

COLECCIÓN

LOGOS SIGNUM

Retos y oportunidades
para la gestión
del talento humano
en las organizaciones:
riesgos psicosociales

■
Mónica García Rubiano
Editora académica



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia

Vigilada Mineducación

MÓNICA GARCÍA RUBIANO

Doctora en Psicología de la Universidad de Almería, España; magíster en Psicología y especialista en Psicología de las Organizaciones de la Universidad Católica de Colombia. Actualmente coordina la Especialización en Psicología de las Organizaciones, lidera la línea de investigación en Psicología Organizacional de la Universidad Católica de Colombia y coordina el nodo de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (POT) de Ascofapsi. Ha escrito artículos y capítulos de libro sobre cambio organizacional en relación con variables del comportamiento organizacional. Ha trabajado en varias universidades en pregrado y posgrado.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7699-502X>

CARLOS ALBERTO GÓMEZ RADA

Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad El Bosque; magíster en Psicología de la Universidad Católica de Colombia, con amplio conocimiento en el área de Psicología Organizacional. Docente de la Universidad Católica de Colombia y la Universidad de San Buenaventura; miembro del grupo investigación EUROPSIS; autor de múltiples instrumentos validados para población colombiana en temas de clima organizacional, calidad de vida laboral y acoso laboral.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0463-7618>

JAIMÉ FERRO VÁSQUEZ

Magíster en Psicología; especialista en Gerencia de Recursos Humanos; psicólogo; diplomado en Estrategias para la Gestión de la Formación en Ambientes Virtuales de Aprendizaje. Formador y consultor en procesos de diagnóstico e intervención en comportamiento organizacional y el área de gestión humana; escritor de artículos en revistas y en textos de psicología organizacional, producto de investigación. Experiencia en la dirección del área de Gestión del Talento Humano por más de 18 años en entidades como la Universidad de San Buenaventura sede Bogotá y la Fundación Universitaria del Área Andina. Profesor universitario en la Universidad Católica de Colombia, la Universidad de San Buenaventura Bogotá, la Universidad del Rosario, la Fundación Universitaria del Área Andina y otras instituciones; director de tesis de pregrado y maestría; conferencista asociado en entidades distintas entidades nacionales e internacionales.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0292-4587>

LOGOS SIGNUM

LIANA PAOLA QUINTANA MORENO

Psicóloga de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia; especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano; especialista en Psicología Ocupacional y Organizacional; magíster en Psicología de la Universidad El Bosque. Ha sido docente y directora de trabajos de grado en pregrado y posgrado en la Universidad El Bosque, la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y la Fundación Universitaria Konrad Lorenz. En la actualidad se encuentra vinculada a la Universidad Católica de Colombia como docente y directora del programa de Psicología. Ha escrito diversos capítulos de libro y artículos sobre psicología organizacional. Cuenta con experiencia laboral en la gestión del talento humano y consultoría en la identificación, evaluación e intervención de los factores de riesgo psicosocial.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8205-3760>

ADRIANA MARCELA MANRIQUE TORRES

Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia; especialista en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la Universidad del Rosario; magíster en Psicología de la Universidad Católica de Colombia. Gerente de proyectos, investigadora con amplio interés en los riesgos psicosociales emergentes y consultora en el área de seguridad y salud en el trabajo; auditora interna integral; diplomada en Gerencia de Proyectos y Gestión de la Calidad, y en diseño de proyectos. Autodidacta en técnicas de intervención organizacional basadas en evidencia. Docente de Psicología Organizacional y del Trabajo; consultora independiente.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2528-0534>

COLECCIÓN **LOGOS** **9**
SIGNUM

Retos y oportunidades
para la gestión del talento
humano en las organizaciones:
riesgos psicosociales



Mónica García Rubiano
Editora académica



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

García Rubiano, Mónica

Retos y oportunidades para la gestión del talento humano en las organizaciones : riesgos psicosociales / Mónica García Rubiano...[y otros cuatro] ; prólogo por Leady Viky Fajardo Castro ; editado por Mónica García Rubiano. — Bogotá : Universidad Católica de Colombia, 2022

84 páginas; 17 × 24 cm – (Colección Logos Signum ; no. 9)

ISBN: 978-628-7554-27-6 (impreso)

978-628-7554-28-3 (digital)

I.Título II. Serie III. Gómez-Rada, Carlos Alberto. IV. Ferro-Vásquez, Jaime. V. Quintana-Moreno, Iliana Paola.

VI. Manrique-Torres, Adriana Marcela.

1. Psicología industrial- Investigaciones- Colombia. 2. Recursos humanos-Colombia. 3. Psicología del trabajo- Aspectos psicológicos- Colombia. 4. Comportamiento organizacional- Aspectos psicológicos- Colombia. 5. Cultura organizacional- Aspectos psicológicos- Colombia. 6. Acoso laboral- Aspectos psicológicos- Colombia.

Dewey 158.7 SCDD ed. 22

Fuente de catalogación: Biblioteca Universidad Católica de Colombia

© Universidad Católica de Colombia
© Mónica García-Rubiano (Ed.)

ISBN impreso: 978-628-7554-27-6

ISBN digital: 978-628-7554-28-3

Primera edición, Bogotá D.C.
Diciembre de 2022

DIRECCIÓN EDITORIAL
Stella Valbuena García

COORDINACIÓN EDITORIAL
John Fredy Guzmán

CORRECCIÓN DE ESTILO
María José Díaz Granados M.

