

INTERNACIONAL ESTÁNDAR

YO ASI
45003

Primera edición
2021-06

Gestión de la seguridad y salud en el trabajo — Seguridad y salud psicológica en el trabajo — Directrices para la gestión de riesgos psicosociales

*Management de la santé et de la sécurité au travail — Santé
psychologique et sécurité au travail — Lignes directrices pour la
gestion des risques psychosociaux*



Número de referencia
ISO 45003:2021(E)

©ISO 2021

ISO 45003:2021(E)



DOCUMENTO PROTEGIDO POR DERECHOS DE AUTOR

© ISO 2021

Reservados todos los derechos. A menos que se especifique lo contrario, o se requiera en el contexto de su implementación, ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o utilizada de ninguna forma o por ningún medio, electrónico o mecánico, incluidas las fotocopias, o la publicación en Internet o en una intranet, sin previo aviso. permiso escrito. El permiso se puede solicitar a ISO en la dirección que se indica a continuación o al organismo miembro de ISO en el país del solicitante.

oficina de derechos de autor ISO

CP 401 • Cap. de Blandonnet 8

CH-1214 Vernier, Ginebra Teléfono:

+41 22 749 01 11 Correo electrónico:

copyright@iso.org Sitio web:

www.iso.org

Publicado en Suiza

Contenido

Página

Prefacio	IV
Introducción	v
1 Alcance	1
2 Referencias normativas	1
3 Términos y definiciones	1
4 Contexto de la organización	2
4.1 Entender la organización y su contexto.....	2
4.1.1 Generalidades.....	2
4.1.2 Problemas externos.....	2
4.1.3 Problemas internos.....	3
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y otras partes interesadas.....	3
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de S y SO.....	3
4.4 Sistema de gestión de S y SO.....	3
5 Liderazgo y participación de los trabajadores	4
5.1 Liderazgo y compromiso.....	4
5.2 Política de S y SO.....	4
5.3 Funciones, responsabilidades y autoridades de la organización.....	5
5.4 Consulta y participación de los trabajadores.....	5
6 Planificación	6
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades.....	6
6.1.1 Generalidades.....	6
6.1.2 Identificación de peligros y evaluación de riesgos y oportunidades.....	7
6.2 Objetivos para abordar el riesgo psicosocial.....	12
7 Apoyo	13
7.1 Recursos.....	13
7.2 Competencia.....	13
7.3 Conciencia.....	13
7.4 Comunicación.....	14
7.5 Información documentada.....	15
7.5.1 Generalidades.....	15
7.5.2 Confidencialidad.....	15
8 Operación	15
8.1 Planificación y control operativo.....	15
8.1.1 Generalidades.....	15
8.1.2 Eliminación de peligros, reducción de riesgos en S y SO y promoción del bienestar en el trabajo...dieciséis	
8.1.3 Gestión del cambio.....	18
8.1.4 Adquisiciones, contrataciones y tercerizaciones.....	19
8.2 Preparación y respuesta ante emergencias.....	19
8.3 Rehabilitación y regreso al trabajo.....	19
9 Evaluación del desempeño	20
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño.....	20
9.2 Auditoría interna.....	21
9.3 Revisión por la dirección.....	21
10 Mejora	22
10.1 General.....	22
10.2 Incidente, no conformidad y acción correctiva.....	22
10.3 Mejora continua.....	22
Bibliografía	23

ISO 45003:2021(E)

Prefacio

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de Normas Internacionales normalmente se lleva a cabo a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en un tema para el cual se ha establecido un comité técnico tiene derecho a estar representado en ese comité. Las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todos los asuntos de normalización electrotécnica.

Los procedimientos utilizados para desarrollar este documento y los destinados a su posterior mantenimiento se describen en las Directivas ISO/IEC, Parte 1. En particular, se deben tener en cuenta los diferentes criterios de aprobación necesarios para los diferentes tipos de documentos ISO. Este documento fue redactado de acuerdo con las reglas editoriales de las Directivas ISO/IEC, Parte 2 (ver www.iso.org/directivas).

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan ser objeto de derechos de patente. ISO no será responsable de identificar cualquiera o todos los derechos de patente. Los detalles de cualquier derecho de patente identificado durante el desarrollo del documento estarán en la Introducción y/o en la lista ISO de declaraciones de patentes recibidas (ver www.iso.org/patents).

Cualquier nombre comercial utilizado en este documento es información proporcionada para la comodidad de los usuarios y no constituye un respaldo.

Para obtener una explicación de la naturaleza voluntaria de las normas, el significado de los términos y expresiones específicos de ISO relacionados con la evaluación de la conformidad, así como información sobre la adhesión de ISO a los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en las Obstáculos técnicos al comercio (TBT), consulte www.iso.org/iso/foreword.html.

Este documento fue preparado por el Comité Técnico ISO/TC 283, *Gestión de seguridad y salud en el trabajo*.

Cualquier comentario o pregunta sobre este documento debe dirigirse al organismo nacional de normalización del usuario. Una lista completa de estos organismos se puede encontrar en www.iso.org/members.html.

Introducción

Este documento brinda orientación sobre la gestión de riesgos psicosociales y la promoción del bienestar en el trabajo, como parte de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST).

Este documento está diseñado para usarse junto con la norma ISO 45001, que contiene requisitos y orientación sobre la planificación, implementación, revisión, evaluación y mejora de un sistema de gestión de S y SO. ISO 45001 destaca que la organización es responsable de la S y SO de los trabajadores y otras personas que puedan verse afectadas por sus actividades. Esta responsabilidad incluye la promoción y protección de su salud física y psicológica.

El objetivo y los resultados previstos del sistema de gestión de S y SO son, por lo tanto, prevenir lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo de los trabajadores, y proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables. En consecuencia, es de vital importancia para la organización eliminar los peligros y minimizar los riesgos de S y SO tomando medidas preventivas y de protección eficaces, que incluyen medidas para gestionar los riesgos psicosociales. Los riesgos psicosociales se reconocen cada vez más como desafíos importantes para la salud, la seguridad y el bienestar en el trabajo.

Los riesgos psicosociales se relacionan con la forma en que se organiza el trabajo, los factores sociales en el trabajo y los aspectos del entorno de trabajo, el equipo y las tareas peligrosas. Los riesgos psicosociales pueden estar presentes en todas las organizaciones y sectores, y en todo tipo de tareas laborales, equipos y arreglos laborales.

Los peligros psicosociales pueden ocurrir en combinación unos con otros y pueden influir y ser influenciados por otros peligros. El riesgo psicosocial se relaciona con el potencial de estos tipos de peligros para causar varios tipos de resultados en la salud, la seguridad y el bienestar individuales y en el desempeño y la sostenibilidad de la organización. Es importante que los riesgos psicosociales se gestionen de manera coherente con otros riesgos de S y SO, a través de un sistema de gestión de S y SO, y se integren en los procesos comerciales más amplios de la organización.

Los riesgos psicosociales afectan tanto a la salud y la seguridad psicológicas como a la salud, la seguridad y el bienestar en el trabajo en general. Los riesgos psicosociales también están asociados con costos económicos para las organizaciones y la sociedad.

Hay una variedad de términos que se utilizan en relación con lo que afectan los riesgos psicosociales, incluidos "salud psicológica" y "salud mental". Estos términos se consideran intercambiables y tienen el mismo significado a los efectos de este documento. Este documento se ocupa de todos los tipos de impactos en la salud, la seguridad y el bienestar en el trabajo.

Los resultados negativos para los trabajadores pueden incluir problemas de salud y afecciones asociadas (p. ej., enfermedades cardiovasculares, trastornos musculoesqueléticos, diabetes, ansiedad, depresión, trastornos del sueño) y malas conductas relacionadas con la salud (p. ej., uso indebido de sustancias, alimentación poco saludable), así como una reducción de la satisfacción laboral, el compromiso y productividad. La gestión de los riesgos psicosociales puede generar resultados positivos, incluida una mayor satisfacción laboral y una mayor productividad.

Aunque numerosos factores pueden determinar la naturaleza y la gravedad de los resultados de los riesgos psicosociales, las organizaciones tienen un papel importante que desempeñar para eliminar los peligros o minimizar los riesgos. Tanto la organización como los trabajadores tienen la responsabilidad compartida de mantener y mejorar la salud, la seguridad y el bienestar en el trabajo.

Para la organización, el impacto de los riesgos psicosociales incluye el aumento de los costos debido a la ausencia del trabajo, la rotación, la reducción de la calidad del producto o servicio, el reclutamiento y la capacitación, las investigaciones y litigios en el lugar de trabajo, así como el daño a la reputación de la organización.

La gestión eficaz del riesgo psicosocial puede generar beneficios tales como una mayor participación de los trabajadores, mayor productividad, mayor innovación y sostenibilidad organizacional.

Este documento describe ejemplos de riesgos psicosociales derivados de la organización del trabajo, los factores sociales y el entorno de trabajo, el equipo y las tareas peligrosas, así como una serie de medidas de control que se pueden utilizar para eliminar los peligros o minimizar los riesgos asociados.

ISO 45003:2021(E)

Las organizaciones son responsables de identificar los peligros y minimizar los riesgos asociados con ellos. La participación de los trabajadores, en todas las etapas del proceso, es fundamental para el éxito de la gestión de los riesgos psicosociales.

Este documento también incluye información sobre lo que es importante que las organizaciones consideren en relación con la sensibilización sobre los riesgos psicosociales, el desarrollo de competencias en la gestión de riesgos psicosociales, el apoyo a la recuperación y el regreso al trabajo de los trabajadores afectados, y la planificación y respuesta ante situaciones de emergencia. .

El éxito de la gestión del riesgo psicosocial depende del compromiso de todos los niveles y funciones de la organización, especialmente de la alta dirección.

Gestión de la seguridad y salud en el trabajo — Seguridad y salud psicológica en el trabajo — Directrices para la gestión de riesgos psicosociales

1 Alcance

Este documento brinda pautas para gestionar el riesgo psicosocial dentro de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SySO) basado en la norma ISO 45001. Permite a las organizaciones prevenir lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo de sus trabajadores y otras partes interesadas, y promover el bienestar en el trabajo.

Es aplicable a organizaciones de todos los tamaños y en todos los sectores, para el desarrollo, implementación, mantenimiento y mejora continua de lugares de trabajo seguros y saludables.

NOTA Cuando se utiliza el término “trabajador” en este documento, los representantes de los trabajadores, cuando existan, son siempre implícito.

2 Referencias normativas

Los siguientes documentos se mencionan en el texto de tal manera que parte o la totalidad de su contenido constituye requisitos de este documento. Para las referencias con fecha, sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha, se aplica la última edición del documento de referencia (incluidas las modificaciones).

ISO 45001:2018, *Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo — Requisitos con orientación para su uso*

3 Términos y definiciones

A los efectos de este documento, se aplican los términos y definiciones proporcionados en ISO 45001:2018 y los siguientes.

