



# Plan Nacional de Educación **Multimodal** en SST 2026

Talentos que **hacen país**

---

Comunidad Nacional de Gestión del

# Conocimiento en Resiliencia Organizacional

Talentos que **hacen país**



## Sesión 2:

**Equipos antifrágiles:  
Convertir la presión del trabajo en  
aprendizaje y salud**



## Diego Fernando Hurtado Guzmán

COMUNIDAD NACIONAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN  
RESILIENCIA ORGANIZACIONAL



elartedetrabajarfeliz@gmail.com



3057671437

### Perfil profesional:

Médico; especialista en gerencia de la salud ocupacional; magíster en bioética; docente de varias universidades del país de materias sobre riesgo laborales; consultor acerca de la ética y el humanismo empresarial; creador del blog “el arte de trabajar feliz”; escritor; columnista de opinión acerca de la ética y el humanismo organizacional; miembro de junta directiva de la sociedad colombiana de medicina del trabajo capítulo Antioquía; miembro del comité académico corporación de salud ocupacional y ambiental; Sub-secretario General del Consejo General de las relaciones Industriales y Ciencias del Trabajo de España.



## Ruta del conocimiento

01

SESIÓN 1:  
LIDERARSE PARA NO  
COLAPSAR - EQUILIBRIO  
PERSONAL DEL  
RESPONSABLE DE SST

02

SESIÓN 2:  
EQUIPOS ANTIFRÁGILES -  
CONVERTIR LA PRESIÓN DEL  
TRABAJO EN APRENDIZAJE Y  
SALUD

03

SESIÓN 3:  
HÁBITOS QUE SALVAN -  
MICROACCIONES DIARIAS  
QUE PREVIENEN  
ACCIDENTES Y  
AGOTAMIENTO

04

SESIÓN 4:  
RESILIENCIA EN LA RUTINA -  
REDISEÑAR TAREAS  
REPETITIVAS PARA  
PROTEGER MENTE Y CUERPO

05

SESIÓN 5:  
DEL ERROR AL APRENDIZAJE  
- ¿CÓMO CONSTRUIR UNA  
"CULTURA JUSTA" QUE  
PREVIENE ACCIDENTES?

## Ruta del conocimiento



06

SESIÓN 6:  
CLIMA EMOCIONAL  
SEGURO - GESTIONAR  
CONFLICTOS SIN  
DESTRUIR LA CONFIANZA  
DEL EQUIPO



07

SESIÓN 7:  
FATIGA, ESTRÉS Y SENTIDO DE  
VIDA - CLAVES PARA QUE EL  
TRABAJO NO ENFERME



08

SESIÓN 8:  
REDES DE APOYO  
RESILIENTE - JEFES, PARES  
Y FAMILIAS COMO ALIADOS  
DE LA SST



09

SESIÓN 9:  
NARRATIVAS QUE CUIDAN -  
USAR HISTORIAS Y SÍMBOLOS  
PARA FORTALECER LA  
RESILIENCIA LABORAL



10

SESIÓN 10:  
ORGANIZACIONES QUE  
FLORECEN - INDICADORES  
HUMANOS PARA MEDIR  
RESILIENCIA Y FELICIDAD EN  
EL TRABAJO

# Evaluémonos



**“Compórtate como un promontorio  
(piedra), que sin importarte, observas  
cómo las olas chocan contra ti”**

Marco Aurelio

**Existe un balance entre dos aspectos:**

**1. Trabajar conforme a los principios naturales.**

**2. Usar el trabajo como un mecanismo de perfeccionamiento.**



## Balance

**Si rompes principios naturales: te quemas, te enfermas.**

**Si trabajas para hacer del trabajo una obra de arte, te fortaleces.**

## Hay un problema

**Muchas organizaciones no ofrecen los mínimos de cuidado de la seguridad y la salud; exigen el máximo a sus empleados y éstos no pueden enfermarse ni accidentarse...y tienen que ser felices.**

