

POLÍTICA INTEGRAL DE **BIENESTAR Y SALUD LABORAL**

Guía de Liderazgo para el bienestar y la salud laboral

Orientaciones para
integrar el bienestar
y la sostenibilidad
de los equipos de
trabajo dentro de
las prácticas
de liderazgo



POLÍTICA INTEGRAL DE
BIENESTAR Y SALUD LABORAL



DIRECCIÓN
DE GESTIÓN
HUMANA

Presentación

La Dirección de Gestión Humana pone a disposición de las personas que ocupan puestos de jefaturas y coordinaciones esta Guía práctica para fortalecer el liderazgo en la gestión cotidiana, integrando el bienestar y la salud laboral como dimensiones complementarias —y no contrapuestas— al logro de resultados institucionales.

Esta herramienta facilita la aplicación práctica de la Política Integral de Bienestar y Salud Laboral desde el ejercicio diario del liderazgo. Reconoce el papel estratégico que cumplen las jefaturas y coordinaciones en la construcción de entornos laborales saludables y en la sostenibilidad del desempeño institucional.

Su elaboración responde a la evolución del entorno en el que opera el Poder Judicial de Costa Rica, caracterizado por mayores niveles de exigencia, complejidad y responsabilidad. En este contexto, fortalecer el liderazgo con enfoque integral no es opcional, sino una condición para la sostenibilidad institucional en el mediano y largo plazo.

Si bien, no todas las condiciones dependen directamente de la jefatura, sus decisiones y prácticas influyen de manera significativa en los ambientes laborales, en la prevención de riesgos psicosociales y en el bienestar general del personal.

Las acciones propuestas se organizan conforme a los lineamientos de la Política antes citada y deben comprenderse como prácticas complementarias que, en su articulación, fortalecen el bienestar individual y colectivo.

Esta Guía es un recurso flexible y progresivo. Cada jefatura podrá adaptarla a su realidad operativa, priorizando acciones viables y avanzando con coherencia y constancia. Al final se incluye una lista de chequeo como herramienta sencilla de autoevaluación, que permitirá identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

Contenido

Presentación	1
Acompañamiento técnico de la Dirección de Gestión Humana	3
Cómo se organiza esta Guía	4
1. Liderazgo que cuida y modela el autocuidado	5
2. Liderazgo que contribuye a la prevención del estrés laboral	6
3. Liderazgo que promueve entornos seguros y saludables	7
4. Liderazgo que fortalece entornos laborales respetuosos y libres de violencia	8
5. Liderazgo que transforma los conflictos en oportunidades de mejora	9
6. Liderazgo como factor protector del bienestar y la salud laboral	10
7. Liderazgo que impulsa el aprendizaje y el desarrollo continuo	12
8. Liderazgo que favorece la conciliación y el equilibrio de la vida laboral, personal y familiar	13
Autoevaluación del liderazgo para el bienestar y la sostenibilidad del equipo	14

Acompañamiento técnico de la Dirección de Gestión Humana

La Dirección de Gestión Humana pone a disposición de las jefaturas y coordinaciones sus servicios de asesoría técnica, orientación práctica, capacitación y acompañamiento especializado para facilitar la aplicación de esta Guía en la gestión diaria, así como para atender situaciones específicas vinculadas a la aplicación de la Política Integral de Bienestar y Salud Laboral.

Para consultas, asesoría o acompañamiento específico, las jefaturas y coordinaciones pueden contactar directamente al correo salud-bienestar@poder-judicial.go.cr o a las áreas técnicas correspondientes dentro de la Dirección.

El liderazgo institucional es una responsabilidad compartida. La Dirección de Gestión Humana contribuye desde su competencia técnica, pero la construcción cotidiana de entornos saludables ocurre principalmente en cada equipo de trabajo



Cómo se organiza esta Guía

Las orientaciones incluidas en esta Guía se presentan organizadas en ocho dimensiones del liderazgo, alineadas con la Política Integral de Bienestar y Salud Laboral.

