Psicología de las organizaciones y del trabajo

Apuestas de investigación III

Johnny Orejuela
Mónica García Rubiano
Lizeth Andrea Villada Arango

Editores Académicos
2022



FONDO EDITORIAL by CEIPA

CEIPA Powered by Arizona State University

Nodo Psicología de las Organizaciones y del trabajo

ASCOFAPSI Asociación Colombiana de Facultades de Psicología

Psicología de las organizaciones y del trabajo

Apuestas de investigación III

Johnny Orejuela
Mónica García Rubiano
Lizeth Andrea Villada Arango

Editores Académicos

Prólogo por
Sonia Gondim

2022

FONDO EDITORIAL by CEIPA

CEIPA Powered by Arizona State University

Nodo Psicología de las Organizaciones y del trabajo

ASCOFAPSI
ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE FACULTADES DE PSICOLOGÍA

Psicología de las organizaciones y del trabajo

Apuestas de investigación III

AUTORES

Johnny Orejuela
Lizeth Andrea Villada Arango
Mónica García Rubiano
Adolfo Brides
Armando García Avilés
Ana María Fajardo González
Ana María Muñoz Franco
Anderson Gañán Moreno
Andrés Miguel Vásquez Ochoa
Angela Sofía Orbes Caicedo
Angélica María Londoño Moreno
Boris Cendales-Ayala
Carmen Picazo Lahiguera
Carolyn Diaz García
Clayton Silva de Almeida
Concha Antón Rubio
Daniela Carolina Arteaga Torres
Diana Milec Cifuentes-Leiton
Dianne Sofia Araujo Romero
Diego Andrés García Valdivieso
Diego Fernando Muñoz Muñoz
Dilver Orlando Pérez Gaviria
Edison Jair Duque Oliva
Enrique Nadal Vilella
Erico Rentería Pérez
Erika María Uñates Zuleta
Fátima Díaz Bambula
Francisco Carrillo Carrillo
Francisco David Ortega Almonacid
Francisco López Gallego
German Vieco Gómez
Givaldo Carlos Candrinho
Hayr Alonso Gutiérrez Alemán
Isaac Santos Estrada
Isabella Villegas
Itzel Alejandra Tovar
Iván David Jojoa Arcos
Janaína Vilares da Silva
Joice Reitz
Juan Alejandro Barreto Tejada
Juan Carlos Espinal Uribe
Juan Guillermo Sandoval Reyes
Juan Javier Vesga Rodríguez
Juan José Blandón Areiza
Juan P. Gamboa
Karlla Garcia Ferreira
Kelly Obispo Salazar
Kewy Sarsosa -Prowesk
Kiara Coralia Campo Landines
Laura Melissa Alzate Díaz
Laura Cardona de Plaza
Leonor Emilia Delgado-Abella
Liliam Deisy Ghizoni
Lina Julieth Aroca Pérez
Maddy Lorena D´Silvestri Ruiz
María Alejandra Gómez Vélez
María Angelica Avendaño Becerra
María Constanza Aguilar Bustamante
Marilyn Vanegas García
Marleny Cardona Acevedo
Mateo Cerón Hoyos
Mauricio Herrera López
Mercedes Oleaga
Merlin Patricia Grueso Hinestroza
Miguel Ángel Mañas Rodríguez
Milena Margarita Villamizar Reyes
Mónica López Santamaría
Natalia Gaviria
Oscar Fabián Martos Guatusmal
Óscar Hernán Vargas Villamizar
Paulina María Barrero Amórtegui
Pedro Antonio Díaz Fúnez
Rocío Esperanza Hernández Arenas
Santiago Bravo Jiménez
Sara Santiago-Estrada
Sonia Maritza Matabanchoy Tulcan
Susana Franco
Tania García Ramos
Thaís Moura Monteiro
Valentina Bernal Florez
Verónica Andrade Jaramillo
Xavier D. Morales
Yesica Paola Díaz Therán
Yolanda Sierra Castellanos

Psicología de las organizaciones y del trabajo: Apuesta de investigación III

Psicología de las organizaciones y del trabajo: Apuesta de investigación III / Villada Arango, Lizeth Andrea; Gamboa, Juan Pablo; Rentería-Pérez, Erico; López Gallego, Francisco [et.al]; Orejuela Gómez, Johnny Javier; García, Mónica; Villada Arango, Lizeth Andrea; Editores Académicos; Gondim, Sonia Prólogo. Primera Edición. –. Sabaneta, Antioquia: Fondo Editorial Fundación Universitaria CEIPA Powered by Arizona State University : 2022.

1062 páginas.; Figuras, tablas en blanco -negro; 17 x24 cm.

ISBN impreso: 978-958-8752-40-2

ISBN digital: 978-958-8752-45-7

Psicología del trabajo/Postrabajo/Teletrabajo/Trabajo tecnologías/ Teletrabajo-Sociedad de la información/Competitividad empresarial-teletrabajo/ Acoso laboral/Casos empresariales-liderazgo/ Desempeño laboral-Competencias 4.0/Psicología social/

Incluye referencias

Lizeth Andrea Villada Arango, Juan Pablo Gamboa, Erico Rentería-Pérez, Francisco López Gallego y Johnny Orejuela, Tania García-Ramos y Xavier D. Morales, María Angélica Avendaño, Johnny Javier Orejuela Gómez y Lizeth Andrea Villada Arango, Óscar Hernán Vargas Villamizar, Isaac Santos Estrada y Tania García Ramos, Oleaga Francisco Carrillo Carrillo Juan Pablo Gamboa Navarro Susana Franco Rodríguez, Angélica María Londoño-Moreno, Fátima Díaz-Bambula y Erico Rentería-Pérez, Juan Carlos Espinal Uribe y Marleny Cardona Acevedo, Adolfo Brides y Kelly Obispo Salazar, Laura Cardona de Plaza, Johnny Orejuela Gómez y Lizeth Andrea Villada Arango, Francisco David Ortega Almonacid y Mónica García Rubiano, Natalia Gaviria, Johnny Orejuela y Andrés Vásquez, Maddy Lorena D'Silvestri Ruiz y Johnny Orejuela, Diana Milec Cifuentes Leiton, Givaldo Carlos Candrinho, Clayton Silva de Almeida, Erico Rentería-Pérez, Armando García-Avilés, Tania García-Ramos, Sara Santiago-Estrada, Juan Sandoval-Reyes, Valentina Bernal, Isabella Villegas , Jair Duque, Carolyn Diaz García y Verónica Andrade Jaramillo, Ana María Muñoz Franco y Johnny Orejuela, Diego Andrés García Valdivieso, Johnny Javier Orejuela Gómez y Lizeth Andrea Villada Arango, Yesica Paola Diaz Therán y Johnny Javier Orejuela Gómez, Laura Melissa Álzate Díaz, Ana María Fajardo González, María Alejandra Gómez Vélez y Verónica Andrade Jaramillo, Karlla Garcia Ferreira, Thaís Moura Monteiro, Liliam Deisy Ghizoni ,Joice Reitz y Janaína Vilares da Silva, Juan José Blandón Areiza, Milena Margarita Villamizar Reyes, Anderson Gañán Moreno, Dianne Sophie Araujo y Ivan David Jojoa Arcos, Paulina Barrero, Itzel Alejandra Tovas, Anderson Gañan y Johnny Orejuela, Uñates-Zuleta Erika María. Vieco-Gómez German Fernando y Cendales-Ayala Boris, Oscar Fabián Martos Guatusmal, Lina Juliethe Aroca-Pérez, Angela Sofia Orbes Caicedo y Mateo Cerón Hoyos, Diego Fernando Muñoz-Muñoz, Sonia Matabanchoy, Dilver Orlando Pérez Gaviria y Harvey Mauricio Herrera López, Leonor Emilia Delgado-Abella, Miguel Ángel Mañas Rodríguez, Pedro Antonia Diaz Funez, Kewy Sarsosa-Prowesk , Yolanda Sierra Castellanos y Rocío Esperanza Hernández Arenas, Enrique Nadal Vilell, Carmen Picazo Lahiguera, Juan Pablo Gamboa Navarr y María Constanza Aguilar Bustamante, Santiago Bravo Jiménez y Johnny Orejuela, Marilyn Vanegas-García, Hayr Alonso Gutiérrez Alemán y Juan Alejandro Barreto, Juan Javier Vesga R., Kiara Coralia Campo Landine y Daniela Carolina Arteaga Torres

CDD. 158.7 P974

Código de catalogación CO-SbCEI

© Fundación Universitaria CEIPA

Título: Psicología de las organizaciones y del trabajo: Apuesta de investigación III

Coordinación de Investigaciones Primera edición: Sabaneta, noviembre de 2022

ISBN impreso: 978-958-8752-40-2
ISBN digital: 978-958-8752-45-7

Fundación Universitaria CEIPA

PhD. Diego Mazo Cuervo
Rector

PhD. Giovanny Cardona Montoya
Vicerrector Académico

PhD. Julián Zapata Cortés
Editor Institucional

Esp. Amparo Acosta Hurtado
Coordinadora de Investigaciones

Fondo Editorial CEIPA

Raúl Andrés Jaramillo E.
Coordinación editorial

E-mail: editorial.ceipa@ceipa.edu.co
Dirección: Calle 77 Sur No. 40-165
Teléfono: (4) 305 61 00 Ext. 4122
Sabaneta, Colombia

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros), sin autorización previa y por escrito del titular del copyright, bajo las sanciones establecidas en la ley.

El contenido de esta publicación puede reproducirse citando la fuente. La obra publicada expresa exclusivamente la opinión de los autores, de manera que no compromete el pensamiento ni la responsabilidad de la Fundación Universitaria CEIPA.

Contenido

Prólogo 15
Por: Sonia Gondim

Presentación 29
Por: Johnny Orejuela, Mónica García Rubiano, Lizeth Andrea Villada Arango

Primera parte
Relaciones entre psicología y mundo del trabajo 33

Capítulo 1. Contratos idiosincrásicos (*i-deals*) y empleabilidad: un análisis posible 35
Lizeth Andrea Villada Arango, Johnny Orejuela, Juan P. Gamboa, Erico Rentería Pérez y Francisco López Gallego

Capítulo 2. Mirada mundial de programas de ingreso básico (universal) desde una perspectiva utópica del postrabajo 65
Por: Tania García-Ramos y Xavier D. Morales

Capítulo 3. Comportamientos del líder que facilitan la conciliación trabajo-vida personal y familiar: el caso de una empresa de tecnología de la ciudad de Bogotá 97
Por: María Angélica Avendaño Becerra, Johnny Orejuela y Lizeth Andrea Villada Arango

Capítulo 4. Una crítica, desde el control neonormativo, al uso de *mindfulness* en el ámbito corporativo 131
Por: Óscar Hernán Vargas Villamizar

Capítulo 5. La función institucional del acoso laboral: un análisis crítico del discurso sobre su conceptualización 147
Por: Isaac Santos Estrada y Tania García Ramos

Capítulo 6. Teletrabajo y calidad del empleo: dimensiones, retos y perspectivas desde una mirada multidisciplinar 177
Por: Mercedes Oleaga, Francisco Carrillo Carrillo, Juan P. Gamboa y Susana Franco

Capítulo 7. Ejes temáticos, conceptuales y metodológicos de las investigaciones sobre jubilación y trabajo. Una revisión sistemática de la literatura 217
Por: Angélica María Londoño-Moreno, Fátima Díaz-Bambula y Erico Rentería-Pérez

Capítulo 8. Capacidad de ocio como tiempo libre y calidad de vida: el caso de un grupo de trabajadores de Parques Nacionales Naturales de Colombia 249
Por: Juan Carlos Espinal Uribe y Marleny Cardona Acevedo

Capítulo 9. O trabalho informal em Moçambique: uma abordagem dos aspetos conceituais, causas, efeitos e contextos 277
Por: Adolfo Brides y Kelly Obispo Salazar

Capítulo 10. Factores motivacionales en relación con la vinculación al colectivo sindical en trabajadores colombianos 293
Por: Laura Cardona de Plaza, Johnny Orejuela y Lizeth Andrea Villada Arango

Segunda parte
Relaciones entre la psicología y el mundo de las organizaciones 319

Capítulo 11. Relación entre cultura y clima organizacional en algunas entidades de educación 321
Por: Francisco David Ortega Almonacid y Mónica García Rubiano

Capítulo 12. Implicaciones y desafíos percibidos derivados del cambio asociado a la reestructuración organizacional: el caso de un grupo de líderes de una empresa industrial del suroccidente colombiano 345
Por: Ana María Muñoz Franco y Johnny Orejuela

Capítulo 13. Relación entre los valores humanos y el perdón interpersonal en un contexto organizacional colombiano 375
Por: Merlin Patricia Grueso Hinestroza, Mónica López-Santamaría y Concha Antón Rubio

Capítulo 14. Competencias 4.0 percibidas como apalancadoras del desempeño en líderes de empresas colombianas del entorno digital 399
Por: Maddy Lorena D'Silvestri Ruiz y Johnny Orejuela

Capítulo 15. Compromiso organizacional y teletrabajo: comprensiones y complejidades actuales del mundo del trabajo..... 441
Por: Diana Milec Cifuentes-Leiton, Clayton Silva de Almeida, Givaldo Carlos Candrinho y Erico Rentería-Pérez

Capítulo 16. La figura del experto desde la psicología social, la cognitiva y la dimensión ético-epistemológica 461
Por: Armando García-Avilés, Tania García-Ramos y Sara Santiago-Estrada

Capítulo 17. Modalidad de trabajo remoto durante la COVID-19: efectos sobre la satisfacción y la productividad laboral..... 487
Por: Juan Sandoval Reyes, Valentina Bernal Florez, Isabella Villegas y Edison Jaír Duque Oliva

Capítulo 18. Gestión del despido en las organizaciones y sus implicaciones en los despedidos: un capítulo de revisión 507
Por: Carolyn Díaz García y Verónica Andrade Jaramillo

Capítulo 19. Factores facilitadores y obstaculizadores percibidos en el desarrollo de una cultura de la innovación: el caso de un grupo de líderes de innovación de algunas empresas de la ciudad de Medellín 527
Por: Natalia Gaviria, Johnny Orejuela, Andrés Vásquez

Capítulo 20. Oportunidades, obstáculos y retos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid: el caso de una empresa de sector de telecomunicaciones en Colombia 553
Por: Diego Andrés García Valdivieso, Johnny Orejuela y Lizeth Andrea Villada Arango

Capítulo 21. Desafíos percibidos por un grupo de líderes de procesos frente a la transformación digital en centros globales de servicios compartidos localizados en Medellín..... 577
Por: Yesica Paola Díaz Therán y Johnny Orejuela

Capítulo 22. La trata de personas y el trabajo. Significados del trabajo en mujeres víctimas de trata desde la voz de los profesionales que las atienden ... 605
Por: Laura Melissa Alzate Díaz, Ana María Fajardo González, Verónica Andrade Jaramillo y María Alejandra Gómez Vélez

Tercera parte

Relaciones psicología mundo de la salud en el trabajo 641

Capítulo 23. Enfermedades relacionadas con el trabajo en profesionales de la salud: una revisión sistemática 643
Por: Karlla Garcia Ferreira, Thaís Moura Monteiro, Liliam Deisy Ghizoni, Joice Reitz y Janaína Vilares da Silva

Capítulo 24. Tecnoestrés laboral por condiciones de teletrabajo derivadas de la COVID-19: estudio de caso en vendedores colombianos..... 661
Por: Juan José Blandón Areiza, Milena Margarita Villamizar Reyes y Anderson Gañán Moreno

Capítulo 25. Malestar subjetivo en el teletrabajo en tiempos de pandemia..... 693
Por: Dianne Sophia Araújo, Iván David Jojoa Arcos

Capítulo 26. Malestar en el trabajo doméstico en tiempos de pandemia: el caso de un grupo de amas de casa de Medellín 703
Por: Anderson Gañán Moreno, Paulina Barrero Amórtegui, Itzel Alejandra Tovar y Johnny Orejuela

Capítulo 27. Efecto moderador de las estrategias de afrontamiento entre los factores de riesgo psicosocial y estrés laboral en docentes 721
Por: Erika María Uñates-Zuleta, Germán Fernando Vieco-Gómez y Boris Cendales-Ayala

Capítulo 28. Calidad de vida laboral en trabajadores en situación de discapacidad física en la secretaría de tránsito y transporte de la ciudad de San Juan de Pasto, 2020 757
Por: Oscar Fabián Martos Guatusmal, Lina Juliethe Aroca Pérez, Ángela Sofia Orbes Caicedo y Mateo Cerón Hoyos

Capítulo 29. Calidad de vida laboral en un grupo de trabajadores informales: estudio descriptivo 789
Por: Diego Fernando Muñoz-Muñoz, Sonia Maritza Matabanchoy Tulcán, Dilver Orlando Pérez Gaviria y Harvey Mauricio Herrera López

Capítulo 30. Resiliencia, optimismo, esperanza y autoeficacia: capital psicológico clave para el desarrollo humano en tiempos de incertidumbre 809
Por: Leonor Emilia Delgado-Abella, Miguel Ángel Mañas Rodríguez y Pedro Antonio Díaz Fúnez

Capítulo 31. Factores de riesgo psicosocial y salud mental en trabajadores de guardia y custodia de contextos laborales penitenciarios: una revisión sistemática desde la promoción, prevención e intervención 857
Por: Yolanda Sierra Castellanos, Rocío Esperanza Hernández Arenas

Capítulo 32. Factores de riesgo psicosocial asociados al trabajo en casa por causa de la pandemia de COVID-19: una aproximación conceptual 885
Por: Kewy Sarsosa-Prowesk

Cuarta parte
Relaciones psicología-mundo de la gestión del talento humano 901

Capítulo 33. La digitalización en la gestión de recursos humanos: una aproximación al reclutamiento y selección de personal 903
Por: Enrique Nadal, Carmen Picazo, Juan P. Gamboa y María Constanza Aguilar4

Capítulo 34. Retos percibidos por los jefes de recursos humanos derivados de la cuarta revolución industrial: el caso de algunas empresas de gran tamaño en la ciudad de Medellín 941
Por: Santiago Bravo Jiménez y Johnny Orejuela

Capítulo 35. Desafíos y transformaciones en las organizaciones y la gestión humana en el marco de la revolución 4.0: una revisión sistemática 975
Por: Marilyn Vanegas-García, Hayr Alonso Gutiérrez Alemán, Juan Alejandro Barreto

Capítulo 36. Conocimiento seudocientífico en el campo de la gestión de recursos humanos 995
Por: Juan Javier Vesga Rodríguez

Capítulo 37. Procesos de gestión del talento humano en pymes de la industria manufacturera, logístico-portuaria y turística de la ciudad de Cartagena 1013
Por: Kiara Coralia Campo Landines y Daniela Carolina Arteaga Torres

Sobre los autores 1043

Prólogo

Al lector interesado en la Psicología de las organizaciones y del trabajo, este libro ofrece un panorama actual completo y diversificado de temas, abordajes teóricas, metodológicas y empíricas en este complejo campo de conocimiento. Constituye rico material de consulta y lectura para estudiantes, practicantes e investigadores del área de Psicología de las organizaciones y del trabajo. Otro aspecto muy favorable de la obra son las instituciones, nacionalidades y autores involucrados en este audaz proyecto científico, señales de la envergadura de las redes construidas para la producción de conocimiento. Está organizado en cuatro partes que se diferencian por poner énfasis en objetos de estudios distintos, aunque interrelacionados: trabajo, organizaciones, gestión y salud en el contexto de trabajo.

El apartado dedicado al trabajo agrega nueve capítulos resultantes de estudios empíricos, ensayos teóricos críticos y revisiones de literatura que contemplan temas alineados con los desafíos que cercan el mundo del trabajo contemporáneo. Así que los temas son muy variados: contratos idiosincráticos (i-deals), programas de ingreso universal, papel del liderazgo en la gestión de la interface familia-vida personal-trabajo, crítica al uso abusivo de prácticas de mindfulness en la gestión del trabajo y de personas, acoso moral, teletrabajo y calidad de vida, trabajo informal, tiempo libre y ocio y, por fin, jubilación.