DISEÑO DE COLECCIÓN
Juanita Isaza

DIAGRAMACIÓN
Mauricio Salamanca

PUBLICACIÓN DIGITAL
Hipertexto Ltda.
www.hipertexto.com.co

IMPRESIÓN
Xpress Estudio Gráfico y Digital S. A. S.
www.xpress.com.co
Bogotá, D.C., Colombia

Cómo citar esta publicación [APA]:

García Rubiano, M. (Ed.), Gómez Rada, C. A., Ferro Vásquez, J., Quintana Moreno, I. P., & Manrique Torres, A. M. (2022). *Retos y oportunidades para la gestión del talento humano en las organizaciones: riesgos psicosociales*. Editorial Universidad Católica de Colombia.
<https://doi.org/10.14718/9786287554283.2022>

FACULTAD DE PSICOLOGÍA
Avenida Caracas # 46-22
Bogotá, D. C., Colombia
psicologia@ucatolica.edu.co

EDITORIAL
Universidad Católica de Colombia
Av. Caracas 46-72, piso 5
Bogotá, D. C., Colombia
editorial@ucatolica.edu.co

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni total ni parcialmente o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo del editor.

Hecho el depósito legal
©Derechos reservados

Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0
Internacional (CC BY-SA 4.0)





UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

Autores

© Mónica García Rubiano
© Carlos Alberto Gómez Rada
© Jaime Ferro Vásquez

© Iliana Paola Quintana Moreno
© Adriana Marcela Manrique Torres

CONTENIDO

PRÓLOGO	9
Leady Viky Fajardo Castro	
CAPÍTULO I	
Riesgo psicosocial en el trabajo: el concepto	13
Adriana Marcela Manrique Torres	
CAPÍTULO II	
Factores psicosociales laborales: una revisión desde la promoción	25
Jaime Ferro Vásquez	
CAPÍTULO III	
Acoso laboral: reflexiones teórico-conceptuales, evaluación, diagnóstico e intervención	35
Carlos Alberto Gómez Rada	
CAPÍTULO IV	
Balance trabajo-familia.....	49
Mónica García Rubiano	
CAPÍTULO V	
Agotamiento emocional: un factor derivado de los efectos psicosociales	59
Mónica García Rubiano	
CAPÍTULO VI	
Los factores de riesgo psicosocial: una mirada desde los procesos de gestión humana y seguridad y salud en el trabajo	67
Iliana Paola Quintana Moreno	
PERFIL DE LOS(AS) AUTORES(AS)	79



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Grupo de investigación
Europsis

Línea de investigación
Psicología Organizacional

Posgrado
Especialización en Psicología de las Organizaciones

Esta publicación aborda algunos de los retos y las oportunidades que actualmente enfrenta la gestión del talento humano en las organizaciones. Los autores han considerado los elementos teóricos, conceptuales, metodológicos y legales que permiten la evaluación, identificación e intervención de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Los factores psicosociales protectores o de riesgo tienen una incidencia significativa a nivel organizacional, grupal e individual sobre los niveles de productividad, absentismo, rotación de personal, clima laboral, motivación laboral y bienestar, entre otros.

Por ello, se concibe como una contribución para el campo de la psicología organizacional y áreas afines. Cada uno de los capítulos que se aborda en esta obra aporta, desde diferentes perspectivas y variables inmersas en el riesgo psicosocial, herramientas que permiten evaluarlo, diagnosticarlo y algunas propuestas para realizar una intervención. En este sentido, se hace énfasis en que la aplicación de estas propuestas se debe enmarcar en la realidad de la organización y en su cultura organizacional.

Palabras clave: riesgo psicosocial, acoso laboral, balance trabajo-familia, agotamiento emocional, gestión humana

ABSTRACT

This publication addresses some of the challenges and opportunities of current talent management in organizations. The authors have considered the theoretical, conceptual, methodological, and legal elements that allow the evaluation, identification, and intervention of the psychosocial risk factors in the working environment. The psychosocial risk or protective factors affect significantly the organizational, group and individual levels, as well as the productivity, absenteeism, staff turnover, work environment, and well-being of the organization, among others.

This publication contributes to the field of organizational psychology and similar areas. From different perspectives and variables of psychosocial risk, each chapter presents tools for its diagnostic and evaluation, as well as some proposals for intervention. The implementation of these proposals should consider the specific conditions and culture of each organization.

Keywords: psychosocial risk, workplace harassment

PRÓLOGO

Ledy Viky Fajardo Castro
Doctoranda, Universidad de Almería
Grupo de investigación IPTORA

Este texto aborda algunos de los retos y las oportunidades que actualmente enfrenta la gestión del talento humano en las organizaciones. Los autores han considerado los elementos teóricos, conceptuales, metodológicos y legales que permiten la evaluación, identificación e intervención de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo.

Como se verá a lo largo del libro, los factores psicosociales protectores o de riesgo tienen una incidencia significativa a nivel organizacional, grupal e individual sobre los niveles de productividad, absentismo, rotación de personal, clima laboral, motivación laboral y bienestar, entre otros.

Los agentes psicosociales relacionados con la atención al público y el trabajo monótono fueron los más frecuentemente reportados en los centros de trabajo evaluados durante la más reciente *Encuesta Nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sistema General de Riesgos Laborales*, publicada en 2013 por el Ministerio de Salud y Protección Social. Estos resultados evidencian que es imperante gestionar los factores de riesgo psicosocial para mejorar la calidad de vida, promover el bienestar y proteger a los trabajadores y, por ende, a las organizaciones.

En el capítulo 1, “Riesgo psicosocial en el trabajo: el concepto”, Adriana Marcela Manrique Torres aborda el concepto de riesgo psicosocial desde una perspectiva legal y teórica. Asimismo, hace una aproximación a algunos de los modelos teóricos para la comprensión y el análisis de los riesgos psicosociales en el trabajo, a partir de la relación entre las demandas laborales y los recursos personales y laborales.

Cómo citar este apartado: Fajardo Castro, L. V. (2022). Prólogo. En M. García Rubiano (Ed.), C. A. Gómez Rada, J. Ferro Vásquez, I. P. Quintana Moreno, & A. M. Manrique Torres (2022), *Retos y oportunidades para la gestión del talento humano en las organizaciones: riesgos psicosociales* (pp. 9-11). Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9786287554283.2022.0>

En la construcción de organizaciones saludables y productivas, la salud psicosocial representa un reto. Esto hace necesario el desarrollo de prácticas saludables implementadas desde la gestión del talento humano en los planos de la organización, el grupo y el individuo.

