

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.

4

BALANCE TRABAJO-FAMILIA

Mónica García Rubiano

Universidad Católica de Colombia

Introducción

La actividad laboral es una de las acciones más importantes en los seres humanos, puesto que gracias a este sistema económico se pueden suplir ciertas necesidades y, así mismo, adquirir bienes y servicios esenciales para subsistir. A lo largo de la vida del ser humano se ha vuelto fundamental la relación entre la familia y sus actividades laborales, puesto que en las organizaciones es donde el individuo invierte la mayor parte de su diario vivir (Jiang et al., 2021).

Vesga (2019) señala que, finalizando el anterior siglo e iniciando el actual, se han evidenciado transiciones importantes en los ámbitos en los que están inmersos los seres humanos, lo cual abarca el mundo del trabajo y la vida personal o familiar; por lo tanto, esta interacción se ve presente tanto en las esferas públicas (trabajo) como privadas (familia o espacio doméstico) de las personas.

En este sentido, surge una inquietud: ¿por qué en estas décadas hubo un cambio significativo en este balance? Terminando el siglo XX e iniciando el XXI, se han generado diversos cambios (Vesga, 2019), como la descomposición en el trabajo, nuevas formas de entender las relaciones en este, aumento de la multiplicidad en la fuerza laboral, poca regulación en las condiciones laborales, desarrollo de trabajos que carecen de seguridad. Muchas de estas transformaciones se vieron exacerbadas por la pandemia del COVID-19 (Vesga et al., 2021).

Cómo citar este capítulo: García Rubiano, M. (2022). Balance trabajo-familia. 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. 49-57). Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9786287554283.2022.4>

En este orden de ideas, Tapia et al. (2016) resaltan la importancia de que los ámbitos familiares y del trabajo deban estar integrados, de lo contrario se pueden presentar tensiones perjudiciales para cada parte de la relación trabajador-familia. Esta tensión se entiende a partir del distanciamiento progresivo que empieza a existir entre el aprovechamiento de las ventajas que trae el trabajo remunerado y el trabajo no remunerado dentro de la familia.

Desarrollo del constructo

En el ámbito de las organizaciones, una cultura trabajo-familia se puede definir como los supuestos, las creencias y los valores compartidos de acuerdo con la disposición que tenga la organización para favorecer la integración de las condiciones familiares y laborales de sus colaboradores. Mauno et al. (2005) plantean que un primer elemento de esta cultura es el apoyo administrativo, entendido como el apoyo ofrecido por las directivas de las organizaciones (en términos de sensibilidad) a las situaciones inherentes del trabajador, específicamente a las referidas a sus habituales responsabilidades familiares. Se hace énfasis en los rasgos humanos expresados por los directores o gerentes que pueden ser percibidos por los trabajadores y que tienen un impacto positivo (o negativo) en el comportamiento de estos y su postura frente a los procesos internos de la empresa. En ese orden de ideas, se debe exaltar el papel de cada una de estas autoridades, que tienen a cargo equipos de trabajo, en la toma de decisiones porque, finalmente, son ellos los responsables del manejo de esas variables que, aunque no están relacionadas con la esencia de las funciones de los trabajos, sí influyen de manera importante en los resultados y el clima laboral dentro de la empresa.

La siguiente dimensión de la cultura organizacional se focaliza en la proyección profesional dentro de las organizaciones y las oportunidades de crecimiento como efecto de los beneficios de aplicar la relación trabajo-familia. Finalmente, la tercera dimensión en el apoyo a las prácticas de balance trabajo-familia se traduce en el tiempo que exige la empresa para que sus trabajadores realicen sus funciones. Este tema es debatible en muchos sentidos, pues si bien la normatividad de cada país estandariza este tiempo, no cabe duda de que las empresas pueden definir cómo usar el tiempo por el que pagan. Liu et al. (2019) afirman que cuando hay una cultura de extensas jornadas laborales, los trabajadores crean un inconformismo y descontento sobre la idea de que la empresa está consumiendo su vida más que su propia familia, percepción que representa una amenaza importante para los intereses de cada organización, pues esto puede desencadenar muchos problemas inherentes al ser humano, pero totalmente ajenos al desarrollo profesional de cada individuo.