En el capítulo 1 intitulado *Contratos idiosincrásicos (i – deals) y empleabilidad: un análisis posible* de Lizeth Andrea Villada Arango, Johnny Orejuela, Francisco López Gallego. Juan Pablo Gamboa y Erico Rentería-Pérez, y los autores definen contratos Idiosincrásicos como "acuerdos individualizados sobre las condiciones de empleo entre trabajadores considerados particularmente valiosos o claves y sus empleadores producto de una negociación". Sacan a la luz la tensión entre patrones universales de las condiciones de trabajo y la individualización que atiende solamente a aquellos trabajadores empoderados y aptos a imponer condiciones

a los empleadores, llevando al tratamiento desigual entre grupos ocupacionales y más injusticia en el trabajo.

En el capítulo 2 que lleva el título *Mirada mundial de programas de ingreso básico (universal) desde una perspectiva utópica del postrabajo* de Tania García-Ramos y Xavier D. Morales, los autores analizan los resultados, beneficios y limitaciones de 20 programas sociales, proyectos pilotos y propuestas de ingreso básico en diversos países. El principio de estos programas es promocionar ingresos básicos a todos los residentes o ciudadanos de un estado o país sin discriminación, apoyado en una utopía del pos trabajo de la labor como una actividad vital. "Un ingreso social suficiente proveería a los sujetos los recursos necesarios para hacerse responsable de sus condiciones de vida y tener la libertad del tipo de trabajo que acepte". Una de las conclusiones de los autores fue que los programas "no siguen de forma cabal los supuestos del modelo utópico del postrabajo".

Los comportamientos del líder que facilitan la conciliación trabajo-vida personal/familiar: el caso de una empresa de tecnología de la ciudad de Bogotá de María Angélica Avendaño, Johnny Orejuela y Lizeth Villada compone el tema del capítulo 3. Los autores llevaran a cabo un estudio empírico cualitativo en que participaran 13 profesionales de una empresa de tecnología en Bogotá. El objetivo fue identificar los comportamientos del líder que facilitan la conciliación trabajo-vida personal/familiar. La cultura organizacional, el compromiso de los altos directivos y el apoyo de los líderes fueran considerados los principales factores facilitadores por los participantes.

El capítulo 4 de Óscar Hernán Vargas Villamizar lleva el título *Una crítica, desde el control neo-normativo, al uso de mindfulness en el ámbito corporativo.* Este es un ensayo teórico en que el autor se apoya en el concepto de *control neo-normativo* de Fleming y Sturdy para "caracterizar una forma emergente del control normativo que estimula al individuo a mostrar su verdadero ser en el ámbito laboral". En el control neo-normativo diluye las fronteras entre trabajo y vida privada, haciendo que todo aspecto vital se integre al aparato productivo. El autor alerta sobre los peligros de la incorporación de prácticas de tipo espiritual en el ambiente corporativo, en especial el mindfulness, despegadas de sus bases conceptuales, transformándose apenas en una herramienta de control sobre el trabajador.

El capítulo 5 *La función institucional del acoso laboral: un análisis crítico del discurso sobre su conceptualización* de Isaac Santos Estrada y Tania García Ramos presenta una síntesis de la tesis de maestría del primer autor que se propuso llevar a cabo un análisis crítico del discurso (ACD) del texto clásico del acoso

laboral "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces" de Heinz Leymann. Hace una crítica a la naturalización del acoso laboral por cumplir un rol en las lógicas de producción. Los autores establecen un rico diálogo de concepto de acoso en la obra de Leymann con otros textos y referentes teóricos disponibles en la literatura académica.

A continuación, se encuentra una revisión de literatura multidisciplinaria sobre teletrabajo. Se trata del capítulo 6 cuyo título es *Teletrabajo y calidad del empleo: dimensiones, retos y perspectivas desde una perspectiva multidisciplinar* y fue redactado por Oleaga Francisco Carrillo Carrillo Juan Pablo Gamboa Navarro Susana Franco Rodríguez. Los autores concluyen por la ambigüedad de los estudios sobre las consecuencias positivas y negativas de la incorporación del teletrabajo en las organizaciones. Hay beneficios y maleficios del teletrabajo para el equilibrio de la vida laboral y personal y del propio bienestar, siendo por lo tanto un desafío para la gestión de las organizaciones y los líderes.

El capítulo 7 *Ejes temáticos, conceptuales y metodológicos de las investigaciones sobre jubilación y trabajo. Una revisión sistemática de la literatura"* de Angélica María Londoño-Moreno, Fátima Díaz-Bambula y Erico Rentería-Pérez también está basado en una revisión de literatura sobre jubilación para identificar tendencias, abordajes conceptuales, teóricos, temáticos y metodológicos. Una de las conclusiones de los autores es que hubo un incremento de las publicaciones sobre el tema de jubilación en los últimos años protagonizado por Brasil Y Estados Unidos. Concluyen también sobre la multiplicidad de razones para que los jubilados sigan trabajando (empleo puente), no solamente para asegurar ingresos complementarios como que para dar sentido y significado a la vida.

El capítulo 8 lleva el título de *Capacidad de ocio como tiempo libre y calidad de vida: el caso de un grupo de trabajadores de parques nacionales naturales de Colombia* y fue escrito por Juan Carlos Espinal Uribe y Marleny Cardona Acevedo. Los autores entrevistaran siete trabajadores de Parques Nacionales Naturales con el objetivo de identificar las relaciones entre la capacidad de ocio como tiempo libre y la calidad de vida laboral. Una de las conclusiones apunta que el tiempo libre ayuda en la auto reflexión sobre la condición de los trabajadores, aunque en algunos casos sirva tan solo como tiempo compensador de la exhaustiva carga de trabajo, es decir, como una forma de huir del sufrimiento en el trabajo.

Hacia el final de la parte 1 dedicada al mundo del trabajo hay el capítulo 9 de Adolfo Brides y Kelly Obispo Salazar intitulado *O trabalho informal em moçambique: uma abordagem dos aspetos conceituais, causas, efeitos e contextos.* Los autores describen

la realidad de un país africano en que 95% de los trabajadores tiene en el trabajo informal su principal fuente de ingresos. El país se independizó en 1975 habiendo pasado por muchos cambios políticos, económicos y sociales.

Cerrando la parte 1 se aborda un tema pocas veces abordado en el campo de la psicología organizacional y del trabajo, a saber: los sindicatos; allí bajo el titulo del Capítulo 10. *Factores motivacionales en relación con la vinculación al colectivo sindical en trabajadores colombianos* Laura Cardona , Johnny Orejuela y Lizeth Villada hacen un aporte interesante y nos dejan pistas de como la precariedad laboral y la inseguridad que acarrea es el pricipal factor de impulso a la asociacion clectiva.

El apartado 2 del libro une 12 capítulos relacionados al mundo de las organizaciones. El capítulo 11 con el título *Relación entre cultura y clima organizacional en algunas entidades de educación* y escrito por Francisco David Ortega Almonacid y Mónica García Rubiano objetivó establecer una relación entre cultura y clima organizacional en docentes de cinco colegios privados de la ciudad de Bogotá. El estudio empírico desarrollado por los autores concluyó en contra una relación positiva entre las orientaciones de la cultura y el clima organizacional en base a lo planteado en el modelo de valores y competencia de Cameron y Quinn. Se encontró una relación entre cultura de adhocracia y el clima de innovación en apenas uno de los colegios. Nuevos interrogantes fueran planteados para orientar estudios futuros sobre el tema.

La reestructuración organizacional es tema del capítulo 12 titulado *Implicaciones y desafíos percibidos derivados del cambio asociado a la reestructuración organizacional: el caso de un grupo de líderes de una empresa industrial del suroccidente colombiano* y escrita por Ana María Muñoz Franco y Johnny Orejuela. Del estudio empírico cualitativo participaran seis profesionales de una empresa del sector industrial colombiano. El capítulo describe en detalles las implicaciones y desafíos administrativos, psicosociales, personales y técnico- operativas derivados del cambio organizacional que pueden servir de orientación a otras empresas del mismo sector. Se concluye haber "una percepción de que el proceso de cambio es necesario para asegurar la supervivencia de la compañía frente a las nuevas dinámicas del mercado, se logran evidencias esfuerzos de todos los niveles por mantener y mejorar los niveles de productividad de las operaciones".

El capítulo 13 trata de los valores humanos y en especial el perdón. Con el título *Relación entre los valores humanos y el perdón interpersonal en un contexto organizacional colombiano*, elaborado por Merlín Patricia Grueso Hinestroza, Mónica López-Santamaría y Concha Antón Rubio, el texto saca a la luz la importancia

de la actitud de perdón para sobrepasar los conflictos y construir una cultura de paz. Considerando el proceso de post-acuerdo vivido por Colombia, el estudio buscó investigar la relación entre los valores humanos y el perdón interpersonal en una organización del sector público del país. Los hallazgos confirman que los valores sociales auto-trascendencia y auto-engrandecimiento se encuentran asociados de manera positiva y negativa con la capacidad de perdón interpersonal. Es decir, mayor auto-trascendencia aumenta el perdón interpersonal, en contra al auto-engrandecimiento que lo hace disminuir.

La discusión de la digitalización y sus impactos en diversos procesos organizacionales ocupa la pauta del capítulo 14 intitulado *Competencias 4.0 percibidas como apalancadoras del desempeño en líderes de empresas colombianas del entorno digital.* Los autores Maddy Lorena D'Silvestri Ruiz y Johnny Orejuela llevaran a cabo una encuesta con 100 trabajadores de empresas colombianas del sector de tecnologías con el objetivo de identificar las competencias 4.0 percibidas como propulsores de un desempeño sobresaliente por mandos medios y altos de empresas. Una cuestión importante a ser destacada es que más de la mitad de los encuestados afirma haber percibido ajustes en su medición de desempeño y que ello resulta estar relacionado a las nuevas exigencias de las formas de trabajar en la industria 4.0 que marca la era digital.

El capítulo 15 lleva el título *Compromiso organizacional y teletrabajo: comprensiones y complejidades actuales del mundo del trabajo* y tiene como autores Diana Milec Cifuentes Leiton, Givaldo Carlos Candrinho, Clayton Silva de Almeida y Erico Rentería-Pérez. El texto de naturaleza teórica tuvo el propósito de reflexionar sobre el compromiso organizacional basado en el teletrabajo, ya que esta modalidad de trabajo se caracteriza por un distanciamiento físico del trabajador de su local de trabajo, además de estar sustentada en una mediación tecnológica. Los aportes traídos por los autores ayudan a caracterizar los desafíos de mantener el compromiso organizacional además de la elaboración de políticas de gestión de personas en la era de la digitalización.

El capítulo 16 cuyos autores son Armando García-Avilés, Tania García-Ramos y Sara Santiago-Estrada tiene el título de *La figura del experto desde la psicología social, la cognitiva y la dimensión ético-epistemológica"* y está dedicado a la discusión sobre el papel del experto como una persona confiable por su saber y apto a encontrar soluciones para los problemas emergentes en el trabajo y las organizaciones. Los autores hicieron una revisión de estudios empíricos que trata sobre la temática integrando de manera crítica las perspectivas de la psicología social (experto como

un profesional de estatus social elevado), cognitiva (portador de un repertorio de aprendizaje que lo diferencia de los demás) y que conlleva la responsabilidad por una actuación de calidad y ética.

El teletrabajo sigue siendo un fenómeno de destaque en el libro, por su crecimiento en la pandemia. El capítulo 17 de título *Modalidad de trabajo remoto durante el covid-19: efectos sobre La satisfacción y la productividad laboral* de Juan Sandoval-Reyes, Valentina Bernal, Isabella Villegas y Jair Duque describe un estudio empírico en que participaran 1200 teletrabajadores. El objetivo fue investigar el efecto de la satisfacción sobre la productividad, la seguridad laboral y el apoyo organizacional percibido en el trabajo remoto dentro del marco de la pandemia por COVID-19. Una de las conclusiones fue que, aunque el trabajador se mantenga productivo en la pandemia y perciba apoyo de su organización, no se siente seguro en su empleo.

Una de las consecuencias de las crisis económicas y de la incorporación de nuevas tecnologías es la disminución de los puestos de trabajo. En el capítulo 18 *Gestión del despido en las organizaciones y sus implicaciones en los despedidos: un capítulo de revisión* redactado por Carolyn Diaz García y Verónica Andrade Jaramillo, las autoras se apoyan en una revisión de literatura de los últimos 10 años para analizar la gestión del despido en las organizaciones y sus implicaciones. El capítulo llama la atención para la importancia de llevar a cabo prácticas de gestión humanizadas a lo largo de toda la relación laboral, especialmente en el despido cuando se pone fin a la relación laboral entre empleadores y empleados.

La temática de la digitalización también ocupa el centro de las discusiones en el libro, en especial en este apartado. El capítulo 20 intitulado *Oportunidades, obstáculos y retos relacionados con la transformación digital en un escenario post-covid: el caso de una empresa de sector de telecomunicaciones en Colombia* escrito por Diego Andrés García Valdivieso, Johnny Orejuela y Lizeth Villada describe un estudio en que participaran ocho participantes (líderes y staff) y en que los autores buscaran identificar los factores facilitadores, obstaculizadores y retos relacionados con la transformación digital en un escenario post-covid en una empresa de sector de telecomunicaciones en Colombia. Una de las conclusiones apunta las múltiples percepciones acerca de los objetivos de la transformación digital haya vista su complexidad.

El énfasis en la digitalización y del papel de los líderes se mantiene presente en el libro. El capítulo 21 *Desafíos percibidos por un grupo de líderes de procesos frente a la transformación digital en centros globales de servicios compartidos localizados*

en Medellín escrito por Yesica Paola Diaz Theran y Johnny Orejuela presenta un estudio empírico en que fueran entrevistados 10 líderes. El objetivo fue identificar los desafíos de líderes frente a la transformación digital en los Centros globales de servicios compartidos en Colombia. Los autores presentan una perspectiva múltiple con aportes sobre "la percepción, retos profesionales/ personales, actitudes percibidas frente al proceso de transformación digital, factores que intervienen en el proceso y finalmente los desafíos en la nueva normalidad a partir de la emergencia sanitaria mundial generada por la pandemia del Covid-19". Además de las distintas concepciones del que pueda ser llamado de transformación digital, los retos mencionados por los lideres pueden ser clasificados en cuatro grandes dimensiones interdependientes: estrategia, recursos humanos, clientes y tecnología.

En el capitulo 22 Laura Melissa Álzate Díaz, Ana María Fajardo González, Verónica Andrade Jaramillo y María Alejandra Gómez Vélez abordan el tema de *La trata de personas y el trabajo. Significados del trabajo en mujeres víctimas de trata desde la voz de los profesionales que las atienden*, el cual nos recuerda que existen mercados de trabajo no solo imformales sino tambien ilegales y que la esclavitud esta lejos de ser radicalmente abolida en la posmodernidad, pues según la OIT en la actualidad hay 48millone de personas en el mundo que están bajo condición de trabajo esclavo, y no es una metafora.

La tercera parte de la obra agrega 10 capítulos direcionados para la salud en el trabajo. El capítulo 23 titulado *Enfermedades relacionadas con el trabajo en profesionales de la salud: una revisión sistemática* fue elaborado por Karlla Garcia Ferreira, Thaís Moura Monteiro, Liliam Deisy Ghizoni y Joice Reitz. Las autoras analisaran 14 estudios empíricos con el objetivo de caracterizar los problemas de salud que afectan los profesionales de la salud en el contexto brasileño. Una de las conclusiones es sobre la prevalencia de trastornos mentales y del comportamento, además de las enfermedades musculoesqueléticas en este grupo ocupacional.

El capítulo 24 está dedicado al tema *Tecnoestrés laboral por condiciones de teletrabajo derivadas del covid-19: estudio de caso en vendedores colombianos*, de autoria de Juan José Blandón Areiza, Milena Margarita Villamizar Reyes y Anderson Gañán Moreno. El tecnoestrés se caracteriza por una sensación de malestar relacionada con el uso -o mal uso- de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). El fenómeno ha sido objeto de análisis desde 1984, pero en los últimos años ha visto crecer su interes entre los estudiosos, especialmente después de la difusión de la transformación digital. Participaron del estúdio empírico calitativo

seis vendedores del sector de tecnologia. Las principales causas del tecnoestrés apuntadas por los vendedores fueran la falta de tiempo para realizar las labores, cargas excesivas de trabajo (sobrecarga laboral) y la necesidad de responder a várias tareas de manera simultánea.

El trabajo remoto retoma una vez más su protagonismo en este libro, haya vista el reconocimiento de sus amplias consecuencias para las diversas esferas de la vida del trabajador. El capítulo 25 que lleva el título *Malestar subjetivo en el teletrabajo en tiempos de pandemia* de Dianne Sophia Araujo e Ivan David Jojoa Arcos elige un caso único de un docente universitario nombrado Jaque para analizar los efectos reales del teletrabajo en la salud mental y describir cómo la relación del hombre trabajo organización sufrieron cambios en la pandemia. El caso se analizó a la luz de la teoría del malestar subjetivo en el trabajo propuesto por Orejuela, J.J. (2018). Una de las conclusiones fue que el malestar no resulta de efecto directo del trabajo remoto, pero fue agravado por la no preparación de los profesores para la transición de la modalidad presencial para la remota tras la emergencia de la pandemia.

La salud de las amas de casa se enseña como una cuestión social importante a ser tratada en el libro. El capítulo 26 se dedicó al *Malestar en el trabajo doméstico en tiempos de pandemia: el caso de un grupo de amas de casa de Medellín***.** Los autores Paulina Barrero Amorteguí, Anderson Gañán Moreno, Itzel Alejandra Tovar y Johnny Orejuela realizaran un estudio cualitativo entrevistando siete amas de casa con el objetivo de identificar las causas y síntomas físicos y psicológicos de malestar en esta categoría ocupacional, además de las estrategias de defensa que utilizan para reducir el sufrimiento que es provocado por su trabajo. Una de las conclusiones apunta que las amas de casa, utilizaron diversas estrategias de defensa, como el acompañamiento y la conversación familiar o con amigos, para minimizar el malestar. Así que se puede interpretar sobre la importancia de un espacio de verbalización y escucha, en la que los sujetos pueden desahogar y darles uno o varios sentidos a sus dificultades.

El capítulo 27 *Efecto moderador de las estrategias de afrontamiento entre los factores de riesgo psicosocial y estrés laboral en docentes* fue elaborado por Erika María Uñates-Zuleta, German Fernando Vieco-Gómez y Boris Cendales-Ayala. Los factores de riesgo psicosocial (FRP) fueron definidos por la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud (OIT/OMS) como "interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el empleo y las condiciones de su organización, por una parte; y por la otra, las capacidades del empleado,

sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo; todo lo cual a través de percepciones y experiencias influyen en la salud y el rendimiento" (OIT 1986). Participaran 430 docentes de 15 instituciones educativas públicas de Colombia. Un 77,4% de la muestra percibe riesgo psicosocial en su trabajo, especialmente resultantes de demandas emocionales, relación con colegas y exigencias extralaborales. Las principales estrategias fueran religión, solución de problemas y búsqueda de apoyo social. "Se encontró que el dominio demandas laborales (factor de riesgo psicosocial) se asoció significativamente con las estrategias de afrontamiento reacción agresiva y expresión de la dificultad de afrontamiento y con el estrés percibido por los participantes". No fueran encontrados efectos de moderación.

La calidad de vida laboral fue objeto de análisis en los capítulos, 28 y 29. El capítulo 28. *Calidad de vida laboral en trabajadores en situación de discapacidad física en la secretaría de tránsito y transporte de la ciudad de san juan de pasto*, elaborado por Oscar Fabián Martos Guatusmal, Lina Juliethe Aroca Pérez, Angela Sofia Orbes Caicedo y Mateo Cerón Hoyos analizó tres casos de discapacitados que actuaban en el sector público. El objetivo era el de relacionar procesos de inclusión y calidad de vida laboral. Los datos señalan buenas condiciones de trabajo y clima de seguridad. Los participantes no referirán a situaciones de discriminación y hostigamiento, que permite inferir haber un ambiente de trabajo favorable. Hay también indicios de alineamiento entre la labor realizada y la compensación financiera recibida.

