

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.

1

RIESGO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO: EL CONCEPTO

Adriana Marcela Manrique Torres
Universidad Católica de Colombia

A partir del concepto desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1986), “Trabajo decente-Decent work”, se empezó a contemplar, no solo el trabajo como derecho, sino de manera integral, incorporando aspectos relacionados con la salud de los colaboradores de la organización, así como las características ambientales y salariales en que se diseña y se desarrolla. En consecuencia, la conceptualización de “riesgo laboral” surge tácitamente con la valoración de la relevancia de la salud integral en el trabajo posterior a la Edad Media y el Renacimiento. De esta manera, las condiciones laborales y, particularmente, los riesgos en el lugar de trabajo adquieren relevancia explícita como aspectos claves de gestión. De ahí que Moreno (2011) indica que las organizaciones se ocuparon durante mucho tiempo de los “daños” directos y visibles que puede generar el trabajo, por ende, la prevención de accidentes ha sido una prioridad; no obstante, paulatinamente las condiciones psicosociales han tomado fuerza en todos los procesos de gestión de personas en el trabajo.

Respecto a las circunstancias psicológicas del trabajador, las condiciones psicosociales en el trabajo han venido tomando mayor relevancia a medida que se avanza en la gestión general de los riesgos laborales; no solo por la obligatoriedad legal de las organizaciones de prevenir accidentes y enfermedades laborales, sino por su pertinencia al momento de fomentar escenarios productivos y la gestión de condiciones seguras, salubres y mentalmente saludables para los trabajadores, independientemente del

Cómo citar este capítulo: Manrique Torres, A. M. (2022). Riesgo psicosocial en el trabajo: el concepto. 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. 13-24). Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9786287554283.2022.1>

contexto y la actividad económica (Díaz & Rentería, 2017). En primer lugar, de acuerdo con la OIT, los factores psicosociales en el trabajo son:

... interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (1986, p. 3)

En este sentido, los factores psicosociales contemplan no solo las condiciones que pueden llegar a ser protectoras, sino también aquellas que pueden llegar a afectar al trabajador y constituyen factores de riesgo. Al mismo tiempo, los riesgos psicosociales son características o condiciones del trabajo que tienen potencial para deteriorar la salud de los trabajadores dentro y fuera de la organización (Gil-Monte, 2014a). De manera predictiva, cuando las condiciones psicosociales tienen probabilidad de causar afectación en la salud, constituyen factores de riesgo (Moreno, 2011). En particular, la OIT (2016) corrobora la relación existente entre las condiciones de riesgo psicosocial y el estrés de manera causal; esta perspectiva establece que la interacción negativa entre las características humanas y las condiciones del ambiente de trabajo conduce al desarrollo de afectaciones físicas o mentales.

En efecto, el estrés como una de las principales problemáticas causadas por las condiciones de trabajo toma especial atención y relevancia en la investigación de los riesgos psicosociales. De igual manera, respecto a los factores protectores psicosociales, la legislación colombiana, en la Resolución 2646 de 2008, artículo 3 literal e, señala que los factores protectores psicosociales son “condiciones de trabajo que promueven el bienestar y la salud del trabajador” (Ministerio de la Protección Social, 2008), como resultado se destacan los modelos de calidad de vida laboral y estrategias de bienestar.

Por lo anterior, el estrés laboral se convierte en una de las primeras afectaciones psicosociales que se desarrolla a causa de las condiciones de riesgo psicosocial que generan las condiciones de trabajo; por consiguiente, los modelos teóricos desarrollados frente al estrés han enmarcado el análisis de los factores de riesgo psicosocial en el contexto laboral. En consecuencia, esta relación pone de manifiesto: 1) los modelos de comprensión para el análisis de los riesgos psicosociales en el trabajo, 2) la importancia del contenido del trabajo en la ocupación y 3) la complejidad de los factores y condiciones de riesgos psicosociales en el trabajo y riesgos psicosociales emergentes. A continuación, se abordará cada uno de estos aspectos.