Por su parte, De-Klerk et al. (2012) y Llanos & Martínez (2019) indican que la relación entre los factores trabajo-familia ha sido estudiada desde cuatro enfoques: escasez, mejora, enriquecimiento y conflicto, y transferencia. El enfoque de escasez asume que una persona requiere tener límites en cuanto al tiempo, energía y atención que le dedica a cada una de ellas, pues si esto no ocurre, los recursos asignados a estas disminuyen y causan conflicto, un ejemplo es cuando una madre llega de su trabajo a las siete de la noche y no siente energía para jugar con uno de sus hijos, por ende, decide ir a dormir, pues sus recursos disminuyeron por las responsabilidades de un dominio, lo cual impactó al otro.

El enfoque de mejora señala que cuando una persona ejecuta diversidad de tareas se incrementan la autoestima y la confianza, lo que influye de manera positiva en la vida familiar y laboral. El enfoque de enriquecimiento y conflicto (Reynoso & Verduzco, 2019) plantea dos extremos: el primero relacionado con las acciones desarrolladas en el ámbito afectivo o en el desempeño positivo de un rol, que se ve reflejado en la calidad del otro rol. Si se presenta la situación contraria se estaría gestando un conflicto entre el trabajo y la familia debido a que uno de los roles ejecutados le toma mayor responsabilidad que el otro, lo que hace difícil cumplir de manera satisfactoria los dos. Finalmente, el enfoque de transferencia hace referencia a la manera como la vida familiar de un trabajador influye en la ejecución de su trabajo, transfiriendo lo que acontece en un dominio al otro, y que afecta tanto el ámbito familiar como el laboral.

El balance trabajo-familia hace referencia al logro de las expectativas que tiene una persona acerca del dominio familiar y laboral, en el cual esta es capaz de manejar con éxito las diferentes responsabilidades que le exige cada rol; este constructo se ha asociado a un mayor compromiso y satisfacción laboral por parte del empleado; sin embargo, cuando existe un desequilibrio se produce un conflicto que se ha relacionado principalmente con un mayor nivel de rotación dentro de la organización (Grzywacz & Carlson, 2007).

Evaluación e intervención

Para evaluar el balance trabajo-familia, distintos estudios recurren al uso de las metodologías cualitativa y cuantitativa. Un estudio realizado por Hong et al. (2021) entrevistó a 10 mujeres y 10 hombres de la ciudad de Qatar, donde se les preguntaba qué significaba para el adulto trabajador qatari la familia y el trabajo, el balance entre estos dos componentes, y si este balance resultara tener un impacto cultural, cómo harían para conseguir este balance. Como resultado, los participantes reportaron que el equilibrio entre el trabajo y la familia significa cumplir con las expectativas laborales y familiares. El trabajo está impulsado por las necesidades económicas familiares

y se debe realizar por el bien de la familia. Sin embargo, el equilibrio trabajo-familia es una meta idealizada ya que las exigencias laborales, las necesidades de la familia y la carencia de apoyos hacen imposible el balance.

En un estudio elaborado por Gragnano et al. (2020) se utilizó la escala de conflicto trabajo-familia, la cual es desarrollada desde una perspectiva multidimensional (Carlson et al., 2000), en el sentido de que el trabajo interfiere con la familia. Las medidas incluyen la combinación de las tres formas de conflicto entre el trabajo y la familia (tiempo, tensión y comportamiento) y las dos direcciones del conflicto: conflicto trabajo-a-familia (WFC) y conflicto familia-a-trabajo (FWC). La escala cuenta con nueve ítems tipo Likert de 7 puntos, donde 1 es “Muy en desacuerdo”, y 7 es “Muy de acuerdo”. También se utilizaron ítems de la escala de enriquecimiento trabajo-familia (Carlson et al., 2000), en relación con que el trabajo enriquece a la familia. La prueba estaba compuesta por 18 ítems en escala tipo Likert con la misma orientación de respuesta que la escala de conflicto familia-trabajo.

Es necesario identificar los criterios para evaluar el balance trabajo-familia, debido a lo relevante que puede resultar para mejorar la calidad de vida de las personas en la organización, y, así mismo, da una amplia perspectiva de trabajo a las personas que conforman las áreas de recursos humanos, por consiguiente, Grzywacz & Carlson (2007) establecen que la evaluación debe basarse solo en los dominios familiares y laborales, enfatizando en las expectativas que tienen las personas de cada rol y las relaciones generales que se crean, así mismo, deben permitir evaluar el grado de equilibrio o desequilibrio que se presenta.