El capítulo 29 cuyo título es *Calidad de vida laboral en un grupo de trabajadores informales: estudio descriptivo* y de autoría de D. Muñoz-Muñoz, Sonia Matabanchoy y D. Pérez analiza la calidad de vida laboral de moto taxistas del Departamento de Nariño. Participaron 323 trabajadores vinculados al sector de mototaxismo. Los resultados sugieren un nivel bajo de percepción de calidad de vida laboral. Hay mayor exposición a riesgos con efectos en la salud física y psicosocial. Se suma la reducción de la satisfacción, de lo significado y del compromiso de los trabajadores con esta actividad económica. Una de las conclusiones es que las personas que están en la informalidad por ausencia de oportunidades en sectores formales. "Tales consideraciones, aunadas a la ausencia de protección social como característica intrínseca de la economía informal, implica que los trabajadores informales se adscriban como una población altamente vulnerable (OIT, 2002)".

El capítulo 30 que se intitula *Resiliencia, optimismo, esperanza y autoeficacia: capital psicológico clave para el desarrollo humano en tiempos de incertidumbre* tiene como autores Leonor Emilia Delgado-Abella, Miguel Ángel Mañas Rodríguez y Pedro

Antonio Díaz Fúnez. El capital psicológico (CP) es descrito como un estado de desarrollo psicológico positivo del ser humano. Los autores dedican en la parte inicial de capítulo a la discusión de variadas teorías sobre el CP como estado o como rasgo, apoyándose fuertemente en Luthans et al., (2010). Aportan evidencias de que el capital psicológico puede ser desarrollado mediante intervenciones. Una de las conclusiones fue que, aunque el capital psicológico sea complejo, ha mostrado ser un constructo que actúa con otras variables clave del contexto organizacional con impactos positivos en el desempeño y otros comportamientos del individuo en su trabajo.

Otra revisión de literatura se ocupa de analizar los riesgos psicosociales y la salud mental en trabajadores del sector penitenciario. El capítulo 31 cuyo título es *Factores de riesgo psicosocial y salud mental en trabajadores de guardia y custodia de contextos laborales penitenciarios: una revisión sistemática desde la promoción, prevención e intervención* fue elaborado por Yolanda Sierra Castellanos y Rocío Esperanza Hernández Arenas. El propósito era el de identificar los avances en promoción, prevención e intervención de los factores de riesgo psicosocial y la salud mental en trabajadores de guardia y custodia de entornos laborales penitenciarios. Un total de 19 estudios entre 2010 e 2020 apuntan que son muy pocos los programas específicos disponibles en materia de intervención, así como que tampoco se cuenta con información acerca de su efectividad para este grupo de población. Los Estados Unidos lidera la producción de la temática. "Se pudo identificar que los programas están desarrollados bajo un enfoque de promoción, basado en la capacitación y el entrenamiento como factor protector que permite al trabajador incrementar el control sobre su salud y su ambiente psicosocial, haciendo énfasis en la mayoría de los casos, en brindar recursos al trabajador para que le dé un mejor manejo de la enfermedad mental de los internos".

El último capítulo de esta parte 3 del libro también aborda el tema de los riesgos psicosociales, pero ahora asociados al trabajo en casa. El estudio teórico que compone el capítulo 32 con el título *Factores de riesgo psicosocial asociados al trabajo en casa por causa de la pandemia del covid-19: una reflexión conceptual* fue elaborado por Kewy Sarsosa-Prowesk. *El* objetivo fue analizar críticamente "la prioridad y pertinencia de la evaluación de los factores de riesgo psicosocial en el contexto del "trabajo en casa", comprendiendo que la medida transitoria no está delimitada en el tiempo y no exime la responsabilidad contractual para los empleadores". Desde el punto de vista de la autora, los riesgos de salud y seguridad de trabajadores remotos son los mismos de otros espacios de trabajo, agravados por las demandas domésticas y de las tensiones entre las esferas de la

vida personal-familiar y trabajo. El teletrabajo libera y esclaviza al mismo tiempo. Termina con un apelo a que "se reconozca como una modalidad de teletrabajo para garantizar las condiciones de trabajo decente y para abolir la precariedad presente en el marco de los lineamientos de la Organización internacional del Trabajo".

El libro presenta una cuarta y última parte direccionada a las acciones de gestión de personas y especialmente del talento humano considerando la realidad actual de la transformación digital que impacta en diversos procesos de trabajo y de las organizaciones contemporáneas. Está compuesta de cinco capítulos que ofrecen reflexiones y caminos para avanzar en la promoción de las personas en el trabajo. El capítulo 33 lleva el título *La digitalización en los recursos humanos: aproximación al reclutamiento y selección de personal* y firman la autoría Enrique Nadal Vilella, Carmen Picazo Lahiguera, Juan Pablo Gamboa Navarro y María Constanza Aguilar Bustamante. El capítulo analiza la gestión de personas y la transformación digital basados en organizaciones españolas, con énfasis en los procesos de reclutamiento y selección de personal. El capítulo ofrece alternativas para el desarrollo de la digitalización en los departamentos de gestión de personas mediante Big Data, 5G, Cloud Computing, Internet de las cosas e Inteligencia Artificial. Las informaciones proporcionadas por cuatro personas expertas en gestión de personas y que habían pasado por procesos de digitalización en el área fueran integradas con la literatura revisada permitiendo concluir ser, la digitalización de los procesos de gestión de personas, un paso importante para agregar valor estratégico en la organización.

El capítulo 34 *Retos percibidos por los jefes de recursos humanos derivados de la cuarta revolución industrial: el caso de algunas empresas de gran tamaño en la ciudad de Medellín* lleva la autoria de Santiago Bravo Jiménez y Johnny Orejuela y tuvo "por propósito general describir los potenciales retos percibidos por los jefes de recursos humanos derivados de la implementación de la Cuarta Revolución Industrial en algunas empresas privadas de la ciudad de Medellín". Fueron entrevistados seis directivos de recursos humanos de Medellín, tres hombres y tres mujeres, de edades entre 35 y 56 años. Los seis jefes reconocen el impacto que esta era de transformación puede traer a sus organizaciones. La actitud indispensable para afrontar con efectividad la era de la digitalización son la flexibilidad, el autoaprendizaje, la sensibilidad cultural y la agilidad.

La preocupación con los desafíos a ser afrontados por la gestión humana en la era da digitalización también fue tema del capítulo 35 *Desafíos y transformaciones en las organizaciones y la gestión humana en el marco de la revolución 4.0: una revisión*

sistemática de autoría de Marilyn Vanegas-García, Hayr Alonso Gutiérrez Alemán, Juan Alejandro Barreto. Con base en una revision de literatura los autores buscaran aportes teóricos para orientar la gestión de la transformación digital en las organizaciones. Fueran analizados 237 estudios y el capítulo encuentra una descricción detallada de los datos. Tanya Bondarouk es la investigadora que más produce conocimiento en el área de Gestión Humana e implementación de las tecnologías en todos los niveles: teórico, empírico e intervención en las organizaciones, apuntando su influencia en los modelos de gestión de talentos en la era de la digitalización.

En la dirección opuesta a los modismos que cercan el área de gestión de personas el capítulo 36 *Conocimiento seudocientífico en el campo de la gestión de recursos humanos* de Juan Javier Vesga discute de manera crítica, el uso indiscriminado de términos en los discursos de la gestión de personas que no corresponden con verdaderos conceptos científicamente ya descritos en la literatura. En especial el autor se dedica a la expresión "salario emocional". A ello se refiere una forma de compensación no económica para los trabajadores, es decir, simbólica. En realidad, no se trata de un salario, siendo una forma de exigir un desempeño de papel, pero no agregado a la remuneración financiera. El autor hace más críticas a las que se ponen de moda por gurus de la gerencia y concurren con las teorías y conceptos científicos provenientes de la actividad seria y rigurosa de investigadores de diversos campos de conocimiento.

El capítulo 37 que cierra el libro lleva el título *Procesos de gestión del talento humano en pymes de la industria manufacturera, logístico-portuaria y turística de la ciudad de Cartagena* y fue redactado por Kiara Coralia Campo Landines y Daniela Carolina Arteaga Torres. El estudio empírico ha buscado caracterizar y comparar las prácticas de Gestión del Talento Humano de MiPymes (micro, pequeña y mediana empresa de diversos sectores de la economía) pertenecientes a tres sectores económicos: manufacturero, logístico – portuario y turístico. Participaran del estudio 96 empresas así distribuidas: 11 del sector manufacturero, 30 del logístico-portuario y 55 del sector turístico. La conclusión apunta que en más de la mitad de cada uno de los sectores económicos mencionados se evidencia la presencia del área de recursos humanos. Esto es cierto especialmente en las Pymes logístico-portuarias. Los resultados caminan en contra la afirmación de que las pequeñas o medianas empresas no cuentan con departamentos de recursos humanos ni órganos especializados para su gestión. Otra conclusión fue que la mayoría de las Pymes encuestadas cuentan también con cantidad de personal necesario y además cualificado para cumplir con sus metas y objetivos.

Tras todo este largo recorrido que saca a la luz al lector la diversidad y riqueza del libro, me gustaría destacar que la robustez y densidad del contenido seguramente puede ser una herramienta de apoyo en los procesos de enseñanza en cursos de grado y postgrado, además de instigar la creatividad científica y profesional para temas que se tornan cada vez más necesarios serán estudiados para afrontar con efectividad los inúmeros desafíos del mundo del trabajo en la era digital e en la contemporaneidad del mundo poscovid.

Prof. Dra. Sonia Gondim.
Universidade Federal da Bahia, Brasil.
Profesora invitada Universidade Federal de Uberlândia, Brasil.

Presentación

Para el Nodo de Psicología Organizacional y del Trabajo (Nodo POT) de la Red Colombiana de Investigadores en Psicología, adscrita a Ascofapsi, es una satisfacción presentar a la comunidad académica nacional e internacional el tercer volumen de la serie *Psicología de las organizaciones y el trabajo: apuestas de investigación*. Este volumen se constituye en el quinto proyecto editorial consolidado desde la red, y en particular del Nodo POT, el cual se refrenda cada vez más como un nodo de investigación en el campo pluriparadigmático de la psicología organizacional y del trabajo. Los proyectos editoriales que iniciaron hace ya más de una década, en el 2009 para ser exactos, y que se vienen publicando a un ritmo bianual, son una de las columnas vertebrales de la actividad del Nodo en tanto que articula la investigación desarrollada desde las diferentes universidades en Colombia y refleja a su vez la multiplicidad de temas de los que nos hemos encargado a lo largo de estos años, y que, en este volumen, reflejan una renovación temática concordante con la transformación estructural que representa estar en los albores de la cuarta revolución industrial y la coyuntura derivada que estar atravesando aún por la pandemia del Covid-19. Los 37 capítulos de investigación que constituyen este volumen denotan la fertilidad creciente de la investigación en nuestro multiverso campo POT.

El Nodo POT hace ya casi cuatro años viene consolidándose aún más como una red viva, activa y constante de intercambios académicos, docentes e investigativos gracias al compromiso, sentido de pertenencia y trabajo colaborativo de sus miembros, que ahora tenemos la oportunidad de estar en mayor y ágil contacto gracias a que podemos mantener vigente la interacción a partir de la constitución del grupo de WhatsApp organizado en el último encuentro presencial en la Universidad Surcolombiana, Neiva, en el año 2018. Este dispositivo tecnológico ha facilitado el encuentro constante, el debate abierto y la solidarización de las agendas académicas e investigativas que nos han permitido conocer más de cerca la multiplicidad de actividades docentes desarrolladas por los colegas y otras

redes con las que tenemos cercanía e intercambios. Si bien se advierten muchos efectos negativos de la pandemia y limitaciones de la virtualidad impuesta por ella, quizás la red podría reconocer beneficios de esta transición acelerada e involuntaria, pues nos ha permitido tener más intercambios docentes, apoyar más procesos de investigación desarrollados por otros colegas, intercambiar agendas académicas, publicitar nuestras propias conferencias, socializar los libros y artículos publicados, referenciar a los colegas expertos en determinados temas, intercambiar bibliografía de interés común y participar de un sin número de actividades académicas que la virtualidad ahora facilita sin necesidad de tener que desplazarse geográficamente, lo ubicuo de la internet concentra algunas ventajas relativas. Así, tenemos la capacidad de visibilizar, socializar y participar de muchas más actividades académicas desarrolladas por los miembros del Nodo como nunca antes fue posible. No todo ha sido pérdida con esta pandemia.

El volumen, como es tradicional se organiza en cuatros grandes ejes temáticos, pero esta vez, a diferencia de los volúmenes anteriores, ya no tenemos un primer apartado de contribuciones internacionales, la razón: la madurez de los intercambios hace que ya no sea fácil discriminar los aportes internacionales toda vez que los capítulos son hechos en cooperación entre colegas nacionales e internacionales, así ya no es tan sencillo diferenciar esas contribuciones si no que ellas quedan amalgamadas a lo largo de los varios capítulos del libro donde afortunadamente podemos establecer ya acciones colaborativas con colegas de otras latitudes y universidades de Iberoamérica.

Tenemos entonces que el presente volumen lo constituyen cuatro apartados, el primero, *Relaciones entre psicología y el mundo del trabajo,* agrupa una serie de capítulos en los que aparecen temas nuevos como los contratos idiosincráticos, el ocio y su relación con la calidad de vida y el tema de la renta básica universal, tan posicionado hoy como consecuencia de la visibilización de la precarización sociolaboral que enfrentamos bajo el modelo neoliberal desde hace ya algunas décadas, también aparecen temas críticos como el relacionado con el control normativo a través del *mindfulness* y el asunto del trabajo en la vejez y la jubilación, por citar solo algunos.

En el apartado sobre *Relaciones entre psicología y mundo de las organizaciones* aparecen al lado de temas tradicionales como el clima y la cultura organizacional, otros no tratados en volúmenes anteriores y justificados dada la crisis actual, como lo es el del teletrabajo, tema central. De igual manera, se presentan temáticas relacionadas con la transición tecnológica que atravesamos hacia una cuarta

revolución industrial, y de ahí el interés por tópicos conexos con ella como lo son la transformación digital, la cultura de innovación, el liderazgo 4.0, la gestión del cambio, entre otros.

Relaciones entre psicología y mundo de la salud en el trabajo es el tercer apartado de este volumen, en él aparece de manera más amplia y decidida la pregunta por el malestar en el trabajo, tópico propio de una perspectiva *clínica del trabajo* en creciente evolución en Colombia y en la América Latina hispanohablante.

Finalmente, en el cuarto apartado *Relaciones psicología-mundo de la gestión del talento humano* aparece la pregunta novedosa y pertinente sobre el impacto de la cuarta revolución industrial sobre la gestión de las personas en el mundo del trabajo. Desafíos, implicaciones, facilitadores y obstaculizadores de la implementación de esta revolución tecnológica y su impacto en el mundo del trabajo, en general, y en la gestión del talento humano, en particular, se constituyen en los temas centrales de este apartado.

Como se puede apreciar, existe una variedad de temas nuevos en comparación con las cuestiones tradicionales abordadas en los volúmenes anteriores, esa diversidad de temas refleja no solo la condición plural del campo, ya reconocida, sino también la coyuntura por la que atravesamos como humanidad, en el doble sentido: transición tecnológica y crisis sanitaria; ambas, indudablemente, tocan el mundo del trabajo y nos recuerdan, ponen de presente, la relevancia del contexto en los análisis posibles que hagamos respecto de la subjetividad en relación con el trabajo y las organizaciones. El contexto en estos momentos de la historia se nos impone como una dimensión ineludible y de indudable centralidad en la comprensión de la nueva gramática del trabajo y de la estructura y función de las organizaciones bajo el efecto del *Cuarto espíritu del capitalismo*, del capitalismo de los datos, de plataformas, en la era de los algoritmos, que sin duda están produciendo una reinstitucionalización del trabajo en las que se advierten tanto posibilidades como riesgos de profundización de la precariedad ya preexistente, del derrumbamiento de una sociedad salarial que inició desde 1973, y que bajo la impronta de este modelo de Estado mínimo neoliberal instrumentaliza la cuarta evolución industrial, teniendo desdoblamientos que debemos advertir y criticar para pensar posibles escenarios en los que la subjetividad en relación con el trabajo pueda salir transformada de manera positiva y no diezmada como ya algunas formas de la gestión contemporánea del trabajo, bajo una economía colaborativa, digital y de los pequeños encargos, puede significar para una gran masa de trabajadores y trabajadoras de un mundo, ahora sí, efectivamente, globalizado gracias a la

hegemonía y omnipresencia indiscutible de la internet en todos los ámbitos de la vida y del mundo del trabajo.

Así, invitamos pues, a los lectores a leer los diversos capítulos que aquí presentamos desde la perspectiva de un mundo que no para de cambiar y que incluso lo hace hoy de manera hiperdinámica y disruptiva. Cuarta revolución industrial, mundo pospandemia, nueva normalidad y reinstitunalización del trabajo bajo el *cuarto espíritu del capitalismo,* el de los datos y el internet de todas las cosas, son las nuevas coordenadas a partir de los cuales tenemos que redimensionar el acto de trabajar, el trabajo como actividad psicosocial, las organizaciones como escenarios que pautan el orden de los intercambios sociales alrededor de la producción de bienes y servicios y los efectos positivos o deletéreos del trabajo reorganizado sobre la subjetividad, en clave de bienestar y afectaciones de la salud mental laboral; así, estos constituyen las claves desde la cuales invitamos, en el presente volumen, a pensar el presente y el futuro del trabajo y las organizaciones, esa es la apuesta y la invitación que hacemos a todos nuestros potenciales y amables lectores.