Los modelos de comprensión para el análisis de los riesgos psicosociales en el trabajo

Los modelos teóricos del estrés han cimentado las bases para la comprensión de los riesgos psicosociales en el trabajo, primero por ser la principal problemática gestada en el contexto laboral y, segundo, por la comprensión que proporcionan sobre las fuentes generadoras del riesgo psicosocial en este espacio, claves para la gestión y prevención de este; en pocas palabras, el impacto del estrés y los riesgos psicosociales en el ámbito laboral. Afortunadamente, hoy se cuenta con la disponibilidad de métodos e instrumentos adecuados de evaluación e intervención para la generalidad de estos riesgos, además de sensibilización sobre estos (OIT, 2016). El estrés en el trabajo se puede definir como la respuesta fisiológica, cognitiva, conductual y emocional a las condiciones adversas del contenido de trabajo, su entorno o la organización (Vega et al., 2013). A continuación, se exponen algunos modelos que se destacan por la relevancia conceptual y empírica respecto de la comprensión teórica del constructo de estrés.

Teoría transaccional del estrés (Lazarus & Folkman, 1984)

En el escenario de la teoría transaccional del estrés, la persona puede percibir estrés psicológico desde la valoración que realiza de sus condiciones personales, estilo de personalidad, de afrontamiento y las condiciones contextuales en que se encuentra (Lazarus & Folkman, 1984). La evaluación (*appraisal*) y el afrontamiento (*coping*) se convierten en mecanismos fundamentales en el proceso de configuración y respuesta al estrés. Este proceso evaluativo determina la duración, intensidad y frecuencia de las respuestas psicológicas y somáticas que genera el trabajador como afrontamiento a las diferentes situaciones que se ocasionan en el ambiente (daño-pérdida, amenaza y desafío); a esta dinámica interaccional-relacional se le denominó transaccional, donde los niveles de intensidad en la respuesta son basados en la valoración cognitiva de los estímulos contextuales de lo que sucede en el ámbito laboral, una transacción activa entre el estrés fisiológico y el estrés psicosocial (interacción interno-externo) que pone de manifiesto la complejidad del estudio del estrés (González & Hernández, 2006).

Modelo de estrés: demanda-control y apoyo social (Karasek & Theorell, 1990)

Este modelo plantea que el estrés se desarrolla a causa del desajuste entre la capacidad de *control* (habilidades, conocimiento y experiencia del trabajador), y las *demandas psicológicas* (exigencias cognitivas) que implica la ejecución de las tareas en el puesto

de trabajo. El *apoyo social* constituye una variable moderadora del estrés directamente proporcional: a mayor apoyo social, menor probabilidad de estrés, y viceversa. El confort cognitivo y el estrés fluctúan entre cuatro áreas dependiendo de la intensidad de las variables del modelo: demanda y control; a mayor demanda y menor control, mayor tensión laboral (zona de estrés); a mayor demanda y mayor control, menor tensión laboral y mayor motivación (zona de trabajo activo); baja demanda y bajo control (bajo riesgo de estrés) y menor demanda y bajo control (trabajo pasivo).

El apoyo social como variable moderadora cobra relevancia en tanto este puede ser provisto por compañeros de trabajo, supervisores o incluso a través del mismo soporte familiar (Karasek & Theorell, 1990). En este modelo, las demandas están asociadas a las exigencias psicológicas y se relacionan con la carga cuantitativa, el volumen, el tiempo, las interrupciones; así mismo, el control está asociado a la capacidad de afrontamiento para hacer frente a estas exigencias, es un recurso que modera las cargas de trabajo (Vega et al., 2013).