De acuerdo con lo anterior Cachutt & Ortiz (2015) diseñaron un instrumento denominado Integración Trabajo Familia (IFT) que cuenta con 34 ítems y fue estandarizado en una muestra de 270 profesionales de diferentes carreras, los cuales contaban con trabajos fijos y dependientes. Esta escala cuenta con un alfa de Cronbach de 0.7 y 0.9, analizada por medio del estadístico SPSS 20; sus dimensiones son la satisfacción, el compromiso, la doble presencia y los efectos sobre la salud. La escala IFT se basa en la definición de equilibrio entendida como satisfacción, y se aleja de la definición propuesta por Grzywacz & Carlson (2010), donde se habla principalmente del logro de las expectativas de cada rol, por consiguiente, parece que aún el término balance trabajo-familia requiere de un consenso por parte de los teóricos con el fin de que se pueda garantizar la adecuada evaluación del fenómeno.

Por otra parte, también se encuentra la Escala de conflicto trabajo-familia que fue utilizada en la guía propuesta por Astudillo (2017), la cual evalúa cómo las personas en los últimos tres meses han visto que uno de sus dominios se ve afectado por cumplir responsabilidades del otro, por medio de 12 ítems que se responden de forma

dicotómica (Sí y No); aunque no fue posible encontrar el artículo de validación que permitiera detallar los componentes de la prueba, es posible afirmar que esta propuesta se ajusta a los criterios mencionados por Grzywacz & Carlson (2007), debido a que se enfoca únicamente en la parte laboral y familiar e integra el logro de las expectativas de las personas en cada uno de los dos dominios.

Adicional a ello, para evaluar este balance se han aplicado diversas encuestas relacionadas con las actividades laborales, una de ellas es una encuesta sobre condiciones de trabajo y salud realizada en América Central, en donde se evidenció que un porcentaje superior al 10 % de los encuestados reportó sentimientos constantes de estrés o tensión, tristes o deprimidos, o con pérdida de sueño debido a sus preocupaciones laborales (Jiménez-Figueroa & Aravena, 2015).

Lo anterior concuerda con una investigación realizada por O'Brien & Hayden (2008) donde resaltan que el horario de permanencia de los colaboradores en su lugar de trabajo está ocupando alrededor de 100 días al año, y a causa de ello se han encontrado problemáticas relacionadas con aumento de divorcios, disminución del tamaño de las familias, aumento de las labores del hogar, depresión, estrés laboral, suicidios, y conflictos personales y familiares.

Cabe resaltar que, para evaluar este balance, algunas organizaciones han optado por usar la medición a través del *engagement*, en donde se consideran las experiencias, los rasgos personales, las virtudes cívicas e institucionales que hacen que el individuo logre bienestar y desarrollo personal (Vicente De Vera & Gabari, 2019).

Intervención

En Chile fue creada una guía en la cual se proponen diferentes medidas que permitan generar una mayor conciliación trabajo-familia en los trabajadores, mediante la reducción de horas laborales, el manejo flexible en los horarios u horarios más extensos que reduzcan el número de días laborales, diferentes permisos de paternidad o maternidad en los momentos de nacimientos o adopción de hijos o en situaciones en las que ocurren calamidades familiares, permisos remunerados o no remunerados y apoyos financieros para el cuidado de los hijos. El documento también menciona que en países como Francia, Canadá y Suiza, la intervención se ha enfocado principalmente en la corresponsabilidad parental, debido a que las encuestas realizadas reflejan que la mujer cuenta con mayores responsabilidades dentro del hogar en comparación con el hombre, lo que genera en las mujeres un desbalance entre el trabajo y la familia; por ello es que se hace necesario que el hombre o padre adquiera las mismas responsabilidades y así aumente el equilibrio (Astudillo, 2017). Igualmente,

esta guía concluye que el balance trabajo-familia debería involucrar a diferentes actores, incluyendo el Estado y las organizaciones, pues estas últimas deberían ser cada vez más sensibles a las necesidades de sus trabajadores (De Klerk et al., 2012; Cachutt & Ortiz, 2015).