Esta organización responde a una comprensión integral del liderazgo en el Poder Judicial: dirigir equipos no implica únicamente alcanzar metas, sino también orientar, sostener y cuidar a las personas que hacen posible los resultados institucionales.

Cada dimensión aborda un ámbito concreto de la gestión cotidiana:

- Liderazgo que cuida y modela el autocuidado
- Liderazgo que contribuye a la prevención del estrés laboral
- Liderazgo que promueve entornos seguros y saludables
- Liderazgo que fortalece entornos laborales respetuosos y libres de violencia
- Liderazgo que transforma los conflictos en oportunidades de mejora
- Liderazgo como factor protector del bienestar y la salud laboral
- Liderazgo que impulsa el aprendizaje y el desarrollo continuo
- Liderazgo que favorece la conciliación y el equilibrio de la vida laboral, personal y familiar

Estas dimensiones no constituyen tareas adicionales ni nuevas cargas administrativas. Son prácticas que forman parte del ejercicio cotidiano del liderazgo y que, fortalecidas de manera progresiva, permiten integrar resultados institucionales y bienestar laboral como dimensiones complementarias.

Las dimensiones se encuentran interrelacionadas: avanzar en una fortalece a las demás. El propósito no es implementarlas todas de inmediato, sino utilizarlas como un marco orientador para el desarrollo gradual, coherente y sostenible del liderazgo, según la realidad de cada despacho u oficina.

1. Liderazgo que cuida y modela el autocuidado

Propósito

Promover un liderazgo que incorpore el cuidado propio y del equipo como parte de la gestión efectiva, fortaleciendo la salud física, emocional y mental del personal y previniendo desgastes innecesarios.

Acciones prioritarias para jefaturas y coordinaciones

1. Incorporar en la planificación anual actividades orientadas al bienestar y autocuidado del personal.
2. Hacer uso del programa de bienestar laboral (Fortalecimiento del permiso con goce salarial, Flexibilidad horaria temporal, entre otros) o teletrabajo según la normativa vigente.
3. Favorecer, cuando sea posible, la rotación de funciones para prevenir el desgaste físico o emocional.
4. Crear espacios seguros de escucha-al menos trimestralmente- donde las personas puedan expresar emociones o dificultades sin temor a juicios, descalificaciones o represalias
5. Actuar oportunamente ante señales de estrés o desgaste laboral y canalizar a las instancias de apoyo correspondientes.
6. Liderar con coherencia, promoviendo el autocuidado desde el ejemplo y las prácticas cotidianas de gestión.
7. Estar presente y disponible para el equipo, ofreciendo apoyo oportuno ante demandas laborales que puedan generar estrés.

2. Liderazgo que contribuye a la prevención del estrés laboral

Propósito

Promover una organización del trabajo equilibrada y realista que contribuya a prevenir y atender el estrés laboral, fortaleciendo la sostenibilidad del desempeño institucional.

Si bien no todas las fuentes de estrés dependen directamente de la jefatura, muchas pueden identificarse, gestionarse y canalizarse oportunamente desde la gestión diaria, reduciendo su impacto en la salud, la motivación y el rendimiento del personal.

Acciones que pueden practicar las jefaturas y coordinaciones para ayudar a gestionar el estrés laboral