ISO e IEC mantienen bases de datos terminológicas para su uso en la normalización en las siguientes direcciones:

— Plataforma de navegación ISO Online: disponible en <https://www.iso.org/obp>

— Electropedia IEC: disponible en <http://www.electropedia.org/>

3.1

riesgo psicosocial

combinación de la probabilidad de ocurrencia de la exposición a peligros relacionados con el trabajo de naturaleza psicosocial y la gravedad de las lesiones y enfermedades que pueden causar estos peligros

Nota 1 a la entrada: Los riesgos de naturaleza psicosocial incluyen aspectos de la organización del trabajo, factores sociales en el trabajo, ambiente de trabajo, equipo y tareas peligrosas. Se dan ejemplos detallados de tales fuentes en [Mesas 1](#), [2](#) y [3](#).

3.2

bienestar en el trabajo

satisfacción de las necesidades y expectativas físicas, mentales, sociales y cognitivas de un trabajador en relación con su trabajo

Nota 1 a la entrada: El bienestar en el trabajo también puede contribuir a la calidad de vida fuera del trabajo.

Nota 2 a la entrada: El bienestar en el trabajo se relaciona con todos los aspectos de la vida laboral, incluida la organización del trabajo, los factores sociales en el trabajo, el entorno laboral, el equipo y las tareas peligrosas.

ISO 45003:2021(E)

4 Contexto de la organización

4.1 Entender la organización y su contexto

4.1.1 Generalidades

En relación con la gestión del riesgo psicosocial, la organización debería:

- a) considerar los problemas externos e internos que pueden afectar el logro de los resultados esperados del sistema de gestión de S y SO;
- b) comprender las necesidades y expectativas de los trabajadores y otras partes interesadas relevantes;
- c) considerar cuáles de estas necesidades y expectativas son, o podrían convertirse, en requisitos legales y otros requisitos;
- d) adaptar el diseño de las actividades de gestión del riesgo psicosocial al contexto específico del lugar de trabajo;
- e) adaptar las actividades para mejorar el enfoque, la confiabilidad, la validez y la eficacia del proceso para gestionar el riesgo psicosocial;
- f) determinar cómo se utilizará la evaluación de riesgos psicosociales para hacer planes de acción efectivos.

4.1.2 Problemas externos

La organización debería determinar los problemas externos relevantes para lograr los resultados previstos del sistema de gestión de S y SO en relación con el riesgo psicosocial. Los problemas externos pueden incluir:

- a) la cadena de suministro en la que opera la organización, ya que esto puede afectar los peligros psicosociales y sus riesgos asociados (p. ej., a través de la presión del tiempo, los cronogramas o la presión de la producción);
- b) relaciones con contratistas, subcontratistas, proveedores, proveedores y demás partes interesadas;
- c) el intercambio de lugares de trabajo, recursos y equipos con otras partes (por ejemplo, si la organización colabora con otras organizaciones en los lugares de trabajo);
- d) el cliente y/o los requisitos del cliente para la prestación del servicio (por ejemplo, los requisitos del cliente/cliente pueden afectar los riesgos psicosociales a través de la violencia, el acoso, la presión del tiempo);
- e) condiciones económicas que puedan afectar la disponibilidad, duración y ubicación del trabajo;
- f) la naturaleza de los contratos de trabajo, remuneración, condiciones de trabajo y relaciones laborales;
- g) la demografía de los trabajadores que están disponibles para trabajar (por ejemplo, trabajadores jóvenes o de edad avanzada, edades de jubilación crecientes, género);
- h) cambios tecnológicos rápidos (p. ej., mayor conectividad a dispositivos electrónicos, impacto de la inteligencia artificial y la tecnología de automatización);
- i) la movilidad de la mano de obra, creando una mayor diversidad entre los trabajadores con diferentes antecedentes y culturas, y que hablan diferentes idiomas;
- j) el contexto más amplio de la región geográfica de la organización, incluidos los problemas sociales, económicos y de salud pública (p. ej., pandemias, desastres naturales, crisis financieras).

4.1.3 Problemas internos

Los problemas internos que pueden afectar los resultados previstos del sistema de gestión de S y SO en relación con el riesgo psicosocial pueden incluir:

- a) cómo se gobierna y gestiona la organización (p. ej., su estructura organizativa, asignación de funciones y responsabilidades, eficacia y eficiencia de sus procesos formales e informales de toma de decisiones, cultura organizativa, estilo de gestión, estilo de comunicación, respeto por la privacidad);
- b) el nivel de compromiso y dirección de la organización con respecto a la salud psicológica, la seguridad y el bienestar en el trabajo, tal como se establece en las declaraciones de política, directrices, objetivos y estrategias;
- c) otros sistemas de gestión adoptados por la organización que puedan interactuar con la gestión de riesgos psicosociales (por ejemplo, basados en ISO 9001 e ISO 14001);
- d) tamaño y naturaleza de la fuerza laboral de la organización (por ejemplo, grande, pequeña, compleja o altamente descentralizada);
- e) características de los trabajadores y la fuerza laboral (p. ej., género, edad, etnia, religión, discapacidad, idioma, alfabetización y aritmética);
- f) competencia de los trabajadores para reconocer los peligros psicosociales y gestionar los riesgos;
- g) lugares de trabajo (por ejemplo, fuerza de trabajo itinerante sin un lugar de trabajo fijo, trabajo remoto, trabajo en casa, trabajo aislado o trabajo en lugares remotos como zonas rurales);
- h) términos y condiciones de los trabajadores (por ejemplo, arreglos de trabajo flexibles, compensación y beneficios, mano de obra a tiempo parcial, ocasional o temporal);
- i) adecuación y disponibilidad de recursos (ver [7.1](#)).

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y otras partes interesadas

En relación con la gestión del riesgo psicosocial, la organización debe comprender y determinar las necesidades y expectativas de los trabajadores y otras partes interesadas.

Los trabajadores y otras partes interesadas tienen una variedad de necesidades y expectativas que pueden verse influenciadas por los riesgos psicosociales en el trabajo. Estas necesidades y expectativas pueden incluir:

- seguridad financiera;
- interacción social y apoyo;
- inclusión, reconocimiento, recompensa y realización;
- desarrollo y crecimiento personal;
- igualdad de oportunidades y trato justo en el trabajo.

Las necesidades y expectativas pueden incluirse en los requisitos legales (p. ej., legislación sobre SST y derechos humanos), convenios colectivos y acuerdos voluntarios y otros requisitos que la organización suscriba o se adhiera.

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de S y SO

La organización debe confirmar que el alcance de su sistema de gestión de S y SO y sus operaciones y actividades con respecto a la gestión del riesgo psicosocial se abordan específicamente en el sistema de gestión de S y SO de la organización.

4.4 Sistema de gestión de S y SO

La organización debe asegurarse de que su sistema de gestión de S y SO siga siendo apropiado, efectivo y relevante para sus operaciones y actividades con respecto a su gestión del riesgo psicosocial.

ISO 45003:2021(E)

5 Liderazgo y participación de los trabajadores

5.1 Liderazgo y compromiso

La gestión exitosa del riesgo psicosocial requiere un compromiso de toda la organización. La alta dirección debe liderar esto, y los gerentes y trabajadores de todos los niveles deben ayudar en su implementación. La alta dirección debería:

- a) demostrar liderazgo y compromiso con la gestión del riesgo psicosocial y la promoción del bienestar en el trabajo;
- b) identificar, monitorear y conocer sus roles y responsabilidades con respecto a la gestión de riesgos psicosociales;
- c) determinar los recursos necesarios y ponerlos a disposición de manera oportuna y eficiente;
- d) reforzar la sostenibilidad de la gestión del riesgo psicosocial incluyéndolo en los planes estratégicos y los sistemas, procesos y estructuras de información existentes;
- e) proteger a los trabajadores de represalias y/o amenazas de represalias por informar incidentes, peligros, riesgos y oportunidades;
- f) comunicar cómo se protegerá a los denunciantes, las víctimas, los testigos y quienes denuncien o planteen inquietudes sobre riesgos psicosociales en el lugar de trabajo;
- g) obtener y proporcionar retroalimentación para determinar la efectividad de la gestión y prevención del riesgo psicosocial dentro del sistema de gestión de S y SO, tanto en la implementación como en la operación;
- h) empoderar a los trabajadores y garantizar que sean competentes para cumplir con sus funciones y responsabilidades para identificar y gestionar el riesgo psicosocial;
- i) eliminar las barreras que puedan limitar la participación de los trabajadores y tratar de mejorar la participación;
- j) involucrar activamente a los trabajadores en un diálogo continuo sobre la gestión del riesgo psicosocial;
- k) apoyar y alentar a los trabajadores a participar activamente en la gestión del riesgo psicosocial en el lugar de trabajo

5.2 Política de S y SO

5.2.1 Al establecer una política de S y SO para la organización, la alta dirección debe:

- a) garantizar que los compromisos para prevenir enfermedades y lesiones relacionadas con el riesgo psicosocial y promover el bienestar en el trabajo estén incluidos en la política de S y SO;
- b) determinar si existe la necesidad de una política separada sobre la gestión del riesgo psicosocial;
- c) considerar cómo otras políticas (por ejemplo, recursos humanos, responsabilidad social corporativa) apoyan y son consistentes con la política de S y SO para lograr objetivos comunes.

5.2.2 La política de S y SO debe:

- a) ser apropiado para el propósito, tamaño y contexto de la organización;
- b) incluir un compromiso de cumplir con los requisitos legales y otros requisitos relacionados con la salud, la seguridad y el bienestar en el trabajo, incluido el compromiso de gestionar el riesgo psicosocial;
- c) proporcionar un marco para establecer y revisar, evaluar y revisar los objetivos para la gestión del riesgo psicosocial;

- d) promover y mejorar un ambiente de trabajo consistente con los principios de dignidad, respeto mutuo, confidencialidad, cooperación y confianza en el sistema de gestión de S y SO;
- e) ser comunicado a todos los trabajadores para que sean conscientes de sus derechos y responsabilidades;
- f) ser revisado periódicamente para asegurar que siga siendo relevante y apropiado para la organización.

La organización debe consultar a los trabajadores y, cuando existan, a los representantes de los trabajadores en el desarrollo de una política para gestionar el riesgo psicosocial y, cuando corresponda, consultar a otras partes interesadas.

La política relacionada con el riesgo psicosocial puede brindar orientación para implementar y mejorar la gestión del riesgo psicosocial dentro del sistema general de gestión de S y SO. La política puede permitir que la alta dirección y otros trabajadores entiendan el compromiso general de la organización y cómo esto puede afectar las responsabilidades individuales. La organización debería considerar si es necesaria una política específica para gestionar el riesgo psicosocial.

5.3 Funciones, responsabilidades y autoridades de la organización

La alta dirección es responsable del funcionamiento del sistema de gestión de S y SO y debe aclarar las funciones, responsabilidades y autoridades para gestionar el riesgo psicosocial en el lugar de trabajo. La gestión eficaz de los riesgos psicosociales dentro de un lugar de trabajo requiere que los trabajadores con diferentes roles trabajen juntos de manera efectiva (por ejemplo, recursos humanos, gerentes de línea, trabajadores con responsabilidades específicas en S y SO).

La organización debería promover y apoyar la participación de los trabajadores en la gestión activa de los riesgos psicosociales.

5.4 Consulta y participación de los trabajadores

La consulta y participación de los trabajadores y, cuando existan, de los representantes de los trabajadores es esencial para el desarrollo, la planificación, la implementación, el mantenimiento, la evaluación y la mejora continua de lugares de trabajo seguros y saludables y el éxito de los procesos para gestionar el riesgo psicosocial.

