

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.

5

AGOTAMIENTO EMOCIONAL: UN FACTOR DERIVADO DE LOS EFECTOS PSICOSOCIALES

Mónica García Rubiano
Universidad Católica de Colombia

Introducción

El término riesgos psicosociales es representado en una categoría denominada factores, los cuales hacen parte de un subsistema que en el proceso se entiende desde una perspectiva negativa. En este sentido, los factores psicosociales pueden ser positivos (protectores) o negativos (riesgos), pero al ser señalados como factores se establecen como causal y no como consecuencia. De esta manera, algunas manifestaciones como el burnout, el estrés, la ansiedad y la depresión no deberían ser calificados como factores o riesgos psicosociales, sino que, al convertirse en afectaciones de la salud, la correcta asignación sería riesgos derivados de los efectos psicosociales (Morales, 2011).

Desarrollo del concepto

El riesgo psicosocial es definido por Cox & Griffiths (1995) como un constructo que se relaciona con la planificación, gestión y organización del trabajo, en los contextos ambiental y social, que puede tener el potencial de generar daño físico, social y psicológico. En este sentido, el agotamiento se convierte en un síndrome que evidencia una respuesta negativa relacionada con el estrés exacerbado que, según Freudenberger (1974), en el campo de la salud hace referencia al burnout, como un estado que se refleja en la frustración de las personas y es generado por alguna causa que no produce gratificación. Maslac (1982) considera el burnout como un síndrome de agotamiento

Cómo citar este capítulo: García Rubiano, M. (2022). Agotamiento emocional: un factor derivado de los efectos psicosociales. 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. 59-65). Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9786287554283.2022.5>

emocional (el empleado considera que sus recursos afectivos se ven comprometidos por el estrés que genera el contacto con las personas que requieren algún tipo de servicio por parte de él), reflejado en la pérdida de la capacidad de empatía (se manifiesta con sentimientos negativos hacia las personas que hacen parte de su entorno laboral y las personas que se benefician del trabajo que realiza el colaborador), y la respuesta interpersonal (la persona se evalúa a sí misma de manera negativa).

Para Wright & Cropanzano (1998), el agotamiento emocional se manifiesta en un estado permanente de agotamiento físico y emocional, que se produce por una alta carga laboral y estrés persistente. Sus manifestaciones se reflejan en sentimientos generalizados de despreocupación, poca confianza e interés por el desarrollo de cualquier tipo de actividad.

El agotamiento emocional se desarrolla cuando el trabajador percibe durante un tiempo prolongado que hay una exigencia muy alta en las labores que realiza, lo cual ocasiona sentimientos de ansiedad y depresión que se evidencian en rotación, ausentismo y poca calidad de vida (Schaufeli & Greenglass, 2001).

Las revisiones planteadas respecto al burnout lo asumen como una consecuencia del estrés crónico en el ámbito laboral (Burke et al., 2005; Hobfoll & Shirom, 2000). Sin embargo, se debe resaltar que el estrés es la consecuencia de una sobrecarga cualitativa y cuantitativa, mientras que el burnout se desarrolla cuando las personas han sido motivadas por el trabajo que desarrollan, pero que posteriormente se convierte en una carga inmanejable para el trabajador (Pines, 1993)

El estudio realizado por Babyar (2017) aporta para entender los sentimientos de agotamiento emocional en el sector salud, en donde se tiene como compromiso garantizar alta calidad en el servicio que se presta a usuarios y pacientes. Sin embargo, en estos sectores muchas veces los recursos con los que se cuenta son escasos y los trabajadores deben buscar la manera de prestar un buen servicio. En este sentido, los empleados que trabajan en el sector salud se encuentran en constante presión ya que deben prestar un servicio de calidad, sin margen de error, y, en muchas ocasiones, deben responder a sus obligaciones con jornadas laborales extensas que afectan su ciclo circadiano. Adicionalmente, se resalta que por la naturaleza de trabajo que realizan la carga emocional es alta, lo que los hace más sensibles al agotamiento emocional.

Otros factores por considerar en el agotamiento emocional según Gerard (2018) están referidos al éxito financiero y el rendimiento del capital, aspectos que son considerados importantes para las entidades del sector salud y es lo que garantiza su éxito; este aspecto supera a la calidad en la atención o su misma naturaleza. De igual forma, la flexibilidad en la estructura organizacional de las empresas de la salud es baja, lo que

dificulta el funcionamiento de estas entidades y de las personas que laboran en ella, ya que la burocratización de los procesos y procedimientos puede generar demora y desgaste en el desarrollo de tareas cotidianas de los trabajadores.