# Papel de la Resiliencia

## A few observations on the marvelous resilience of bone and resilience engineering

Richard I. Cook, MD

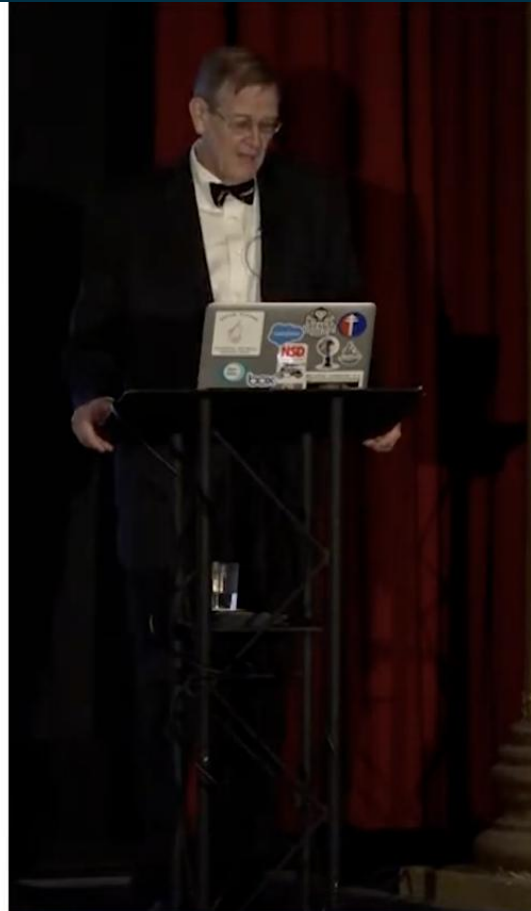
Research Scientist, Dept of Integrated Systems Engineering  
Clinical Professor, Dept of Anesthesiology  
The Ohio State University, Columbus OH

Principal  
Adaptive Capacity Labs  
Brooklyn, NY

Emeritus Professor of Healthcare System Safety  
Royal Institute of Technology  
Stockholm, SWEDEN

*Conflict of interest statement and disclaimer:*  
The speaker has no affiliations with or involvement in any organization or entity with any financial interest (such as honoraria; educational grants; participation in speakers' bureaus; membership, employment, consultancies, stock ownership, or other equity interest; and expert testimony or patent-licensing arrangements), or non-financial interest (such as personal or professional relationships, affiliations, knowledge or beliefs) in the subject matter or materials discussed in this presentation. The presentation is not an endorsement of or recommendation for any therapy, method, medication, or form of treatment. Nothing in this presentation should be construed as medical advice.

© 2019 by Richard I. Cook, MD, all rights reserved



A Few Observations on the Marvelous Resilience of Bone & Resilience Engineering - Dr. Richard Cook

<https://www.youtube.com/watch?v=AOH2aG9AEFw>



# Conclusiones

- El ser humano es una máquina casi perfecta.
- Debemos conocer cómo funciona.
- Primera ley de Newton: Ley de la inercia: Todo cuerpo en reposo tiende a continuar en reposo o al contrario.
- Está diseñado para ser sometido a fuerzas externas.
- Cuando se somete a fuerzas externas, se fractura.
- Esas fracturas, te hacen más fuerte.



# La presión no siempre rompe... pero mal gestionada sí cobra factura.

La presión laboral no es, por sí sola, el enemigo. El problema aparece cuando la exigencia supera la capacidad del equipo para anticipar, apoyarse, hablar y aprender. Un equipo antifrágil no elimina toda tensión: la convierte en ajuste inteligente, protección y mejora continua.

## Tres aspectos


- ✓ La OMS estima que 12 mil millones de días de trabajo se pierden cada año por depresión y ansiedad.
- ✓ Ese impacto representa cerca de US\$ 1 billón anual en productividad perdida.
- ✓ Las jornadas largas no son un detalle: en 2016 se asociaron con 745.000 muertes por ACV y cardiopatía isquémica.

## Estudio

La OMS y la OIT advierten que el trabajo puede proteger la salud mental, pero también deteriorar cuando se combinan sobrecarga, bajo control y precariedad psicosocial.