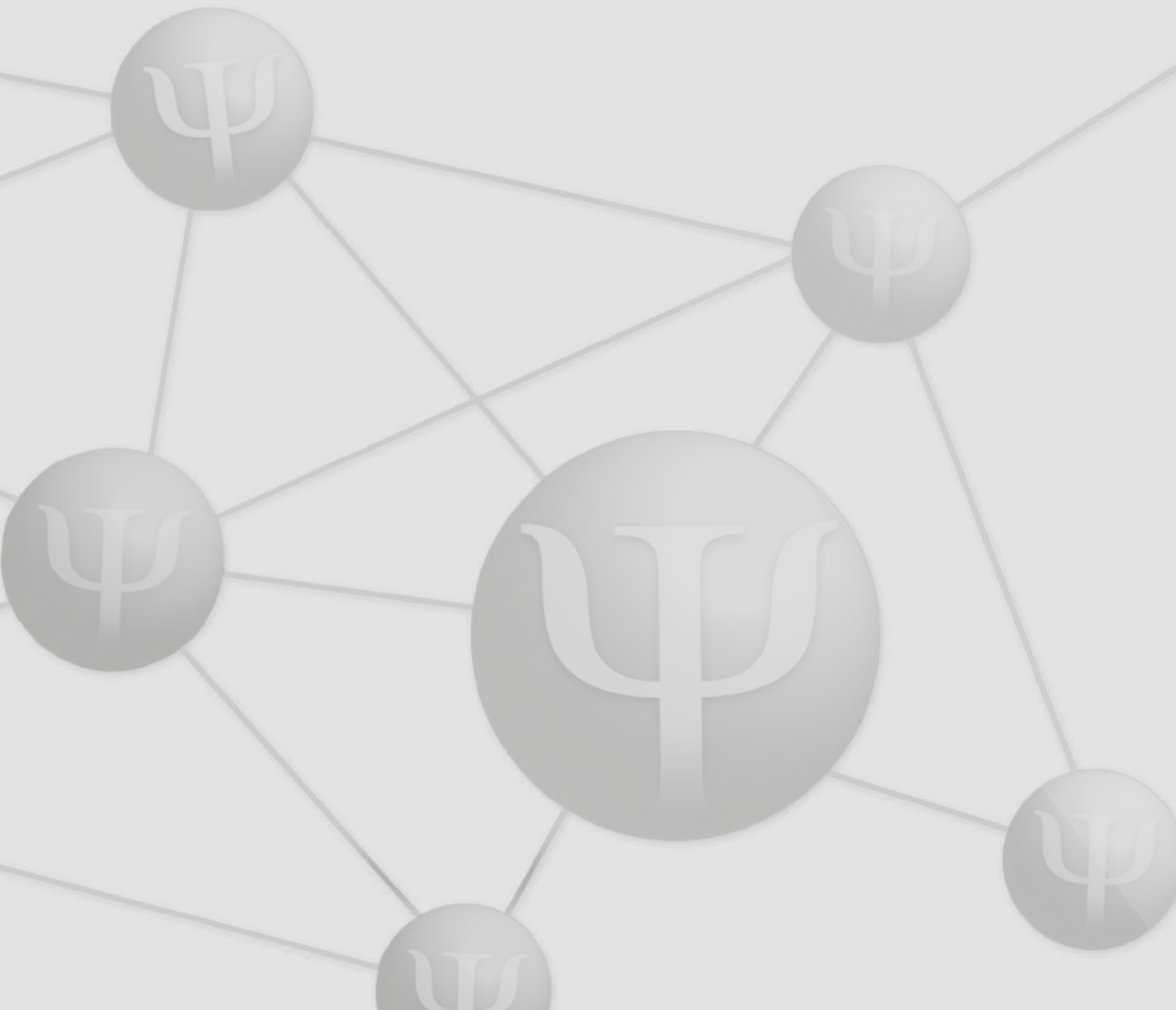
Johnny Orejuela, Ph. D.
Editor académico
Coordinador de la Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones
Universidad Eafit

Mónica García Rubiano, Ph. D.
Editora académica
Coordinadora de la Especialización en Psicología de las Organizaciones
Universidad Católica de Colombia

Lizeth Andrea Villada Arango, Ph. D(c).
Editora académica
Coordinadora de la Especialización en Gerencia del Talento Humano
CEIPA Powered by Arizona State University

Primera parte

Relaciones entre psicología y mundo del trabajo



Capítulo 1. Contratos idiosincrásicos (*i-deals*) y empleabilidad: un análisis posible

Lizeth Andrea Villada Arango, Johnny Orejuela, Juan P. Gamboa[1], Erico Rentería Pérez, Francisco López Gallego

CEIPA Powered by Arizona, EAFIT, Orkestra–Fundación Deusto y Deusto Business School, Universidad de Deusto, Universidad del Valle.

1.1 Introducción

Los contratos idiosincrásicos, comúnmente conocidos en inglés como *i-deals*, son acuerdos individualizados sobre las condiciones de empleo entre trabajadores considerados particularmente valiosos o claves y sus empleadores[2], producto de una negociación. Tanto las empresas y quienes la representan, así como las personas, están buscando mayor flexibilidad, por lo que cada vez es más común que los empleados estén obteniendo acuerdos personalizados de trabajo que lleven

1. *Orkestra-Fundación Deusto, Av. de las Universidades, 24, 48007, Bilbao. (España) **Deusto Business School, Universidad de Deusto, Av. de las Universidades, 24, 48007, Bilbao. (España).

2. En el capítulo, se hace referencia a "empleador" de forma amplia. Estos incluyen no solo gerentes sino dueños, jefes, supervisores, etc., que representan y representan a la organización en la negociación de *I-deals*.

a satisfacer sus necesidades personales mientras contribuyen efectivamente a la empresa (Rousseau, 2001)[3].

Por un lado, los trabajadores valiosos para las empresas, es decir, que generan contribuciones de impacto estratégico para la organización, especialmente los de alto desempeño, con habilidades y conocimientos especializados, excepcionales o altamente apreciados por las empresas, negocian acuerdos laborales individualizados con el fin de obtener condiciones de trabajo deseables que favorezcan su bienestar, equilibrio laboral y personal, potencialización de su carrera profesional, etc.; y, por otro lado, las empresas negocian *i-deals* porque desean atraer, motivar y retener talentos de los cuales dependen para mantenerse y ser competitivas (Dabos y Rivero, 2012; Orejuela *et al.*, 2016).

El aumento de los *i-deals* en las organizaciones ha sido estimulado por los cambios en el sistema de empleo, modalidades de trabajo y formas de contratación (Rentería, 2019; Rentería y Malvezzi, 2018) que se han producido en las últimas décadas y que han desafiado el concepto de carrera y la relación entre empleadores y empleados, así como el cambio en las actitudes y las expectativas de los hombres y las mujeres hacia el trabajo (Benko y Weisberg, 2007) enfatizando el papel activo de los empleados en el desarrollo de sus propias carreras y una demanda cada vez mayor de la proactividad en los trabajadores. Por un lado, las nuevas realidades económicas exigen que las organizaciones se vuelvan más flexibles y se adapten mejor a las circunstancias cambiantes del mercado a través de las cuales intentan construir una fuerza laboral flexible, lo cual demanda a su vez que las organizaciones ya no puedan ofrecer esquemas universalistas, es decir, enfoques únicos para todos (Boxall y Macky, 2009; Rentería, 2019; Rentería y Malvezzi, 2018).

Estos cambios en el sistema de empleo en gran medida se pueden resumir en lo que se conoce como la transición del antiguo contrato psicológico al nuevo contrato psicológico[4] (Herriot y Pemberton, 1995) que ha permitido a las empresas ganar flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes y funcionar por niveles de actuación de las personas (Rentería Pérez y Vesga Rodríguez, 2019). En

3. Los *i-deals* son un fenómeno y concepto diferente y previo a la modificación de condiciones y micronegociaciones que están teniendo muchas personas en función de la emergencia sanitaria generada por COVID-19, principalmente en trabajo en casa.

4. Para Rousseau (1995) el contrato psicológico se define como las creencias de un individuo sobre los términos y las condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona y la organización para la que trabaja.

dicha transición, se ha pasado de un contrato basado en la estabilidad laboral, la lealtad y el compromiso mutuos (Donald *et al.*, 2017) a un nuevo contrato en el que la carrera profesional dentro de una única empresa no está garantizada (Arthur y Rousseau, 1996; Malvezzi, 2000; 1995) y en el que además se exigen cada vez más competencias a los empleados, pero en el que, a cambio, se puede estimular el desarrollo de la empleabilidad de los trabajadores dentro o fuera de la organización (Rentería, 2012), así como favorecer el establecimiento de *i-deals* que favorezcan las necesidades e intereses de los empleados (Gamboa *et al.*, 2009). De acuerdo con lo anterior, la tendencia es a que las relaciones laborales sean cada vez más individualizadas (Gamboa *et al.*, 2009) y más basadas en las competencias de las personas (Donald *et al.*, 2017).

Por otra parte, el concepto de carrera está determinado en la actualidad por la autogestión de la carrera profesional y se tiende a dar mayor importancia al balance entre la vida personal y laboral (Ribeiro *et al.*, 2021; Ribeiro y Melo-Silva, 2011). También implica una mayor movilidad entre organizaciones, roles y trayectorias profesionales para lo cual es fundamental el desarrollo constante de la empleabilidad (Botero-Sarassa *et al.*, 2020).

En este sentido, se espera que los empleados sean más flexibles, proactivos y capaces de adaptarse a las condiciones laborales cambiantes (Bal y Jansen, 2015; Grant y Parker, 2009; Malvezzi, 1999; 2000), lo que lleva a las personas también a experimentar una mayor responsabilidad por su propia carrera y bienestar. Gamboa *et al.* (2007) afirman que, en un mundo laboral cambiante, la iniciativa personal hace que las personas tengan un rol proactivo en el mejoramiento de sus propias situaciones laborales. De esta manera, los individuos con alta iniciativa y empleabilidad tienden ser más valorados en los mercados laborales, y dicho valor les permite acceder o negociar condiciones de trabajo individualizadas, lo que posibilita que se tengan en cuenta sus necesidades, preferencias, expectativas laborales y su proyecto de vida familiar y personal (Botero-Sarassa *et al.*, 2020; Rentería-Pérez y Malvezzi, 2008).

Rousseau (2001) explica que el aumento de los i-deals se da por la alta demanda de trabajadores que desempeñan ocupaciones basadas en el conocimiento con competencias distintivas en un mercado hipercompetitivo, lo cual conlleva a que los trabajadores tengan mayor poder para negociar condiciones laborales que se adecuen a sus gustos y preferencias y necesidades. Además, el debilitamiento de la carrera profesional y del modelo de organización basado en el empleo para toda la vida (Schein, 1982) y en igualdad de condiciones para todos apoyado por

el sindicalismo, ha conducido a menos condiciones de empleo estandarizadas para todas las personas y a una mayor individualización de las relaciones laborales. Estas tendencias que influencian el trabajo insinúan algunas relaciones entre la empleabilidad y los *i-deals*, ubicando la empleabilidad como un posible antecedente de la negociación de *i-deals* entre empleados y empleadores. Aspectos como la proactividad y la responsabilidad de las personas sobre sus propias carreras, el valor de las competencias distintivas en los mercados de trabajo, entre otros aspectos, influyen en la empleabilidad de las personas y a su vez son factores que posibilitan la negociación de *i-deals*.

1.2 Contratos idiosincrásicos (*i-deals*): un acercamiento a su definición, clasificación y antecedentes

En términos científicos, estos acuerdos individuales se han investigado bajo el concepto de *Idiosyncratic deals* (en inglés) o *i-deals* como una contracción del término original. Son pocas las investigaciones y literatura que se encuentra en español (Dabos y Rivero, 2012; Orejuela *et al.*, 2016; Vesga, 2020), sin embargo, estos avances, traducen el constructo como *contratos idiosincrásicos*[5]. Los *i-deals* son definidos por Rousseau (2005) como:

> Acuerdos voluntarios y personalizados de naturaleza no estándar que los empleados negocian individualmente con sus empleadores con respecto a los términos de trabajo y que benefician a ambas partes. Estos acuerdos de empleo individualizados difieren de alguna manera de los que reciben otras personas de la organización que realizan un trabajo similar. Varios rasgos distintivos caracterizan los acuerdos idiosincrásicos y los diferencian de otras formas más disfuncionales y generalmente injustas de acuerdos laborales específicos para cada persona (por ejemplo, el amiguismo o el favoritismo). En concreto, acuerdos idiosincrásicos son: negociados individualmente por un trabajador. Son diferentes de las condiciones de empleo que experimentan otros en el grupo o unidad de trabajo, incluso entre aquellos que han negociado sus propios acuerdos idiosincrásicos. Son beneficiosos tanto para el trabajador como para el empresario. varían en cuanto a su alcance, desde una característica hasta la totalidad de la relación laboral (p. 8).

5. Algunas publicaciones en español han traducido el concepto de las publicaciones originales en inglés *Idiosyncratic deals* (*i-deals*) como: contratos idiosincrásicos, sin embargo, en el presente capítulo se utilizará el término "acuerdos", ya que la semántica es más cercana a la esencia de los i-deals.

A continuación, se explican estos elementos diferenciadores.

En primer lugar, los *i-deals* son *negociados individualmente* entre empleado y organización, es decir, el acuerdo de condiciones especiales de trabajo de forma colectiva que pueden formar parte de una política de beneficios para los empleados no se considera un *i-deal*. Se ha evidenciado que pueden dar origen a políticas, pero en sí mismos, los *i-deals* nacen por una necesidad particular de un empleado. Por ejemplo, las políticas de teletrabajo o de horario flexible, otorgan el derecho a los empleados a hacer uso de estas prácticas de flexibilización laboral, por lo tanto, al ser estándar y de acceso para todos deja de ser un *i-deal*. Sin embargo, si un empleado, por una condición personal, solicita trabajar desde su casa porque su desplazamiento al lugar de trabajo es muy largo o tiene una condición familiar que le demande mayor presencia en el hogar (para poner un par de ejemplos) y la empresa no cuenta con una política de teletrabajo, pero, aun así, se acuerda el acceso a esta condición particular en el trabajo entre empleado y empleador, podemos decir que se ha negociado un *i-deal* (Gajendran *et al.*, 2015). Adicionalmente, esta negociación individual puede ser iniciada por cualquiera de las partes, sin embargo, tradicionalmente es el empleado quien toma la iniciativa (Rousseau, 2005).

En segundo lugar, los *i-deals* son *heterogéneos*, ya que las características de lo que se acuerda es diferente en cada empleado. Los *i-deals*, al no ser parte de una política o práctica estandarizada en la organización, dependerán de las características o necesidades de quienes negocian. Razón por la cual, su medición y gestión puede significar un problema para las personas que investigan sobre el tema o que se dedican a la gerencia o a la gestión de los recursos humanos ya que cada *i-deal* puede ser diferente. Además, la diferencias en las condiciones de los empleados de la organización y dentro del mismo grupo de trabajo, incluso en cargos similares, puede generar percepciones de desigualdad o injusticia, lo cual señala un desafío para las organizaciones que deberán garantizar un trato justo y equitativo, especialmente porque algunos empleados pueden tener más éxito en la negociación de *i-deals* que otros (Greenberg *et al.*, 2004).

En tercer lugar, los *i-deals benefician tanto al empleado como a la organización*. Por un lado, a los empleados, porque satisface necesidades personales lo cual puede facilitar aspectos como el bienestar, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el desarrollo de carrera, entre otros. Por otro lado, beneficia a la organización porque facilita la atracción, retención y motivación de los empleados valiosos para la organización, lo cual se refleja en mayor productividad. Este beneficio mutuo,

ubica a los *i-deals* en una posición diferente a la corrupción, el favoritismo y el trato preferencial, ya que se basa en la legitimidad de los beneficios compartidos, mientras que estos otros tipos de tratamiento no tienen esta base. De acuerdo con lo anterior, la legitimidad de los *i-deals* depende de la comunicación pública del acuerdo o que este no sea ocultado intencionalmente, de modo tal que este sea aceptado por los compañeros de trabajo, es decir, que sea legitimado por los grupos sociales de la organización (Lai *et al.*, 2009).

Finalmente, los *i-deals* difieren en su *alcance*, es decir, se puede negociar una sola condición dentro de la relación laboral o se pueden negociar varias condiciones, incluso, se puede gozar de una relación laboral completamente idiosincrásica[6]. La proporción relativa de las características idiosincrásicas de un trabajo puede variar en gran medida entre los trabajadores (Rousseau *et al.*, 2006).

Según Simosi *et al.* (2021), los *i-deals* han sido diferenciados por la investigación según el momento en el que negocian y según su contenido. Según el momento, los *i-deals* pueden negociarse *ex ante*, es decir, durante el proceso de reclutamiento-contratación y normalmente se enfocan en temas económicos, o *ex post*, es decir, durante la relación laboral y abarcan diferentes aspectos que requieren conocimiento y relación previa entre la persona y su empleador.

En lo que respecta a los tipos de *i-deals* según su contenido, Simosi *et al.* (2021) identifican en la investigación diferentes tipos de acuerdo según los recursos que las personas reciben. Así, los recursos negociados pueden ser oportunidades especiales de formación y desarrollo de carrera (*i-deals* de desarrollo), el cambio en el contenido del trabajo (*i-deals* de tarea), los incentivos económicos (acuerdos financieros personalizados), las ubicaciones y momentos en los que se realiza el trabajo (*i-deals* de flexibilidad) y la cantidad de horas o carga de trabajo (*i-deals* de reducción de carga de trabajo). En este sentido, cabe indicar que Hornung *et al.* (2009) encontraron que las personas con un alto desempeño *cuya empleabilidad se presume alta* tienen mayor tendencia a negociar *i-deals* de desarrollo y de tarea.

La revisión de la literatura realizada por Simosi *et al.* (2021) identifica una variedad de aspectos que conducen a la negociación de los *i-deals* y destacan ciertas creencias y atributos tanto de los empleados como de sus empleadores que la literatura ha identificado como antecedentes del proceso de negociación. En el

6. Según la RAE, lo idiosincrásico hace referencia a un conjunto de los rasgos y de carácter distintivo de un individuo o comunidad.

campo de las creencias, indican, por ejemplo, las percepciones de los empleados "haberse ganado" la posibilidad de negociar o la alta calidad de la relación con el supervisor. Sin embargo, las percepciones de los empleadores también juegan un papel importante y, en este sentido, la percepción de la valía de los empleados, de sus contribuciones a la empresa y de su empleabilidad pueden jugar un papel importante.

En el campo de los atributos de los empleados, Davis y Van der Heijden (2018) encontraron que la falta de autoconfianza o de conocimiento del negocio de los empleados obstaculizan una negociación exitosa de sus *i-deals*. Estas dos ideas o condiciones se relacionan con nociones como la de agente económico-reflexivo de Malvezzi (1999) y de lectura de contextos como condición de empleabilidad de Rentería (2019) y de Rentería y Malvezzi (2018 y 2008). En este sentido, también cabe pensar que los atributos implicados en la empleabilidad también pueden desempeñar un papel importante. De hecho, un aspecto fundamental de la empleabilidad es un alto autoconocimiento, la consciencia y la reflexividad tanto de los deseos e intereses como de las propias capacidades y fortalezas, así como también, de las propias debilidades, y de las condiciones del sector de negocio o actividad donde se actúa. Este aspecto resulta clave, especialmente en lo que respecta al conocimiento de las propias fortalezas y capacidades ya que, junto con las autoevaluaciones positivas, confieren a las personas que se perciben empleables con más recursos para negociar un *i-deal*.

Una cuestión importante en el análisis de los factores que propician la concesión de un *i-deal* a los empleados es la identificación de los factores que propician la "petición" de un *i-deal* con independencia de sus resultados (Simosi *et al.*, 2021). En este sentido, Lee *et al.* (2015) encontraron que la petición de *i-deals* era más frecuente entre aquellos empleados con un alto capital humano y el cual estaba muy relacionado con el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes y claves en la actividad económica de la organización. En este sentido, la petición de negociar un *i-deal* era más frecuente entre aquellos empleados altamente valorados por la empresa tanto en el caso de las empresas que tenían un mercado laboral interno (posibilidades de desarrollo dentro de la organización) como en el de aquellas que no lo tenían.

1.3 El concepto de empleabilidad

La empleabilidad es un fenómeno que ha sido definido desde múltiples perspectivas y refiere a su vez diversas variables involucradas para explicarla. Desde un abordaje general, la empleabilidad hace referencia al nivel o a las oportunidades que las personas tienen para ingresar de forma eficaz en los mercados de trabajo, es decir, la posibilidad de emplearse y de mejorar el trabajo que tiene (Gamboa *et al.*, 2007). Según Bagshaw (1997), la disponibilidad de competencias y cualificaciones demandadas por los empleadores son las que posibilitan la seguridad laboral en estos tiempos. Recientemente, la empleabilidad ha sido asumida como un fenómeno multidimensional que se amplía por las formas de contratación y la diversidad de relaciones de trabajo, considerando no solo el ingreso a segmentos específicos de mercados de trabajo, sino el mantenimiento de las personas o su movilidad en ellos o en otros, cuenta no solo la dimensión individual o de las relaciones organizacionales y de condiciones de trabajo, sino las dimensiones socio-demográfica-económica y cultural así como la de dispositivos de formación o socialización (Botero-Sarassa *et al.*, 2020; Botero Sarassa y Rentería Pérez, 2019; Rentería *et al.*, 2017; Forrier y Sels, 2003; Fugate *et al.*, 2004). Todo esto a su vez facilita entender por qué su relación con potenciales *i-deals* y empleabilidad (Forrier *et al.*, 2015; Forrier *et al.*, 2009; Fugate y Kinicki, 2008).

Si bien las competencias del trabajador representan un factor importante, ya que un trabajador tendrá mayores posibilidades de éxito laboral si posee cualidades que son valoradas por las empresas, también existen otros factores y dimensiones que repercuten para que una persona sea empleable, como, por ejemplo, las fuerzas y dinámicas en los mercados de trabajo. En consonancia con lo anterior (Botero-Sarassa *et al.*, 2020; Botero Sarassa y Rentería Pérez, 2019; Rentería 2012), indican que, aunque la responsabilidad de la cualificación es de cada persona, y por lo tanto de su propia contratación, no se puede dejar de lado la influencia de los mercados de trabajo y los actores que hacen parte, ya que son estos quienes definen los parámetros y los criterios de selección para definir las vinculaciones en las organizaciones.