Además de los requisitos generales de la norma ISO 45001:2018, 5.4, la organización debería:

- a) proporcionar oportunidades de retroalimentación por parte de los trabajadores para ayudar a la organización a determinar la eficacia de la gestión de los riesgos psicosociales;
- b) fomentar la participación y el compromiso, por ejemplo, en comités de salud y seguridad o en redes de apoyo entre pares, si corresponde al tamaño y contexto de la organización. En organizaciones más pequeñas, donde puede faltar una representación formal de los trabajadores, este proceso de consulta debe llevarse a cabo directamente con los trabajadores. La consulta entre la organización y los trabajadores debe realizarse en todas las etapas de la gestión del riesgo psicosocial, teniendo en cuenta la experiencia y los conocimientos de los trabajadores. Tanto la organización como sus trabajadores tienen funciones y responsabilidades específicas. Los comités de seguridad y salud, los consejos de empresa u otros órganos de representación también tienen un papel importante que desempeñar.

La participación en los procesos de toma de decisiones puede aumentar la motivación y el compromiso de un trabajador para contribuir a lugares de trabajo psicológicamente saludables y seguros. Ser alentado y apoyado para participar, en lugar de sentirse obligado a participar, tiene más probabilidades de ser eficaz y sostenible.

Algunas de las preocupaciones sobre la participación de los trabajadores pueden incluir preocupaciones sobre el rechazo, las actitudes negativas, la apatía y la naturaleza sensible del impacto de los riesgos psicosociales. Cualquiera de estas preocupaciones puede provenir de iniciativas pasadas sin éxito. Por estas razones, se debe tener cuidado de abordar las inquietudes de los trabajadores y otras partes interesadas al establecer el sistema de gestión de S y SO, y se debe fomentar la participación y consulta. Involucrar a los representantes de los trabajadores, cuando existan, puede ayudar a prevenir o minimizar las preocupaciones de los trabajadores.

Las organizaciones también deben apoyar la consulta, la participación y el compromiso continuos, y recibir aportes en todas las etapas de planificación e implementación. La participación activa y significativa de las partes interesadas relevantes es un factor importante para la gestión de los riesgos psicosociales en cualquier organización.

ISO 45003:2021(E)

6 Planificación

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

6.1.1 Generalidades

6.1.1.1 La organización debería considerar las cuestiones a las que se hace referencia en [Cláusula 4](#) y determinar los riesgos y oportunidades que deben abordarse, incluidos:

- a) riesgos psicosociales;
- b) prevención de lesiones y enfermedades;
- c) estrategias para el regreso de los trabajadores al trabajo;
- d) oportunidades de mejora, incluida la promoción del bienestar en el trabajo;
- e) el desarrollo, revisión y mantenimiento de sistemas, procesos y estructuras de información relevantes para la gestión del riesgo psicosocial.

La organización debería priorizar las acciones en función de su evaluación de los riesgos psicosociales.

6.1.1.2 La organización debe utilizar el proceso de planificación para:

- a) establecer objetivos apropiados;
- b) determinar cómo lograr los objetivos para la gestión del riesgo psicosocial y cumplir con los requisitos legales y otros requisitos;
- c) demostrar un compromiso de mejora continua que, en la medida de lo posible, vaya más allá del cumplimiento de los requisitos legales.

6.1.1.3 Durante el proceso de planificación, la organización debe tener en cuenta:

- a) las necesidades y expectativas de grupos particulares de trabajadores (por ejemplo, trabajadores que trabajan solos, trabajadores remotos, grupos minoritarios);
- b) las necesidades de lugares de trabajo específicos o conjuntos de operaciones o tareas de trabajo;
- c) los resultados de la evaluación de los riesgos psicosociales, para comprender su naturaleza y las causas subyacentes;
- d) la implementación de acciones destinadas a eliminar los peligros psicosociales y reducir los riesgos asociados;
- e) la evaluación de esas acciones y sus resultados;
- f) la gestión del proceso revisándolo y actualizándolo para satisfacer las necesidades cambiantes, reconociendo las buenas prácticas;
- g) los recursos necesarios;
- h) cómo involucrar activamente a los trabajadores a través de la consulta y la participación.

6.1.2 Identificación de peligros y evaluación de riesgos y oportunidades

6.1.2.1 Identificación de peligros

6.1.2.1.1 La organización debería:

- a) comprender las fuentes subyacentes de daño antes de que se consideren medidas de control para mejorar la eficacia de las actividades para gestionar el riesgo psicosocial;
- b) establecer, implementar y mantener procesos para la identificación de peligros que sean continuos y proactivos.

6.1.2.1.2 La organización debe identificar los peligros de naturaleza psicosocial. Estos pueden incluir:

- a) aspectos de cómo se organiza el trabajo (para ejemplos, véase [tabla 1](#));
- b) factores sociales en el trabajo (para ejemplos, véase [Tabla 2](#));
- c) entorno de trabajo, equipos y tareas peligrosas (para ejemplos, véase [Tabla 3](#)).

Tabla 1 — Aspectos de cómo se organiza el trabajo

Ejemplos	
Roles y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> - ambigüedad de rol - conflicto de roles — deber de cuidar a otras personas — escenarios en los que los trabajadores no tienen pautas claras sobre las tareas que se espera que hagan (y no hagan) — expectativas dentro de un rol que se socavan entre sí (por ejemplo, se espera que brinde un buen servicio al cliente, pero también que no pase mucho tiempo con los clientes) — incertidumbre acerca de las tareas y los estándares de trabajo, o cambios frecuentes en ellos — realizar un trabajo de poco valor o propósito
Control o autonomía del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> — oportunidad limitada de participar en la toma de decisiones — falta de control sobre la carga de trabajo — bajos niveles de influencia e independencia (p. ej., no poder influir en la velocidad, el orden o el calendario de las tareas y la carga de trabajo)
Demandas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> — infrautilización de habilidades — exposición laboral continua a la interacción con personas (por ejemplo, el público, clientes, estudiantes, pacientes) — tener demasiadas cosas que hacer en un tiempo determinado o con un número determinado de trabajadores — demandas y plazos contradictorios — expectativas poco realistas de la competencia o responsabilidades de un trabajador — falta de variedad de tareas o realización de tareas muy repetitivas — trabajo fragmentado o sin sentido

ISO 45003:2021(E)**tabla 1 (continuado)**

Ejemplos	
	<ul style="list-style-type: none"> — requisitos para períodos excesivos de alerta y concentración — trabajar con personas agresivas o angustiadas — exposición a eventos o situaciones que pueden causar trauma
Cambio organizacional gestión	<ul style="list-style-type: none"> — falta de apoyo práctico proporcionado para ayudar a los trabajadores durante los períodos de transición — reestructuración prolongada o recurrente — falta de consulta y comunicación sobre cambios en el lugar de trabajo, o consulta y comunicación de mala calidad, inoportuna o no significativa
Trabajo remoto y aislado	<ul style="list-style-type: none"> — trabajar en lugares que están lejos del hogar, la familia, los amigos y las redes de apoyo habituales (p. ej., trabajo aislado o arreglos de trabajo de “entrada y salida”) — trabajar solo en lugares no remotos sin interacción social/humana en el trabajo (por ejemplo, trabajar en casa) — trabajar en casas particulares (p. ej., proporcionar cuidados o tareas domésticas en casas de otras personas)
Carga de trabajo y ritmo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> — sobrecarga o subcarga de trabajo — altos niveles de presión de tiempo — continuamente sujeto a plazos - estimulación de la máquina — alto nivel de trabajo repetitivo
Horas de trabajo y horario	<ul style="list-style-type: none"> — falta de variedad de trabajo - trabajo por turnos - horarios de trabajo inflexibles — horas impredecibles - horas largas o poco sociables — trabajo fragmentado o trabajo que no tiene sentido — requisitos continuos para completar el trabajo con poca antelación
Seguridad laboral y trabajo precario	<ul style="list-style-type: none"> — incertidumbre con respecto a la disponibilidad de trabajo, incluido el trabajo sin horarios fijos — posibilidad de despido o pérdida temporal del trabajo con salario reducido — empleo mal pagado o inseguro, incluido el empleo atípico — trabajar en situaciones que no están adecuadamente cubiertas o protegidas por la legislación laboral o la protección social

Tabla 2 — Factores sociales en el trabajo

Ejemplos	
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> — comunicación deficiente, incluido el intercambio de información deficiente — malas relaciones entre gerentes, supervisores, compañeros de trabajo y clientes u otras personas con las que interactúan los trabajadores - conflicto interpersonal — acoso, intimidación, victimización (incluido el uso de herramientas electrónicas como el correo electrónico y las redes sociales), violencia de terceros — falta de apoyo social — relaciones de poder desiguales entre los grupos de trabajadores dominantes y no dominantes — aislamiento social o físico
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> — falta de visión y objetivos claros — estilo de gestión inadecuado a la naturaleza del trabajo y su demanda — no escuchar o escuchar solo de manera casual las quejas y sugerencias - retención de información — proporcionar comunicación y apoyo inadecuados - falta de responsabilidad - falta de equidad — prácticas de toma de decisiones inconsistentes y deficientes — abuso o abuso de poder
Cultura organizacional/grupo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - mala comunicación — bajos niveles de apoyo para la resolución de problemas y el desarrollo personal — falta de definición o acuerdo sobre los objetivos de la organización — aplicación inconsistente e inoportuna de políticas y procedimientos, toma de decisiones injusta
Reconocimiento y recompensa	<ul style="list-style-type: none"> — desequilibrio entre el esfuerzo de los trabajadores y el reconocimiento y la recompensa formales e informales — falta de reconocimiento y apreciación apropiados de los esfuerzos de los trabajadores de manera justa y oportuna
Desarrollo de carrera	<ul style="list-style-type: none"> — estancamiento e incertidumbre en la carrera, promoción insuficiente o excesiva, falta de oportunidades para el desarrollo de habilidades
Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> — falta de apoyo de los supervisores y compañeros de trabajo — falta de acceso a servicios de apoyo — falta de información/capacitación para apoyar el desempeño laboral

ISO 45003:2021(E)

Tabla 2(continuado)

Ejemplos	
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> — falta de retroalimentación constructiva del desempeño y procesos de evaluación — falta de aliento/reconocimiento - falta de comunicación — falta de visión organizacional compartida y objetivos claros — falta de apoyo y/o recursos para facilitar mejoras en el desempeño - falta de equidad — mal uso de la vigilancia digital
Civildad y respeto	<ul style="list-style-type: none"> — falta de confianza, honestidad, respeto, cortesía y equidad — falta de respeto y consideración en las interacciones entre los trabajadores, así como con los clientes, los clientes y el público
Equilibrio trabajo-vida	<ul style="list-style-type: none"> — tareas laborales, funciones, horarios o expectativas que hacen que los trabajadores continúen trabajando en su propio tiempo — demandas conflictivas del trabajo y el hogar — trabajo que afecta la capacidad de los trabajadores para recuperarse
violencia en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> — incidentes que impliquen un desafío explícito o implícito para la salud, la seguridad o el bienestar en el trabajo; la violencia puede ser interna, externa o iniciada por el cliente, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - abuso — amenazas — agresión (física, verbal o sexual) - la violencia de género
Acoso	<ul style="list-style-type: none"> — Comportamientos no deseados, ofensivos e intimidatorios (de naturaleza sexual o no sexual) que se relacionan con una o más características específicas de la persona objetivo, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - carrera - identidad de género - religión o creencia — orientación sexual - discapacidad - edad