**Guidelines on mental health at work**

28 September 2022 | Guideline



WHO guidelines on mental health at work

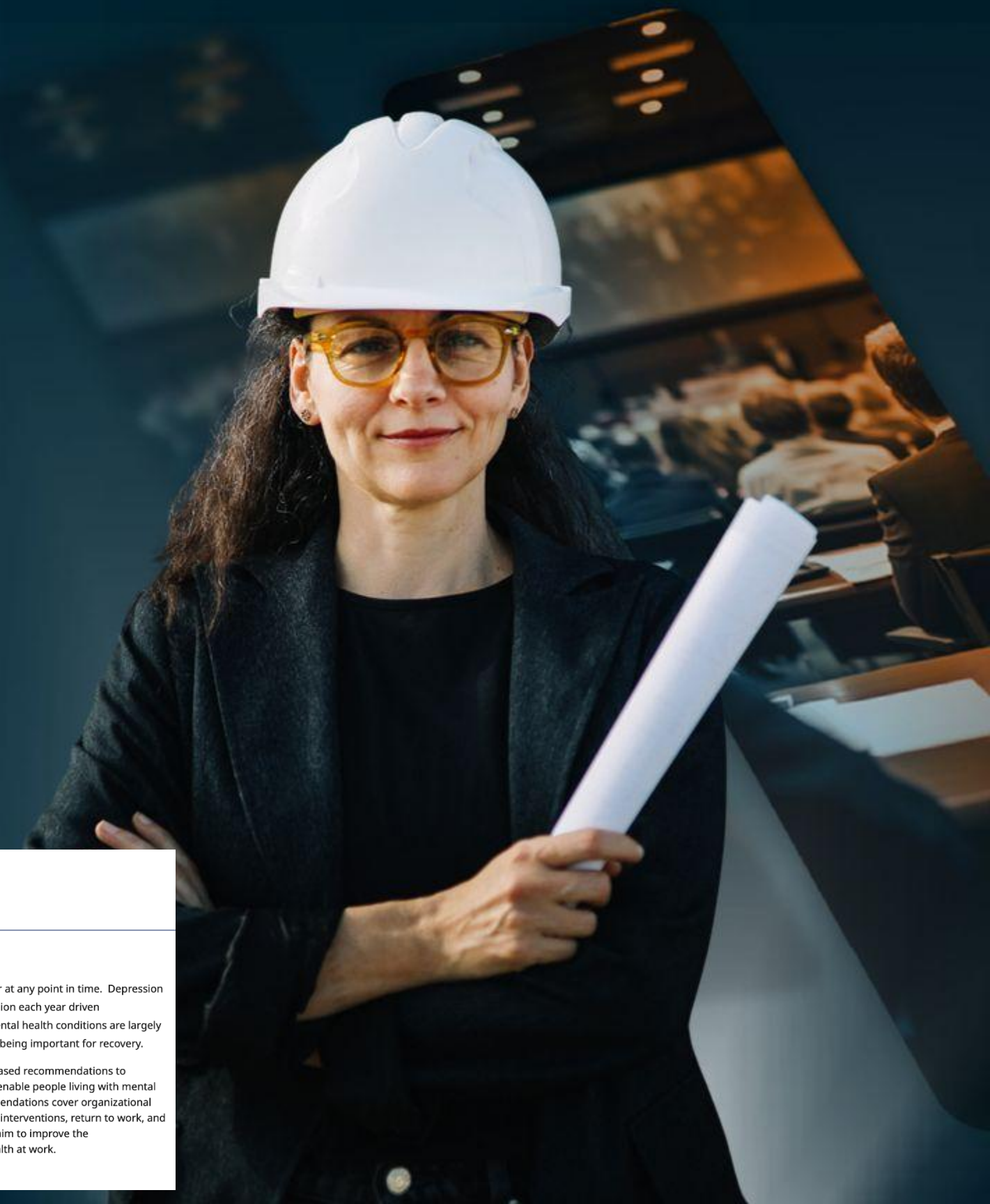
Download (5.2 MB)

**Overview**

An estimated 15% of working-age adults have a mental disorder at any point in time. Depression and anxiety are estimated to cost the global economy US \$1 trillion each year driven predominantly by lost productivity. People living with severe mental health conditions are largely excluded from work despite participation in economic activities being important for recovery.