Estos factores reflejan la empleabilidad como un fenómeno complejo y multidimensional, así lo reconocen Botero-Sarassa *et al.* (2020), que definen la empleabilidad como:

> Una medida relativa y situacional, de las posibilidades y dinámicas de inserción, sostenibilidad y movilidad de las personas en los mercados de trabajo. Esta estimativa surge como resultado de la confluencia de múltiples dimensiones de

> orden contextual e individual que llevan a que, por segmentos de los mercados de trabajo, espacios y momentos específicos, las personas puedan hacer parte de ellos o no (p. 2).

La empleabilidad sugiere que una persona está influenciada por factores contextuales y por factores individuales, una corriente importante de la literatura se enfoca en la identificación de los factores individuales que, al entrar en contacto con el contexto, aumentan la probabilidad de asegurar el empleo. En este sentido, diferentes factores individuales acentúan la habilidad de los individuos para interactuar adecuadamente con el entorno y obtener mejores resultados de carrera. Los factores individuales son importantes, máxime si se tiene en cuenta que constituyen los aspectos que las personas pueden controlar y moldear para la configuración de su empleabilidad. Por ejemplo, Fugate *et al.* (2004) conciben la empleabilidad como un constructo multidimensional de naturaleza psicosocial y la definen como una adaptabilidad laboral activa específica que permite a los individuos la identificación y materialización de oportunidades laborales y que está altamente caracterizada por la proactividad del individuo. Dichos autores plantean un modelo psicosocial de empleabilidad que comprende la interrelación de tres dimensiones fundamentales: i) capital humano y social, ii) identidad de carrera y iii) adaptabilidad personal. Dimensiones como el capital humano y la adaptabilidad personal facilitan la interacción del individuo con el contexto, como la modificación de factores personales en función de las demandas ambientales (como es el caso de la adaptabilidad personal). De esta manera, queda claro que la empleabilidad no es solo cuestión de posesión de competencias, habilidades, conocimientos y experiencias implicadas en el capital humano, que caracteriza a la noción de empleabilidad como posesión (Holmes, 2013), sino que implica aspectos clave de relación con el entorno. Se trata de una condición de preparación, de una medida o estimativa relativa que solo es visible en función de contextos y relaciones concretas.

En su conjunto, el modelo de empleabilidad de Fugate *et al.* (2004) ha recibido apoyo empírico desde la investigación. El estudio de González-Romá *et al.* (2018), realizado con una muestra de egresados universitarios, indica que las dimensiones de empleabilidad predicen dos aspectos altamente relacionados con dicho constructo: la inserción laboral (estar empleado vs. no estarlo) y la calidad del empleo (medida a través de indicadores como el ajuste del empleo al nivel educativo de la persona, la categoría profesional, la satisfacción laboral) entre otros. Estos resultados confirman que las personas altamente empleables tienen una alta probabilidad de encontrar empleo en la economía formal (Rentería,

2019; Rentería y Malvezzi, 2018) y que dicho empleo es de mejor calidad lo que contribuye al éxito de carrera en su conjunto. Otros datos empíricos relacionados pueden ser encontrados en Rentería *et al.* (2017), Botero-Sarassa *et al.* (2020). A partir de estos resultados cabe la posibilidad de plantearse si los *i-deals* pueden tener algún rol mediador o modulador en la relación entre la empleabilidad y la calidad del empleo. En este sentido, dimensiones de empleabilidad como el capital humano y la adaptabilidad personal están caracterizadas por aspectos clave que la literatura ha identificado como predictores de un alto desempeño (Fugate *et al.*, 2004) y de otros resultados importantes que confieren a las personas empleables un alto valor para las organizaciones.

El fenómeno de la empleabilidad, además de una perspectiva dirigida hacia la consecución y mantenimiento del empleo, refiere la capacidad de mejorar las condiciones de trabajo que permitan la satisfacción y la calidad de vida. Gamboa *et al.* (2010) afirman que "la empleabilidad como capacidad para encontrar un empleo adecuado y satisfactorio depende de las características personales, del mercado laboral y de la interacción de estos dos factores" (p. 2). Los mismos autores manifiestan la importancia de la percepción de empleabilidad-reflexibilidad, es decir, de la propia evaluación que hacen las personas de sus posibilidades de emplearse, ya que se podría esperar que quienes se perciben empleables obtienen empleos de calidad; y es en esencia porque las empresas reconocen las inversiones que las personas hacen sobre sí mismos y el desarrollo de su empleabilidad, es decir, las compañías prefieren a quienes han desarrollado su capital humano y social.

En este sentido, la autopercepción de empleabilidad de las personas puede ser un factor determinante a la hora de plantearse la posibilidad de negociar un *i-deal*. Gamboa *et al.* (2009) definen la empleabilidad percibida como "la percepción subjetiva de los individuos de las oportunidades que tienen de obtener un empleo de su elección o de mejorar el actual, dependiendo de sus características personales y del mercado laboral" (p. 634). En un sentido, esta percepción de empleabilidad se ha definido como la evaluación que hacen los individuos de su capacidad para lidiar con el mundo del trabajo (Rothwell y Arnold, 2007).

Ahora bien, la percepción de empleabilidad está basada en creencias de autoeficacia o autoevaluaciones positivas que funcionan como un recurso para la adaptación y control del entorno laboral que capacita a las personas para obtener más recursos. Asimismo, la proactividad implicada en la empleabilidad asegura una adaptación constante de las propias capacidades de la persona a las demandas cambiantes del entorno organizacional. Es así como la empleabilidad

está asociada a las expectativas de las personas de obtener resultados de carrera adecuados, mientras que para los empleadores implica expectativas de un alto desempeño e innovación de la organización en general (Coetzee, 2017). Este alto desempeño asociado a las personas altamente empleables aumenta las posibilidades de petición de un *i-deal* así como de una negociación exitosa del mismo, aunque como ya se ha comentado, no son los únicos aspectos implicados en la petición y el éxito de la negociación. Cabe anotar que, en el presente capítulo, si bien se reconoce la multidimensionalidad, el foco de discusión serán las dimensiones individual y organizacional.

1.4 Posibles relaciones entre empleabilidad y i-deals: retos para la investigación futura

La empleabilidad se identifica como un antecedente para el surgimiento de *i-deals* entre empleadores y empleados (Gamboa *et al.*, 2009). Como lo indican Rentería y Malvezzi (2018) aquellos individuos que posean competencias *Core*, es decir, claves y altamente valoradas por los empleadores, tienen mayor nivel de empleabilidad ya que, al poseer competencias y habilidades de tipo relacional, estratégico y metacognitivo que son atractivas para las organizaciones, ganan una posición favorable en los mercados de trabajo y, por lo tanto, esto repercute en un mayor nivel de empleabilidad que por consecuencia brinda al trabajador el poder de negociar condiciones personalizadas en sus empleos.

Como se planteó anteriormente, la negociación de *i-deals* no está disponible para todas las personas en las organizaciones, ya que esa posibilidad está influenciada por diversos factores del contexto. Por una parte, la dinámica de los mercados de trabajo, dado que como en cualquier mercado, la oferta y la demanda marcan sus patrones y dinámicas. Donde hay mayor demanda o escasez de determinadas profesiones, conocimientos, capacidades, redes de contactos, entre otros, los trabajadores que las poseen estarían em condiciones de emplearse y de negociar *i-deals*. En este orden de ideas, los individuos con más alta empleabilidad estarían en condiciones de negociar este tipo de acuerdos, ya que, al visibilizar características valiosas para la organización, su poder para negociar condiciones personalizadas de trabajo es mayor.

A continuación, se describe un caso hipotético, que permite ilustrar la relación entre la alta empleabilidad de un individuo y la negociación de *i-deals*:

Pedro tiene una amplia trayectoria académica como investigador en universidades muy prestigiosas en Colombia. Posee actualmente un título de doctorado, numerosas publicaciones de alto impacto y unas fuertes relaciones con entidades públicas y privadas dedicadas a promover la innovación y el desarrollo tecnológico en el país, lo cual repercute en las múltiples oportunidades que tiene de participar en proyectos de alto nivel. Pedro, además de sus conocimientos y experiencia en temas de emprendimiento e innovación (temas muy populares actualmente y con una alta demanda), posee una muy buena reputación como académico y sólidas relaciones. Además, se caracteriza por ser amable, flexible, innovador y con una alta orientación al logro.

En 2017 trabajaba para una universidad muy prestigiosa, acreditada con un sello de alta calidad y de renombre, pero Pedro no se sentía completamente satisfecho trabajando allí porque las condiciones de trabajo eran bastante rígidas en cuanto a cumplimiento de horarios, planes de trabajo estandarizados que le dejaban poco tiempo para investigar y muy poco apoyo para participar en proyectos con entidades públicas y privadas con las que está relacionado, en este sentido, las expectativas de Pedro frente a su trabajo estaban por debajo de lo que deseaba para su bienestar, satisfacción y posibilidades de desarrollo profesional. Ese mismo año, una institución de educación superior (más pequeña) y en proyecto de acreditarse en alta calidad, le hace una oferta de trabajo a Pedro directamente, ya que los directivos han recibido buenas referencias de su trabajo en investigación y proyectos empresariales. Además, dado que dicha institución tiene el proyecto de acreditarse en alta calidad, necesita de sus conocimientos, experiencia y redes de contactos para elevar los indicadores en publicaciones académicas y categorización de grupos de investigación ya que no contaba con talento que brindara los resultados que eventualmente podía entregar a la institución el profesor Pedro.

Pedro, acepta la oferta de trabajo con las condiciones salariales estándar definidas dentro del escalafón docente constituido dentro de su reglamento académico. Sin embargo, Pedro no está de acuerdo con una cláusula de exclusividad que la institución impone a todos los profesores, por lo que solicita renegociar esta cláusula, ya que sus múltiples relaciones le posibilitan acceder a proyectos de prestigio y bien remunerados en su área de experticia y no le sería viable trabajar de forma exclusiva para un solo empleador. Frente a esta petición, la institución accede de forma excepcional a manejar esta exclusividad de una forma más flexible y se redefinen otros compromisos por parte de Pedro como, por ejemplo, no exceder un número de horas de participación en proyectos externos al año y no afectar su desempeño docente. Por el contrario, se busca que la participación en proyectos en otras instituciones, hagan más visible a la institución contratante y se pacten convenios que promuevan el crecimiento

académico y financiero de dicha universidad. Cabe anotar que la cláusula de exclusividad continúa sin ningún tipo de modificación para los demás profesores, es decir, esta modificación o negociación de las condiciones particulares de trabajo se dio de forma personalizada para Pedro, pero con miras a un beneficio mutuo. La universidad contratante era consciente de que Pedro podía encontrar trabajo fácilmente en otra organización y con buenas condiciones laborales, por lo que necesitaba una estrategia de atracción.

Por otro lado, Pedro y la institución negocian que su plan de trabajo sea más flexible y que se enfoque especialmente en investigación, con el fin de lograr los objetivos en este campo, lo cual marca una diferencia significativa frente a los demás docentes de la institución que trabajan con un plan de trabajo con más énfasis y tiempo destinado a la docencia. Tal acuerdo responde tanto a las necesidades de Pedro de enfocarse en actividades aporten a su desarrollo profesional, como a los intereses de la institución de fortalecer sus indicadores de investigación.

Al momento de ingresar a la institución, se generaron algunos comentarios entre los compañeros de trabajo, sin embargo, no hubo oposición a estas condiciones especiales, es decir, estas se legitimaron por el reconocimiento por parte de sus colegas del alto valor para la organización que representa Pedro por su trayectoria, conocimientos y competencias diferenciales que tal vez en ese momento no poseían otras personas o, al menos, no en tan alto nivel como Pedro. Dichas competencias eran fundamentales para que la organización cumpliese los objetivos que se había planteado cumplir en ese momento.

Transcurridos dos años de su contratación, en el 2019, Pedro solicitó a la institución poder radicarse dos años en otro país con su familia, ya que le surgió la oportunidad de realizar su pasantía posdoctoral en una prestigiosa universidad, además, porque era un proyecto familiar, ya que quiere que sus hijos fortalezcan un segundo idioma. La institución, inicialmente había permitido a Pedro trabajar en lugares diferentes (*i-deal* de flexibilidad en el lugar de trabajo), pero esta nueva solicitud es atípica y se sale de los parámetros administrativos y legales en materia laboral, con los que cuenta actualmente la institución, ya que no tiene definida una figura contractual para un profesor o empleado que viva fuera del país por un periodo superior a seis meses. A pesar de lo anterior, la institución reconoce el desempeño de Pedro y sus importantes contribuciones y decide aprobar su trabajo desde un país diferente a Colombia, conservando sus condiciones como empleado y brindando la posibilidad de trabajar de forma remota, siendo consciente de que este hecho contribuirá a que la universidad mejore sus indicadores de formación y desarrollo del profesorado, así como sus

> relaciones y publicaciones en cooperación internacional dada la estancia de Pedro en una universidad extranjera
>
> Durante estos años, Pedro ha recibido varias ofertas laborales atractivas, sin embargo, ha decidido no aceptarlas, ya que considera que ninguna otra universidad le ofrecería la posibilidad de ajustar las condiciones de empleo a sus necesidades y proyecto de vida.

Por un lado, Pedro tiene una posición privilegiada en el mercado laboral en el que se encuentra, ya que posee conocimientos especializados en un área altamente demandada y posee características que son apetecidas y atractivas para muchas organizaciones. Además, Pedro es consciente de sus fortalezas y las comunica adecuadamente de cara a la petición de negociar un acuerdo personalizado. Estas condiciones favorables, repercuten a su vez en la posibilidad de negociar *i-deals* antes de ser contratado, es decir, el denominado *i-deal ex ante* (Simosi *et al.*, 2021). Por otro lado, el alto desempeño y la confianza que se ha ganado Pedro después de su contratación, es decir, durante la relación laboral, le ha permitido conservar su empleo y mejorar sus condiciones de acuerdo con sus intereses, lo cual se denomina como un *i-deal ex post* (Simosi *et al.*, 2021). Estos conceptos asociados con los momentos de la negociación de un *i-deal*, se relacionan con la empleabilidad y se explican a continuación.

1.5 Dimensiones contextuales e individuales: factores clave para comprender la relación entre Empleabilidad y i-deals

La empleabilidad es considerada un fenómeno dinámico y situacional, como lo plantean Botero-Sarassa *et al.* (2020) y Rentería-Pérez *et al.* (2019) quienes indican que la coexistencia de múltiples dimensiones de orden contextual e individual influye en que una persona pueda ser parte o no de un mercado de trabajo particular en la forma de segmentos específicos. Según, Botero Sarassa y Rentería Pérez (2019), los *recursos individuales* son características con las que cuenta un individuo y que le permiten insertarse, mantenerse y movilizarse en los mercados de trabajo. Además, le hace posible el anticiparse a demandas futuras que le permitan permanecer vigente y empleable. Dichos recursos personales están en línea con aquellos implicados en las dimensiones de empleabilidad planteadas en el modelo psicosocial de Fugate *et al.* (2004) comentado antes.

Así, Botero Sarassa y Rentería Pérez (2019) distinguen los siguientes tipos de recurso individuales:

- Recursos personales: hacen referencia a aspectos formales como la educación, credenciales, experiencia etc.
- Recursos relacionales: referencias de otras personas, reputación, redes de contactos.
- Recursos psicológicos: adaptabilidad, flexibilidad, optimismo, así como: autoafirmación, autocontrol, autoconfianza, autoeficacia.
- Competencias *Core:* competencias relacionales, estratégicas y metacognitivas.

En cuanto a los *mercados* de trabajo, Botero Sarassa y Rentería Pérez (2019) también refieren que la dimensión socioeconómica indica la importancia de la lectura de contextos y el papel de los mercados laborales asociados con la empleabilidad. La oferta y la demanda de los diferentes mercados de trabajo influencian la posibilidad de insertarse o mantener el empleo. La profesión, conocimientos, habilidades, redes y recursos de un individuo se vuelven objeto mercantil dentro de los mercados de trabajo. Así pues, la lógica de la oferta y la demanda hace más valiosos dentro de los mercados de trabajo a profesionales con baja oferta, "escasos", y alta demanda y por el contrario hace menos valiosas las actividades laborales ofertadas de forma masiva (alto número de personas con las mismas o similares competencias, es decir, no hay una marcada diferencia entre unos trabajadores y otros en cuanto sus características como objeto mercantil dentro de los mercados de trabajo). En el último caso, las personas han de introducir aspectos diferenciales en su capital humano y en sus recursos personales de cara a tener mayor visibilidad en los mercados laborales.

La variabilidad de los mercados de trabajo influencia el contenido y la forma como se establecen las relaciones entre empleado y empleador y a su vez las formas de compensación. De acuerdo con lo anterior, aquellos trabajadores apetecidos por las organizaciones y altamente demandados probablemente puedan acceder a condiciones de trabajo personalizadas: casos como el de las estrellas del deporte y de la farándula (talentos que pueden considerarse especiales), altos directivos, profesionales con poca oferta en el mercado como, por ejemplo, algunas especialidades médicas o profesionales con una alta demanda como los científicos de datos, desarrolladores en general y talento digital. En este escenario, donde la competitividad de los mercados y la lucha constante por tener el

capital humano más preparado y calificado y donde algunos profesionales ganan "poder" en los mercados de trabajo para negociar sus condiciones de trabajo hace necesario que las empresas busquen alternativas creativas de atracción y retención del talento (Davis y Van der Heijden, 2018). En un principio, los acuerdos personalizados eran una alternativa para la atracción y retención de las "estrellas" y de los trabajadores de alto estatus, aunque con el paso de los años ha crecido la diversidad de situaciones en las que se desarrollan (Simosi *et al.*, 2021).

Por su parte, los *i-deals* también responden a esta lógica que plantea la empleabilidad en la que factores como las características del entorno, los mercados de trabajo y los recursos individuales implicados en la empleabilidad definen, en primer lugar, *quién* accede o no a negociar condiciones, *qué* se negocia (contenido) y *cuándo* se negocia (temporalidades).

1.6 Momentos de negociación de *i-deals*

Como se ha indicado anteriormente, los *i-deals ex ante* se refieren a la negociación de condiciones individualizadas de trabajo previas a la contratación, es decir, se dan en el momento del reclutamiento (Rousseau, 2005; Simosi *et al.*, 2021). En este caso, los empleadores acceden a flexibilizar las condiciones de trabajo para un prospecto de empleado que resulta valioso para la organización, ya que cuenta con capacidades escasas o excepcionales en los mercados de trabajo. Estos *i-deals* previos a la contratación refieren la importancia de la dinámica de los mercados de trabajo, ya que actúan como práctica de atracción de talento en mercados altamente competidos y donde los segmentos de trabajadores que cuentan con las características deseables son cada vez más apetecidos por las organizaciones. Con los *i-deals ex ante*, la empresa tiene la posibilidad de reclutar candidatos talentosos, es decir, las organizaciones compiten con otras organizaciones y logran vincular aquellos trabajadores con altos niveles de empleabilidad. Estas negociaciones generalmente se basan en aspectos económicos como el salario, el horario y otros aspectos de índole transaccional. Vidyarthi *et al.* (2014) han argumentado que los *i-deals* pueden conceptualizarse desde una perspectiva de "derecho", lo que indica que los trabajadores pueden sentirse con el derecho a recibir un trato personalizado, es decir, merecedores de recibir un *i-deal* antes de la contratación, especialmente si tienen éxito y una posición privilegiada en los mercados de trabajo que los respaldan y cuando su autopercepción de empleabilidad es altamente favorable.

Los *i-deals ex post* son negociaciones de condiciones individualizadas de trabajo que se dan después de la contratación, y están enfocados a la retención y generación de motivación y satisfacción de aquellos empleados que se han ganado la confianza de su empleador y realizan contribuciones valiosas para las organizaciones (Rousseau, 2005). Estos *i-deals* permiten motivar a los empleados que han tenido un desempeño óptimo, tendrían la función de recompensa porque satisfacen las necesidades personales y profesionales, propician que el alto desempeño se mantenga, o incluso que aumente, a la par que refuerza vínculos emocionales con el empleador. La retención de empleados valiosos que ofrecen a la organización sus recursos personales propicia el logro de los objetivos organizacionales y su competitividad.