Goulding & Kerslake (1996) ubican el origen de los trabajos flexibles en la necesidad de las empresas de retener el recurso humano con experiencia y calidad en sus funciones habituales, así como mantener a los trabajadores con expectativas de crecimiento y estabilidad laboral, estos factores favorecen la voluntad de permanecer dentro de la organización.

Del Castillo et al., en 2011, plantearon que los beneficios de aplicar estrategias corporativas orientadas al balance trabajo-familia mostraban mejoramientos sobre el apego de los trabajadores frente a la organización, por consiguiente, una inversión en esta cultura organizacional representa un retorno para la organización importante en términos de compromiso y reforzamiento del valor del empleo.

Por otra parte, cuando las empresas han demostrado tener culturas que se interesan por el bienestar de sus trabajadores, en el mercado laboral se hacen atractivas para los aspirantes, lo que ubica a estas organizaciones en un lugar privilegiado para atraer a las personas más talentosas y unirlos a sus equipos. Sin embargo, Del Castillo et al. (2011) hacen énfasis en que la aplicación de técnicas orientadas al balance familia-trabajo debe tener un impacto a nivel específico dentro de la estructura organizacional, con el fin de crear una transformación profunda que adhiera a la cultura y los valores a cada uno de sus líderes, directores o gerentes que tienen equipos de trabajo, pues cuando esto se logra, las empresas crean en el inconsciente de sus trabajadores una necesidad de intercambio social, es decir, la reacción natural de un trabajador ante un beneficio otorgado por la empresa es la de sentir una obligación frente a ella, una obligación recíproca que se traduce en todos los beneficios anteriormente mencionados, hasta llegar al punto de analizar el costo de abandonar la organización por alguna otra oferta.

Por otra parte, Patiño (2018) diseñó e implementó un plan de intervención para la Corporación Hospitalaria de Juan Ciudad, en el hospital Méderi de Bogotá (Colombia), la cual buscaba generar una conciliación entre el trabajo-familia de los empleados de esta organización; para ello se diseñaron diferentes medidas que la organización podría implementar, de acuerdo con diversos aspectos reconocidos por medio de dos grupos focales dirigidos a auxiliares de enfermería y médicos. Los componentes identificados en los grupos focales mencionados fueron, en primer lugar, las finanzas, pues se propone que la organización permita a los empleados tener oportunidades de ahorro; en segundo lugar, se encontró el tiempo en familia, donde

la organización puede generar días remunerados en los cuales los empleados puedan compartir tiempo de calidad con sus familiares o realizar una ampliación de los días de permiso remunerados para calamidades; en tercer lugar se encontró la recreación y el deporte familiar, lo cual es posible trabajar ampliando los convenios con cajas de compensación familiar; como cuarto componente está la educación familiar, en la que se puede proporcionar información a los trabajadores sobre descuentos que ofrecen las universidades para que sus hijos puedan acceder a la educación superior, etc.

Burke (2000) realizó un estudio en donde pretendía determinar el nivel de beneficios de las organizaciones cuando implementan en sus políticas la cultura organizacional y tienen en cuenta los valores de la empresa en pro del balance familia-trabajo. Allí analizó las relaciones existentes entre la percepción de hombre profesional frente a los valores fomentados por sus empresas y sus efectos en su vida personal y laboral, así como su satisfacción personal y bienestar psicológico. En el estudio se encontró que los hombres que contaron con mayor apoyo por parte de las organizaciones reportaron trabajar cinco horas menos a la semana y disfrutar el trabajo, menos estrés laboral y mayor satisfacción con su trabajo y sus carreras, menos deseos de renunciar, más satisfacción con sus amigos y con la comunidad, y mayor nivel de bienestar emocional.

Conclusiones

Sin duda alguna, las organizaciones deben buscar potencializar el compromiso entre sus empleados, pues de esta forma se logra obtener mejores resultados y un alto rendimiento de la empresa, así como mejorar su reputación y la calidad de sus productos o servicios. Por esta razón, se debe dar importancia al balance trabajo-familia, pues está demostrado que este enfoque puede ser un aliado estratégico para conseguir los objetivos de la organización.