The WHO guidelines on mental health at work provide evidence-based recommendations to promote mental health, prevent mental health conditions, and enable people living with mental health conditions to participate and thrive in work. The recommendations cover organizational interventions, manager training and worker training, individual interventions, return to work, and gaining employment. The guidelines on mental health at work aim to improve the implementation of evidence-based interventions for mental health at work.

**Other languages:** [Japanese](#) | [Ukrainian](#)



# El equipo no colapsa por trabajar duro; colapsa por trabajar solo

La presión se vuelve tóxica cuando cada quien “resuelve como pueda”. Los equipos antifrágiles crean soporte visible: piden ayuda temprano, distribuyen carga y sostienen conversaciones francas sobre el riesgo. Eso también es prevención.

## Tres aspectos

- ✓ La resiliencia del equipo depende de la interdependencia real entre sus miembros, no solo de su talento técnico.
- ✓ La seguridad psicológica mejora innovación, prevención del error y aprendizaje en equipos.
- ✓ El apoyo social es descrito como uno de los marcadores más importantes de resiliencia en equipos.

## Estudio

La literatura reciente sobre seguridad psicológica coincide en que los equipos rinden mejor cuando sus miembros perciben que hablar, advertir y admitir fallos no será castigado.



## Del “buscar culpables” al “entender cómo salió bien”


Los equipos antifrágiles no solo investigan accidentes: también estudian por qué, aun bajo presión, muchas veces el trabajo sale bien. Ahí está la inteligencia operativa que el SG-SST suele dejar pasar.

### Tres aspectos

- ✓ El enfoque Safety-I se concentra en fallas, causas raíz y control por barreras.
- ✓ El enfoque Safety-II propone aprender del trabajo cotidiano, de las adaptaciones y de los aciertos operativos.
- ✓ La variabilidad del desempeño no siempre es amenaza: también puede ser fuente de éxito.

### Estudio

Sujan et al. comparan Safety-I y Safety-II y muestran que aprender del trabajo real —no solo del evento adverso— amplía la capacidad preventiva y pedagógica de los equipos.

► JMIR Ment Health. 2018 May 2;5(2):e35. doi: [10.2196/mental.8955](https://doi.org/10.2196/mental.8955) 

**Team Resilience Training in the Workplace: E-Learning Adaptation, Measurement Model, and Two Pilot Studies**

[Joel B Bennett](#)<sup>1\*</sup>, [Michael Neepser](#)<sup>1</sup>, [Brittany D Linde](#)<sup>1</sup>, [Gale M Lucas](#)<sup>1</sup>, [Lindsay Simone](#)<sup>2</sup>

Editor: Gunther Eysenbach

Reviewed by: Paulino Jimenez, Anita Bregenzler

► [Author information](#) ► [Article notes](#) ► [Copyright and License information](#)

PMCID: PMC5956157 PMID: [29720362](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29720362/)



# Debrief corto, aprendizaje grande

Los equipos no se vuelven antifrágiles por inspiración, sino por rituales breves y repetidos. Un microdebrief después de una jornada difícil o de un casi error transforma tensión acumulada en aprendizaje operativo.

## Tres aspectos

- La formación en resiliencia de equipo puede implementarse en formatos breves y digitales.
- La evidencia preliminar de Bennett et al. muestra capacidad de módulos e-learning para promover resiliencia en el trabajo.
- En prevención, lo breve pero constante suele ser más sostenible que la capacitación esporádica y monumental.

## Estudio

Bennett et al. reportaron evidencia preliminar de que un programa de team resilience training vía e-learning podía fortalecer la resiliencia laboral y el funcionamiento del equipo. Herramienta para SG-SST.