El principal fundamento teórico de cómo funcionan los *i-deals* en el lugar de trabajo se ha encontrado en la teoría del intercambio social (Blau, 1964) y, en particular, en la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960). El empleado y el empleador entablan una relación de intercambio de recursos que son valiosos para cada parte, como las contribuciones de alta calidad del empleado para obtener recompensas financieras y el desarrollo proporcionado por el empleador. Los *i-deals* forman la base de un nuevo refinamiento de la relación de intercambio, a través del cual el empleado y la organización acuerdan un intercambio personalizado de recursos que son importantes para cada parte. Cuando la organización le otorga al empleado un trato personalizado, espera que el empleado corresponda al trato favorable mediante un mayor esfuerzo, motivación, o simplemente mediante la retención del empleado dentro de la empresa. En esencia, los *i-deals ex post* crean un fortalecimiento de la relación laboral.

1.7 Individualización de la sociedad

La individualización en la sociedad es un proceso de transformación que influye en diferentes ámbitos, uno de ellos el trabajo, en el que hace referencia a la responsabilización del individuo por su trabajo (Beck y Beck-Gernsheim, 2002). Esta tendencia social ha transformado en grupos de individuos las masas de personas, es decir, han emergido de la colectividad unidades individualizadas que se diferencian del resto de los colectivos así los individuos logran construir una identidad personal, lo que hace más visible que se tengan en cuenta las preferencias, intereses y se fortalecen las dinámicas sociales basadas en la diferencia (Vesga, 2020). A su vez, la individualización implica que el individuo se responsabilice de mantenerse actualizado, adaptarse rápidamente a las demandas

del entorno y reinventarse para mantenerse posicionado en los mercados de trabajo. Es decir, hay una responsabilidad individual por mantenerse empleable, así como en la búsqueda de condiciones que le permitan continuar desarrollando su carrera (Malvezzi, 1999).

El crecimiento, desarrollo y gestión de las carreras de las personas, que tradicionalmente estaban determinadas por la organización y que caracterizaba a la carrera tradicional, se han trasladado al individuo. Es lo que se ha denominado *autogestión de la carrera profesional* muy presente en el nuevo concepto de carrera y en sus principales representantes, la carrera tipo proteo —*protean career*– (Ribeiro *et al.*, 2021; Ribeiro y Melo-Silva, 2011) y la carrera sin límites —*boundaryless career*– (Donald *et al.*, 2017). Es decir, la responsabilidad del desarrollo de carrera pasa de las instituciones y estructuras formales a las personas, por lo tanto, los logros particulares son el factor que determina su contribución o su valor. En este sentido, el compromiso por el propio desarrollo personal y de los recursos personales, se vuelve indispensable para ser visible y diferenciarse dentro de un mercado de trabajo específico (Botero Sarassa y Rentería Pérez, 2019). Así lo enfatizan Rentería Pérez y Enríquez (2006) en su artículo: *Usted mismo S. A.*, donde se describe que "el profesional debe posicionarse como una marca y buscar una visibilidad que le facilite alcanzar clientes objetivo (empresas, proyectos, personas naturales, etc.), según su campo de formación, experticia, actuación y proyección" (p. 142). De ahí la importancia de aspectos como la proactividad y la adaptabilidad personal en la noción de empleabilidad planteada por Fugate *et al.* (2004), y de otras nociones como la de agente económico-reflexivo (Malvezzi, 1999) y de lectura de contextos (Rentería y Malvezzi, 2018).

1.8 Influencia del pensamiento neoliberal

Después de la Segunda Guerra Mundial, y en particular a fines de los años setenta y principios de los ochenta, los Estados Unidos y el Reino Unido, y en cierta medida también Europa, Latinoamérica y otras partes del mundo, se han visto profundamente influenciadas por el capitalismo bajo un régimen político neoliberal. En conjunción con el paradigma capitalista económico-político existente, se estableció un nuevo orden en el mundo occidental que ha sido dominado cada vez más por la ideología del neoliberalismo (Van Apeldoorn y Overbeek, 2012). El neoliberalismo es una ideología económico-política cuyo objetivo central es crear libertad económica para las personas y las organizaciones, desregulando así la economía, mientras propone confianza en el libre mercado

para regularse. El principio fundamental del neoliberalismo (y del capitalismo) es que los individuos aspiran a la maximización de ganancias, para hacerlo, los individuos toman decisiones racionales y estratégicas con respecto a las inversiones que realizan y cómo obtienen recursos.

Una de las principales consecuencias de un sistema económico que enfatiza la necesidad humana de maximizar los beneficios y la búsqueda del interés propio es la creación de una *fuerte distinción entre ganadores y perdedores* (o los que tienen y los que no tienen). Los ganadores en este sistema son aquellas personas y organizaciones que logran el éxito material y financiero y que pueden mostrar al mundo un estatus social basado en el éxito extrínseco que obtienen. Los perdedores en este sistema son aquellas personas que no tienen éxito económico, debido a alguna razón que les impide lograrlo. Las razones pueden incluir la incapacidad para lograr el éxito por falta de recursos, educación o habilidades, falta de motivación o *mala suerte* (Bal y Lub, 2016). En este orden de ideas, la empleabilidad tiene una influencia significativa del paradigma neoliberal, ya que, históricamente, la economía ha utilizado el término para diferenciar a los "aptos" de los "no aptos" en los mercados de trabajo, siendo los aptos, quienes logran afrontar y competir las demandas que exigen los mercados de trabajo a partir de sus recursos individuales (Rentería y Malvezzi, 2018), en consecuencia, quienes tienen un alto nivel de empleabilidad son merecedores de acceder a condiciones especiales o individualizadas en sus trabajos. El paradigma neoliberal acentúa la brecha entre quienes están excluidos en los mercados de trabajo, ya sea porque no consiguen emplearse o porque deben acceder al empleo en condiciones precarias, y los que están del otro lado, quienes están incluidos en los mercados de trabajo ya que logran integrarse, mantenerse y movilizarse entre empleos (Botero-Sarassa *et al.*, 2020). Incluso, logran llegar a un nivel que va más allá de la supervivencia laboral y que permite a quienes están en posiciones privilegiadas en los mercados de trabajo, la posibilidad de acceder a condiciones deseables que contribuyen no solo al sostenimiento financiero, sino al bienestar personal y al desarrollo profesional.

Una de las consecuencias de una sociedad neoliberal es, por lo tanto, la intensificación de la distinción entre ganadores y perdedores. Como lo ha demostrado la investigación, la división entre ricos y pobres ha aumentado sustancialmente en las últimas décadas (Global Post, 2013), un proceso también conocido como el efecto Matthew[7] (Hornung *et al.*, 2011). Este efecto describe

7 El efecto Matthew, está basado en la cita bíblica: *Al que tiene, se le dará más, y tendrá en abundancia. Al que no tiene, aun lo que tiene le será quitado. Mateo 13:12.*

el proceso en el cual las personas que están bien (altamente empleables) reciben mejores recursos para mejorar, en comparación con las personas en situaciones menos favorables que carecen de esas habilidades y oportunidades. En este sentido, las personas altamente empleables estarán en mejores condiciones para negociar *i-deals*, ya que tienen muchas alternativas de empleo en contraste con las personas con baja empleabilidad (Bal y Lub, 2016).

En este sentido, aquellos que se encuentren en una posición de desventaja en los mercados de trabajo porque son poco empleables, difícilmente podrán acceder a un *i-deal*, mientras que quienes son altamente empleables, además de poder encontrar un empleo, incluso darse la libertad de elegir entre empleos, tendrán además mayores posibilidades de negociar efectivamente *i-deals*. Lo anterior marca una diferencia significativa en cuanto a la disponibilidad de la organización para negociar con un empleado sus condiciones de trabajo, porque para que un *i-deal* se dé, es necesaria la voluntad del empleador, y esta se da cuando el empleado cuenta con los recursos con que negociar, es decir, no es muy probable que el empleador acceda a negociar si el empleado no le ofrece un recurso valioso que intercambiar.

La línea divisoria entre incluidos y excluidos en una sociedad neoliberal se amplifica en los que tienen y los que no tienen en el lugar de trabajo. En ausencia de instituciones que ofrezcan protección a los empleados (como los sindicatos), los empleados se vuelven altamente autosuficientes y, por lo tanto, dependen de sus habilidades, voluntad y oportunidades para negociar acuerdos de trabajo. En otras palabras, como Rousseau (2012) menciona con razón, las relaciones laborales o los contratos psicológicos solo pueden surgir si existe el concepto de libre albedrío, o la elección de un individuo para trabajar o no. Con duras realidades económicas y un aumento del desempleo, el concepto de libre albedrío en el empleo se ve cada vez más presionado. Por lo tanto, la pregunta es si las personas todavía tienen libre albedrío cuando solo pueden aceptar condiciones de trabajo precarias o no tienen empleo. Por lo tanto, en una situación en la que los empleados no tienen libre albedrío, los *i-deals* podrían perder su relevancia, ya que es probable que se negocien solo en una situación en la que los empleados tengan cierto poder de negociación, y esta oportunidad en el contexto laboral colombiano solo estaría disponible para una minoría que termina por convertirse en la "élite de los mercados de trabajo".

1.9 Las dos caras de los *i-deals*

Los seres humanos difieren en sus necesidades, capacidades, deseos y personalidad, y cuando esto es reconocido por las organizaciones, los empleados sienten que se satisfacen sus necesidades humanas fundamentales (Taskin y Devos, 2005). En este sentido, los *i-deals* pueden promover la dignidad humana, ya que a través de tales acuerdos las personas ya no son un recurso sin nombre empleado por la organización, sino que pueden mantener su dignidad como seres humanos. El respeto del empleador por el empleado como persona se mejora a través de la posibilidad de negociar acuerdos de trabajo que se personalizan de acuerdo con la situación del empleado. En otras palabras, los *i-deals* configuran la posibilidad de agregar una dimensión ideológica a la relación laboral, a través de la cual se puede mejorar el compromiso de los empleados y se crea el significado del trabajo (Bal y Vink, 2011). Sin embargo, una perspectiva más controvertida sobre los *i-deals* surge cuando se tiene en cuenta el contexto más amplio, y en particular la dominación neoliberal en la sociedad. Más específicamente, en una sociedad que distingue entre un pequeño grupo de "ganadores" o de alta empleabilidad, frente a un creciente grupo de "perdedores" o de baja empleabilidad (Global Post, 2013), se crea una línea divisoria igual entre los pocos empleados que son capaces de negociar *i-deals* y la gran mayoría de los trabajadores que no tienen la disponibilidad o la capacidad de negociar acuerdos favorables con su empleador. Por lo tanto, la individualización en el trabajo se convierte en el privilegio de la élite, y los *i-deals* sirven para mejorar la satisfacción y el significado de aquellos que ya estaban prosperando dentro del sistema. Sin embargo, tal y como lo indican Simosi *et al.* (2021), no solo los trabajadores "estrella" tienen la posibilidad de negociar *i-deals* exitosamente. Aunque, en términos generales, la empleabilidad otorgaría poder a las personas para negociar acuerdos personalizados, no es la única vía. En este sentido, es posible que una persona que requiera compaginar el trabajo con el cuidado de familiares tenga la posibilidad de obtener un *i-deal* de flexibilidad sobre el lugar o el esquema de trabajo ofreciendo a cambio niveles de dedicación y desempeño iguales al trabajo presencial. Así, no solo las grandes estrellas del escenario "tienen el derecho" de un trabajo digno y no todas las condiciones de trabajo "no personalizadas" son antónimos de bienestar en el trabajo.

1.10 Perspectiva de poder

Desde una perspectiva de poder, la capacidad de negociar *i-deals* depende de la escasez de los recursos que un empleado puede ofrecer a la organización. Por lo tanto, los empleados que tienen relaciones más sólidas, que tienen mejores

resultados, redes de contactos que favorecen el desempeño de la empresa, conocimientos especializados y atributos que resultan de interés para que una organización sea competitiva o incluso, de los cuales depende la empresa para ser sostenible, tienen más poder de negociación de *i-deals* (Rousseau, 2005). El poder es un determinante crucial de la negociación exitosa de *i-deals*, porque los empleados sin poder no tendrán la capacidad o motivación suficiente para negociar con éxito, en parte debido a las alternativas limitadas (Mazei *et al.*, 2015). De esta manera, la negociación y la individualización implicada en los *i-deals* acentúan y representan las diferencias creadas por el sistema neoliberal (Olson, 2013; Peck *et al.*, 2009). Cuando las personas carecen de oportunidades para individualizar sus condiciones de trabajo, mientras que otros tienen amplias oportunidades, las diferencias entre estos grupos se acentúan con el tiempo. En resumen, se crea una paradoja de individualización, como ya se ha explicado. Por un lado, la individualización puede facilitar y promover una mayor dignidad del trabajo y la persona que realiza el trabajo, mientras que, por otro lado, la individualización aumenta la necesidad de cada individuo de ser autosuficiente y proactivo en la consecución de sus términos laborales, por lo tanto es un actor responsable de logro de condiciones de trabajo que le brinden las posibilidad para continuar con su desarrollo de carrera profesional, permanecer empleable y obtener términos en su relación de trabajo que favorezcan su bienestar y calidad de vida (Parker *et al.*, 2010), siendo una de las formas de obtener estos beneficios para sí mismo, el hecho de ser capaz de negociar acuerdos de trabajo individualizados.

1.11 A manera de conclusiones

La comprensión de los *i-deals* no solo debe enfocarse en la comprensión de factores del contexto inmediato como los factores organizacionales e individuales, sino en aspectos de un contexto más amplio como lo son los mercados de trabajo y la influencia de sus dinámicas en la configuración de las relaciones de trabajo, su contenido y formas de compensación.

Los empleados altamente empleables estarán en mejores condiciones para negociar acuerdos idiosincrásicos, ya que tienen muchas alternativas de empleo en contraste con los empleados con baja empleabilidad. En este sentido, los *i-deals* negociados *ex ante* surgen en respuesta al dinamismo competitivo de los mercados de trabajo y a las capacidades distintivas de cada trabajador, como lo indican Rentería Pérez y Enríquez (2006), el trabajo es una mercancía que tiene un valor de cambio y el conocimiento profesional se oferta como si fuera un

producto, lo cual permite a los trabajadores posicionarse en mercados cada vez más competidos. Los trabajadores en mercados laborales más dinámicos o aquellos que han desarrollado competencias altamente valoradas por los empleadores, suelen negociar y obtener términos especiales de empleo con anterioridad a su contratación, como indicador directo de su poder de mercado y de cierta forma, como equilibrio en la balanza entre empleado y empleador, manifestación de su alta capacidad para emplearse y de la confianza ganada por aceptación en los mercados de trabajo, aunque también son afectados por el grado de aceptación cultural de las normas relativas a la negociación individual preempleo (Rousseau *et al.*, 2006; Rousseau *et al.*, 2009).

Los *i-deals* negociados *ex post* surgen en el marco de la relación laboral existente, una vez que el trabajador ha sido contratado formalmente por la organización. Los contratos idiosincrásicos *ex post* suelen estar basados en el desempeño y en las contribuciones actuales y potenciales del empleado hacia la organización y se orientan a retener a los empleados más valiosos, procurando evitar las consecuencias disfuncionales asociadas con las altas tasas de rotación. En general, los empleadores que responden positivamente a las negociaciones *ex post* han desarrollado una relación de alta calidad con su empleado basada en la confianza e identificación mutuas, lo cual pone en manifiesto un reconocimiento por el buen desempeño o lealtad del empleado y se orientan primordialmente a garantizar la continuidad de la relación y el desarrollo de carrera dentro de la organización. Los *i-deals ex post* abarcan una variedad más amplia de recursos (monetarios y no monetarios) en comparación con los acuerdos *ex ante*, generan un impacto positivo en la relación de empleo, por lo que, en este caso, los recursos individuales juegan un papel importante, ya que posibilitan a los trabajadores, mantenerse y movilizarse laboralmente, pero, además, negociar con un mayor éxito condiciones beneficiosas para sí mismo (Rousseau *et al.*, 2009).

El éxito en la negociación de los *i-deals* no solo depende de los atributos de los empleados, también de sus percepciones y de los atributos y percepciones de las personas que ejercen las labores de supervisión (Simosi *et al.*, 2021). En este sentido, la percepción de la calidad de la relación con el supervisor también tiene un papel importante y no solo la valía profesional de la persona trabajadora, en especial, de su capital humano (una de las dimensiones clave de la empleabilidad).

A pesar de lo anteriormente expuesto, cabe indicar que la investigación futura deberá continuar corroborando las relaciones empíricas entre la empleabilidad, la negociación de *i-deals* y sus consecuencias.

Referencias

- Arthur, M. y Rousseau, D. (Eds.). (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.

- Bagshaw, M. (1997). Employability-creating a contract of mutual investment. *Industrial and Commercial Training, 29*(6), 187-189. https://doi.org/10.1108/00197859710177468

- Bal, P. y Jansen, P. (2015). Idiosyncratic deals for older workers: Increased heterogeneity among older workers enhances the need for i-deals. En P. Bal, D. Kooij y D. Rousseau (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* (pp. 129-144). Springer.

- Bal, P. y Vink, R. (2011). Ideological currency in psychological contracts: The role of team relationships in a reciprocity perspective. *International Journal of Human Resource Management, 22*(13), 2794-2817. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560869

- Bal, P. y Lub, X. (2016). Individualization of work arrangements: A contextualized perspective on the rise and use of i-deals. En M. Bal y D. M. Rousseau (Eds.), *Idiosyncratic Deals between employees and organizations. Conceptual issues, applications, and the role of co-workers* (pp. 9-23). Routledge.

- Beck, U. y Beck-Gernsheim, E. (2002). *Individualization: Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences*. SAGE.

- Benko, C. y Weisberg, A. (2007). *Mass career customization: Aligning the workplace with today's nontraditional workforce*. Harvard Business School Press.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction.

- Botero Sarassa, J. y Rentería Pérez, E. (2019). Empleabilidad y trabajo del profesorado universitario. Una revisión del campo. *Athenea Digital, 19*(3). https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2140

- Botero-Sarassa, J., Rentería-Pérez, E. y Malvezzi, S. (2020). Dinámicas contextuales, recursos individuales y empleabilidad: el caso del profesorado universitario. *Psicoperspectivas, 19*(1), 1-16. http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol19-issue1-fulltext-1741

- Boxall, P. y Macky, K. (2009). Research and theory on high performance work systems: Progressing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal, 19*(1), 3-23. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x

- Coetzee, M. (2017). Graduates' Psycho-Social Career Preocupations and Employability Capacities in the Work Context. En M. Tomlinson y L. Holmes (Eds.), *Graduate Employability in Context* (pp. 295-315). Palgrave Macmillan.

- Dabos, G. y Rivero, A. (2012). Contratos idiosincrásicos en la atracción y retención del talento: tres estudios en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina. *Estudios Gerenciales, 28*(125), 3-12. https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70002-5

- Davis, A. y Van der Heijden, B. I. (2018). Reciprocity matters: Idiosyncratic deals to shape the psychological contract and foster employee engagement in times of austerity. *Human Resource Development Quarterly, 29*(4), 329-355. 10.1002/hrdq.21327

- Donald, W., Baruch, Y. y Ashleigh, M. (2017). Boudaryless and Protean Career Orientation: A Multitude of Pathways to Graduate Employability. En M. Tomlinson y L. Holmes (Eds.), *Graduate Employability in Context* (pp. 41-63). Palgrave Macmillan.