En el capítulo 2, “Factores psicosociales laborales: una revisión desde la promoción”, Jaime Ferro Vásquez se enfoca en la gestión de los factores protectores psicosociales como herramientas de promoción de la salud y el bienestar de los empleados. El autor también hace un análisis de los factores psicosociales intralaborales y extralaborales en relación con los planos de la organización, el grupo y el individuo.

Por su parte, en el capítulo 3, “Acoso laboral: reflexiones teórico-conceptuales, evaluación, diagnóstico e intervención”, Carlos Alberto Gómez Rada presenta el concepto y la evolución del acoso laboral, también entendido como *mobbing*, terror o acoso psicológico. Además, describe las conductas y características del acoso laboral, y explica las causas y consecuencias de este. Dentro de los factores que pueden ocasionar el acoso laboral se distinguen tres tipos: características del entorno laboral, características de personalidad del acosador y la víctima, y características de la relación interpersonal. En cuanto a las consecuencias, las más frecuentes son: estrés laboral, depresión, irritación, baja autoestima y ansiedad en la víctima, así como el clima, el rendimiento y la accidentalidad a nivel organizacional. Por último, el autor señala que la evaluación y el diagnóstico requieren de la integración de distintas herramientas, y que la intervención debe plantearse desde tres niveles: el primario (promoción), secundario (prevención) y terciario (rehabilitación).

Según un informe de mayo de 2022, emitido por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), Colombia es el país con el peor balance vida-trabajo de los 41 países sometidos a medición. En contraste, Brasil es el país en la región con mejor relación entre horas de trabajo y esparcimiento, logrando un mayor equilibrio y bienestar.

Mónica García Rubiano, en el capítulo 4, “Balance trabajo-familia”, examina la compleja interrelación entre el tiempo dedicado al trabajo y el dedicado a la familia, por lo que ofrece un panorama de los cambios que han surgido en el balance vida-trabajo a finales del siglo XX y comienzos del XXI. Igualmente, define el constructo trabajo-familia como parte de la cultura organizacional. También menciona ciertas técnicas de evaluación del constructo desde metodologías cualitativas y cuantitativas. Finalmente, aborda algunas estrategias de intervención orientadas al balance de estas dos áreas esenciales del ser humano.

Más adelante, en el capítulo 5, “Agotamiento emocional: un factor derivado de los efectos psicosociales”, Mónica García Rubiano plantea el agotamiento emocional o síndrome de burnout como un factor derivado de los efectos psicosociales, no como un factor psicosocial, dado que no es una causa sino una consecuencia (enfermedad laboral) de la exposición a condiciones de riesgo. En el desarrollo del concepto, la autora menciona las dimensiones, características y síntomas del síndrome de burnout y da una lista de diversos instrumentos que permiten medirlo. Finalmente, señala estrategias de intervención en los niveles de la organización y el individuo.

Por último, en el capítulo 6, “Los factores de riesgo psicosocial: una mirada desde los procesos de gestión humana y la seguridad y salud en el trabajo”, Iliana Paola Quintana Moreno muestra la importancia de la identificación, valoración e intervención de los factores de riesgo psicosocial y su relación con los diferentes procesos de gestión humana, como la selección y el desarrollo del personal, y la evaluación del desempeño. La autora aborda los diferentes procesos de gestión humana, las variables de comportamiento asociadas a cada proceso, los factores de riesgo psicosocial que se pueden presentar y la gestión integral de los mismos.

En suma, este libro se convierte en una guía práctica para la gestión integral de los riesgos psicosociales a partir de la evaluación, identificación e intervención de dichos factores, así como de la promoción de los factores protectores psicosociales y su importancia en los procesos de gestión humana.

6

LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL: UNA MIRADA DESDE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Iliana Paola Quintana Moreno
Universidad Católica de Colombia

En la actualidad, los cambios acelerados en el contexto laboral producto de los procesos globalizantes traen consigo nuevas condiciones en las políticas de contratación que aumentan la inestabilidad laboral y precariedad para la realización del trabajo, que afectan cada vez más a la población trabajadora.

Es entonces cuando adquiere importancia la gestión de los factores de riesgo psicosocial al interior de las organizaciones desde dos miradas complementarias entre sí que deben ser articuladas: los procesos de gestión humana, y los procesos de seguridad y salud en el trabajo.

Los factores de riesgo psicosocial, según la Resolución 2646 de 2008, son las “condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo”; así mismo, refiere que debe entenderse como un factor protector psicosocial las “condiciones de trabajo que promueven la salud y el bienestar del trabajador”.

Del primer concepto se derivan dos definiciones importantes, en primer lugar, los efectos en la salud del trabajador, los cuales se pueden manifestar a través de síntomas subjetivos o signos que pueden formar parte de un cuadro clínico o no, dentro de los cuales pueden estar la depresión, el trastorno ansioso-depresivo, las

Cómo citar este capítulo: Quintana Moreno, I. P. (2022). Los factores de riesgo psicosocial: una mirada desde los procesos de gestión humana y seguridad y salud en el trabajo. En M. García Rubiano (Ed.), C. A. Gómez Rada, J. Ferro Vásquez, I. P. Quintana Moreno, & A. M. Manrique Torres (2022), *Retos y oportunidades para la gestión del talento humano en las organizaciones: riesgos psicosociales* (pp. 67-77). Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9786287554283.2022.6>

reacciones a estrés grave, la hipertensión arterial, enfermedades cerebro-vasculares, entre otras (ver tabla de las enfermedades laborales que pueden originarse por agentes psicosociales, Decreto 1477 de 2014); en segundo lugar, los efectos en el trabajo, los cuales son evidenciados en los índices de ausentismo, accidentalidad, rotación de personal, baja motivación en el trabajo, bajo nivel de productividad y afectaciones en el clima laboral.