- Cierra el turno con 3 preguntas: ¿Qué salió bien?, ¿qué nos tensó?, ¿qué ajustamos mañana?

► [JMIR Ment Health. 2018 May 2;5\(2\):e35. doi: 10.2196/mental.8955](#)

### Team Resilience Training in the Workplace: E-Learning Adaptation, Measurement Model, and Two Pilot Studies

[Joel B Bennett](#)<sup>1,✉</sup>, [Michael Neeper](#)<sup>1</sup>, [Brittany D Linde](#)<sup>1</sup>, [Gale M Lucas](#)<sup>1</sup>, [Lindsay Simone](#)<sup>2</sup>

Editor: Gunther Eysenbach

Reviewed by: Paulino Jimenez, Anita Bregenzer

► [Author information](#) ► [Article notes](#) ► [Copyright and License information](#)

PMCID: PMC5956157 PMID: [29720362](#)



# Sin participación no hay antifragilidad, solo obediencia cansada

Cuando el diseño del trabajo se decide lejos del equipo, la presión se vuelve ciega. La participación permite identificar dónde duele, qué obstaculiza y qué ajustes simples protegen la salud sin frenar la operación.

## Tres aspectos

- La OMS recomienda intervenciones organizacionales y formación a mandos, no solo estrategias individuales.
- Las revisiones sobre intervenciones organizacionales muestran beneficios potenciales para bienestar, desempeño y condiciones psicosociales.
- Las intervenciones participativas son clave cuando se busca mejorar el ambiente psicosocial de manera sostenible.

## Estudio

Gray et al. sintetizaron evidencia de intervenciones organizacionales orientadas a salud mental y bienestar, destacando que actuar sobre la organización importa tanto como actuar sobre el individuo.

Haz un “mapa de presión” mensual con el equipo: tareas críticas, picos, cuellos de botella y medidas de alivio.



Int J Environ Res Public Health. 2019 Nov 11;16(22):4396. doi: [10.3390/ijerph16224396](https://doi.org/10.3390/ijerph16224396)

### Workplace-Based Organizational Interventions Promoting Mental Health and Happiness among Healthcare Workers: A Realist Review

Patricia Gray<sup>1</sup>, Siphon Senabe<sup>2</sup>, Nisha Naicker<sup>3,4,5</sup>, Spo Kgalamono<sup>3,4</sup>, Annalee Yassi<sup>1</sup>, Jerry M Spiegel<sup>1,\*</sup>

[Author information](#) [Article notes](#) [Copyright and License information](#)

PMCID: PMC6888154 PMID: [31717906](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31717906/)



# Lo que no se mide se romantiza

Muchas empresas dicen que su equipo “resiste bien”, pero no miden agotamiento, aprendizaje ni calidad del apoyo. Un equipo antifrágil debe demostrarse con indicadores humanos y operativos, no con discursos heroicos.

## Tres aspectos

- No basta medir accidentalidad: también hay que medir sobrecarga, reporte, recuperación y aprendizaje.
- Si la presión aumenta y el reporte cae, no hay resiliencia: hay miedo o fatiga.
- Un tablero mínimo para SG-SST puede incluir: ausentismo, rotación, horas extra, cuasi-incidentes, pausas efectivas, fatiga percibida y aprendizajes implementados.

## Estudio

La evidencia revisada por Hartwig et al. insiste en que la resiliencia de equipo debe observarse como proceso y resultado: cómo se prepara, cómo se adapta y qué trayectoria muestra después de la adversidad.

## Herramienta para SG-SST

- Construye un semáforo mensual del equipo:  
 Rojo = sobrecarga y silencio;  
 Amarillo = presión con ajustes inestables;  
 Verde = presión gestionada con aprendizaje visible.