Modelo de estrés: desequilibrio esfuerzo-recompensa (DER) (Siegrist, 1996)

El modelo de Siegrist (1996) se basa en la desigualdad, es el modelo de reciprocidad social, donde debe existir una relación directa y una proporcionalidad respecto del *esfuerzo invertido* —relacionado con las exigencias o demandas de trabajo tanto externas (velocidad, tiempo, responsabilidad, cantidad de trabajo para llevar a cabo las actividades) como internas (afrontamiento, autoexigencia y necesidad de control)— y la *recompensa recibida* (oportunidades de desarrollo, seguridad laboral, compensación, reconocimiento, estima, equidad, apoyo, entre otras), por consiguiente, cuando existe un desequilibrio o una relación asimétrica entre estas variables se configura el estrés.

En efecto, el desequilibrio manifiesto planteado en este modelo puede generarse en línea con inadecuadas condiciones contractuales, la expectativa de que las condiciones laborales mejoren o cuando hay un alto compromiso (*engagement*) del colaborador en el lugar de trabajo y, por ende, un alto compromiso durante largos periodos de tiempo sin retribución (Siegrist, 1996). El planteamiento desequilibrio esfuerzo-recompensa busca identificar condiciones sociales inadecuadas con focalización en el escenario laboral y establecer predicciones de desequilibrio entre el bienestar y el riesgo (probabilidad de enfermedad laboral) a causa de la exposición permanente a dichas condiciones (Fernández-López et al., 2005).

Modelo HERO: Modelo de Organización Saludable y Resiliente (Healthy & Resilient Organizations) (Salanova et al., 2012)

Con respecto al Modelo HERO, este representa una apuesta conceptual para los procesos de evaluación e intervención multinivel (organización, grupo e individuo) desde la psicología de la salud ocupacional positiva, de gran aporte en contextos de riesgos emergentes y donde la incertidumbre conduce a la necesidad de que las organizaciones sean resilientes (Salanova et al., 2014). El modelo desarrolló una metodología de evaluación que contempla los componentes de: recursos y prácticas organizacionales saludables (demandas y recursos sociales en la organización del trabajo y las tareas), colaboradores y grupos de trabajo saludables (eficacia, *engagement*, emociones positivas, confianza y resiliencia en el trabajo); resultados organizacionales saludables (misión organizacional de excelencia y las relaciones positivas relacionadas con el entorno) (Salanova et al., 2014).

Por lo que se refiere a la evidencia empírica del modelo se ha validado el hecho de que las prácticas organizacionales saludables promuevan y se relacionen positivamente con el bienestar laboral y el *engagement*. Dentro de estas prácticas se encuentran, por ejemplo: el desarrollo de carrera, el desarrollo de habilidades y la salud psicosocial (Acosta et al., 2013). En este sentido, resultan relevantes los procesos de atracción de talento, el rediseño organizacional centrado en los recursos personales y el desarrollo de la autonomía, así como la coordinación de la organización y de los equipos de trabajo centrados la salud y en el equilibrio trabajo-familia; finalmente, el desarrollo de líderes transformacionales que fortalezcan el *engagement* y el capital psicológico (Salanova et al., 2014). El modelo plantea un escenario perfecto para el desarrollo de intervenciones desde variables de la psicología positiva que centran su atención en el fortalecimiento de los factores protectores organizacionales y que conducen hacia el desarrollo de organizaciones resilientes.

Teoría de las demandas y los recursos laborales (DRL), o Job Demands-Resources (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2013)

El modelo ha evolucionado al nivel de teoría donde se conectan dos categorías de análisis: *demandas y recursos laborales*; por lo tanto, el análisis se puede aplicar a todos los entornos de trabajo. Las demandas son condiciones del trabajo de tipo organizacional, físico, psicológico (cognitivo o emocional) y social que implican esfuerzo permanente y acarrear un desgaste físico, psíquico y fisiológico en los trabajadores. Los recursos contemplan dos niveles: los organizacionales (laborales/sociales) y los personales (psicológicos) en el colaborador. Los recursos son necesarios para atender las demandas laborales y enmarcan una relación que conduce a reducir o aumentar

la carga física y psicológica, incidir en el desarrollo (aprendizaje y crecimiento) del colaborador y alcanzar los logros de trabajo (Bakker & Demerouti, 2013).