- Forrier, A. y Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management, 3*(2), 102-124. 10.1504/ijhrdm.2003.002414

- Forrier, A., Sels, L. y Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agency and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(4), 739-759. http://doi.org/10.1348/096317909X470933

- Forrier, A., Verbruggen, M. y De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior, 89*, 56-64. http://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.007

- Fugate, M., Kinicki, A. y Ashforth, B. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 14-38. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005

- Fugate, M. y Kinicki, A. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*(3), 503-527. http://doi.org/10.1348/096317907X241579

- Gajendran, R., Harrison, D. y Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel Psychology, 68*(2), 353-393. https://bit.ly/3RAf6Kk

- Gamboa, J. P., Gracia, F., Ripoll, P. y Peiró, J. M. (2007). *La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. http://web2011.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2007-01.pdf

- Gamboa, J. P., Gracia, F., Ripoll, P. y Peiró, J. M. (2009). Employability and personal initiative as antecedents of job satisfaction. *Spanish Journal of Psychology, 12*(2), 632-640. https://doi.org/10.1017/S1138741600001992

- Gamboa, J. P, Gracia, F. y Peiró, J. (2010). *Empleabilidad: una capacidad fundamental para la obtención de empleos de calidad*. https://infocop.es/view_article.asp?id=2715

- Global Post. (2013). *Gap between US rich and poor reaches record width*. https://bit.ly/3yhYkci

- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161-178.

- Grant, A. M. y Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals, 3*(1), 317-375.

- Hornung, S., Rousseau, D. M. y Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals: Antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective. *Journal of Managerial Psychology, 24*(8), 738-764. https://doi.org/10.1108/02683940910996770

- Hornung, S., Glaser, J., Rousseau, D. M., Angerer, P. y Weigl, M. (2011). Employee-oriented leadership and quality of working life: Mediating roles of idiosyncratic deals. *Psychological Reports, 108*(1), 59-74.

- Greenberg, J., Roberge, M-E., Ho, V-T. y Rousseau, D. M. (2004). Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an I-deal. En J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 23, pp. 1-34). Elsevier Science.

- Herriot, P. y Pemberton, C. (1995). *New deals. The Revolution in Managerial Careers*. John Wiley and Sons.

- Holmes, L. (2013). Competing perspectives on graduate employability: possession, position or process? *Studies in Higher Education, 38*(4), 538-554, https://doi.org/10.1080/03075079.2011.587140

- Lai, L., Rousseau, D. M. y Chang, K. T. (2009). Idiosyncratic Deals: Coworkers as Interested Third Parties. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 547-556.

- Lee, J.-Y., Bachrach, D. G. y Rousseau, D. M. (2015). Internal labor markets, firm-specific human capital, and heterogeneity antecedents of employee idiosyncratic deal requests. *Organization Science, 26*(3), 794-810. https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0955

- Malvezzi, S. (1995). A carreira profissional ainda depende de ascensão na hierarquia do poder? *Marketing Industrial, 1*(1), 30-40.

- Malvezzi, S. (1999). El agente económico reflexivo. *Desarrollo y Capacitación, 49*, 16-19.

- Malvezzi, S. (2000). A construção da identidade professional nu modelo emergente de carreira. *Organizações e Sociedade, 7*(7), 137-143.

- Mazei, J., Hüffmeier, J., Freund, P. A., Stuhlmacher, A. F., Bilke, L. y Hertel, G. (2015). A meta-analysis on gender differences in negotiation outcomes and their moderators. *Psychological Bulletin, 141*(1), 85-104.

- Olson, G. (2013). *Empathy imperiled: Capitalism, Culture, and the Brain*. Springer.

- Orejuela, J. J., Londoño, G. M. y Zapata, P. A. (2016). El paisaje laboral Posfordista y los desafíos para la gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. En J. J. Orejuela, V. Andrade y M. Villamizar (Eds.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas en investigación II* (pp. 519-549). Editorial Bonaventuriana.

- Parker, S. K., Bindl, U. K. y Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36*(4), 827-856.

- Peck, J., Theodore, N. y Brenner, N. (2009). Postneoliberalism and its malcontents. *Antipode, 41*(1), 94-116.

- Rentería Pérez, E. (Primera Edición). (2019) *Psicología(s) Organizacional(es) y del (de los) trabajo(s). Coexistencia de realidades e implicaciones disciplinares y para las personas. Una Re-introducción.* Universidad del Valle–programa Editorial. ISBN: 978-958-765-987-0

- Rentería Pérez, E. y Enríquez, A. (2006). ¿Usted mismo S.A.? O el posicionamiento profesional en el mercado de trabajo. Reflexiones desde el marketing y el comportamiento del consumidor. *Psicología desde el Caribe*, (18), 139-160.

- Rentería-Pérez, E. y Malvezzi, S. (2008). Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica, 7*(2), 319-334.

- Rentería, E. (2012). Desarrollo de la empleabilidad como estrategia para las organizaciones. Limitaciones, posibilidades e implicaciones para las personas. *Aristeo*, (2), 69-90.

- Rentería, E., Malvezzi, S. (2018). Psicologías organizacionales y de los trabajos–pots. Preguntas desde las realidades actuales del mundo del trabajo en América Latina. *Psicología desde el Caribe.* DOI: 10.14482/psdc.35.158.77

- Rentería, E., Malvezzi, S. y Giraldo, A. L. (2017). Empleabilidad: inserción y movilidad en mercados de Trabajo de recién egresados de una universidad pública colombiana. En C. Mejía y D. Maca (Eds.), *Paisajes laborales Postfordistas en el sur occidente colombiano: organización y condiciones de trabajo en diferentes sectores de la economía* (Vol. 1, pp. 531-554). Editorial Universidad del Valle.

- Rentería Pérez, E. y Vesga Rodríguez, J. J. (2019). Niveles de análisis de las relaciones de trabajo: ¿un marco para el estudio del contrato psicológico de trabajo? *Diversitas, 15*(1), 131-144.

- Rentería-Pérez, E., García-Sánchez, E., Botero-Sarassa, J. y Malvezzi, S. (29-30 de agosto de 2019). *La empleabilidad como medida relativa y situacional. Del auto-reporte a la búsqueda de parametrización* [Simposio]. VI Congreso Iberoamericano de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, Montevideo, Uruguay.

- Ribeiro, M. A., Figueiredo, P. M. y Almeida, M. C. (2021). Desafios contemporâneos da orientação profissional e de carreira (OPC): a interseccionalidade como estratégia compreensiva. *Psicología Argumento, 39*, 98-122.

- Ribeiro, M. A. y Melo-Silva, L. L. (2011). *Compêndio de Orientação Profissional e de Carreira*. (2ª ed., Vol. 2). Vetor.

- Rothwell, A. y Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review, 36*(1), 23-41. https://doi.org/10.1108/00483480710716704

- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. SAGE.

- Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics, 29*(4), 260-273. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00032-8

- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. Routledge

- Rousseau, D. M., Ho, V.-T. y Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review, 31*, 977-994.

- Rousseau, D. M., Hornung, S. y Kim, T. G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 338-348.

- Rousseau, D. M. (2012). Free will in social and psychological contracts. *Society and Business Review, 7*, 8-13.

- Simosi, M., Rousseau, D. M. y Weingart, L. R. (2021). Opening the Black Box of i-deals Negotiation: Integrating I-Deals and Negotiation Research. *Group and Organization Management, 46*(2), 186-222. https://doi.org/10.1177/1059601121995379

- Schein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. Fondo Educativo Interamericano.

- Taskin, L. y Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics, 62*(1), 13-24.

- Van Apeldoorn, B. y Overbeek, H. (2012). The life course of the neoliberal project and the global crisis. En H. Overbeek y B. van Apeldoorn (Eds.), *Neoliberalism in crisis* (pp. 1-20). Palgrave Macmillan.

- Vesga, J. J. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Diversitas, 16*(1), 201-213. https://bit.ly/3CxoPge

- Vidyarthi, P.R., Anand, R. & Liden, R.C. (2014). Do emotionally perceptive leaders motivate higher employee performance? The moderating role of task interdependence and power distance. *The Leadership Quarterly, 25* (2), 232-244. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.003

Capítulo 2. Mirada mundial de programas de ingreso básico (universal) desde una perspectiva utópica del postrabajo

Tania García-Ramos y Xavier D. Morales
Universidad de Puerto Rico, Río Piedras

2.1 Introducción

En este capítulo analizamos veinte programas sociales, experimentos, proyectos piloto o propuestas de ingreso básico a escala mundial desde la utopía del postrabajo. Esta perspectiva sustenta un UBI (ingreso básico universal, en castellano) de forma incondicional o universal para todos los residentes o ciudadanos de un estado o país. Desde esta aproximación evaluamos los resultados, beneficios y limitaciones de las veinte iniciativas.

El trabajo asalariado (empleo) ha sido central en el capitalismo moderno. Este tipo de trabajo se refiere a la inversión de tiempo en alguna tarea a cambio de una remuneración o salario. La *invención* y reinvención del trabajo asalariado se ha construido en al menos los últimos cinco siglos del sistema capitalista (Quijano, 2000). Esta construcción ha implicado cambios culturales e ideológicos sobre la concepción y actividades del trabajo.

El capitalismo moderno no ha podido proveer empleo pleno para la población mundial, aunque este fuera uno de sus supuestos. El trabajo asalariado

a tiempo completo con ingresos y beneficios marginales suficientes para satisfacer necesidades vitales ha estado disponible solo para una parte minoritaria de la población mundial (Wallerstein, 2004). El sistema capitalista ha estado caracterizado por la precarización laboral. La cantidad y calidad de empleos ha sido limitada a escala mundial.

Ante lo anterior, la crisis del trabajo moderno se ha agudizado en distintos periodos, en particular a partir de la década de 1970. Un creciente volumen de mercancías se produce con menos mano de obra y capital. El sistema de producción distribuye una cantidad menor de ingresos a un número menor de trabajadores. Los ingresos de una gran proporción de la población mundial disminuyen mientras el desempleo, la pobreza y la indigencia aumentan (Serrano, 2021).

La crisis del trabajo podría abordarse desde lo que Gorz (1991) articula como la *modernización de la modernidad*, o la *racionalización de la razón*. En esta crisis se coloca a la producción como un factor que puede contribuir a reducir la escasez, la inequidad y la injusticia social. Sin embargo, en el sistema de producción actual la inequidad y la injusticia social están en aumento en diversas regiones del mundo (Alvaredo *et al.*, 2018).

En esta crisis enfrentamos los siguientes retos: i) el estancamiento en la creación de nuevos empleos (Haltiwanger, 2012; Reedy y Strom, 2012), ii) la sustitución del empleo por la automatización y robotización del trabajo (Frey y Osborne, 2017), iii) la disminución de la empleabilidad de personas en edad productiva (Abrams *et al.*, 2016; Bentolila *et al.*, 2017) y iv) las tendencias crecientes del trabajo globalizado (Spence, 2011).

En el polémico estudio sobre las implicaciones de la automatización en las tasas de desempleo, Frey y Osborne (2017) estimaron que el 47 % de los trabajos en Estados Unidos podrían automatizarse entre el 2023 al 2033. Estas predicciones ameritan la creación y evaluación de políticas sociales en torno al trabajo que garanticen el disfrute de una calidad de vida apropiada y sostenible. Una de las propuestas para abordar la crisis del trabajo y mejorar la calidad de vida es el UBI.

El UBI puede conceptualizarse desde distintos saberes –filosofía, economía, psicología, sociología, ciencia política. Una propuesta de UBI sustentada en principios de transformación crítica profunda o radical podría considerarse utópica. Cualquier proyecto de UBI no radical que limita el alcance, condiciones, recursos, beneficios y tiempo, se enmarca en los parámetros funcionalistas del

bienestar social. Lo anterior renunciaría a los principios del marco utópico para asumir un acercamiento no-universal y contraído (Van Parijs, 2013).

En este artículo se discuten las bases utópicas del UBI en la sociedad del postrabajo. Estas bases se utilizan para el análisis de los proyectos de UBI a nivel mundial. Las preguntas exploratorias del estudio fueron:

- ¿Los programas de UBI implantados siguen el modelo utópico del postrabajo?
- ¿Cuáles han sido los beneficios y limitaciones de los programas implantados de UBI?

Para llevar a cabo este análisis contrastamos información sobre los programas de UBI a nivel mundial con los principios de la perspectiva utópica del postrabajo. En específico, revisamos cuatro tipos de proyectos de ingreso básico: i) programas sociales, implantados de manera indefinida, ii) experimentos que cuentan con un grupo control y uno experimental, iii) proyectos piloto diseñados con límites de tiempo y alcance y iv) propuestas articuladas en diseños de proyectos (aún no implantadas). A continuación, se sintetizan los resultados principales, beneficios y limitaciones de los programas examinados. Exponemos un análisis crítico de los hallazgos a partir del acercamiento utópico del postrabajo.

2.2 Modelo utópico del postrabajo

Las aproximaciones utópicas sobre el trabajo han sido elaboradas desde tres modelos centrales: el industrial, el comunista y el postrabajo. En este artículo analizamos los proyectos de UBI desde el marco utópico del postrabajo. Este se define como la formulación de propuestas para la creación de transformaciones radicales, sometidas a un escrutinio crítico, sustentadas en principios normativos y científicos para atender asuntos sociales a los que se dirigen estos proyectos (Van Parijs, 2013). Un proyecto utópico diseñado para atender la crisis del trabajo actual debe considerar asuntos sociales y de sustentabilidad del programa. Dicho proyecto debe diseñarse visualizando un futuro poscapitalista realista y viable, que considere la coexistencia de la empleabilidad reducida (sin reducción de ingresos) con niveles altos de productividad (Van Parijs, 2013).

Al diseñar esta nueva utopía, imaginamos un sistema económico y político que aborde la crisis del trabajo. Este puede ser radical y flexible, podría integrar

innovaciones del sistema social actual, como la utilización de la tecnología. Esta incluso podría integrarse a favor de luchas emancipatorias, como las feministas y ecológicas, que amplíen derechos sociales y políticos (Haraway, 2006) de todos los sujetos. Los sujetos trabajadores trabajarían menos horas por razones económicas (Gorz, 1991). Una utopía como esta puede ser poscapitalista. En el poscapitalismo se han propuesto modalidades de producción que integran maquinarias con innovaciones tecnológicas recientes, redes cibernéticas y sistemas de información, entre otros elementos (Benkler, 2006; Drucker, 2012). La justicia social se lograría por la producción y distribución de mercancías para todos, las cuales podrían adquirirse de forma gratuita o a bajo costo (Mason, 2016). Esta mirada utópica sitúa al humano y al sistema político como sujetos económicos protagonistas del poscapitalismo en interdependencia social (Gibson-Graham, 2014). Lo anterior integra acercamientos comunistas del trabajo voluntario. Gibson-Graham (2014) propone construir economías comunitarias intencionadas dirigidas hacia una acción colectiva. Esta propuesta, de forma similar a otras poscapitalistas, no es singular, final ni detallada.

- **Utopía industrial.** El análisis crítico del UBI en este artículo no parte de la utopía del modelo industrial dado que este no promueve la libertad, la equidad y la justicia social, asuntos centrales para atender los retos de la reducción de empleabilidad. La utopía industrial del trabajo supone que las actividades laborales tienen una demanda, son definidas y validadas socialmente como necesarias o útiles (Gorz, 1991). El valor otorgado al trabajo en el sistema capitalista surge de la transacción de la venta y compra de la fuerza de trabajo en el mercado laboral. Mientras que la remuneración del trabajo emerge de un sistema de tiempo en el cual los índices de productividad se miden por las horas dedicadas a tareas o actividades (Gorz, 1991). La utopía industrialista capitalista propuso liberar a la humanidad de la escasez e injusticias mediante el desarrollo económico. Sin embargo, esto no se logró en parte porque el mismo sistema capitalista se alimenta de la desigualdad entre los trabajadores, quienes venden su fuerza de trabajo por un salario. Los propietarios la compran a un precio que les genere plusvalía. Para que lo anterior ocurra y los propietarios continúen acumulando ganancias, es necesario pagar menos a los trabajadores por su fuerza de trabajo. El sistema de tiempo-labor tiende a colocar al trabajador en un entorno de largas horas de trabajo a cambio de un salario bajo. Trascender la racionalidad económica de este sistema implica cuestionar sus límites al considerar el

trabajo no remunerado como actividad productiva. Además de valorar cómo se distribuye y emplea el tiempo libre (Gorz, 1991).

- **Utopía comunista.** Nuestro análisis crítico del UBI tampoco se enmarca en la utopía comunista. La racionalización material de esta utopía sitúa al obrero como objeto y sujeto, que existe, construye su futuro y se realiza mediante el trabajo-salario. Este acercamiento no contempla la existencia de un sujeto en un entorno de no-trabajo (Gorz, 1991) o postrabajo (Aronowitz y Di Fazio, 1994). La utopía comunista propone garantizarle al trabajador la autonomía y dignidad perdida en el acercamiento industrialista. La primera argumenta que la colaboración social racional entre los sujetos proveería una autogestión universal que aportaría a la producción social. Lo anterior sustituiría el trabajo socialmente dividido por la colaboración voluntaria. Esta mirada propone un cambio de objeto en el cual los individuos se convierten en los sujetos universales de una actividad total, renunciando a la actividad privada. La utopía comunista de un trabajo común deja fuera del proceso social de producción las relaciones y el intercambio mercantil (Gorz, 1991).
- **Utopía del postrabajo.** En la utopía del postrabajo que se enmarca este estudio se crea una visión en la que el trabajo, más allá de una necesidad económica y emocional, puede ser transformado en una actividad vital. Aronowitz y Di Fazio (1994) puntualizaron la distinción entre el trabajo y empleo, en la cual el último es una función reproductiva transitoria que proviene del consumo, mientras que el trabajo es la sostenibilidad del mundo. De esta forma, reconociendo la importancia del trabajo como proveedor de comunidad y significancia, estos autores argumentaron la importancia de reconocer la disminución de la disponibilidad de empleos y la necesidad de diseñar nuevas políticas sociales. Estas deben incluir la reducción de la jornada laboral sin reducción de ingresos y un ingreso básico universal para proveer estándares de vida saludables.

Los postulados del UBI son congruentes con la utopía del postrabajo. El UBI atiende asuntos de la libertad y equidad que sustenta este acercamiento. Contribuirá a que sujetos de sociedades puedan lograr la libertad del tiempo excesivo de trabajo. Le provee a cada sujeto la posibilidad de construir su vida, de liberarse de las condiciones precarias del trabajo y la dependencia económica del trabajo excesivo. Uno de los principios del UBI es que reconoce el tiempo disponible (liberado del tiempo excesivo de trabajo) para que los sujetos puedan realizar actividades de utilidad social de índole recreativas y artísticas.

De manera similar, el UBI promueve la equidad mediante la distribución de ingresos de forma incondicional a toda la población lo cual contribuye a reducir la brecha entre las clases sociales. Esto se logra con la distribución de un ingreso básico a todos los residentes o ciudadanos de un país o estado, quienes pueden participar en las negociaciones acerca del mismo. La distribución del trabajo disponible y de un ingreso básico universal a toda la población contribuyen a atender la crisis del trabajo. El UBI puede contribuir a mejorar la calidad del trabajo y de la vida (Van Parijs, 2013).

2.3 Ingreso básico universal

Un sistema de UBI es un régimen fiscal que brinda un dividendo social a todos los ciudadanos, independiente de sus ingresos, ya sea como una pensión, un beneficio en efectivo, una concesión fiscal, un crédito fiscal o una combinación de estos (Rankin, 1997). El acercamiento más popular entre estos sistemas es el ingreso básico garantizado o UBI. Otra política de redistribución de ingreso básico es el ingreso negativo, también propuesto como el impuesto de renta negativa.

El UBI es un ingreso recurrente pagado a todos los residentes de un país de forma incondicional (Van Parijs, 1992). Una de las distinciones entre el UBI y otros programas, como el ingreso negativo, es que el primero es incondicional. El UBI no es condicionado por edad, salud, ocupación, raza, nivel de ingreso, horas de trabajo, ni otras categorías. Sin embargo, en los programas de ingreso básico implantados se han establecido límites de ingreso, estatus de empleo-desempleo y residencia. A modo de ejemplo, un ingreso anual de $35.000 o menos para cualificar en Canadá (Murray y Pateman, 2012). También en Finlandia se han establecido restricciones basadas en estatus de residencia y ciudadanía (Koistinen y Perkiö, 2015). Estas transferencias subsidiadas han sido efectivas para combatir la pobreza e inseguridad de ingresos, promueven el empleo y la calidad de vida. Sin embargo, solo las transferencias de ingresos universales o el UBI contribuyen a reducir los costos innecesarios, las condiciones y la selección limitada de beneficiarios (Standing, 2008).