[Open access](#) | [Research article](#) | First published online April 22, 2020 | [Request permissions](#)

Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development

[Angelique Hartwig](#), [Sharon Clarke](#), [Sara Willis](#) | [View all authors and affiliations](#)

[Volume 10, Issue 3-4](#) | <https://doi.org/10.1177/2041386620919476>

[Contents](#) | [PDF/EPUB](#) | [Cite](#) | [Share options](#) | [Information, rights and permissions](#)

### Abstract

Workplace team resilience has been proposed as a potential asset for work teams to maintain performance in the face of adverse events. Nonetheless, the research on team resilience has been conceptually and methodologically inconsistent. Taking a multilevel perspective, we present an integrative review of the workplace team resilience literature to identify the conceptual nature of team resilience and its unique value over and above personal resilience as well as other team concepts. We advance resilience research by providing a new multilevel model of team resilience that offers conceptual clarification regarding the relationship between individual-level and team-level resilience. The results of our review may form the basis for the development of a common operationalization of team resilience, which facilitates new empirical research examining ways that teams can improve their adversity management in the workplace.

**Un equipo verdaderamente fuerte no es el que nunca siente presión, sino el que aprende a convertirla en cuidado, inteligencia y salud compartida.**

Diego Hurtado

# Bibliografía

Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3–4), 169–200. <https://doi.org/10.1177/2041386620919476>

Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Gayed, A., Barnes, C., Madan, I., Dobson, M., Bryant, R. A., Christensen, H., Mykletun, A., & Harvey, S. B. (2017). Workplace mental health training for managers and its effect on sick leave in employees: A cluster randomised controlled trial. *The Lancet Psychiatry*, 4(11), 850–858. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(17\)30372-3](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(17)30372-3)

Gayed, A., Bryan, B. T., LaMontagne, A. D., Milner, A., Deady, M., Calvo, R. A., Mackinnon, A., Christensen, H., Mykletun, A., Glozier, N., & Harvey, S. B. (2019). A cluster randomized controlled trial to evaluate HeadCoach: An online mental health training program for workplace managers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(7), 545–551.

Bennett, J. B., Aden, C. A., Broome, K., Mitchell, K., & Rigdon, W. D. (2018). Team resilience training in the workplace: E-learning adaptation, measurement model, and two pilot studies. *JMIR Mental Health*, 5(2), e35.

World Health Organization. (2022). Guidelines on mental health at work. WHO.

World Health Organization. (2024). Mental health at work [Fact sheet]. WHO.

World Health Organization, & International Labour Organization. (2021). Long working hours increasing deaths from heart disease and stroke: WHO, ILO.

Gray, P., Senabe, S., Naicker, N., Kgalamono, S., Yassi, A., & Spiegel, J. M. (2019). Workplace-based organizational interventions promoting mental health and happiness among healthcare workers: A realist review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 4396.

Shiri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Varonen, H., & Viikari-Juntura, E. (2023). Effectiveness of workplace interventions to improve health and work ability of employees: An overview of systematic reviews. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*.

Boysen, P. G. (2013). Just culture: A foundation for balanced accountability and patient safety. *Ochsner Journal*, 13(3), 400–406.

Murray, J. S., Sundin, D., & Cope, V. (2023). Requirements for implementing a just culture within healthcare organisations: An integrative review. *Journal of Nursing Management*, 31(4), 932–946.

# Evaluémonos



# Preguntas



Recuerda que Positiva tiene para ti:



posipedia

<https://www.posipedia.com.co/>



Cursos virtuales



Artículos



Audios



Juegos digitales



OVAs



Guías



Mailings



Videos



¿Quieres profundizar tus conocimientos y potenciar tus competencias en SST?

¡Capacítate y fortalece la seguridad de tu empresa!