Tabla 2(continuado)

Ejemplos	
Bullying y victimización	<ul style="list-style-type: none"> — comportamientos irrazonables repetidos (más de una vez) que pueden presentar un riesgo para la salud, la seguridad y el bienestar en el trabajo; Los comportamientos pueden ser abiertos o encubiertos, por ejemplo: — aislamiento social o físico — asignar tareas sin sentido o desfavorables — insultos, insultos e intimidación — socavar el comportamiento — crítica pública indebida — retener información o recursos críticos para el trabajo de uno — rumores maliciosos o chismes — asignar plazos imposibles
<p>NOTA 1 Puede existir una variedad de políticas, legislación y prácticas en relación con los temas de esta tabla. Consultar la guía y/o legislación relevante es parte de la comprensión de los requisitos legales y otros requisitos (ver ISO 45001:2018, 6.1.3).</p> <p>NOTA 2 La intimidación y el acoso pueden ocurrir tanto cara a cara como electrónicamente (p. ej., redes sociales).</p>	

Tabla 3 — Entorno de trabajo, equipos y tareas peligrosas

Ejemplos	
Entorno de trabajo, equipos y tareas peligrosas	<ul style="list-style-type: none"> — disponibilidad, idoneidad, fiabilidad, mantenimiento o reparación inadecuados del equipo — malas condiciones en el lugar de trabajo, como falta de espacio, mala iluminación y ruido excesivo — falta de las herramientas, equipos u otros recursos necesarios para completar las tareas de trabajo — trabajar en condiciones o situaciones extremas, como temperaturas muy altas o bajas, o en altura — trabajar en entornos inestables, como zonas de conflicto

6.1.2.1.3 La organización debe establecer, implementar y mantener procesos continuos y proactivos para identificar los peligros psicosociales. Esto se puede hacer, por ejemplo:

- a) revisar las descripciones de puestos;
- b) analizar tareas, horarios y lugares de trabajo;
- c) consultar con los trabajadores, clientes y otras partes interesadas a intervalos regulares;
- d) analizar evaluaciones de desempeño, encuestas a trabajadores, cuestionarios estandarizados, auditorías, etc.;
- e) realizar entrevistas, discusiones grupales o usar listas de control;
- f) realizar inspecciones y observaciones en el lugar de trabajo que ayuden a comprender cómo se lleva a cabo el trabajo y cómo interactúan los trabajadores entre sí;
- g) revisar la información documentada relevante, como informes de incidentes, informes de peligros y riesgos, estadísticas agrupadas de salud ocupacional, reclamos de compensación de trabajadores, encuestas de trabajadores, ausentismo y datos de rotación de trabajadores.

ISO 45003:2021(E)

NOTA 1 Cuando la información documentada pueda identificar a trabajadores específicos, es importante agregar (agrupar) los datos para garantizar que se respete la privacidad del trabajador individual y que no se puedan identificar trabajadores específicos. Se espera que la organización tenga en cuenta el conocimiento, la experiencia y la competencia de los trabajadores en relación con sus trabajos y consulte con los trabajadores y representantes de los trabajadores pertinentes, cuando existan, en la identificación de riesgos psicosociales y cómo se diseña y realiza su trabajo.

Al identificar los riesgos psicosociales, las organizaciones deben tener en cuenta que los riesgos psicosociales interactúan entre sí y con otros tipos de riesgos en el entorno laboral. Por ejemplo, los peligros psicosociales pueden aumentar el riesgo de exposición a otros peligros por error humano, mayor presión de tiempo o expectativas sociales/culturales sobre cómo trabajar con otros peligros. Pueden ocurrir más efectos adversos dentro de los mismos niveles de exposición cuando se trabaja en condiciones que incluyen riesgos psicosociales no controlados.

Las organizaciones deben tener en cuenta cómo la exposición a otros peligros (por ejemplo, peligros biológicos, contaminantes en el aire, trabajo en altura, espacios confinados) también puede contribuir a los riesgos psicosociales, ya que los trabajadores pueden preocuparse por las posibles implicaciones de tales exposiciones o experiencias. Se sabe que las tareas manuales peligrosas (p. ej., levantar objetos, movimientos repetitivos) interactúan con riesgos psicosociales e influyen en resultados como los trastornos musculoesqueléticos (TME).

La organización debe tener en cuenta los factores humanos en relación con los riesgos psicosociales en todas las partes de un sistema de gestión de S y SO. Los factores humanos representan las habilidades y limitaciones de las personas y, por lo tanto, son relevantes para el éxito o no de la evaluación de riesgos, los controles de riesgos y el diseño, implementación y eficacia de las tareas o procesos de trabajo. La conciencia de los factores humanos al diseñar y rediseñar el trabajo puede conducir a resultados más positivos en relación con las enfermedades y lesiones relacionadas con el trabajo.

Se puede utilizar una variedad de métodos para analizar los factores humanos relevantes para tareas de trabajo particulares, incluidas la observación, la consulta, las técnicas de análisis de tareas y las auditorías especializadas. Identificar qué factores humanos son relevantes para tareas de trabajo específicas puede, en algunas circunstancias, ser complejo y requerir asesoramiento o conocimientos especializados.

NOTA 2 Se puede encontrar más información sobre factores humanos en las normas ISO 10075-2 e ISO 6385.

6.1.2.2 Evaluación de riesgos y oportunidades

La organización debe evaluar los riesgos relacionados con los peligros psicosociales identificados (ver [6.1.2](#)) y buscar oportunidades para reducir los riesgos e impulsar la mejora continua. Esta evaluación debería:

- a) proporcionar información sobre el daño potencial;
- b) comparar grupos que difieren en la exposición o notificación de peligros psicosociales;
- c) considerar la interacción de los riesgos psicosociales con los riesgos de otras amenazas identificadas;
- d) priorizar los peligros según el nivel de riesgo;
- e) considerar la diversidad de la fuerza laboral y las necesidades de grupos particulares, así como el contexto más amplio de la organización;
- f) proporcionar información sobre las medidas de control y las oportunidades de mejora.

6.2 Objetivos para abordar el riesgo psicosocial

La organización debería:

- a) establecer objetivos medibles consistentes con la política;
- b) desarrollar e implementar planes para asegurar que estos objetivos puedan lograrse.

7 Soporte

7.1 Recursos

La organización debe establecer, proporcionar y mantener los recursos necesarios para lograr sus objetivos con respecto a la gestión del riesgo psicosocial. La organización debe considerar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y otros específicos para sus operaciones.

7.2 Competencia

7.2.1 La organización debería:

- a) desarrollar la competencia necesaria para identificar los peligros psicosociales y gestionar los riesgos psicosociales (p. ej., comprender cómo los peligros psicosociales pueden interactuar entre sí y con otros peligros, y la naturaleza y el alcance de sus posibles resultados);
- b) tomar medidas, incluida la formación y el desarrollo profesional, según corresponda, para ayudar a los trabajadores a adquirir y mantener la competencia necesaria;
- c) asegurar que los trabajadores y otras partes interesadas relevantes tengan la competencia para implementar las medidas y procesos necesarios para la prevención de riesgos psicosociales;
- d) asegurarse de que los trabajadores y otras partes interesadas relevantes entiendan los procesos para informar o plantear inquietudes;
- e) buscar asesoramiento externo relevante si este conocimiento no está disponible en la organización;
- f) evaluar la eficacia de las acciones tomadas para asegurar la competencia;
- g) tener en cuenta las necesidades, la experiencia, las habilidades lingüísticas, la alfabetización y la diversidad de los trabajadores individuales.

7.2.2 La organización debería establecer los requisitos de competencia para:

- a) la alta dirección y los trabajadores con responsabilidad de dirección de línea;
- b) trabajadores que realizan evaluaciones de riesgos;
- c) trabajadores que implementan medidas de control y otras intervenciones (ver [8.1.1](#));
- d) trabajadores que realizan la evaluación y revisión del proceso y sus resultados.

La organización debería conservar información documentada relacionada con la competencia, incluida la formación y otras medidas adoptadas, y consultar a los trabajadores al determinar la competencia necesaria para identificar, prevenir y gestionar los riesgos psicosociales.

7.3 Conciencia

7.3.1 Según corresponda, la organización debería informar a los trabajadores y otras partes interesadas pertinentes sobre los factores en el lugar de trabajo que pueden:

- a) afecten la salud, la seguridad y el bienestar en el trabajo;
- b) potencialmente crear o aumentar el estigma y/o la discriminación;
- c) reducir los riesgos psicosociales;
- d) apoyar sus funciones y responsabilidades para promover la salud y la seguridad y mejorar el bienestar en el trabajo.

ISO 45003:2021(E)

7.3.2 Al desarrollar la conciencia sobre el riesgo psicosocial, la organización debe tener en cuenta:

- a) la importancia del apoyo de la alta dirección para la notificación de riesgos psicosociales y la protección contra represalias por dicha notificación;
- b) acciones que los trabajadores pueden tomar para abordar los riesgos psicosociales y cómo se espera que responda la organización;
- c) los beneficios potenciales de compartir experiencias y mejores prácticas por parte de los trabajadores y otras partes interesadas;
- d) conocimiento y capacitación existentes de los trabajadores y otras partes interesadas;
- e) la necesidad de incorporar e integrar la conciencia de los riesgos psicosociales en los procesos y políticas (por ejemplo, durante la orientación de los nuevos trabajadores);
- f) oportunidades proporcionadas por eventos y reuniones existentes (por ejemplo, eventos de toda la organización, reuniones periódicas del personal);
- g) los riesgos, oportunidades e impactos derivados de los cambios en el lugar de trabajo;
- h) la necesidad de identificar y tomar acciones para eliminar el estigma y/o discriminación.

La organización debe informar a los trabajadores y otras partes interesadas sobre las acciones que está tomando para gestionar los riesgos psicosociales, incluidas las acciones para fomentar la notificación de riesgos psicosociales, reducir el temor a las represalias asociadas con la notificación y promover la confianza en su sistema de gestión de S y SO.

7.4 Comunicación

La comunicación es importante porque demuestra el compromiso de gestionar los riesgos psicosociales, promover el bienestar en el trabajo e informar a los trabajadores y otras partes interesadas sobre lo que se espera de ellos y lo que pueden esperar de la organización.

La organización debe comunicar a los trabajadores y otras partes interesadas relevantes información sobre el riesgo psicosocial que se pueda acceder, comprender y utilizar. Al comunicarse, la organización debe:

- a) demostrar el compromiso de la alta dirección con otros trabajadores, para aumentar el conocimiento y el uso de los procesos;
- b) brindar oportunidades de retroalimentación a la alta gerencia de parte de los trabajadores sobre acciones, programas y políticas destinadas a facilitar la participación de los trabajadores;
- c) delinear el desarrollo de sus procesos para la gestión del riesgo psicosocial y su efectividad;
- d) responder a las ideas e inquietudes de los trabajadores y otras partes interesadas y sus aportes al sistema de gestión de S y SO con respecto a los riesgos psicosociales;
- e) incluir información sobre cómo los cambios relacionados con el trabajo pueden afectar la salud, la seguridad y el bienestar en el trabajo;
- f) proporcionar información de auditorías y otras evaluaciones.