De la misma manera, este modelo heurístico enfatiza en dos procesos predictores (deterioro de la salud y aspectos motivacionales): las demandas laborales son predictoras del deterioro de la salud, el agotamiento (desgaste) y los problemas psicosomáticos; entre tanto, los recursos laborales son predictores del *engagement* (compromiso), la motivación y la satisfacción. Respectivamente, las demandas requieren consumo de recursos (esfuerzo físico y psicológico), mientras que los recursos proveen (autoeficacia, autonomía, aprendizaje) (Bakker & Demerouti, 2013). Así mismo, el estrés experimentado dependerá del proceso de ajuste y adaptación que adelantan los colaboradores de la organización entre las demandas y los recursos desarrollados. En este sentido, las demandas y los recursos pueden interactuar de diferentes formas y con distintos efectos; por ejemplo, predecir el desempeño, el bienestar y la salud laboral (Bakker et al., 2007).

Importancia del contenido del trabajo en la ocupación

Las ocupaciones tienen diferentes contenidos de trabajo que las caracterizan. De acuerdo con Pérez (2019), una forma de tipificar la intensidad de cada una de las ocupaciones es clasificarlas en tareas rutinarias, creativas y sociales; esta clasificación, ligada al contenido de las funciones y tareas desarrolladas en los diversos roles, está asociada al crecimiento del empleo, que es directamente proporcional a ocupaciones creativas y sociales e inversamente proporcional a ocupaciones rutinarias. En este sentido, Garrido (1991) plantea diferenciar las ocupaciones que trabajan con objetos, de las que trabajan con información; así como las que trabajan con personas. Igualmente, los contenidos de las tareas en las ocupaciones se analizan desde diferentes niveles de complejidad (Popping, 1995). El tipo de complejidad relacionada con la tarea y asociada al nivel de estudio requerido se relaciona con: capacidad para generar estructuras o formas, reconocimiento de patrones, capacidad para valorar y afrontar una situación con escasa información, manipulación simbólica, adquisición de habilidades mecánicas, habilidades sociales y desarrollo de habilidades físicas (Rivière, 2009).

En pocas palabras, en acuerdo con Rivière (2009), el análisis de la estructura ocupacional puede darse en función de los objetos donde son aplicadas las tareas que contienen las funciones, la complejidad de la tarea y la cualificación que requiere el colaborador que la realiza. Al mismo tiempo, existen diferencias significativas respecto de los niveles de tensión en relación con el tipo de ocupación; lo anterior conlleva que se preste especial atención en este aspecto en lo que se refiere al diseño

de programas de intervención y vigilancia epidemiológica psicosocial. En otras palabras, desde un punto de vista contextual, el tipo de ocupación enmarca, no solo las tareas que se realizan en el trabajo, sino también las condiciones de desarrollo (alta carga, vulneración de derechos laborales, potencial de desgaste, entre otros) (Cortés et al., 2004; García, 2007; Pérez, 2019).

Por consiguiente, el contenido del trabajo —estudiado con el término “contenido de la tarea”— como condición de riesgo psicosocial es sustancialmente clave en la valoración e identificación de los niveles de riesgo de los factores psicosociales, toda vez que alude a la “carga” (mental y de responsabilidad) y la “demanda” (emocional y cuantitativa) en el puesto de trabajo, variables centrales en los modelos anteriormente explicados (Ministerio de la Protección Social, 2010). Conviene subrayar que Colombia, en la Resolución 2646 de 2008, en su artículo 6, literal d, señala que las condiciones de la tarea:

Incluyen las demandas de carga mental (velocidad, complejidad, atención, minuciosidad, variedad y apremio de tiempo); el contenido mismo de la tarea que se define a través del nivel de responsabilidad directo (por bienes, por la seguridad de otros, por información confidencial, por vida y salud de otros, por dirección y por resultados); las demandas emocionales (por atención de clientes); especificación de los sistemas de control y definición de roles. (Ministerio de la Protección Social, 2008, artículo 6, literal d)