Esto implica un reto para todas las organizaciones y, en la medida que puedan asumirlo, probablemente tendrán trabajadores mucho más comprometidos que puedan cumplir con las metas estipuladas por la organización.

Referencias

- Astudillo, P. (2017). *Guía para la intervención en conciliación Trabajo-Familia*. Instituto de Salud Pública de Chile. <https://www.researchgate.net/publication/329946807>
- Burke, R. (2000). Do managerial men benefit from organizational values supporting work-personal life balance? *Women in Management Review*, 5(2), 81-87. <https://doi.org/10.1108/09649420010319606>.

- Cachutt, C., & Ortiz, F. (2015). Medición de la integración trabajo-familia en organizaciones. *Industrial data*, 18(2), 7-13. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81643819002.pdf>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- De Klerk, M., Nel, J. A., & Koekemoer, E. (2012). Positive side of the work-family interface: A theoretical review. *Journal of Psychology in Africa*, 22(4), 683-690. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14330237.2012.10820588>
- Del Castillo Mory, E., Fuchs, R., Vera, S., Arizkuren, A. y Agarwala, T. (2011). Balance trabajo-familia: cultura, nivel de conflicto y voluntad de permanencia en la empresa. *Journal of Business*, 3(1), 3-14.
- Goulding, A. & Kerslake, E. (1996), Flexible working in libraries: Profit and potential pitfalls. *Library Management*, 17(2), 8-16. <https://doi.org/10.1108/01435129610108225>
- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work-life balance: Weighing the importance of work-family and work-health balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 907. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030907>
- Grzywacz, J. G., Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- Hong, P., Abdelmoneium, A. O., Badahdah, A. M., & Grzywacz, J. G. (2021). A conceptual model of work-family balance among qatari adults. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 52(4), 406-423. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/00220221211011251>
- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P. & Li, X. (2021), Coping with workplace ostracism: The roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior, *Management Decision*, 59(2), 358-371. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0848>
- Jiménez-Figueroa, A. y Aravena Vega, V. (2015). Desafíos de fomentar estrategias personales e incorporar políticas de conciliación trabajo-familia en las organizaciones. *Pensamiento Psicológico*, 13(2), 123-135. <https://doi.org/10.11144/Javerianacali.PPSI13-2.dfep>
- Liu, P., Wang, X. T., Li, A., & Zhou, L. (2019). Predicting work-family balance: A new perspective on person-environment fit. *Frontiers in Psychology*, 10, 1804. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01804>.
- Llanos Reynoso, L. F. y Martínez Verduzco, L. (2019). La distribución del tiempo de las actividades de los trabajadores se relaciona con el balance trabajo-familia. *Revista Gestión y Estrategia*, 55, 43-62. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/658>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Piitulainen, S. (2005). Work-family culture in four organizations in Finland: Examining antecedents and outcomes. *Community, Work and Family*, 8(2), 115-140. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13668800500049563>

- O'Brien, T. & Hayden, H. (2008). Flexible work practices and the LIS sector: balancing the needs of work and life? *Library Management*, 29(3), 199-228. <https://doi.org/10.1108/01435120810855322>
- Patiño, M. A. (2018). *Análisis de la afectación de los conflictos familiares en el trabajo. Caso trabajadores de enfermería del Hospital Méderi* (Trabajo Doctoral). Universidad Externado de Colombia. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1485>
- Tapia, P., Saracostti, M., & Castillo, L. (2016). Balance entre familia y trabajo: un análisis comparativo de Chile y España desde una normativa internacional hacia regulaciones laborales. *Ius et Praxis*, 22(1), 493-526.
- Vesga, J. (2019). La interacción trabajo-familia en el contexto actual del mundo del trabajo. *Equidad y desarrollo*, 1(33), 121-135. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss33.7>
- Vesga, J. J., García, M., Forero, C., Toscano, C., Quiroz, E., & Pazmay, S. G. (2021). Relación entre la edad, el *engagement* y la disposición al cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 38(2), 225-241. <https://doi.org/10.16888/interd.2021.38.2.15>
- Vicente De Vera, I., & Gabari, I. (2019). La resiliencia como factor protector del estrés crónico en docentes. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 9(3), 159-175. doi: 10.30552/ejihpe.v9i3.332.

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.