Teniendo como punto de partida estos conceptos, aparecen las obligaciones y responsabilidades de las organizaciones para la identificación y evaluación de los factores de riesgo psicosocial (FRP) y sus efectos (riesgo psicosocial - RP); no obstante, la mayoría de los trabajos adelantados hasta este momento tratan del diagnóstico de los factores de riesgo psicosocial, donde prolifera el uso de instrumentos como cuestionarios y recomendaciones generales para la intervención.

Es el caso del análisis basado únicamente en las estadísticas que arrojan los cuestionarios de la Batería para la Evaluación de los Factores de Riesgo Psicosocial del Ministerio del Trabajo (2010), los cuales, si se presentan de forma aislada, carecen de profundidad y resaltan por la ausencia de un carácter causal, correlacional y, por ende, explicativo del comportamiento de los trabajadores y las condiciones del puesto de trabajo.

Tal como lo mencionan, Però et al. (2008) refiriéndose en general a los estudios en el tema, los cuales a su modo de ver presentan dificultades y señalan que se utiliza un sistema demasiado simple que no aborda la complejidad de la temática. Así mismo, Gómez et al. (2016) han identificado algunas limitaciones prácticas y teóricas en el cuestionario, uno de los instrumentos más usados de la batería del Ministerio de Salud, principalmente por la alta complejidad para la planeación y aplicación.

De acuerdo con lo anterior, se hace necesario que los procesos de diagnóstico para los factores de riesgo psicosocial incluyan un análisis integral, seleccionando una metodología, entendiendo la naturaleza del modelo explicativo que sustenta los instrumentos y planificando la evaluación (Charria et al., 2012). Adicionalmente, se propone emplear estrategias de triangulación de la información y metodologías cualitativas como la entrevista, grupos focales y observación participante, análisis que sobrepasen las gráficas de barras con semaforización de los resultados (Artazcoz y Molinero, 2004; Melia, 2010; Charria et al., 2012; Jurado et al., 2016).

Por otra parte, Escribá-Agüir y Bernabé-Muñoz (2002) afirman que las aproximaciones cualitativas pueden ser un complemento de la investigación cuantitativa, no solo porque permiten el estudio de áreas no accesibles por otras metodologías, sino porque constituyen un prerrequisito para estudios cuantitativos y generan una mayor

flexibilidad y amplitud en el abordaje del tema. Esto se encuentra en coherencia con lo planteado por Artrazcoz y Molinero (2004), para quienes la comprensión del contexto reviste total importancia; así mismo, a través del uso complementario de métodos cualitativos se podrán conocer los significados, las experiencias y visiones de los trabajadores.

Para iniciar este segundo abordaje cualitativo es indispensable identificar y analizar el contexto de la organización, dado que los factores de riesgo psicosocial son diferentes según la ocupación, por lo que se debe prever un análisis objetivo de los procesos de gestión humana, como son el análisis de cargo, proceso de selección de personal, evaluación de desempeño, planes de formación y desarrollo, entre otros.

Análisis del puesto de trabajo

En lo referente al *análisis del puesto de trabajo*, este es un proceso que involucra, por un lado, el perfil del cargo y, por otro, el manual de funciones, juntos permiten obtener información clara y precisa de lo que hace un colaborador en determinado puesto de trabajo. Cuando esta información no se le ha dado a conocer al trabajador se convierte en un indicador de riesgo.¹

El análisis del puesto de trabajo implica tres acciones en la gestión: 1) la identificación de una metodología para el levantamiento del puesto de trabajo, 2) el proceso de levantamiento de la información y 3) la construcción del contenido del perfil, siendo prioritario en estas tres acciones el involucramiento del personal que realiza la tarea y quien coordina o dirige la actividad.

Desde el punto de vista de los factores de riesgo psicosocial, el contenido debe incluir la identificación del nombre del cargo, el lugar en la estructura organizacional, el perfil del cargo (formación, experiencia), la misión, las funciones y la descripción de los riesgos ocupacionales, con base en las características del puesto de trabajo y las tareas que realiza (contenido y carga laboral) como lo plantean Sierra et al. (2009).

Posteriormente, se debe ejecutar la socialización de los análisis del cargo y la evaluación y actualización permanente de los puestos de trabajo con la participación los trabajadores.

En la tabla 6.1 se describen los factores de riesgo psicosocial que pueden ser gestionados desde el proceso en mención.

¹ Indicadores de riesgo de la dimensión - Claridad del rol: la organización no ha dado a conocer al trabajador información clara y suficiente sobre los objetivos, funciones, margen de autonomía, los resultados y el impacto que tienen el ejercicio del cargo en la empresa (Ministerio de la Protección Social, 2010).

Tabla 6.1. Articulación del proceso - Análisis del cargo

Proceso	Variables del comportamiento asociadas al proceso	Factor de riesgo psicosocial	Gestión integral
Análisis del cargo	Personalidad Valores Actitudes Estrategias de afrontamiento Aprendizaje Diseño y tecnología del trabajo	Claridad de rol Control y autonomía sobre el trabajo Exigencias por la responsabilidad del cargo	Como proceso de vital importancia para la organización y planificación del trabajo, el análisis del puesto de trabajo permite la identificación de las características que debe poseer el trabajador de acuerdo con el cargo que va a ocupar y se convierte en el insumo para el proceso de selección de personal.

Nota: elaboración propia.

Selección de personal

Por otra parte, el proceso de selección de personal, también apropiado por las organizaciones como sistema de atracción de personal, tiene el propósito de seleccionar a la persona más idónea para la organización.