Así pues, Adánz (1993) identifica la satisfacción, variedad y riqueza del trabajo con la expresión “contento con la tarea”, la cual se relaciona con la moral laboral, la motivación y el rendimiento; de esta manera, el adecuado diseño de la tarea se asocia con un factor protector psicosocial y es requisito para el apropiado desempeño del colaborador. En cuanto a la gestión del diseño de las funciones en el puesto de trabajo, se pueden implementar prácticas de *enriquecimiento* de tareas, *ampliación* y *rotación* (De Arquer & Oncins, 2007).

Complejidad de los factores y las condiciones de riesgos psicosociales en el trabajo, y riesgos psicosociales emergentes

Las condiciones socioeconómicas mundiales han generado transformaciones paulatinas en la fuerza laboral a causa de fenómenos como el incremento de trabajos temporales, la subcontratación, la migración masiva (escenarios laborales dotados de heterogeneidad étnica y cultural), las crisis económicas (a causa de pandemias, guerra regular-irregular, hiperinflación, etc.), envejecimiento de la población laboral activa que ha traído cambios demográficos, exigencias en la cualificación, cambios

sociopolíticos y tecnológicos, entre otros (Gil-Monte, 2014b). Lo anterior pone de manifiesto la obligación de revisar de manera permanente los mecanismos de evaluación e intervención de los riesgos psicosociales en el trabajo, pues si bien los riesgos ya conocidos (organización en el trabajo: características del empleo, organización del tiempo en el trabajo, singularidad de la organización, particularidad de la tarea, los relacionados con la complejidad del afrontamiento individual y las condiciones extralaborales) continúan siendo relevantes, también aparecen o emergen nuevos riesgos alternos conocidos como riesgos psicosociales emergentes.

Los riesgos psicosociales emergentes se definen como: “cualquier riesgo que: a) está causado por nuevos procesos, tecnologías, lugares de trabajo, cambios sociales u organizativos; o b) era un factor conocido, pero se considera como un nuevo riesgo debido a avances científicos o percepciones sociales” (Gil-Monte, 2012, p. 239). Lo anterior indica que el desarrollo de identificación de riesgos psicosociales es un procedimiento complejo, activo y en permanente transformación; es una dinámica de apertura y análisis de las condiciones psicosociales emergentes que subyacen a los mecanismos de transformación social, económica, política y tecnológica del trabajo.

De ahí que Milczarek et al. (2007), en un estudio para la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, planteó que los riesgos psicosociales emergentes pueden categorizarse en las siguientes áreas: precariedad laboral, envejecimiento de los trabajadores, intensificación del trabajo, altas demandas (exigencias) emocionales, conflicto entre la vida laboral y personal, y violencia en el lugar de trabajo. Asimismo, es de anotar que el riesgo psicosocial en general está en gran medida mediado por la percepción del colaborador y dicha percepción depende de características y actitudes personales, las características psicosociales del trabajo y las características individuales.

En el contexto de los riesgos laborales es conocido el modelo de “Gestión del Riesgo”, el cual se centra en el análisis y control de los riesgos a fin de reducirlos, transformarlos o eliminarlos. En este sentido, se debe transitar del modelo de gestión al enfoque de gestión del riesgo; es decir, no solo prever las reservas sociales, financieras, emocionales y psicológicas frente a los impactos del riesgo y gestionar su reducción, sino comprenderlo en términos sociales (concepción vital e ideológica, perspectiva del mundo e incluso cosmovisión cultural y religiosa) (Lavell, 2001), a fin de lograr un análisis sistemático, ecológico y biopsicosocial de los riesgos psicosociales en los contextos laborales.