1. Identificar de manera periódica las principales fuentes de estrés en el equipo de trabajo generando espacios de escucha y análisis preventivo.
2. Revisar y ajustar de forma regular las cargas laborales, procurando una distribución equitativa y acorde con la complejidad de las tareas, el tiempo disponible y las capacidades del personal, evitando la sobreexigencia.
3. Planificar y asignar las tareas con prioridades claras y tiempos realistas, para reducir la presión innecesaria y el desgaste sostenido.
4. Abordar oportunamente los problemas administrativos, así como los conflictos relacionales, para evitar su acumulación y escalamiento.
5. Mantener una comunicación clara y periódica sobre el estado del trabajo, cambios y expectativas, reduciendo la incertidumbre como factor de estrés.
6. Favorecer durante la jornada laboral espacios breves de distensión o pausas activas.
7. Utilizar el programa de bienestar laboral como herramienta preventiva, aplicando de manera responsable sus mecanismos para contribuir a disminuir la presión laboral y favorecer la recuperación del personal.
8. Facilitar la participación del personal en acciones formativas relacionadas con la prevención del estrés.
9. Actuar tempranamente ante señales de desgaste o estrés elevado, facilitando el acceso a los servicios institucionales de apoyo y ajustando las condiciones de trabajo cuando sea necesario.
10. Estar presente y disponible para el equipo, ofreciendo apoyo oportuno ante demandas laborales que puedan generar estrés.
11. Conforme la Ley de Control interno, comunicar a las autoridades competentes las situaciones de sobrecarga laboral que puedan constituirse en un riesgo operativo o de seguridad laboral.

3. Liderazgo que promueve entornos seguros y saludables

Propósito

Fortalecer entornos de trabajo seguros y saludables mediante una gestión preventiva, consciente y corresponsable de los riesgos laborales desde el ejercicio del liderazgo.

Este lineamiento promueve el desarrollo de una cultura preventiva sostenida, el cumplimiento de la normativa y la articulación oportuna con las instancias técnicas institucionales, reconociendo que la prevención es una tarea compartida que se construye de manera continua y progresiva.

Acciones clave para jefaturas y coordinaciones

1. Promover activamente condiciones de trabajo seguras y saludables, ejerciendo un liderazgo preventivo en salud y seguridad laboral.
2. Conocer, aplicar y velar por el cumplimiento de la normativa institucional y legal en materia de salud, seguridad y riesgos del trabajo.
3. Identificar y controlar oportunamente las condiciones de riesgo en los espacios de trabajo, procurando su eliminación o mitigación.
4. Apoyar y facilitar las acciones preventivas impulsadas por las instancias técnicas institucionales, colaborando en evaluaciones, inspecciones y estudios.
5. Supervisar el cumplimiento de las medidas de prevención y control implementadas, dando seguimiento a las acciones correctivas acordadas.
6. Fomentar en el personal una cultura preventiva, reforzando la importancia de trabajar de forma segura y reportar condiciones o actos inseguros.
7. Facilitar la participación del personal en capacitaciones y actividades de prevención de riesgos laborales y salud ocupacional.
8. Dar seguimiento a incidentes o accidentes de trabajo, asegurando la gestión oportuna y la adopción de medidas para evitar su repetición.

4. Liderazgo que fortalece entornos laborales respetuosos y libres de violencia

Propósito

Prevenir y atender de forma oportuna la violencia laboral mediante un liderazgo respetuoso, ético y firme, que establezca límites claros, promueva la dignidad y el respeto, y facilite la atención temprana de situaciones de riesgo.

Este lineamiento reconoce que las dinámicas laborales pueden generar situaciones complejas; en este marco, la jefatura cumple un rol relevante en la prevención, identificación y gestión oportuna y adecuada de conductas que puedan afectar el respeto y la convivencia.

Acciones prioritarias para jefaturas y coordinaciones

1. Ejercer un liderazgo respetuoso, ético y ejemplar, libre de conductas arbitrarias, autoritarias, agresivas, humillantes, discriminatorias o de acoso, en cualquiera de sus manifestaciones.
2. No permitir prácticas administrativas o de supervisión abusivas, intimidatorias o discriminatorias, y actuar con firmeza frente a cualquier forma de represalia.
3. Identificar y corregir prácticas organizacionales que incrementen el riesgo de violencia laboral, tales como desequilibrios injustificados en cargas de trabajo, trato desigual, abuso de poder, exclusiones, atrasos administrativos o falta de controles.
4. Modelar y promover una comunicación respetuosa y asertiva en el equipo, fomentando el establecimiento de límites claros y oportunos frente a cualquier actitud o conducta irrespetuosa, violenta o contraria a la convivencia laboral.
5. Reafirmar de manera permanente el compromiso con un ambiente laboral basado en el respeto, la dignidad y la comunicación no violenta, tanto en el discurso como en la práctica cotidiana.
6. Garantizar la transparencia en los procedimientos de rotación, nombramientos asignación de funciones y toma de decisiones, evitando que estos sean percibidos como mecanismos de castigo, intimidación o discriminación.
7. Atender de forma oportuna las quejas, reclamos o tensiones en el equipo, evitando su escalada y promoviendo espacios de escucha imparcial, respetuosa y orientada a soluciones.