La importancia de una adecuada selección de personal no debe limitarse a la ocupación de la vacante; aunque actualmente los procesos de desarrollan de forma rápida y masiva, se debe pensar en una evaluación profunda que contemple un ajuste integral del candidato a la organización y al cargo; desde el punto vista ocupacional, ha de considerarse como una prioridad la evaluación y posterior análisis de los aspectos psicológicos enmarcados en los factores de riesgo psicosocial considerados en el desarrollo de la tarea.

Muchos procesos se realizan basados únicamente en criterios de experiencia, trayectoria y conocimientos para tomar decisiones de vinculación, sin embargo, a menudo se dejan por fuera los aspectos psicológicos como la personalidad, las actitudes, capacidades y motivaciones del trabajador; esto ocurre en algunas oportunidades porque no se evalúan, existe limitación de recursos psicométricos y no psicométricos en las organizaciones y, en otras, porque se evalúan, pero estos resultados psicológicos no son tenidos en cuenta en el análisis y la triangulación de la información.

A continuación, se brinda un ejemplo que permitirá evidenciar la articulación entre la evaluación de un aspecto psicológico y un factor psicosocial implicado en la tarea. Cordón et al. (2014) diseñaron y validaron una prueba de selección para controladores marítimos basada en la media de conciencia situacional. En este estudio se preguntaron ¿cómo fortalecer los procesos de selección para controladores

del tráfico marítimo?, de manera que aquellos que se seleccionaran se ajustaran al cargo, buscando principalmente la evaluación de la conciencia situacional, en tres niveles: nivel 1, percepción de los elementos del entorno; nivel 2, comprensión de la situación actual; nivel 3, predicción el estatus futuro, elementos que van más allá de la percepción y contemplan la interpretación, el almacenamiento y la retención de la información. En este ejemplo, la evaluación de la conciencia situacional (“proceso psicológico”) permite gestionar un factor psicosocial relacionado con las demandas de carga mental², principalmente, porque se anticipa al procesamiento de la información que requiere el trabajo de marino.

Otro ejemplo que ilustra cómo la articulación de los aspectos organizacionales y ocupacionales se puede convertir en un factor protector derivado de la gestión de un proceso es la identificación de las estrategias de afrontamiento, que para efectos del ejemplo se describen a partir del personal asistencial (médicos, enfermeros, auxiliares de enfermería). Los profesionales de esta área están expuestos a múltiples factores de riesgo psicosocial, su labor implica “trabajar en continuo contacto con el sufrimiento y la muerte, la incertidumbre frente a la instauración de un tratamiento/diagnóstico, la posibilidad de cometer errores de juicio médico, etc.” (Escribà-Agüir y Bernabé-Muñoz, 2002a, p. 596), situaciones que pueden ser percibidas como estresantes; de acuerdo con Omar, como se citó en Paris (2007), serían las estrategias de afrontamiento frente al estrés los mecanismos cognitivo-comportamentales que le permitirían a una persona manejar, tolerar, reducir o minimizar estas situaciones, por tanto, su identificación puede conducir al reconocimiento de medidas preventivas para el control de un factor de riesgo psicosocial como las demandas emocionales³.

Ahora bien, el interés del proceso no recae únicamente sobre la identificación, se puede derivar de este diagnóstico preliminar o caracterización del personal que ingresa a la organización, un conjunto de acciones orientadas a la formación y entrenamiento, que, para el caso trabajado, podría corresponder con un programa *mindfulness*, por citar un ejemplo.

En la tabla 6.2 se describen algunas formas de análisis para esta articulación, las cuales podrían ser de ayuda para los profesionales de esta área.

2 Demandas de carga mental: entendidas como las exigencias de procesamiento cognitivo que implica la tarea y que involucran procesos mentales superiores de atención, memoria y análisis de la información para generar una respuesta y puede convertirse en riesgo cuando la tarea exige un importante esfuerzo (Ministerio de la Protección Social, 2010, p. 22).

3 Demandas emocionales: situaciones afectivas y emocionales propias del contenido de la tarea que tienen el potencial de interferir con los sentimientos y las emociones del trabajador, y pueden ser un indicador de riesgo cuando el individuo se expone a los sentimientos, emociones o trato negativo de otras personas en el ejercicio de su trabajo. Esta exposición incrementa la probabilidad de transferencia (hacia el trabajador) de los estados emocionales negativos de usuarios y público (Ministerio de la Protección Social, 2010, p. 22).

Los factores de riesgo psicosocial:
una mirada desde los procesos de gestión humana y seguridad y salud en el trabajo

Tabla 6.2. Articulación del proceso de selección de personal

Proceso	Variables del comportamiento asociadas al proceso	Factor de riesgo psicosocial	Gestión integral
Selección de personal	Características biográficas Personalidad Valores Actitudes Estrategias de afrontamiento Aprendizaje Motivación Toma de decisiones individuales	Demandas de carga mental	Involucra la valoración de los procesos psicológicos básicos, por ejemplo: percepción, atención, memoria, capacidad de aprendizaje, entre otros
		Demandas emocionales	Identificación de los estilos de afrontamiento. Vinculación a un plan de fortalecimiento de estrategias de afrontamiento.
		Demandas ambientales y de esfuerzo físico	Verificación de las condiciones físicas del trabajador a través de exámenes médicos de ingreso.
		Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	Relacionado con la motivación, supone la identificación de aspiraciones, intereses o expectativas del trabajador.
		Relaciones sociales en el trabajo	Identificación de competencias blandas del trabajador, habilidades para el trabajo en equipo, comunicación asertiva y solución de problemas, entre otras.

Nota: elaboración propia.