**CURSOS**

**VIRTUALES SG-SST  
DE 50 Y 20 HORAS**

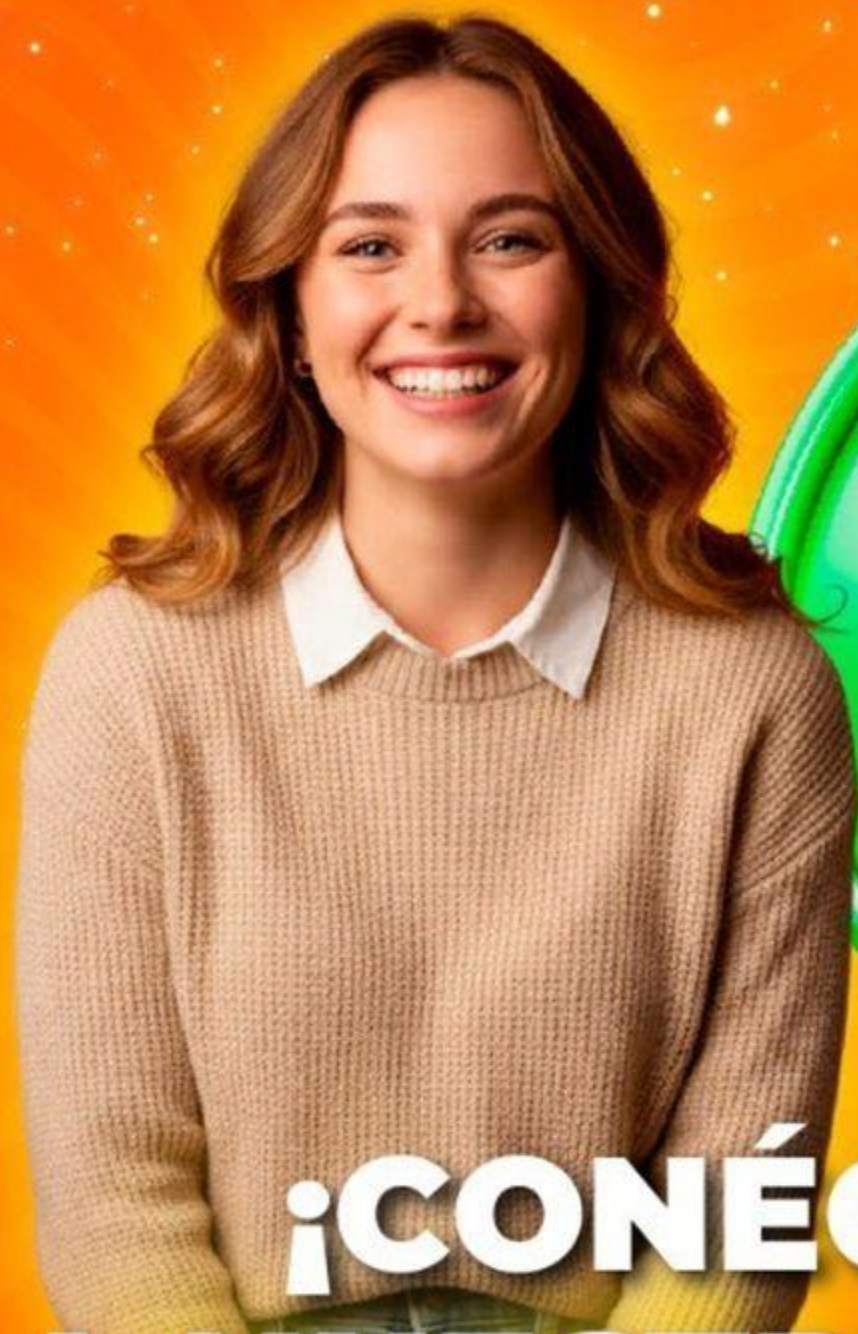
Escanea e insíbete



Para trabajadores de todas las empresas, áreas y sectores.

**¡TE ESPERAMOS!**





**¡CONÉCTATE  
A NUESTRO CANAL  
de WhatsApp!**

**POSITIVA PREVENCIÓN**



Descubre campañas, novedades y tips en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) que te ayudarán a fortalecer tu bienestar y la cultura de prevención laboral.

**¡Únete y sé parte de la  
comunidad de Positiva!**

# ¡Síguenos en nuestra COMUNIDAD EDUCATIVA!



Escanea el código QR para entrar  
a nuestro Canal de Whatsapp