5. Liderazgo que transforma los conflictos en oportunidades de mejora

Propósito

Promover la gestión temprana, imparcial y constructiva de los conflictos laborales, fortaleciendo el diálogo, la escucha y la búsqueda de acuerdos, con el fin de evitar su escalada y proteger el ambiente laboral. Este lineamiento reconoce que los conflictos forman parte de la dinámica organizacional y busca apoyar a las jefaturas y coordinaciones en su abordaje preventivo.

Acciones clave para jefaturas y coordinaciones

1. Conocer, divulgar y aplicar la Guía para la gestión constructiva de los conflictos organizacionales del Poder, promoviendo su uso como una práctica habitual para la construcción de ambientes laborales sanos.
2. Definir y consensuar con el equipo reglas claras de convivencia laboral, como una estrategia preventiva para abordar desacuerdos y situaciones conflictivas en etapas tempranas.
3. Atender de manera oportuna las quejas, reclamos o tensiones que surjan en el grupo de trabajo, evitando su acumulación y escalada.
4. Crear y sostener espacios seguros, imparciales y respetuosos de diálogo, que faciliten la escucha activa, la comprensión mutua y la búsqueda de soluciones compartidas.
5. Promover que las personas del equipo asuman con responsabilidad los mensajes que comunican en situaciones de conflicto, evitando secretos, confidencias o comentarios que desacrediten a otras personas, y garantizando espacios donde todas las partes involucradas puedan expresar su versión de los hechos de manera respetuosa.
6. Promover soluciones basadas en acuerdos y compromisos duraderos, que fortalezcan las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y el cumplimiento de la normativa institucional.

6. Liderazgo como factor protector del bienestar y la salud laboral

Propósito

Fortalecer el ejercicio del liderazgo de las jefaturas y coordinaciones como un factor protector del bienestar y la salud laboral, promoviendo una gestión que integre visión estratégica, criterio técnico, coherencia ética, comunicación cercana y cuidado de las personas.

El contexto institucional actual exige un liderazgo capaz de:

- Tomar decisiones con análisis y claridad de rumbo.
- Comunicar con transparencia y escucha activa.
- Actuar con coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- Sostener equipos en escenarios de alta presión.
- Acompañar, orientar y desarrollar a las personas.

Estas dimensiones no sustituyen el enfoque en resultados; lo fortalecen. Un liderazgo que combina dirección clara, humanidad y acción responsable contribuye a reducir riesgos psicosociales, fortalecer la confianza y hacer sostenible el desempeño institucional en el tiempo.

Acciones prioritarias para jefaturas y coordinaciones

1. Fortalecer de forma continua sus competencias como persona líder, participando en los espacios de formación y capacitación que ofrece el Poder Judicial.
2. Ejercer un liderazgo que acompañe y facilite el trabajo del equipo, orientando, guiando y apoyando a las personas para el cumplimiento de los objetivos, en un clima de confianza y motivación.
3. Dar el ejemplo con un trato respetuoso, equitativo, ético y justo, evitando prácticas autoritarias, arbitrarias, discriminatorias o humillantes, y promoviendo relaciones basadas en la dignidad y el respeto.
4. Apoyar activamente la equidad de género, la diversidad y los principios de Justicia Abierta, incorporándolos en la forma de dirigir, comunicar y tomar decisiones cotidianas.
5. Promover una comunicación abierta y cercana, creando espacios de diálogo donde el personal pueda expresar ideas, inquietudes y propuestas, y donde la retroalimentación sea clara y constructiva.
6. Garantizar oportunidades justas de capacitación, desarrollo y reconocimiento, aplicando criterios claros y transparentes en todos los procesos de gestión del personal.