Sistema de evaluación de desempeño

Las organizaciones diseñan sistemas de evaluación de desempeño orientados a la medición del rendimiento y la efectividad de los colaboradores, no obstante, este no es el único fin; este proceso, que inicialmente propende por el mantenimiento de la productividad y estabilidad de la organización, debería procurar al mismo tiempo el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Lo anterior compromete una visión dialéctica en la relación empleador-colaborador, con carácter coconstructivo, que logre el mantenimiento del óptimo desempeño (logro de los objetivos), pero también, progresos cualitativos (adquisición de competencias) que permiten realimentar al trabajador, para que este conozca la forma como está realizando su trabajo y pueda involucrarse en planes de mejoramiento para el fortalecimiento de sus habilidades.

En este orden de ideas, el significado de la evaluación del desempeño para el trabajador puede tener un carácter positivo y aproximarle en la búsqueda de su propio desarrollo personal y profesional en el contexto organizacional. Para hacer de este

proceso de evaluación una actividad objetiva y responsable se sugiere, en primer lugar, generar una cultura de la evaluación que rompa con el carácter punitivo de la misma; segundo, velar por la formación permanente de líderes con habilidades comunicativas, que faciliten el proceso de realimentación al colaborador.

Un estudio realizado por Vázquez et al. (2015) analiza las competencias y necesidades formativas de directores de centros educativos en España, considerando la formación en competencias esenciales, como son las relaciones interpersonales, la intervención en situaciones de conflicto y la comunicación, entre otras, así como brindar formación en gestión de procesos y recursos donde asuman su liderazgo y puedan coordinar a otros profesionales; de acuerdo con los autores, es necesario contemplar habilidades relacionadas con las funciones que se espera que el profesional desarrolle. En este sentido, las características de liderazgo⁴ se pueden convertir en fuente de riesgo cuando la gestión que realiza el jefe demuestra dificultades en la forma como planifica, asigna el trabajo, obtiene los resultados, resuelve conflictos y evidencia dificultades del relacionamiento con su grupo de trabajo (Ministerio de la Protección Social, 2010).

En el caso particular del proceso de realimentación del desempeño, Quiroga y Aravena (2022) caracterizaron los patrones de retroalimentación del desempeño en contextos educativos, identificando la necesidad de fortalecer las habilidades interpersonales y los conocimientos para realizar una realimentación efectiva sobre el desempeño de los colaboradores.

En la tabla 6.3 se observan algunas variables del comportamiento que pueden ser gestionadas y mitigarían el impacto de factores de riesgo psicosocial que desde esta propuesta se relacionan con el proceso de evaluación de desempeño.

⁴ Características de liderazgo: se refiere a los atributos de la gestión de los jefes de inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores. (Ministerio de la Protección Social, 2010, p. 24).

Los factores de riesgo psicosocial:
una mirada desde los procesos de gestión humana y seguridad y salud en el trabajo

Tabla 6.3. Articulación del proceso evaluación del desempeño

Proceso	Variables del comportamiento asociadas al proceso	Factor de riesgo psicosocial	Gestión integral
Evaluación de desempeño	Percepción Aprendizaje Motivación Comunicación Productividad Satisfacción Rotación Ausentismo	Características de liderazgo	Directamente relacionada con los cargos de jefatura, supone procesos de formación a líderes en la organización, para adoptar estilos de mando acordes con la cultura de esta y adecuados ambientes de trabajo. Un sistema formal de evaluación fortalece habilidades para la dirección de personas.
		Relación con los colaboradores (subordinados)	Teniendo en cuenta el carácter punitivo de la evaluación, el sistema debería asegurar que de forma permanente se orienten acciones para comunicar y resolver dificultades de relacionamiento entre los diferentes actores, especialmente los derivados de los resultados de la evaluación entre jefes o compañeros.
		Retroalimentación de desempeño	El sistema de evaluación debe asegurar un mecanismo de opinión para jefes y colaboradores de manera que se propicien acuerdos respecto a la valoración del desempeño o rendimiento del trabajador, así mismo, contempla planes de mejoramiento con acciones de seguimiento y acompañamiento a nivel individual.

Nota: elaboración propia

Proceso de formación y desarrollo de personal

Por último, el proceso de formación y desarrollo de personal se encuentra fuertemente relacionado con variables psicológicas como el aprendizaje, la capacidad y la cultura, las cuales permiten a una organización aprender y adaptarse a las demandas cambiantes de un contexto altamente competitivo. De acuerdo con Castañeda (2015):

La segunda condición propuesta para que el aprendizaje organizacional ocurra es la formación. Cuando un trabajador adquiere conocimiento y desarrolla habilidades, este proceso contribuye a su desempeño y al logro de objetivos organizacionales (Baharim & Van Gramberg, 2005; Pineda, 2013; Yahya & Goh, 2002). (p. 63)

Desde este punto de vista, los procesos de formación en las organizaciones facilitan el desarrollo de las competencias de los colaboradores y, por ende, mejoran su desempeño profesional (González et al., 2021). Como un proceso recíproco, la organización invierte unos recursos (tiempo-dinero) en la formación, capacitación y desarrollo del colaborador y este pone a disposición de la organización el conocimiento, contribuyendo en una mejor medida al logro de los objetivos trazados.

Lo anterior puede explicar que la capacitación⁵ en las organizaciones se convierta en una fuente de riesgo cuando no existen posibilidades de acceso o estas no responden las necesidades de formación para tener un desempeño efectivo en el trabajo (Ministerio de la Protección Social, 2010).

En la tabla 6.4 se describen algunas acciones que permitirían articular el proceso con la gestión del factor de riesgo.

Tabla 6.4. Articulación del proceso de formación y desarrollo de personal

Proceso	Variables del comportamiento asociadas al proceso	Factor de riesgo psicosocial	Gestión integral
Proceso de formación y desarrollo de personal	Personalidad Actitudes Aprendizaje Motivación Cultura de la organización	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	Trabajar en el enriquecimiento del puesto de trabajo, sobre todo en puestos con contenido operativo. La ubicación del trabajador acorde con su formación académica y experiencia profesional. La identificación de intereses para la formación. La capacidad de aprendizaje del colaborador. Fomento de la cultura de compartir conocimiento.
		Capacitación	Desde el proceso de selección de personal se puede evaluar el potencial del trabajador, involucrándolo posteriormente en procesos de capacitación, entrenamiento y desarrollo de competencias técnicas (relacionadas con el conocimiento) y no técnicas (relacionadas con el ser).