Gil-Monte (2005) considera que el problema del burnout se debe buscar en el ámbito laboral y no en el individuo. Este problema tiene manifestaciones negativas tanto para la persona (que se manifiestan en alteraciones cardíacas, respiratorias, cefaleas, afectaciones gástricas, del sueño, ansiedad, depresión, alcoholismo, entre otras) como para la organización (decremento en la calidad del servicio prestado, alta rotación y ausentismo de personal, abandono del puesto de trabajo).

Por su parte Montero-Marín & García-Campayo (2010) consideran que tener una visión única del burnout es un error, ya que la realidad que viven las personas en sus organizaciones tiene sus particularidades, por lo que proponen diferentes perfiles para este síndrome: a) frenético: la persona tiene un nivel de exigencia muy alto en su trabajo para cumplir con los objetivos que se esperan, sin reconocer las limitaciones que pueda tener y las consecuencias que el sobreesfuerzo pueda traer para su salud, b) sin desafíos: el trabajador considera que su trabajo de desarrolla de manera monótona y que no tiene retos, por lo que la ejecución de las tareas las hace sin ningún interés; por consiguiente, no hay ningún crecimiento personal; c) desgastado: debido al estrés, el empleado actúa con negligencia, siente que no tiene control y que sus esfuerzos por realizar la tarea no son reconocidos.

Evaluación

Garcés de los Fayos et al. (1997) realizaron una revisión de las diferentes escalas desarrolladas para evaluar el burnout, los cuales se pueden observar en la tabla 5.1:

Tabla 5.1. Instrumentos de medición del burnout

Instrumentos	Autores
Staff Burnout Scale	Jones (1980)
Indicadores del Burnout	Gillespie (1980)
Emener-Luck Burnout Scale	Emener-Luck (1980)
Tedium Measure (Burnout Measure)	Pires, Aronson & Kafry (1981)
Malach Burnout Inventory	Maslach & Jacson (1981)
Burmout Scale	Kemer & Hofman (1985)
Teacher Burnout Scale	Seideman & Zager

Agotamiento emocional: un factor derivado de los efectos psicosociales

Instrumentos	Autores
Energy Depletion Index	Garden (1987)
Matews Burnout Scale for Employees	Matews (1990)
Efectos Psíquicos del Burnaut	García Izquierdo (1990)
Escala de Variables Predictoras del burnout	Aveni & Albani (1992)
Cuestionario de Burnout del Profesorado	Moreno & Oliver (1993)
Holland Burnout Assessment Survey	Holland & Michel (1993)
Rome Burnout Inventory	Venturi, Dell'Erba & Rizzo (1994)
Escala de burnout de directores de colegio	Friedman (1995)

Fuente: tomado de Garcés de los Fayos et al. (1997).

De los instrumentos descritos anteriormente, el más utilizado es el Maslach Burnout inventory, que consta de 22 reactivos y las siguientes dimensiones: agotamiento o demanda emocional (evalúa estar exhausto emocionalmente por las tareas que se deben realizar en el trabajo), la despersonalización (entendida como las actitudes de frialdad y distanciamiento de la persona), la falta de realización personal (valora la autorrealización y eficacia del colaborador) (Maslach & Jackson, 1981).

Por su parte, Marín et al. (2010) consideran que el burnout puede ser evaluado a partir de un cuestionario que tiene como objetivo valorarlo a partir de sus particularidades clínicas como es el cuestionario de subtipos clínicos de burnout en su versión extensa (BCSQ-36) o abreviada (BCSQ-12), la prueba está compuesta por tres subtipos: frenético, sin desafíos y desgastado.

Intervención

La intervención en relación con el burnout se puede realizar desde los planos organizacional e individual. En el ámbito organizacional se pueden implementar ajustes en los procedimientos que tienen que ver con las tareas y la evaluación de estas. En lo que respecta a las medidas a nivel del individuo se puede proyectar a incrementar la competencia emocional del trabajador, así como su capacidad de afrontamiento y apoyo social (Awa et al., 2010).

En el nivel de la organización, algunos autores como Gil Monte et al. (2005) y Gil Monte et al. (2008) indican que como parte de la intervención se pueden distribuir folletos en donde se explique qué es y cómo se puede prevenir el agotamiento emocional, también proponen propiciar el ajuste del nivel de compromiso de los

trabajadores de forma que se establezcan objetivos reales. Por su parte, Munyon et al. (2009) proponen la realización de un rediseño de puestos y generar un ambiente que estimule y apoye a los colaboradores.

En el nivel individual, se recomienda el desarrollo de terapias cognitivas, técnicas de relajación, risoterapia, entrenar a las personas en la comunicación personal, fomentar la autoeficacia (Van Rhenen et al., 2005; Kanji et al., 2006; Cohen & Gagin, 2005; Gil Monte et al., 2008).