7. Intervenir de manera oportuna ante comportamientos inadecuados, haciendo llamados al orden con respeto, autocontrol emocional y apego a la normativa institucional.

El fortalecimiento del bienestar y la salud laboral es un proceso institucional gradual que requiere coherencia, liderazgo y corresponsabilidad. Esta Guía busca acompañar ese camino.



7. Liderazgo que impulsa el aprendizaje y el desarrollo continuo

Propósito

Promover el aprendizaje continuo como una herramienta estratégica para fortalecer el bienestar, la capacidad de adaptación y el desempeño sostenible de los equipos de trabajo.

Este lineamiento reconoce que, si bien la jefatura no define toda la oferta formativa institucional, sí cumple un rol clave en generar condiciones que favorezcan el acceso equitativo a la capacitación, equilibrar las cargas de trabajo para evitar sobrecargas y promover una cultura de desarrollo permanente orientada tanto a la excelencia técnica como al crecimiento humano.

Acciones prioritarias para jefaturas y coordinaciones

1. Promover y autorizar la participación del personal en actividades formativas orientadas a la prevención de riesgos laborales, el bienestar, la salud y la calidad de vida, facilitando el acceso y la asistencia a estas.
2. Identificar, junto con el equipo y las instancias institucionales correspondientes, necesidades de capacitación, a partir de los riesgos laborales, psicosociales y organizacionales presentes en la oficina.
3. Respetar los espacios y tiempos destinados a la capacitación, garantizando que la participación del personal sea libre, activa y sin interferencias de trabajo.
4. Buscar un equilibrio entre las oportunidades de capacitación y las tareas asignadas, evitando que la formación se convierta en una fuente adicional de sobrecarga laboral.
5. Facilitar las condiciones necesarias para la capacitación virtual, procurando que las personas cuenten con espacio, conectividad y recursos tecnológicos adecuados cuando la formación se realice en esta modalidad.

8. Liderazgo que favorece la conciliación y el equilibrio de la vida laboral, personal y familiar

Propósito

Promover un equilibrio real y sostenible entre las responsabilidades laborales y la vida personal y familiar del personal judicial, mediante prácticas de gestión que respeten los tiempos, favorezcan la desconexión y utilicen de manera responsable los mecanismos institucionales disponibles.

Este lineamiento reconoce que la conciliación depende de múltiples factores organizacionales y personales; sin embargo, el ejercicio del liderazgo cotidiano influye de manera significativa en facilitar condiciones que protejan el descanso, la recuperación y la sostenibilidad del desempeño en el tiempo.

Acciones de las jefaturas y coordinaciones para promover la conciliación de la vida laboral, personal y familiar

1. Generar espacios de diálogo y escucha activa con el equipo para conocer necesidades personales y familiares, considerando género, grupo etario y etapas de vida, garantizando en todo momento la confidencialidad y el uso responsable de la información compartida.
2. Utilizar los canales oficiales de comunicación dentro del horario laboral, evitando gestiones fuera de la jornada, salvo situaciones excepcionales.
3. Autorizar y facilitar el teletrabajo, conforme a la normativa vigente y a las condiciones del puesto y del personal.
4. Aplicar responsablemente el Programa de Beneficios, promoviendo mecanismos de flexibilidad laboral y permisos con goce salarial que favorezcan el equilibrio vida-trabajo.
5. Garantizar el disfrute oportuno de las vacaciones del personal, reconociendo su importancia para el descanso y la recuperación del personal.
6. Planificar las sustituciones, evitando sobrecargas innecesarias en el equipo de trabajo.
7. Programar reuniones, formaciones y actividades laborales dentro del horario laboral, respetando los tiempos personales y familiares.
8. Respetar los tiempos de descanso y promover la desconexión laboral, tanto en modalidad presencial como de teletrabajo, dando el ejemplo desde la jefatura.