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

En términos generales, el quehacer del psicólogo que se desempeña en el área de gestión humana o en el área de seguridad y salud en el trabajo debe vincular, por un lado, el objetivo propio de cada uno de los procesos, y, por el otro, el desarrollo personal y laboral del trabajador, lo que implica que, no solo administra procesos para las organizaciones, sino que gestiona personas en ambientes laborales más saludables.

⁵ Capacitación: son las actividades de inducción, entrenamiento y formación que la organización brinda al trabajador con el fin de desarrollar y fortalecer sus conocimientos y habilidades (Ministerio de la Protección Social, 2010, p. 24).

De esta manera, la adecuada gestión de los factores de riesgo psicosocial requiere de la voluntad política de la gerencia; son las directivas de la organización las que, a través de la formulación e implementación de políticas en sus procesos de gestión humana, pueden contribuir a forjar estructuras organizacionales saludables.

Finalmente, la intervención psicosocial en las organizaciones demanda una perspectiva integral que involucra la participación de todos los actores (trabajadores y organización) y se centra en el cuidado de la salud del colaborador y el establecimiento de condiciones organizacionales más positivas y saludables.

Referencias

- Artazcoz, L., & Molinero, E. (2004). Evaluación de los factores de riesgo psicosocial combinando metodología cuantitativa y cualitativa. *Archivos de Previsión de Riesgos Laborales*, 7(4), 134-142.
- Cordóna, J. R., Ramiro Olivier, P., García Sedeño, M. A., & Walliser Martín, J. (2014). Diseño y validación de una prueba de selección para controladores de tráfico marítimo basada en la medida de la conciencia situacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(2), 83-93. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231331497001>
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>
- Charria Ortiz, V. H., Sarsosa Prowesk, K. V., Arenas Ortiz, F. (2012). Factores de riesgo psicosocial laboral: métodos e instrumentos de evaluación. *Revista de la Facultad Nacional de Salud Pública*, 29(4). <https://revistas.udea.edu.co/index.php/fnsp/article/view/9715>
- Escribà-Agüir, V., & Bernabé-Muñoz, Y. (2002a). Estrategias de afrontamiento ante el estrés y fuentes de recompensa profesional en médicos especialistas de la comunidad valenciana. Un estudio con entrevistas semiestructuradas. *Revista de Salud Pública*, 76, 595- 604. <https://www.scielo.org/pdf/resp/2002.v76n5/595-604/es>
- Escribà-Agüir, V., & Bernabé-Muñoz, Y. (2002b). Exigencias laborales psicológicas percibidas por médicos especialistas hospitalarios. *Gaceta Sanitaria*, 16(6), 487-496. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112002000600006&lng=es&tlng=es.
- Gómez, V., Segura Camacho, S., Castrillón, D. & Perilla, L. E. (2016). Estandarización de una batería para la evaluación de factores de riesgos psicosociales laborales en trabajadores colombianos. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(2), 221-238. <https://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.2.10>
- González Cisneros, A. L., Pedraza Melo, N. A., Barajas Villarruel, J. I., & Álvarez Herrera, M. (2021). Capital humano, aprendizaje y desempeño organizacional en escuelas de educación media superior mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27, 283-305. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37008>

- Jurado, S., Uribe, F., Tovalín, H., Juárez, A., Unda, S. & García, M. (2016). Elaboración de una escala para valorar los factores de riesgo psicosocial en el trabajo de profesores universitarios. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(2), 67-74. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231346516001>
- Meliá, J. (2010). ¿Cómo evaluar los riesgos psicosociales en la empresa? Metodologías, oportunidades y tendencias. <https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2006/como-evaluar-riesgos-psicosociales-en-empresa-metodologias-opportunidades-tendencias>
- Ministerio del Trabajo (2014). *Decreto No. 1477 del 5 de agosto de 2014*. https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1477_del_5_de_agosto_de_2014.pdf/b526be63-28ee-8a0d-9014-8b5d7b299500
- Ministerio de la Protección Social (2008). *Resolución No. 2646 del 17 de julio de 2008*. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607&dt=S>
- Ministerio de la Protección Social (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana. <https://posipedia.com.co/wp-content/uploads/2019/08/bateria-instrumento-evaluacion-factores-riesgo-psicosocial.pdf>
- Paris, L., & Omar, A. (2009). Estrategias de afrontamiento del estrés como potenciadoras de bienestar. *Psicología y Salud*, 19(2), 167-175. <https://psicologiaysalud.uv.mx/index.php/psicysalud/article/view/626/1090>
- Peró Cebollero, M., Barrios Carrejón, M., & Guàrdia Olmos, J. (2008). Propiedades psicométricas de la batería de evaluación de riesgos psicosociales en la mediana y pequeña empresa. *Psicothema*, 20(4), 939-944. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72720465>
- Quiroga, M. y Aravena, F. (2018). La respuesta de los directores escolares ante las políticas de inclusión escolar en Chile. *Calidad en la Educación*, (49), 82-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6809747>
- Ramiro Olivier, P., García Sedeño, M. A., Cordón, J. R., & Walliser Martín, J. (2014). Diseño y validación de una prueba de selección para controladores de tráfico marítimo basada en la medida de la conciencia situacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(2), 83-93. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231331497001>
- Sierra, Y., Rodríguez, J. A. y Guecha, J. P. (2009). Diseño de un programa de prevención de factores de riesgo psicosocial, a nivel primario, secundario y terciario. En M. C. Aguilar y E. Rentería (Eds.), *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación* (pp. 477-507). Universidad Santo Tomás.
- Vázquez Toledo, S., Bernal Agudo, J. L., & Liesa Orús, M. (2016). El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. *Perfiles Educativos*, 38(151), 158-174. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13243471010>