La información relevante debe ser accesible y adaptada a las necesidades de los trabajadores (por ejemplo, en diferentes idiomas o utilizando diferentes medios, como videoclips o archivos de audio).

7.5 Información documentada

7.5.1 Generalidades

El sistema de gestión de S y SO de la organización debe incluir la información documentada necesaria para la gestión eficaz de los riesgos psicosociales.

La información documentada incluye:

- a) procesos para la gestión del riesgo psicosocial;
- b) detalles de roles, responsabilidades y autoridades;
- c) evaluación(es) de los riesgos psicosociales;
- d) resultados de las medidas de seguimiento, evaluación, control y su eficacia;
- e) cómo se cumplen los requisitos legales y otros requisitos.

7.5.2 Confidencialidad

La organización debe establecer procesos relacionados con los riesgos psicosociales que aseguren la confidencialidad de la información personal, con especial atención a los requisitos legales pertinentes y otros requisitos.

La organización debería:

- a) mantener la confidencialidad de la información documentada y no documentada con respecto a la experiencia de riesgo psicosocial de un trabajador individual;
- b) proteger contra la divulgación de los resultados posteriores a la exposición a riesgos psicosociales (como tratamiento médico, tiempo fuera del trabajo, arreglos laborales flexibles) e información médica;
- c) informar a los trabajadores de los límites que se aplican a la confidencialidad.

8 Operación

8.1 Planificación y control operativo

8.1.1 Generalidades

8.1.1.1 La organización debería planificar, implementar, controlar y mantener procesos para gestionar adecuada y eficazmente los riesgos psicosociales y las nuevas oportunidades, incluidas acciones o actividades para:

- a) eliminar los peligros y reducir los riesgos psicosociales considerando el mejor ajuste entre las tareas, estructuras y procesos de trabajo y las necesidades de los trabajadores;
- b) analizar los controles ya establecidos para gestionar los riesgos psicosociales y sus efectos sobre las personas o la organización;
- c) revisar, analizar y evaluar las prácticas de gestión existentes y el apoyo a los trabajadores para controlar los riesgos psicosociales, el estrés relacionado con el trabajo y otros resultados de salud asociados;
- d) adoptar una estrategia integral a largo plazo que considere las políticas, la estructura, los recursos, los sistemas y operaciones existentes y las prácticas de la organización;
- e) diseñar y gestionar el trabajo para prevenir los riesgos para la seguridad y la salud psicológica y promover el bienestar en el trabajo.

ISO 45003:2021(E)

8.1.1.2 La organización debería completar una evaluación de los riesgos psicosociales, teniendo en cuenta los controles existentes, para:

- a) determinar si estos controles son adecuados o necesitan mejoras;
- b) identificar si se requieren nuevos controles si la evaluación de riesgos psicosociales ha identificado daño real o potencial por exposición a peligros psicosociales;
- c) eliminar los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo siempre que sea posible, y controlar los riesgos asociados si la eliminación no es posible, siguiendo el principio de la jerarquía de controles (ver ISO 45001:2018, Cláusula 8).

8.1.1.3 Al gestionar los riesgos psicosociales, se puede utilizar una combinación de los siguientes niveles de intervención:

- a) primario: controles a nivel organizacional para prevenir o reducir los efectos nocivos y promover el bienestar en el trabajo;
- b) secundaria: aumentar los recursos que ayuden a los trabajadores a hacer frente a los riesgos psicosociales mediante la sensibilización y la comprensión a través de una formación eficaz y otras medidas apropiadas;
- c) terciario: reducir los efectos nocivos de la exposición a peligros psicosociales mediante la implementación de programas de rehabilitación y la adopción de otras medidas correctivas y de apoyo.

NOTA 1 Algunas organizaciones tienen su propio servicio de salud ocupacional o programas de asistencia al trabajador. Las organizaciones que no tienen experiencia interna pueden buscar ayuda de fuentes externas competentes, si es necesario.

NOTA 2 Los tres niveles de intervenciones primarias, secundarias y terciarias reflejan la jerarquía de controles para apoyar la gestión eficaz del riesgo psicosocial.

8.1.2 Eliminación de peligros, reducción de riesgos en S y SO y promoción del bienestar en el trabajo

8.1.2.1 Medidas de control de riesgos psicosociales

Eliminar los peligros y reducir los riesgos psicosociales promueve el bienestar en el trabajo. Existen diversas estrategias para gestionar los riesgos psicosociales y promover la SST. Las estrategias para eliminar los peligros, reducir los riesgos psicosociales y promover el bienestar deberían desarrollarse en consulta con los trabajadores y, cuando existan, con los representantes de los trabajadores.

8.1.2.2 Medidas de control de riesgos psicosociales relacionados con la organización del trabajo

La organización debería implementar medidas de control de los riesgos psicosociales relacionados con la organización del trabajo. En muchos casos, esto requiere rediseñar los procesos de trabajo, no solo ajustar las tareas. Las medidas pueden incluir:

- a) aumentar el control de los trabajadores sobre la forma en que realizan su trabajo, por ejemplo, introduciendo trabajo flexible, trabajo compartido, más consultas sobre prácticas laborales o permitiendo que los trabajadores controlen el ritmo de las tareas laborales;
- b) permitir descansos para controlar la fatiga y restringir el contacto relacionado con el trabajo a través del teléfono móvil y el correo electrónico en el tiempo no laboral;
- c) consultar a los trabajadores y, en su caso, a los representantes de los trabajadores sobre los cambios en el lugar de trabajo y cómo pueden afectarles;
- d) definir roles de trabajo, relaciones de supervisión y requisitos de desempeño para minimizar la confusión y la ambigüedad;
- e) priorizar tareas y permitir plazos flexibles para su finalización;

- f) facilitar el desarrollo de competencias y asignar tareas laborales a trabajadores con conocimientos, habilidades y experiencia adecuados a la complejidad y duración de la tarea;
- g) proporcionar un mayor acceso al apoyo social para los trabajadores que trabajan de forma remota o que trabajan en lugares de trabajo aislados;
- h) limitar el trabajo a distancia y/o aislado, si corresponde;
- i) proporcionar supervisión efectiva, retroalimentación constructiva y orientación a los trabajadores;
- j) mejorar las actitudes hacia la gestión y la notificación de riesgos psicosociales, incluido el estrés, el acoso, la intimidación y la violencia relacionados con el trabajo;
- k) proporcionar apoyo práctico durante los períodos de máxima carga de trabajo (por ejemplo, trabajadores adicionales o más experimentados).

8.1.2.3 Medidas de control de riesgos psicosociales relacionados con factores sociales

La organización debería implementar medidas de control de los riesgos psicosociales relacionados con los factores sociales en el trabajo. Las medidas pueden incluir:

- a) aumentar la concienciación sobre los riesgos psicosociales y proporcionar información y formación a los trabajadores sobre cómo denunciarlos;
- b) fomentar la notificación temprana de problemas por parte de los trabajadores al demostrar el compromiso de la organización de proporcionar un ambiente de trabajo respetuoso y de apoyo, y mantener la confidencialidad;
- c) establecer medidas de apoyo a los trabajadores que estén experimentando impactos negativos por exposición a riesgos psicosociales;
- d) desarrollar políticas organizacionales y orientación que describan los comportamientos laborales esperados y cómo se manejará el comportamiento inaceptable;
- e) proporcionar instrucciones específicas sobre cómo gestionar los riesgos previsibles, cómo responder si ocurre un incidente y cómo brindar asistencia a los trabajadores después del incidente;
- f) brindar capacitación para desarrollar la conciencia y las habilidades adecuadas para identificar los riesgos psicosociales y reconocer los primeros signos de estrés y mala salud relacionados con el trabajo;
- g) brindar acceso a, o información sobre, servicios de apoyo, servicios generales de salud ocupacional, informes confidenciales, asesoramiento y servicios de mediación de conflictos;
- h) proporcionar información a los trabajadores sobre sus derechos y responsabilidades;
- i) reconocer y premiar el compromiso y el logro de los trabajadores;
- j) mejorar la cultura del lugar de trabajo a través de una variedad de programas integrados (p. ej., prácticas de gestión de la salud y la seguridad, responsabilidad social, sostenibilidad ambiental, participación de la comunidad);
- k) promover un lugar de trabajo libre de violencia y acoso laboral;
- l) proporcionar a las víctimas de violencia y acoso relacionados con el trabajo (incluida la violencia de género y el acoso sexual) acceso a servicios de apoyo seguros y receptivos.

ISO 45003:2021(E)

8.1.2.4 Medidas de control de riesgos psicosociales relacionados con el entorno de trabajo, equipos y tareas peligrosas

La organización debería implementar medidas de control para los riesgos psicosociales relacionados con el entorno de trabajo, el equipo y las tareas peligrosas, que incluyen:

- a) proporcionar y mantener el equipo adecuado para realizar el trabajo (p. ej., equipo de manipulación manual) y mejorar el equipo según sea necesario;
- b) mejorar el entorno del lugar de trabajo y las características físicas del lugar de trabajo para aislar o proteger a los trabajadores de los peligros (p. ej., ruido, iluminación, vibración, temperatura, productos químicos);
- c) aislar o proteger a los trabajadores de riesgos psicosociales, por ejemplo, con barreras físicas para reducir el riesgo de violencia;
- d) proporcionar y exigir el uso de equipos de protección personal (EPP) apropiados y efectivos cuando existan riesgos que no puedan minimizarse utilizando controles de orden superior más efectivos.

NOTA El EPP apropiado puede reducir las preocupaciones de los trabajadores sobre la exposición a una gama de otros peligros y puede contribuir a controlar y reducir los riesgos psicosociales relacionados con el entorno de trabajo, los equipos y las tareas peligrosas (ver [Tabla 3](#)).

8.1.2.5 Señales de exposición al riesgo psicosocial

La organización debería permitir a los trabajadores identificar signos de exposición a riesgos psicosociales.

Los ejemplos a nivel individual y/o grupal pueden incluir:

- a) cambios en el comportamiento;
- b) aislamiento o retraimiento social, rechazando ofertas de ayuda o descuidando las necesidades de bienestar personal;
- c) mayor ausentismo laboral o asistencia al trabajo por enfermedad;
- d) falta de compromiso;
- e) energía reducida;
- f) alta rotación de personal;
- g) rendimiento de baja calidad o falta de finalización de tareas/asignaciones a tiempo;
- h) deseo reducido de trabajar con otros;
- i) conflictos, falta de disposición a cooperar y acoso;
- j) mayor frecuencia de incidencias o errores.

8.1.3 Gestión del cambio

Los cambios organizativos y relacionados con el trabajo pueden influir en los riesgos psicosociales o crear riesgos psicosociales adicionales. La organización debería establecer, implementar y mantener uno o varios procesos para la comunicación y el control de los cambios que puedan afectar a la salud, la seguridad y el bienestar en el trabajo, incluidos:

- a) cambios en los objetivos, actividades, procesos de trabajo y liderazgo de la organización (por ejemplo, ubicaciones y alrededores del lugar de trabajo, equipos y recursos, mano de obra y condiciones de empleo);
- b) cambios en las tareas y la organización del trabajo (p. ej., patrones de turnos, flujo de trabajo, líneas jerárquicas) y condiciones de trabajo;
- c) cambios en los requisitos legales y otros requisitos;
- d) cambios en el conocimiento o la información sobre peligros y riesgos psicosociales;

e) desarrollos en conocimiento y tecnología, y la necesidad de mejorar la competencia a través de capacitación adicional;

La organización debería involucrar a los trabajadores y representantes de los trabajadores, cuando existan, en una etapa temprana del proceso de cambio y durante todo el proceso, particularmente durante la reestructuración.