Autoevaluación del liderazgo para el bienestar y la sostenibilidad del equipo

Instrucciones

Esta herramienta le permitirá reflexionar, de manera integral, sobre cómo sus prácticas de liderazgo han contribuido al bienestar y la salud laboral de su equipo durante los últimos tres meses.

No se trata de una evaluación formal ni de un instrumento de control. Es un recurso de autoanálisis orientado a fortalecer prácticas que protegen el desempeño sostenible y el clima laboral.

Lea cada afirmación y marque la opción que mejor represente la frecuencia con la que la ha puesto en práctica en su gestión cotidiana, utilizando la siguiente escala:

- **Nunca (0)**
- **Algunas veces (1)**
- **Frecuentemente (2)**
- **Siempre (3)**

Acción	0 Nunca	1 Algunas veces	2 Frecuentemente	3 Siempre
En los últimos tres meses....				
1. Integro prácticas de bienestar y autocuidado en la planificación del trabajo del equipo.				
2. Utilizo de forma responsable los mecanismos del Programa de Beneficios y otras medidas de flexibilidad cuando la situación lo permite.				
3. Promuevo con el ejemplo hábitos saludables de organización y autocuidado.				
4. Planifico el trabajo con prioridades claras y tiempos realistas				
5. Identifico periódicamente posibles fuentes de estrés en el equipo y promuevo acciones preventivas.				
6. Reviso y ajusto las cargas laborales para evitar la sobreexigencia y distribuir el trabajo de forma equitativa.				
7. Atiendo y doy seguimiento a condiciones inseguras, incidentes o accidentes de trabajo.				
8. Superviso el cumplimiento de la normativa de salud y seguridad laboral.				
9. Atiendo oportunamente condiciones inseguras o incidentes.				
10. Ejercer un liderazgo respetuoso, ético y libre de prácticas autoritarias, discriminatorias o humillantes.				
11. Actúo con firmeza ante prácticas administrativas abusivas, trato desigual o represalias.				
12. Atiendo oportunamente quejas, reclamos o tensiones para evitar la escalada de violencia laboral.				

13. Promuevo activamente el diálogo y la resolución temprana de los conflictos en el equipo.				
14. Facilito espacios seguros y respetuosos para la escucha y la búsqueda de acuerdos.				
15. Promuevo acuerdos claros y sostenibles				
16. Participo de manera continua en espacios de formación para fortalecer mis competencias como jefatura.				
17. Fomento la participación, la comunicación abierta y la retroalimentación constructiva en el equipo.				
18. Aplico criterios claros, transparentes y justos en la gestión del personal.				
19. Promuevo y facilito la participación del personal en actividades de capacitación relacionadas con bienestar y salud.				
20. Busco equilibrar la carga laboral con los espacios de formación del personal.				
21. Facilito condiciones adecuadas para la capacitación, especialmente en modalidad virtual.				
22. Respeto y promuevo el uso adecuado del horario laboral y los tiempos de descanso.				
23. Facilito el teletrabajo y otras medidas de conciliación conforme a la normativa vigente.				
24. Promuevo la desconexión laboral y doy el ejemplo desde mi rol de jefatura.				
Resultado total:				

¿Cómo interpretar su resultado?

- **Nivel alto: (56–72 puntos).** Prácticas consolidadas de liderazgo saludable. Refleja prácticas consolidadas de liderazgo que integran resultados y bienestar. Identifique aquellas que desea mantener y fortalecer.
- **Nivel intermedio: (40 – 55 puntos).** Fortalezas importantes con oportunidades de ajuste. Indica avances importantes junto con oportunidades de mejora. Seleccione una o dos prácticas prioritarias para trabajar en los próximos meses.
- **Nivel inicial: (0 – 39 puntos).** Sugiere la conveniencia de revisar algunas áreas de gestión. Se recomienda avanzar de forma gradual y, si lo considera necesario, solicitar acompañamiento técnico.

En el siguiente enlace puede acceder a la autoevaluación de forma más automatizada: <https://view.genially.com/69b96ce71dc174fd2b18645a>