PERFIL DE LOS(AS) AUTORES(AS)

Mónica García Rubiano

Doctora de la Universidad de Almería, España; magíster en Psicología y especialista en Psicología de las Organizaciones de la Universidad Católica de Colombia. Actualmente coordina la Especialización en Psicología de las Organizaciones, lidera la línea de investigación en Psicología Organizacional y coordina el nodo de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (POT) de Ascofapsi. Ha escrito artículos y capítulos de libro sobre cambio organizacional en relación con variables del comportamiento organizacional. Ha trabajado en varias universidades en pregrado y posgrado.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7699-502X>

Carlos Alberto Gómez Rada

Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad El Bosque; magíster en Psicología de la Universidad Católica de Colombia, con amplio conocimiento en el área de Psicología Organizacional. Docente de la Universidad Católica de Colombia y la Universidad de San Buenaventura; miembro del grupo investigación EUROPSIS; autor de múltiples instrumentos validados para población colombiana en temas de clima organizacional, calidad de vida laboral y acoso laboral.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0463-7618>

Jaime Ferro Vásquez

Magíster en Psicología; especialista en Gerencia de Recursos Humanos; psicólogo; diplomado en Estrategias para la Gestión de la Formación en Ambientes Virtuales de Aprendizaje. Formador y consultor en procesos de diagnóstico e intervención en comportamiento organizacional y el área de gestión humana; escritor de artículos en revistas y en textos de psicología organizacional, producto de investigación. Experiencia en la dirección del área de Gestión del Talento Humano por más de 18 años en entidades como la Universidad de San Buenaventura sede Bogotá y la Fundación Universitaria del Área Andina. Profesor universitario en la Universidad Católica de Colombia, la Universidad de San Buenaventura Bogotá, la Universidad del Rosario, la Fundación Universitaria del Área Andina y otras instituciones; director de tesis de pregrado y maestría; conferencista asociado en entidades distintas entidades nacionales e internacionales.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0292-4587>

Iliana Paola Quintana Moreno

Psicóloga de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia; especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano; especialista en Psicología Ocupacional y Organizacional; magíster en Psicología de la Universidad El Bosque. Ha sido docente y directora de trabajos de grado en pregrado y posgrado en la Universidad El Bosque, la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y la Fundación Universitaria Konrad Lorenz. En la actualidad se encuentra vinculada a la Universidad Católica de Colombia como docente y directora del programa de Psicología. Ha escrito diversos capítulos de libro y artículos sobre psicología organizacional. Cuenta con experiencia laboral en la gestión del talento humano y consultoría en la identificación, evaluación e intervención de los factores de riesgo psicosocial.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8205-3760>

Adriana Marcela Manrique Torres

Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia; especialista en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la Universidad del Rosario; magíster en Psicología de la Universidad Católica de Colombia. Gerente de proyectos, investigadora con amplio interés en los riesgos psicosociales emergentes y consultora en el área de seguridad y salud en el trabajo; auditora interna integral; diplomada en Gerencia de Proyectos y Gestión de la Calidad, y en diseño de proyectos. Autodidacta en técnicas de intervención organizacional basadas en evidencia. Docente de Psicología Organizacional y del Trabajo; consultora independiente.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2528-0534>

COLECCIÓN

LOGOS SIGNUM

La colección editorial Logos-Signum contiene la producción escrita elaborada en el marco de la docencia como apoyo fundamental al proceso de formación de los estudiantes; una tarea relevante en la que se rescatan tradiciones y nuevos planteamientos, extensas reflexiones y conclusiones sobre determinados temas que estimulan y propician las virtudes del ser humano, entre ellas, y de manera principal, la *studiositas*. En este contexto educativo, Signum destaca la enseñanza como el camino para estimular la inteligencia y facilitar la inteligibilidad de la psicología, lo mismo que la posibilidad de congelar en el tiempo las señales que se construyen en el ejercicio de la docencia, lo cual no es tarea fácil. Pasar de la tiza y el tablero como primera señal, un poco menos que efímera, al documento escrito que perpetúa la producción del maestro, tampoco lo es, por la misma naturaleza de la profesión: activa, cambiante e innovadora.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

Sapientia aedificavit sibi domun

Editado por la Universidad Católica de Colombia en
diciembre de 2022, impreso en papel propalibros de 75 g.,
en tipografía Minion Pro, tamaño 11 pts.

Publicación digital
Hipertexto Ltda.

Impreso por:
Xpress Estudio Gráfico y Digital S. A. S.

Bogotá, D. C., Colombia

COLECCIÓN **LOGOS**
SIGNUM

**Retos y
oportunidades
para la gestión del
talento humano en
las organizaciones:
riesgos psicosociales**

9

Esta publicación aborda algunos de los retos y las oportunidades que actualmente enfrenta la gestión del talento humano en las organizaciones. Los autores han considerado los elementos teóricos, conceptuales, metodológicos y legales que permiten la evaluación, identificación e intervención de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Los factores psicosociales protectores o de riesgo tienen una incidencia significativa en los ámbitos organizacional, grupal e individual sobre los niveles de productividad, absentismo, rotación de personal, clima laboral, motivación laboral y bienestar, entre otros.

Por ello, este libro se concibe como una contribución para el campo de la psicología organizacional y áreas afines. Cada uno de los capítulos de esta obra aporta, desde diferentes perspectivas y variables inmersas en el riesgo psicosocial, herramientas que permiten evaluarlo y diagnosticarlo, así como algunas propuestas para realizar una intervención. En este sentido, se hace énfasis en que la aplicación de estas propuestas se debe enmarcar en la realidad de la organización y en su cultura organizacional.