8.1.4 Adquisiciones, contrataciones y tercerizaciones

La adquisición de productos y servicios y la contratación y tercerización de actividades pueden afectar los riesgos psicosociales existentes y crear nuevos riesgos o nuevas oportunidades. Las organizaciones deben establecer, implementar y mantener uno o varios procesos para controlar los riesgos psicosociales derivados de la exposición a peligros relacionados con la adquisición, la contratación y la subcontratación, que tengan en cuenta:

- a) cómo la adquisición de productos y servicios crea estos riesgos (por ejemplo, a través de la presencia de visitantes en el lugar de trabajo o la programación de la entrega de productos y servicios que impactan en los horarios de trabajo de la organización y la carga de trabajo de los trabajadores, el desempeño y las necesidades de capacitación);
- b) cómo la contratación de contratistas puede afectar la cultura del lugar de trabajo, las funciones y expectativas de los trabajadores;
- c) cómo impacta la subcontratación de actividades en los horarios, las cargas de trabajo, los cambios en las tareas laborales, la seguridad laboral, la supervisión o la calidad del trabajo;
- d) cómo la organización, sus contratistas y proveedores y otras partes interesadas gestionan el deber compartido de proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores

8.2 Preparación y respuesta ante emergencias

La organización debería tener en cuenta que las emergencias en el lugar de trabajo pueden presentar riesgos psicosociales (p. ej., por traumatismos, amenazas a la vida). La exposición a riesgos psicosociales también puede crear situaciones de emergencia (por ejemplo, violencia, amenazas) para otros trabajadores y otras partes interesadas.

Garantizar la salud, la seguridad y el bienestar en el trabajo y gestionar el riesgo psicosocial en caso de emergencia (por ejemplo, desastre natural, enfermedades infecciosas emergentes, suicidio de un compañero, incidentes, crisis, terror, amenazas, robo, despidos, cierres), la organización debería:

- a) reconocer que una amplia gama de situaciones de emergencia pueden afectar la salud, la seguridad y el bienestar psicológicos;
- b) prepararse para la inclusión de la atención adecuada en la respuesta planificada a situaciones de emergencia;
- c) establecer prioridades al momento de responder a las necesidades de los trabajadores y otras partes interesadas según corresponda;
- d) utilizar trabajadores competentes, servicios de emergencia u otros especialistas apropiados para responder a la situación de emergencia y buscar asesoramiento y apoyo adicional según sea necesario.

8.3 Rehabilitación y regreso al trabajo

La organización debe diseñar e implementar programas apropiados de rehabilitación y regreso al trabajo.

Los programas de rehabilitación y regreso al trabajo tienen como objetivo brindar el apoyo adecuado a los trabajadores que experimentan el impacto negativo de la exposición a riesgos psicosociales, incluso cuando esto ha resultado en ausencia del trabajo. Al diseñar estos programas, la organización debe tener en cuenta que los trabajadores pueden tener un mayor potencial de exposición a riesgos psicosociales como parte del proceso de regreso al trabajo. Por ejemplo, los ajustes laborales para facilitar el regreso al trabajo pueden dar lugar a cambios en las tareas laborales, las relaciones y la interacción social, la supervisión, la cultura laboral y las percepciones de logro y valor en el trabajo. El potencial de mayor exposición a los riesgos psicosociales se aplica a los trabajadores que regresan al trabajo, independientemente del motivo de su ausencia.

ISO 45003:2021(E)

Es importante una respuesta temprana y de apoyo a los trabajadores afectados negativamente. Las organizaciones pueden fomentar la notificación temprana de problemas demostrando el compromiso de mantener la confidencialidad y proporcionando un entorno de trabajo respetuoso y de apoyo (ver [Cláusula 5](#)).

El potencial de exposición a riesgos psicosociales durante el regreso al trabajo debe gestionarse de manera coherente con la forma en que deben prevenirse y gestionarse todos los riesgos psicosociales.

Ejemplos de medidas para mejorar la rehabilitación y el regreso al trabajo incluyen:

- a) proporcionar acceso o información sobre los servicios generales de salud en el trabajo, ya sean internos o externos a la organización;
- b) proporcionar acceso a, o información sobre, informes confidenciales, servicios de asesoramiento, servicios de mediación de conflictos y acceso a evaluaciones relevantes, etc.;
- c) hablar con un trabajador afectado para comprender y planificar ajustes laborales razonables para apoyar el regreso al trabajo;
- d) garantizar que los trabajadores con funciones de gestión sean competentes para gestionar el impacto de la exposición a riesgos psicosociales y comprendan los requisitos legales aplicables y otros requisitos a medida que los trabajadores regresan al trabajo;
- e) monitorear regularmente los programas de rehabilitación y regreso al trabajo para establecer si existen riesgos nuevos o no identificados previamente;
- f) consultar con otras partes interesadas relevantes, incluidos los profesionales de la salud ocupacional, en la gestión del proceso de regreso al trabajo con respecto al progreso y los cambios necesarios en el programa de regreso al trabajo.

9 Evaluación del desempeño

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño

9.1.1 Una organización debe establecer e implementar un enfoque sistemático para monitorear y medir las actividades relacionadas con la gestión del riesgo psicosocial y el desempeño del sistema de gestión de S y SO.

El seguimiento y la medición del rendimiento deberían:

- a) determinar en qué medida se cumple la política y se alcanzan los objetivos;
- b) proporcionar datos sobre actividades relacionadas con la salud psicológica y la seguridad en el trabajo, reconociendo la necesidad de confidencialidad de la información personal;
- c) determinar si existen procesos para la identificación de peligros psicosociales y la evaluación de riesgos y si los controles funcionan de manera eficaz (p. ej., teniendo en cuenta los signos de exposición de los trabajadores a riesgos psicosociales como se establece en [8.1.2.5](#));
- d) proporcionar la base para las decisiones sobre mejoras relacionadas con la salud, la seguridad y el bienestar en el trabajo;
- e) determinar hasta qué punto la organización ha cumplido con los requisitos legales y otros requisitos;
- f) proporcionar información sobre el desempeño del sistema de gestión de S y SO en la gestión de riesgos psicosociales.

La organización debería desarrollar medidas cualitativas y cuantitativas apropiadas en consulta y con la participación de los trabajadores y, cuando existan, de sus representantes.

9.1.2 La organización debe mantener, monitorear, revisar y revisar, según sea necesario, las medidas de control de los riesgos psicosociales para garantizar que sigan siendo efectivas. Las revisiones deben ocurrir:

- a) si se identifica un nuevo peligro o riesgo;
- b) si una medida de control no es adecuada para minimizar el riesgo;
- c) antes de que ocurra un cambio significativo en el lugar de trabajo (por ejemplo, un cambio en el ambiente de trabajo o en los sistemas de trabajo);
- d) cuando la consulta indique que es necesaria una revisión o los trabajadores o representantes de los trabajadores soliciten una revisión.

La organización debería conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados del seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño.

La organización debe establecer indicadores clave de desempeño y recopilar y analizar datos relevantes. Los indicadores adelantados permiten predecir el rendimiento futuro y deben utilizarse además de los indicadores rezagados que indican una mejora con respecto al rendimiento pasado.

9.2 Auditoría interna

La organización debería:

- a) realizar auditorías internas a intervalos planificados, incluida la consideración de los riesgos psicosociales;
- b) utilizar los resultados para evaluar la eficacia de la gestión de los riesgos psicosociales;
- c) identificar brechas en el desempeño para identificar oportunidades para mejorar continuamente la gestión de riesgos psicosociales.

9.3 Revisión por la dirección

9.3.1 La revisión por la dirección garantiza que la alta dirección permanezca informada sobre el desempeño de los riesgos psicosociales de forma regular y el grado en que la organización ha cumplido con su política y objetivos para la gestión de los riesgos psicosociales. Los resultados del seguimiento y la medición proporcionan la base para el análisis durante el proceso de revisión por la dirección y se utilizan para evaluar la idoneidad, idoneidad y eficacia generales de sus actividades para gestionar el riesgo psicosocial. La toma de decisiones basada en evidencia es clave para mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de S y SO.

La alta dirección debería:

- a) revisar la gestión del riesgo psicosocial de la organización a intervalos planificados;
- b) utilizar los resultados del análisis y la evaluación durante el proceso de revisión por la dirección;
- c) evaluar la adecuación, idoneidad y eficacia general de sus actividades para gestionar el riesgo psicosocial;
- d) evaluar las oportunidades de mejora y la necesidad de cambios, y utilizar los resultados de la revisión por la dirección como base para las actividades de mejora continua;
- e) conservar la información documentada de las revisiones por la dirección.

9.3.2 Los aportes a las revisiones de gestión relacionadas con el riesgo psicosocial deben incluir:

- a) resultados de auditorías y evaluaciones del cumplimiento de los requisitos legales aplicables y de otros requisitos que la organización suscriba;
- b) los resultados de la participación y consulta;

ISO 45003:2021(E)

- c) el desempeño de riesgo psicosocial de la organización;
- d) datos de S y SO y otros datos (p. ej., servicios de apoyo, planes de discapacidad, planes de compensación);
- e) el estado de las investigaciones de incidentes y las acciones correctivas tomadas para prevenir riesgos psicosociales para los trabajadores.

La alta dirección debe comunicar los resultados relevantes de la revisión por la dirección en relación con el riesgo psicosocial a los trabajadores y otras partes interesadas, según corresponda.

10 Mejora

10.1 Generalidades

A medida que implementa acciones para mejorar continuamente el sistema de gestión de S y SO y el desempeño en relación con el riesgo psicosocial, la organización debe tener en cuenta el resultado de:

- a) evaluaciones de desempeño;
- b) informes de incidentes;
- c) consulta y recomendaciones de los trabajadores y, en su caso, de los representantes de los trabajadores;
- d) auditorías;
- e) revisiones de gestión.

La organización debe evaluar la eficacia de las acciones de mejora.

10.2 Incidente, no conformidad y acción correctiva

La organización debería:

- a) contar con un proceso para atender las no conformidades e incidentes relacionados con el riesgo psicosocial;
- b) considerar el desarrollo de un proceso específico para investigar no conformidades e incidentes dada la naturaleza delicada de los incidentes que impactan en la salud psicológica, la seguridad y el bienestar en el trabajo;
- c) definir procesos para el reporte de no conformidades e incidentes que mantengan la confidencialidad y proporcionen una respuesta oportuna a los reportes;
- d) fomentar y apoyar la denuncia para reducir el temor a represalias;
- e) utilizar la información obtenida de las investigaciones y recomendaciones de acciones correctivas para identificar oportunidades de mejora.

NOTA Una no conformidad ocurre cuando existe una falta real o potencial de conformidad con el requisitos del sistema de gestión de S y SO de la organización. Un incidente ocurre siempre que existe una lesión o enfermedad real o potencial para un trabajador.