Conclusiones

En Colombia, el síndrome de burnout es considerado como una enfermedad profesional, lo cual indica que la presencia de este síndrome está afectando de manera importante a las personas y organizaciones; por lo tanto, es fundamental pensar en su prevención desde las empresas, aunque la responsabilidad no es exclusiva de estas.

Se debe pensar en una corresponsabilidad en donde tanto las organizaciones como los trabajadores deben generar recursos que les permitan afrontar los niveles de estrés exacerbados y, de esta manera, reducir las afectaciones a las que puede dar lugar esta enfermedad.

El manejo de esta afectación por parte de las organizaciones también se convierte en un reto que debe ser evaluado teniendo en cuenta las características de las personas que hacen parte de la organización y el apoyo que se les pueda brindar desde esta.

Referencias

- Awa, W. L., Plaumann, M. & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counselling*, 78, 184-90
- Babyar, J. C. (2017). They did not start the fire: Reviewing and resolving the issue of physician stress and burnout. *Journal of Health Organization and Management*, 31(4), 410-417. <https://doi.org/10.1108/JHOM-11-2016-0212>.
- Burke, H. M., Davis, M., Otte, Ch., & Mohr, D. C. (2005). Depression and cortisol responses to psychological stress: A meta-analysis. *Psychoneuroendocrinology*, 30, 846-856.
- Cohen, M. & Gagin, R. (2005). Can skill-development training alleviate burnout in hospital social workers? *Social Work Health Care*, 40, 83-97.
- Cox T. & Griffiths A. (1995). The nature and measurement of work stress: Theory and practice. In J. Wilson and N. Corlett (Eds.), *The Evaluation of Human Work: A Practical Ergonomics Methodology*. Taylor & Francis.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.

- Garcés de los Fayos, E. J., López Soler, C. & García Montalvo, C. (1997). El síndrome de burnout y su evaluación: una revisión de los principales instrumentos de medida. Cartel presentado en el I congreso de la Asociación Española de Psicología Clínica y Psicopatología, Madrid.
- Gerard, N. (2018). Universal healthcare and universal basic income: Complementary proposals for a precarious future. *Journal of Health Organization and Management*, 32(3), 394-401. <https://doi.org/10.1108/JHOM-01-2018-0004>.
- Gil Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Pirámide.
- Gil Monte, P. R., Carretero, N. & Roldan M. C. (2005). Algunos procesos psicosociales sobre el síndrome de quemarse en el trabajo (burnout) en profesionales de enfermería. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 281-290
- Gil-Monte, P. R., García Jueas, J. A. & Caro Hernández, M. (2008). Influencia de la sobrecarga laboral y la autoeficacia sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de enfermería. *Interamerican Journal of Psychology*, 42, 113-118.
- Hobfoll, S. E. & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. En R. T. Golembiesvki (Ed.), *Handbook of Organization Behavior* (pp. 57-81). Dekker.
- Kanji, N, White, A. R. & Ernst, E. (2006). Autogenic training to reduce anxiety in nursing students: Randomized controlled trial. *Journal Advances Nursing*, 53, 729-735.
- Maslach C. (1982). *Burnout: the cost of caring*. Prentice Hall Press.
- Maslach C., Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Montero-Marin, J. & García-Campayo, J. A. (2010). newer and broader definition of burnout: Validation of the “Burnout Clinical Subtype Questionnaire (BCSQ- 36)”. *BMC Public Health*,10, 302.
- Montero-Marin J., Piva Demarzo M. M., Stapinski L., Gili, M., & García-Campayo, J. (2014). Perceived stress latent factors and the burnout subtypes: A structural model in dental students. *Plos One*, 9(6), e99765.
- Morales, E. (2011). Factores psicosociales en el trabajo: reflexiones conceptuales, teóricas y metodológicas. En A. Juárez, & A. Camacho, *Reflexiones teórico-conceptuales de lo psicosocial en el trabajo*. Juan Pablos Editor, S.A./UAEM.
- Munyon, T. P., Breaux, D. M., & Perrewé, P. L. (2009). Implications of burnout for health professionals. En A. Antoniou, G. Chrousos, C. L. Cooper, M. W. Eysenck, & C. D. Spielberger (Eds.), *Handbook of managerial behavior and occupational health* (pp. 264-277). Edward Elgar.
- Pines, A. M. (1993). Burnout: An existential perspective. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, & Marek, T. (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 33-51). Hemisphere.

- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology and Health, 16*(5), 501-510. <https://doi.org/10.1080/08870440108405523>.
- Van Rhenen, W., Blonk, R. W. B., Van der Klink, J. J. L., Van Dijk, F. J. H., & Schaufeli, W. B. (2005). The effect of a cognitive and a physical stress-reducing programme on psychological complaints. *International Archives Occupational Environmental Health, 78*, 139-48.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 486-493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>.

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.

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.