Para resumir, el enfoque de gestión del riesgo en general es un proceso social complejo que busca construir en condiciones de seguridad y sostenibilidad, ejerciendo la reducción y el control sobre los riesgos más allá de disminuir la amenaza y la

vulnerabilidad (Lavell, 2001). Lo anterior evidencia la complejidad del enfoque de gestión de riesgo psicosocial laboral, el cual considera no solo los procesos de transformación humana, sino que concibe de manera transversal el análisis del trabajo que muta permanentemente con los cambios sociales, políticos, económicos e ideológicos. Así pues, la identificación de la fuente de riesgo psicosocial (*estresores*), sensibilización, educación, toma de decisiones y monitoreo se convierte en un elemento fundamental en el marco de este enfoque, sin desconocer que existen otras metodologías y enfoques de prevención.

Conviene resaltar que la complejidad de la gestión del riesgo psicosocial no se limita a los aspectos psicosociales intralaborales (dentro del trabajo), sino que incluye los aspectos extralaborales (fuera del trabajo) que hacen parte de la integralidad de las dimensiones de vida de los seres humanos, así como las características individuales de cada uno de los trabajadores, que consideran no solo la historia de aprendizaje, las singularidades de la personalidad y las estrategias diversas de afrontamiento, sino también el perfil psicofisiológico del estrés que hace referencia a las respuestas bioquímicas (eje hipofiso-suprarrenal y sistema nervioso autónomo) que se relacionan con los procesos cognitivos, emocionales, afectivos y de toma de decisión (Gil-Monte, 2014b). Lo anterior, sin dejar de mencionar, en relación con la citada complejidad, las implicaciones que para el estrés tiene la alimentación inflamatoria y la relación neurobiológica hallada recientemente entre la microbiota y el eje intestino-cerebro: nervio vago, sistema circulatorio (eje hipotálamo-pituitario-adrenal y liberación de cortisol); así como el sistema inmune (Gómez Eguílaz et al., 2019).

Finalmente, el riesgo psicosocial, aunque complejo y cambiante (emergente), ha tomado una relevancia visible en la última década frente a todos los demás riesgos laborales, pues requiere una gestión integral; es decir, más que una gestión del riesgo pasiva, es necesaria una gestión basada en un enfoque protector, proactivo, de promoción de la salud en el contexto laboral y el diseño generalizado de ambientes de trabajo que, más allá de la ausencia de enfermedad psicosocial, promuevan la salud laboral bajo un enfoque de derechos, desarrollo organizacional, calidad de vida y bienestar laboral para los colaboradores de la organización.

Conclusiones

En el marco de la gestión, administración y prevención de los riesgos laborales se reconoce la relevancia global de la gestión integral de las condiciones, los factores y riesgos psicosociales; dicha gestión debe cimentarse sobre modelos teóricos sólidos, que permitan el reconocimiento de las fuentes diversas de riesgo psicosocial laboral. De igual manera, el análisis del contenido del trabajo diferencial en las ocupaciones

resulta relevante en el desarrollo de la identificación, evaluación, intervención y vigilancia epidemiológica de las condiciones y riesgos psicosociales. Finalmente, a partir de un enfoque integrador y comprensivo de la gestión del riesgo psicosocial, la cual supone una complejidad mayor en tanto están implícitas las condiciones intralaborales, extralaborales y personales, así como las transiciones socioeconómicas que cambian el diseño del trabajo. Gestionar este riesgo en su integralidad es reconocer al trabajador como sujeto de derechos y reivindicar su condición bio-psico-social en la promoción del trabajo digno, decente y saludable.