10.3 Mejora continua

La organización debería:

- a) recopilar información sobre las oportunidades de mejora en la gestión de riesgos psicosociales, el cumplimiento de sus requisitos legales y otros requisitos, y el logro de sus objetivos de S y SO como parte de su proceso de mejora continua;
- b) evaluar oportunidades para implementar cambios y dar prioridad a aquellos que tengan el mayor potencial para mejorar la salud psicológica, la seguridad y el bienestar en el lugar de trabajo.

Bibliografía

- [1] ISO 9001, *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*
- [2] ISO 14001, *Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso*
- [3] ISO 10075-2, *Principios ergonómicos relacionados con la carga de trabajo mental — Parte 2: Principios de diseño*
- [4] ISO 6385, *Principios de ergonomía en el diseño de sistemas de trabajo*

ISO 45003:2021(E)

NIC 13.100

Precio basado en 23 páginas

ISO 22316; 2017 (E)

SEGURIDAD Y RESILIENCIA – RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

PRINCIPIOS Y ATRIBUTOS

1. Alcance

Este documento proporciona pautas para mejorar la resiliencia organizacional para cualquier tamaño o tipo de organización. Por lo tanto, no es específico para cualquier industria o sector. Este documento puede ser aplicado durante toda la vida de una organización.

Este documento no promueve uniformidad en su abordaje a través de todas las organizaciones, por lo tanto, las iniciativas y objetivos específicos se encuentran adaptados para ajustarse a las necesidades individuales de una organización

2. Referencias normativas

El siguiente documento esta referenciado dentro del texto de forma tal que parte o todo su contenido constituyen requerimientos de este documento. Para las referencias fechadas, solo son aplicables las ediciones citadas. Para las referencias No fechadas, se aplicará la edición más actualizada del documento referenciado (incluyendo cualquier enmendadura).

ISO 22300, Seguridad Social – Terminología

3. Términos y definiciones

Por el propósito de este documento, los términos y definiciones son dados en el ISO 22300 y a continuación se identifica los que se aplican.

ISO Y IEC mantienen una base de datos terminológica para la implementación de la estandarización en las siguientes direcciones:

- ISO Online plataforma de navegación: disponible en <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible en <http://www.electropedia.org/>

2.1 Protección y seguridad de los ciudadanos

2.1.1

protección y seguridad de los ciudadanos

protección de la sociedad frente y en respuesta a incidentes, emergencias y desastres causados por acciones humanas intencionadas o no intencionadas, peligros naturales y fallos técnicos.

2.1.2

parte interesada

persona o grupo de personas que mantienen un punto de vista que puede afectar a la organización (2.2.9).

2.1.3

marco de referencia de la protección y seguridad de los ciudadanos

ISO 22316; 2017 (E)

conjunto de componentes que proporciona las bases y las disposiciones organizacionales para el diseño, la implantación-, la monitorización, la revisión y la mejora continua de la protección y seguridad de los ciudadanos (2.1.1).

Nota 1 a la entrada: Las bases incluyen la política, los objetivos, el mandato y el compromiso para gestionar la protección y seguridad de los ciudadanos.

Nota 2 a la entrada: Las disposiciones organizacionales incluyen planes, relaciones, responsabilidades, recursos, procesos y actividades.

2.1.4

protección civil

medidas que se toman y sistemas que se implantan para preservar la vida y la salud de los ciudadanos, sus propiedades y su entorno ambiental, ante sucesos no deseados.

Nota 1 a la entrada: Los sucesos no deseados pueden incluir los accidentes, las emergencias y los desastres.

2.1.5

riesgo

efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos.

Nota 1 a la entrada: Un efecto es una desviación, positiva o negativa, con respecto a lo esperado.

Nota 2 a la entrada: Los objetivos pueden tener aspectos diferentes (tales como financieros, seguridad e higiene y metas ambientales) y se pueden aplicar a niveles diferentes (tales como estratégicos, a lo largo de la organización, proyecto, producto y proceso).

Nota 3 a la entrada: Con frecuencia, el riesgo se caracteriza mediante referencia a sucesos potenciales, y a sus consecuencias, o a una combinación de ambos.

Nota 4 a la entrada: Con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un suceso (incluyendo los cambios en las circunstancias) y de la probabilidad de ocurrencia asociada.

Nota 5 a la entrada: La incertidumbre es la condición, incluso parcial, de deficiencia de información relativa a entendimiento o conocimiento de un suceso, sus consecuencias, o probabilidad.

[FUENTE: Guía ISO 73]

3.1 Administración

Actividades coordinadas para liderar y controlar una organización

3.2 Partes interesadas

Persona u organización que puede afectar, ser afectada por o percibirse a sí mismo como afectado(a) por una decisión o actividad de una organización.

ISO 22316; 2017 (E)

Nota 1 Para Ingresar: Este puede ser un individuo o grupo que tiene un interés en cualquier decisión o actividad de la organización.

3.3 Cultura organizacional

Principios creencias, valores, actitudes y comportamientos de una organización que contribuye a la unidad social y ambiente psicológico en el cual opera.

3.4 Resiliencia organizacional

Habilidad de una organización de absorber y de adaptarse a un ambiente cambiante.

3.5 Valores

Creencias de que una organización se adhiere a unos estándares que busca observar

4. Principios

4.1 General

Los principios proporcionan los fundamentos en el cual se desarrollan el marco de referencia y la estrategia para alcanzar un estado acrecentado de la resiliencia Organizacional implementado y evaluado.

La Resiliencia de una Organización:

- a) Se acrecienta cuando el comportamiento está alineado con una visión y un propósito compartido
- b) Se apoya en un conocimiento actualizado de un contexto organizacional
- c) Se apoya en la habilidad de absorber, adaptar y responder efectivamente al cambio
- d) Se apoya en la buena gobernación y administración
- e) Se respalda en una diversidad de habilidades, liderazgo, conocimiento y experiencia
- f) Se acrecienta por la coordinación a través de disciplinas administrativas y de las contribuciones de experiencias técnicas y áreas científicas
- g) Se apoya en un riesgo efectivamente administrado

4.2 Enfoque coordinado

La organización debe desarrollar un enfoque coordinado que proporcione:

- Un precepto para asegurar que sus líderes se encuentran comprometidos en acrecentar la resiliencia organizacional
- Recursos adecuados necesarios que acrecienten la resiliencia organizacional
- Estructuras adecuadas de gobernación que para alcanzar una efectiva coordinación de las actividades de resiliencia organizacional
- Mecanismos para asegurar una inversión en actividades de resiliencia que sean apropiados para el contexto organizacional interno y externo
- Un sistema que respalde una implementación efectiva de las actividades de resiliencia organizacional
- Acuerdos para evaluar y acrecentar la resiliencia como soporte de los requerimientos organizacionales
- Comunicación efectiva para mejorar la comprensión y toma de decisiones

ISO 22316; 2017 (E)

5. Atributos para la resiliencia organizacional

5.1 General

Una organización que adopta el principio de resiliencia organizacional demostrará sus atributos comunes respaldados por actividades, que guían su implementación, evaluación y acrecentamiento. Estos atributos incluyen aquellos descritos desde el 5.2 hasta el 5.10

5.2 Visión compartida y claridad de propósito

La resiliencia organizacional es acrecentada por un propósito claramente articulado y comprendido, una visión y unos valores que proporcionen claridad de toma de decisiones a todos los niveles de la organización.

La organización debe priorizar y gestionar las siguientes actividades:

- a) Articular su visión, propósito y valores fundamentales a todas las partes interesadas para proporcionar una dirección estratégica coherente y una claridad en todas las tomas de decisiones
- b) Asegurar que las metas individuales y objetivos se encuentren alineados y comprometidos con los propósitos organizacionales, su visión y misión
- c) Monitorear y revisar regularmente la idoneidad de las estrategias organizacionales y su alineamiento con su propósito, visión, valores fundamentales y objetivos
- d) Reconocer las necesidades en las que se debe reflexionar y de ser necesario, revisar los propósitos organizacionales, visión y valores fundamentales que respondan a los cambios internos y externos organizacionales
- e) Buscar y promover ideas nuevas e innovadoras para alcanzar y desarrollar sus objetivos estratégicos

5.3 Comprendiendo e Influenciando el contexto

Un comprensible entendimiento del ambiente organizacional a nivel interno y externo ayudará a que la organización realice decisiones más estratégicas en pro de las prioridades de resiliencia.

La organización debe demostrar y acrecentar lo descrito a continuación;

- La habilidad de pensar más allá de las estrategias, actividades actuales y limitaciones organizacionales.
- La comprensión, colaboración y fortalecimiento de relaciones con las partes interesadas para respaldar la distribución del propósito y visión de la organización.

La organización debe priorizar y gestionar las siguientes actividades:

- a) Monitorear y evaluar el contexto organizacional, incluyendo interdependencias, político, entorno regulatorio y actividades competidoras bajo circunstancias de un ambiente de cambio
- b) Mantener relaciones estrechas con las partes interesadas y fomentar la cooperación a todo nivel
- c) Colaborar con las partes interesadas que compartan los propósitos organizacionales y su visión.

5.4 Liderazgo empoderado y efectivo

La resiliencia organizacional es acrecentada por el liderazgo que desarrolla y fomenta a otros a liderar bajo una serie de condiciones y circunstancias, incluyendo periodos de incertidumbre y rupturas.

La organización debe demostrar y gestionar las siguientes actividades:

ISO 22316; 2017 (E)

- a) Fomentar líderes confiados y respetados que actúen con integridad y que se comprometan a sostener y enfocarse en resiliencia organizacional
- b) Asignar roles y responsabilidades para acrecentar la resiliencia organizacional
- c) Fomentar la creación y el compartir de lecciones aprendidas en pro del éxito y fracasos y promover la aceptación de practicar mejorando
- d) Empoderar todos los niveles de la organización para tomar decisiones que protejan y acrecienten la resiliencia organizacional

5.5 Una cultura que apoya la resiliencia organizacional

Una cultura que apoya la resiliencia organizacional demuestra un compromiso hacia la existencia de creencias compartidas, actitudes positivas y comportamientos.

La organización debe priorizar y gestionar las siguientes actividades;

- a) Determinar las creencias, valores y comportamientos dentro de la organización que define la cultura organizacional
- b) Identificar valores fundamentales y comportamientos que acrecientan la resiliencia organizacional y establecer el criterio que sea aplicable para asesorar el desempeño individual
- c) Comprometer personas en todos los niveles para promover los valores de la organización
- d) Fomentar la creatividad e innovación que acrecienta la resiliencia organizacional
- e) Empoderar a las personas para identificar y comunicar amenazas y oportunidades, tomando acciones que beneficien a la organización
- f) Monitorear y revisar la cultura organizacional para detectar cualquier cambio que pueda influenciar resiliencia organizacional

5.6 Compartiendo información y conocimiento

La resiliencia organizacional se acrecienta cuando el conocimiento es compartido ampliamente cuando es apropiado y aplicado. Se fomenta el aprendizaje por experiencia y el aprendizaje mutuo.

La organización debe demostrar y acrecentar lo siguiente:

- La información, el conocimiento y el aprendizaje es valorado
- El aprendizaje es desprendido de todas las fuentes disponibles (aprenda de lo que tiene y aprenda de los demás)

La organización debe asegurarse de que el conocimiento y la información son:

- a) Asequible, comprensible y adecuado para apoyar los objetivos organizacionales
- b) Efectivamente compartidos para facilitar la toma de decisiones
- c) Reconocidos como un recurso crítico de la organización
- d) Creados, retenidos y aplicados a través de sistemas establecidos y procesos
- e) Compartidos de manera oportuna con todas las partes interesadas prioritarias
- f) Aplicar en el aprendizaje organizacional

5.7 Recursos disponibles

La organización debe desarrollar y asignar recursos como personas, locales, tecnología, finanzas e información para abordar vulnerabilidades facilitando la habilidad de adaptarse a circunstancias cambiantes.

La organización debe priorizar y gestionar las siguientes actividades:

- a) Tomar decisiones apropiadas en recursos y capacidades, diversificación, replicación y redundancia para evitar puntos específicos de fracasos respondiendo a incidentes y cambios de forma tal que los servicios fundamentales se mantengan en un nivel aceptable predeterminado
- b) Seleccionar y desarrollar empleados con un conjunto de diversas habilidades, conocimiento y comportamiento que pueda contribuir a la habilidad organizacional para responder y adaptarse a cambios
- c) Desarrollar la habilidad de identificar y de responder a cambios de manera flexible; incluyendo modificando y redefiniendo capacidades, acuerdos, estructuras, actividades y comportamientos para ajustarse a nuevas condiciones.
- d) Revisión rutinaria de idoneidad, disponibilidad y asignación de recursos teniendo en cuenta el impacto de cualquier cambio en la organización y en su contexto.

5.8 Desarrollo y coordinación de disciplinas de gestión

El diseño, desarrollo y coordinación de disciplinas de gestión y su alineación con los objetivos de las estrategias organizacionales son fundamentales para aumentar la resiliencia organizacional.

NOTA El anexo A proporciona una lista de ejemplos de disciplinas de gestión.

La organización debe demostrar y acrecentar lo siguiente:

- Las disciplinas de gestión deben estar coordinadas de tal forma que contribuyan individual y colectivamente al propósito de la organización y a la protección de sus valores
- La organización administra su efecto de incertidumbre en sus objetivos a través de las disciplinas de gestión.

La organización debe priorizar y gestionar las siguientes actividades:

- a) Identificar y diseñar disciplinas de gestión que contribuyan a la resiliencia organizacional
- b) Asesorar con regularidad como cada disciplina de gestión contribuye a la resiliencia generaliza responda a sus debilidades encontradas
- c) Construir flexibilidad dentro de las disciplinas de gestión de modo tal que la organización logre absorber y adaptarse a cambios
- d) Acrecentar la comunicación, coordinación y cooperación entre las disciplinas de gestión de la organización para construir un abordaje coherente.

5.9 Apoyando un mejoramiento continuo

Resiliencia organizacional se perfecciona cuando la organización monitorea continuamente su desempeño en contraste con su criterio predeterminado para aprender a mejorar de la experiencia y tomar ventaja de las oportunidades. Las

ISO 22316; 2017 (E)

organizaciones crean y fomentan una cultura de mejoramiento continuo a través de todos sus empleados.

La organización debe demostrar y acrecentar lo siguiente:

- Una cultura de mejoramiento continuo que garantice que los objetivos organizacionales, estrategias y procedimientos puedan mantenerse relevantes y apropiados para respaldar los cambios necesarios de la organización.
- Un compromiso para validar mejorar continuamente las actividades de la resiliencia organizacional y sus capacidades.

La organización debe priorizar y gestionar las siguientes actividades:

- a) Implementar un monitoreo y mecanismo de evaluación que apoyo un mejoramiento continuo
- b) Asegurarse que el criterio de gestión del desempeño pueda responder al impacto de los cambios que impactan en los objetivos organizacionales.

5.10 Habilidad de anticipar y administrar cambio

La resiliencia organizacional se acrecienta cuando una organización tiene la habilidad de anticiparse, planear y responder al cambio.

La organización debe demostrar y acrecentar lo siguiente:

- La habilidad de cumplir con consistencia sus compromisos bajo las circunstancias de cambio adaptando sus operaciones respectivamente
- La habilidad de absorber y adaptarse al impacto de incidentes repentinos e inesperados
- Preparación para responder al cambio o influenciar el cambio si es necesario

La organización debe priorizar y gestionar las siguientes actividades:

- a) Mantenerse conciencia de situaciones que tengan el potencial de influenciar el cambio
- b) Adaptarse a sí mismo cuando sea necesario sin impactar significativamente en sus productos y servicios
- c) Comprometerse a la protección desempeño y adaptación, pero con la habilidad de cambiar su enfoque sin comprometer sus visiones y sus valores
- d) Asegurarse que sus disciplinas de gestión sean lo suficientemente vigoroso y efectivo para responder a cambios

6. Evaluando los factores que contribuyen a la resiliencia

6.1 General

La evaluación de actividades provee una inteligencia y administración de información de cómo las estrategias y los objetivos de resiliencia organizacional continúan cumpliendo con las necesidades organizacionales o si esta tiene oportunidad de mejorar.

ISO 22316; 2017 (E)

La organización debería:

- Establecer procesos que permita una evaluación continua y que monitoree los factores que contribuyan a la resiliencia organizacional como un apoyo a las decisiones gerenciales.
- Que se dirija a las evaluaciones y actividades monitoreadas hacia los atributos específicos de la organización que acrecienta su resiliencia.
- Evaluar la efectividad del abordaje organizacional y sus objetivos en contraste con estos atributos.

6.2 Requisitos organizacionales

6.2.1 General

El rendimiento del desempeño implementado en la evaluación del proceso probablemente sea seleccionado en base al sector en el cual la organización opera, el criterio es determinado por la gerencia general y la cultura organizacional.

La mayoría de las organizaciones recolectan con antelación los datos que pueden ser implementados para la asesoría de su resiliencia. Estos recursos pueden incluir información administrativa existente y reportes internos auditivos, procesos de revisión comercial y reportes de proyectos.

La Gerencia general debería:

- Determinar los objetivos apropiados para la resiliencia organizacional
- Desarrollar un criterio de evaluación que se implementara para monitorear y evaluar el estado de los atributos de la resiliencia organizacional
- Monitorear y evaluar la madurez de la resiliencia organizacional generalizada
- Identificar lo que tenga que ser evaluado y monitoreado y los métodos que producirán resultados válidos y faciliten una asesoría continua de resiliencia organizacional
- Determinar los límites en los cuales los resultados de la evaluación serán considerados como aceptables
- Decidir como la evaluación y acuerdos de monitoreo serán paralelos para apoyar o ser integrados a procesos existentes de monitoreo
- Establecer como los resultados de monitoreo y de evaluación serán analizados, evaluados y reportados

6.2.2 Determinando vacíos

La evaluación inicial de resiliencia organizacional puede ser utilizada para informar cualquier trabajo que se requiera urgentemente y reforzar el concepto de resiliencia organizacional con las partes interesadas.

La organización debería:

- Comprometerse a realizar una revisión, aplicando los métricos acordados para determinar la resiliencia organizacional antes de implementar los procesos de monitoreo.
- Determinar si la resiliencia es aceptable para la gerencia general o no alcanza los requerimientos organizacionales.

ISO 22316; 2017 (E)

- Considerar estrategias apropiadas para dirigirse cualquier vacío significativo que se encuentre en la evaluación.

6.3 Monitoreando la asesoría

6.3.1 Métodos y procesos

Monitorear y asesorar resiliencia organizacional ayuda a identificar los signos y cuestiones urgentes o alguna oportunidad que requiera atención. El fracaso de identificar estos signos puede limitar la habilidad de una organización para atender situaciones antes de que tengan un impacto, limitando la efectividad y aumentando el costo de cualquier acción de mitigación.

La organización debería:

- Aplicar métodos de monitoreo existentes y procesos para evaluar los atributos que contribuyen a su resiliencia.
- Monitorear la efectividad de iniciativas establecidas para gestión de riesgos, incluyendo aquellos establecidos por las disciplinas de gestión.
- Considerar el uso de encuestas de empleados y de clientes que proveen indicadores de resiliencia dentro de la organización.
- Buscar comprender que datos son requeridos para realizar una asesoría de resiliencia y asegurarse de que exista un proceso de evaluación para apoyarlo.

6.3.2 Revisión por la alta dirección

La gerencia general debería llevar a cabo una revisión periódica para asegurarse de que la resiliencia organizacional continúe alcanzando las expectativas. La revisión debe considerar cambios en el contexto organizacional, incluyendo;

- Cambios en la visión organizacional, estrategias u objetivos
- Importancia y cambio estructural del modelo de negocio, incluyendo fusiones, adquisiciones y enajenaciones
- Nuevos mercados o territorios que la organización haya iniciado
- Nueva introducción de productos y servicios
- Cambios significativos de empleados incluyendo gerencia general
- La efectividad de mejoramiento alcanzado desde su última revisión
- La retroalimentación en la efectividad de la resiliencia organizacional
- Cambio en los riesgos que se necesita asumir

La Gerencia general debería:

- Comparar los resultados del proceso de evaluación de la resiliencia organizacional en contraste con otros procesos de revisión, como son los resultados de auditorías internas relacionadas, informes de incidentes, estrategias de planeación, incidentes fallidos cercanos y cumplimiento normativo.
- Confirmar que los acuerdos de monitoreo sean apropiados y aportar a la identificación y tratamiento de situaciones antes de que su impacto sea perjudicial o una oportunidad perdida.

6.4 Reportes

El propósito de monitorear resiliencia organizacional puede incluir un reporte resumido, dando a la gerencia general una evaluación de resiliencia en contraposición a los atributos más relevantes de la organización.

La gerencia general debería:

- Utilizar un reporte de un monitoreo continuo para rastrear las tendencias en los datos que han sido utilizados para evaluar resiliencia organizacional
- Confirmar que la información el sistema de información de gestión actual proporciona datos esenciales para apoyar las entradas requeridas para la resiliencia organizacional
- Utilizar las salidas de los procesos reportados para desarrollar planes de acción para fortalecer resiliencia organizacional.

Anexo A
(Informativo)
Disciplinas de gestiones Relevantes

Gestiones de disciplina que pueden apoyar la orientación dada en 5.8 incluye lo siguiente:

- Gestión de evaluación
- Gestión de continuidad de negocio
- Gestión de crisis
- Gestión de seguridad cibernética
- Gestión de comunicación
- Gestión de emergencia
- Gestión ambiental
- Gestión de las instalaciones
- Control financiero
- Control de fraude
- Gobierno
- Gestión de salud y seguridad
- Gestión de recurso humano
- Gestión de seguridad informática
- Información, comunicación y tecnología
- Gestión de seguridad física
- Gestión de calidad
- Gestión de riesgo
- Gestión de red de distribución
- Estrategia de planeación

Bibliografía

- {1} ISO 22301, Seguridad Social – Negocio Continuo de Sistemas de Gestión...Requisitos
- {2} ISO 22398, Seguridad Social – Delineamientos para ejercicios
- {3} ISO 31000, Gestión de Riesgo – Principios y lineamientos
- {4} ISO / IEC 38500, Tecnología Informática – Gobierno de IT para la organización
- {5} ISO Guía 73, Gestión de Riesgo - Vocabulario