Referencias

- Acosta, H., Torrente Barberá, P., Llorens Gumbau, S., & Salanova, M. (2013). *Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo*. Semantic Scholar.
- Adánez, A. M. (1993). *La importancia del contenido con la tarea para el buen funcionamiento de las empresas*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274.
- Cortés, I., Artazcoz, L., Rodríguez-Sanz, M., & Borrell, C. (2004). Desigualdades en la salud mental de la población ocupada. *Gaceta Sanitaria*, 18, 351-359.
- De Arquer, M. I., & Oncins, M. D. (2007). *NTP 444: Mejora del contenido del trabajo: rotación, ampliación y enriquecimiento de tareas*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España.
- Díaz Bambula, F., & Rentería Pérez, E. (2017). De la seguridad al riesgo psicosocial en el trabajo en la legislación colombiana de salud ocupacional. *Estudios Socio-Jurídicos*, 19(2), 129-155.
- Fernández-López, J. A., Fernández-Fidalgo, E., & Siegrist, J. (2005). El trabajo y sus repercusiones en la salud. El modelo “Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa-DEER”. *Revista de Calidad Asistencial*, 20(3), 165-170.
- García, A. J. (2007). Factores psicosociales, estrés y salud en distintas ocupaciones: un estudio exploratorio. *Investigación en salud*, 9(1), 57-64.
- Garrido Medina, L. (1991). *Prospectiva de las ocupaciones y la formación en la España de los años 90*. Instituto de Estudios y Análisis Económicos.
- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*, 29(2), 237-241.

- Gil-Monte, P. R. (2014). Evaluación de factores y riesgos psicosociales en el trabajo. En *Manual de psicología aplicada al trabajo y a la prevención de los riesgos laborales* (pp. 429-460). Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- Gil-Monte, P. R. (2014). Psicología aplicada al estudio de los riesgos laborales: estrés y estrategias de afrontamiento. *Manual de Psicología Aplicada al Trabajo y a la Prevención de los Riesgos Laborales* (pp. 25-48). Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- Gómez Eguílaz, M., Ramón Traperero, J. L., Pérez Martínez, L., & Blanco, J. R. (2019). El eje microbiota-intestino-cerebro y sus grandes proyecciones. *Revista Neurol*, 68(3), 111-7.
- González Ramírez, M. T., & Hernández, R. L. (2006). Síntomas psicósomáticos y teoría transaccional del estrés. *Ansiedad y Estrés*, 12(1).
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990) *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.
- Lavell, A. (2001). Sobre la gestión del riesgo: apuntes hacia una definición. *Biblioteca Virtual en Salud de Desastres-OPS*, 4, 1-22.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer Publishing Company.
- Milczarek, M., Brun, E., Houtman, I., Goudswaard, A., Evers, M., Bovenkamp, M., ... & Oncins de Frutos, M. (2007). *Expert Forecast on Emerging Psychosocial Risks Related to Occupational Safety and Health* (European Agency for Safety and Health at Work). Office for Official Publications of the European Communities.
- Ministerio de la Protección Social (2008). Resolución 2646. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Ministerio de la Protección Social.
- Ministerio de la Protección Social de Colombia (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Ministerio de la Protección Social.
- Moreno Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57, 4-19.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Oficina Internacional del trabajo. OIT. http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_span.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016). *Estrés en el trabajo: un reto colectivo*. OIT.
- Pérez, S. T. (2019). El contenido de tareas y la dinámica de las ocupaciones en España. *Sociología del Trabajo*, (94), 89-109.
- Popping, R. (1995). The performance of a knowledge-based system for converting occupational classifications. *Quality and Quantity*, 29(3), 273-286. <https://doi.org/10.1007/BF01101974>

- Rivière, J. (2009). La complejidad de tarea de las ocupaciones. *EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, (17), 91-121.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, 35 (1), 22-30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77830184004>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/Low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27. doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27
- Somavia, J. (1999). *Decent work for all in a global economy: An ILO perspective*. ILO. <https://www.ilo.org/public/english/bureau/dgo/speeches/somavia/1999/seattle.htm>
- Vega, M. M. C., Fuentealba, N. G., & Igor, M. S. (2013). Factores psicosociales, *stress* y su relación con el desempeño: comparación entre centros de salud. *Salud de los Trabajadores*, 21(2), 111-128.

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.