El ingreso negativo propone alcanzar un resultado similar al UBI. Sin embargo, ambos tienen acercamientos económicos y éticos diferentes. Desde la óptica económica, el ingreso negativo está diseñado para ser financiado por un sistema de beneficio de contribuciones (Tondani, 2009). Se estima que, en el presupuesto estadounidense, el ingreso negativo requeriría un aumento de

USD $826 mil millones en el gasto gubernamental, en comparación con una inversión de USD $1,69 billones para un UBI equivalente. A pesar de esta diferencia en costos, los efectos de un ingreso básico, tanto el UBI como un NIT equivalente, beneficiarían a las poblaciones más pobres de forma similar (Harvey, 2006). Desde la óptica ética, el ingreso negativo está diseñado para atender los asuntos de justicia distributiva para eliminar la pobreza, mientras que el UBI sigue la ideología igualitaria para cerrar la brecha de la inequidad social. El ingreso negativo no es universal y solo beneficiaría a los ciudadanos que carezcan de ingresos suficientes (Tondani, 2009).

En la creación de un nuevo sistema de alcance mundial, es crítico reformar la ley del valor y el modelo tiempo-trabajo. Al trascender el sistema anterior, los precios ya no reflejarían el costo directo de la mano de obra contenido en las mercancías y los medios de producción. Los precios serían políticos, reflejarían la elección de los valores de la sociedad en un nuevo modelo de civilización.

La reforma del modelo tiempo-trabajo trascendería la medida de producción por horas de trabajo. El cambio radical del UBI consistiría en una sociedad en la que los medios de producción y las facilidades de autoabastecimiento son accesibles para todos, en los que los intercambios son principalmente de conocimiento, no de productos básicos, y por lo tanto no necesitan ser mediados por el dinero (Gorz, 1991).

El impacto del UBI podría variar dependiendo del alcance del diseño. En específico, los resultados de un programa pueden variar si el ingreso designado es o no suficiente para cubrir el costo de vida del beneficiario. Un ingreso suficiente le provee a los beneficiarios la libertad de aceptar o rechazar un empleo y sus condiciones, liberándolos de las limitaciones del mercado laboral. De esta forma, los ingresos suficientes se diferencian del seguro por desempleo o cualquier otra forma de asistencia, ya que no coloca a los sujetos dependientes del estado de bienestar.

Un ingreso social suficiente proveería a los sujetos los recursos necesarios para hacerse responsables de sus condiciones de vida y tener la libertad de decidir el tipo de trabajo que aceptan. Lo anterior reduciría la probabilidad de que acepten un empleo precario, cuyas condiciones de ingreso, beneficios y estabilidad son pobres e inciertas. El UBI podría ser un recurso para, de modo gradual, abolir la necesidad del trabajo asalariado y la obligación de obtener un empleo (Giddens, 1994). Este acercamiento focaliza en la creatividad e imaginación como

instrumentos principales de la productividad, superando el tiempo de trabajo como medida para asignar su valor.

El UBI es un instrumento apropiado para redistribuir el trabajo remunerado y las actividades no remuneradas de la manera más amplia posible, lo que se podría llamar "un sector doméstico posindustrial" (Aronowitz y Di Fazio, 1994). Afín con la utopía comunista, el UBI propone una colaboración social mediante el desarrollo de la ciencia (Marx, 1973). Además, de otros saberes, el desarrollo personal y el trabajo voluntario, el cual incluiría el cuido de personas en necesidad (Gorz, 1991). En lugar de subvencionar los empleos no calificados mediante un ingreso básico, debe subsidiarse la redistribución de los empleos calificados al reducirse de forma considerable las horas de trabajo en esas ocupaciones.

Para analizar si las ideas de la utopía postrabajo son viables, liberadoras y justas, examinamos veinte proyectos de UBI a nivel mundial. Analizamos de forma crítica sus logros y áreas a mejorar en el marco de la utopía del postrabajo. Esta integra algunas ideas de la utopía comunista: i) la contradicción entre el precio de las mercancías y el valor social de la labor de producirlas, ii) la contradicción entre los límites del salario y las necesidades de la demanda del consumo y iii) los límites del crecimiento económico (Harvey, 2014).

2.4 Método

El método en esta investigación consistió en una revisión de literatura sistemática transversal. Los datos se recopilaron de bases de datos de revistas académicas e informes estatales. Los criterios de inclusión integraron los resultados informados de programas (experimentales, pilotos o institucionalizados) implantados en los pasados cincuenta años, los cuales se identificaron como UBI o que incluyen requisitos que los definen según nuestro marco teórico.

Los datos recopilados fueron analizados desde una perspectiva utópica del postrabajo. Los criterios del análisis por programa incluyeron: i) el país y ciudad en donde se implantó, ii) el propósito de cada programa, iii) la cantidad del estipendio y su recurrencia de dispersión, iv) la cantidad de sujetos que participan o participaron del programa, v) los criterios de selección de los beneficiarios y vi) la duración del programa.

Se revisaron veinte programas de UBI implantados en ciudades o estados a nivel mundial de los siete continentes. Dado que existen iniciativas de UBI

de modalidad reciente, incluimos experimentos, programas piloto, programas institucionalizados y propuestas de programas de UBI. La información de algunos programas es preliminar y está sujeta a cambios debido a su reciente implementación o proyección. Utilizamos las siguientes palabras en las búsquedas: ingreso garantizado, ingreso social garantizado, impuesto de ingreso negativo, ingreso básico universal y renta social garantizada. Una vez identificamos los programas de UBI mediante estas búsquedas, procedimos a entrar a la página web gubernamental de cada país y revisar literatura académica sobre cada programa. Para recopilar los datos sobre los programas de UBI utilizamos una perspectiva mundial. Para analizar los hallazgos de cada programa consideramos el contexto cultural y socioeconómico de cada país o estado. A continuación, presentamos la Tabla 2-1 donde se muestran los países y estados por continente de los proyectos de UBI revisados.

Tabla 2-1.
Muestra de veinte países y estados revisados

1. América del Norte	2. Europa	3. África	4. América del Sur	5. Asia	6. Pacífico
Alaska	Finlandia	Kenia	Quatinga Velho, Brasil	Madhya, Pradesh, India	Australia
Stockton, California	Utrecht, Holanda	Zimbabue		Macao, China	Nueva Zelanda
Carolina del Norte	Escocia	Namibia			
Estados Unidos 1960-1970	Italia	Uganda			
Oakland, California					
Dauphin, Manitoba, Canadá					
México					

2.5 Resultados

2.5.1 África

- **Kenia.** El proyecto piloto de UBI en Kenia se realizó en 295 pueblos con un total de 21.000 adultos mayores de 18 años. Estos fueron residentes seleccionados de manera aleatoria y recibieron 2.250 shillings kenianos

(aproximadamente $22.50 USD) mensuales desde el 2009. Este estipendio equivale a una cuarta parte o a la mitad del ingreso de un hogar de dos adultos en Bomet, Kenia. El UBI está financiado por la organización sin fines de lucro de Estados Unidos, *Give Directly*. Esta gestión forma parte de un estudio piloto, que a diferencia de los otros experimentos sociales del UBI expuestos en este artículo, está diseñado para doce años (Ruckert *et al.*, 2017).

- **Namibia.** En 2008, la Coalición de Subvenciones de Ingreso Básico de Namibia realizó una prueba piloto de ingresos básicos de dos años en el asentamiento de Otjivero-Omitara, proporcionando N$100 por mes a cada residente menor de 60 años, desde enero de 2008 hasta diciembre de 2009. Un total de 930 sujetos recibieron el estipendio de manera incondicional. Este fue el primer programa en Namibia que provee estipendios suministrados de forma incondicional y universal (Murray y Pateman, 2012). Para recopilar datos, se utilizaron cuestionarios, entrevistas y estudios de casos de clínicas y paneles. Los datos recopilados fueron utilizados para analizar los resultados y se encontró que: i) se redujo la pobreza severa de un 68 % a un 37 %, ii) se redujo la escasez de alimentos de un 70 % a un 16 %, iii) la malnutrición de niños disminuyó de 42 % a un 17 %, iv) la ausencia escolar de niños por motivos económicos disminuyó en 42 % y las bajas escolares en un 5 %, v) la criminalidad se redujo en 36,5 % y vi) la tasa de desempleo disminuyó a 15 %. Después de que el estudio terminó a fines de 2009, se pagó una asignación mensual de $80 a todos los participantes hasta marzo de 2012 (Osterkamp, 2013).
- El último programa de UBI surgió por una crisis humanitaria. En septiembre del 2013, debido a condiciones extremas de sequía, la Iglesia evangélica luterana de Namibia proporcionó una subvención mensual en efectivo de N$100 a 6.000 residentes en cuatro comunidades, siguiendo el modelo del programa piloto inicial. El estipendio de la Iglesia tuvo una duración de septiembre de 2013 a mayo de 2014. En junio de 2014, el programa se reanudó con el apoyo financiero de la Iglesia de Waldensian de Italia y se culminó en junio de 2015 (Osterkamp, 2013).
- **Uganda.** El programa piloto de ingreso básico en Uganda le otorgó al azar una subvención total no supervisada de $382 USD a 535 solicitantes jóvenes de 15 a 35 años. Los resultados mostraron que el programa aumentó las ganancias comerciales en un 57 %, aumentó las horas de trabajo en un 17 % y las ganancias individuales en un 38 %. Además,

muchos de los que participaron en el proyecto también iniciaron sus propias empresas, creando oportunidades de empleo para otros (Blattman *et al.*, 2014). En enero de 2017, la organización benéfica *Eight* (2018) lanzó otro estudio piloto diseñado por dos años, en una aldea no revelada compuesta por cincuenta hogares. El experimento tuvo como objetivo evaluar los efectos del ingreso básico en cuatro áreas: i) la participación educativa de niñas y mujeres, ii) el acceso a la atención médica, iii) la participación en instituciones democráticas y iv) el desarrollo económico local. La cantidad de ingresos distribuidos a los residentes de la aldea es un estipendio mensual de $18,25 para adultos y $9,13 para niños.

- **Zimbabue.** En Zimbabue el proyecto de UBI tomó como modelo el programa de dividendos permanentes de Alaska. El diseño del programa consistió en un estipendio de 2.250 shillings kenianos mensuales para 21.000 participantes de aldeas en Zimbabue por dos años a partir del 2008. Los participantes se seleccionaron de manera aleatoria. A pesar de que el programa fue limitado en cuanto al estipendio y duración, se reportaron cambios positivos que mejoraron algunas de las situaciones precarias de las 81 aldeas participantes. Algunos de los cambios informados del proyecto piloto de UBI in Zimbabue en un año fueron el aumento en las vacunaciones y la asistencia a las escuelas (Robertson *et al.*, 2013).

2.5.2 Asia

- **Macao, China.** El gobierno de la Región Administrativa Especial (SAR) de Macao en China anunció el "Esquema de participación de riqueza 2017" (WPS), según el cual los residentes permanentes tenían derecho a recibir un ingreso básico anual incondicional de 9.000 patacas (MOP) (equivalentes a USD $1.128) y los residentes no-permanentes de MOP 5.400 (USD $672). El plan comenzó como una política temporal y entró en vigor como una política de larga duración el 3 de julio 2017. Desde 2008, el gobierno de Macao les otorgó este bono estatal anual a todos sus ciudadanos de manera intermitente. De forma similar a las críticas de los otros programas de UBI, las opiniones sobre la distribución de la riqueza no han sido tan positivas como se esperaba. Los críticos dicen que el pago debería ser mayor y de forma más frecuente para que tenga alguna posibilidad real de que los residentes puedan salir de la pobreza (Kwong, 2013).

- **Madhya Pradesh, India.** El proyecto de UBI de India fue uno experimental que comenzó en el 2010 con veinte aldeas en Madhya Pradesh durante dieciocho meses. En el proyecto piloto se dividieron los aldeanos en dos grupos, grupo experimental y grupo control. Ocho aldeas recibieron el estipendio y las otras doce aldeas fueron el grupo control. Inicialmente, el estipendio fue una mensualidad de USD 4,40 para adultos y USD 2,20 para niños entre junio 2011 y mayo 2012. Luego el estipendio se incrementó de forma considerable a uno de USD 100 mensuales por hogar. Aproximadamente 6.000 individuos se beneficiaron de este programa. El programa fue un UBI dado que los estipendios se dispersaron de modo universal, incondicional e individual entre todos los residentes de las aldeas beneficiadas. Las aldeas con estipendios invirtieron su ingreso básico en alimentos y atención médica. Entre los beneficios se encontraron: i) el rendimiento escolar de los niños mejoró en el 68 % de las familias, ii) el tiempo dedicado a la escuela y los ahorros personales se triplicaron, iii) las nuevas empresas se duplicaron, iv) un aumento en la actividad económica y en las tasas de ahorro individual, v) una mejora en la vivienda y el saneamiento, vi) mejor de nutrición y disminución en la pobreza alimentaria, vii) mejora en la salud y educación, viii) mayor inclusión de los discapacitados en la sociedad y viii) una disminución sustancial del gasto frívolo (Schjoedt, 2016).

2.5.3 Europa

- **Escocia.** En Escocia comenzaron un programa piloto de ingreso básico universal en la ciudad de Glasgow y en la región de Fife en el 2017. Estos programas son conocidos como los ingresos básicos de ciudadanos (CBI por sus siglas en inglés). El CBI comparte la estructura conceptual del UBI en que propone proveer un estipendio básico, recurrente, incondicional, individual y universal. Los proyectos de CBI en Escocia consisten en proveer un estipendio anual aproximado de $6.428 USD para 68.000 participantes seleccionados aleatoriamente entre residentes de Glasgow, Fife, Endinburgh y el Norte de Ayshire. Los fondos de este proyecto provienen de fideicomisos, fondos filantrópicos y como resultado de la redistribución de los costos estatales existentes (McKay, 2013).
- **Finlandia 2016-2018.** El programa piloto de UBI en Finlandia fue diseñado para atender las deficiencias del seguro de desempleo. El gobierno finlandés argumentaba que el seguro por desempleo tiene un efecto adverso en la tasa de desempleo del país, dado que incentiva la

dependencia a los programas sociales (Andersson, 2000). El proyecto fue diseñado por *Kela* (el instituto nacional de seguro social) y fue implementado desde enero de 2017 hasta diciembre de 2018, con un presupuesto de 20 millones de euros (Koistinen y Perkiö, 2015). La muestra consistió en 2.000 finlandeses desempleados que: i) no habían trabajado por un año o más, ii) que tenían menos de seis meses de experiencia laboral o iii) recibían algún tipo de subsidio de desempleo. Las edades de los participantes eran de 25 a 58 años. El estipendio de € 560 (aproximadamente USD 621,99) al mes fue un ingreso limitado al considerar el costo de vida. Una limitación importante fue la duración del proyecto de solo dos años (Finnish Government Platforms, 2018). Los objetivos del experimento parecían estar más alineados con una agenda política gubernamental que con fines científicos. En la propuesta del proyecto se establece que el objetivo principal del programa era promover el empleo.

- **Holanda.** Los experimentos con ingresos básicos en Holanda, en 1994, tuvieron el objetivo de minimizar las condiciones de la asistencia social, en específico disminuir las tasas de desempleo. Los participantes fueron seleccionados aleatoriamente de seis municipios en Holanda. La muestra total de los experimentos fue de 2.500 desempleados en el grupo experimental y 500 desempleados en el grupo control. La duración de estos programas fue de dos años. Los estipendios fueron distribuidos mensualmente por una cantidad de € 946 (euros, aproximadamente USD 1.050,78) para individuos y € 1.352 (aproximadamente USD 1.501,75) para familias (Vanderborght, 2004). El experimento "Conoce lo que funciona" está diseñado para dos años y es el resultado de la cooperación de la Universidad de Utrecht y la Ciudad de Utrecht, que quieren examinar los resultados de un enfoque alternativo a la asistencia social tradicional. Los objetivos del experimento fueron explorar cuán eficiente podría ser un programa universal y cuáles son los efectos de disminuir el proceso burocrático de los programas tradicionales de asistencia social (Vanderborght, 2004).

- **Italia.** Autores sobre el UBI en Italia han argumentado que una política óptima de renta básica combinaría el UBI con un programa de salarios subsidiados. Colombino y Narazani (2013) estimaron que esta combinación de transferencia incondicional resultaría en que el 70 % de la población italiana ascienda sobre el umbral de la pobreza. Sin embargo, dicho acercamiento debe ser centralizado dado que, en la

actualidad, los esquemas regionales de asistencia social que proporcionan transferencias de dinero carecen de una coordinación efectiva (Bologna, 2019). En junio de 2016, el alcalde de Livorno, Filippo Nogarin, lanzó un proyecto de ingresos básicos por un período de seis meses, otorgados a 100 familias, seleccionadas entre la población de comunidades de bajos recursos. El estipendio era mensual por una cantidad de € 537 para cubrir los gastos básicos, como el alquiler y comida. En enero de 2017, el alcance del proyecto se amplió para incluir a otras 100 familias. Aunque la suma otorgada no fue tan alta como en el caso de Finlandia u otros países, se reportó un gran alivio para las familias que de otra manera no estaban protegidas debido a la falta de beneficios de desempleo y las leyes de ingreso mínimo en Italia (Fleischer y Hemel, 2017).

2.5.5 América del Sur

- **Brasil.** Brasil contó con cuatro programas federales dirigidos a subsanar la pobreza del país mediante dispersión de estipendios. Estos programas fueron la *Bolsa Escola* (estipendio escolar), *Bolsa Alimentacão* (estipendio alimenticio), *Auxílio-Gás* (estipendio de gasolina), y *Cartão-Alimentacáo* (cupones alimenticios), y todos tuvieron afinidades en su diseño con el UBI. Sin embargo, ningunos de estos programas fue universal y todos iban dirigidos exclusivamente a la transferencia de efectivo a poblaciones vulnerables de las regiones más pobres. De aquí nace el programa la *Bolsa Família*, un estipendio central financiado por fondos nacionales que une y sustituye a los demás programas. Los estipendios son distribuidos de forma distinta entre dos grupos, las familias indígenas y las familias pobres. Las familias indígenas reciben 50 reales brasileños mensuales y son elegibles para recibir tres beneficios adicionales de 15 reales para un total de 95 reales mensuales. Mientras que las familias pobres reciben 15 reales por niño hasta un máximo de 45 reales al mes. En el 2010 el programa beneficiaba a aproximadamente 13 millones de familias. Entre los beneficios, el índice de desigualad, Gini se redujo de 0,58 en 2003 a 0,54 en 2008, así como la tasa de pobreza de 17,5 % a 8,8 %. Además, hubo una disminución de familias pobres, de 39,4 % a 25,3 %. Un tercio de la disminución en la inequidad económica se le atribuye al ingreso mínimo de estos programas. En específico, la *Bolsa Família* redujo un 14 % la inequidad económica nacional en Brasil (Soares, 2011). Otro proyecto de UBI en Brasil fue implantado en la aldea Quatinga Velho en el 2008 y organizado por la organización sin

fines de lucro ReCivitas y está basado completamente en donaciones privadas. En junio de 2011, 83 aldeanos recibieron 30 reales por persona mensualmente (Willmore, 2004).

2.5.6 América del Norte

- **Estados Unidos 1960-1970.** En EE. UU. se han implantado múltiples programas piloto y proyectos experimentales bajo el concepto del impuesto de ingreso negativo (NIT). En la década de 1970, el gobierno federal de Estados Unidos decidió realizar cuatro experimentos de NIT: i) New Jersey, Pennsylvania, ii) Iowa, North Carolina, iii) Seattle, Denver y iv) Gary, Indiana; el propósito era examinar los efectos del NIT (Moffitt, 2003). Los experimentos se acuñaron como los experimentos de NIT y estos fueron los primeros experimentos de UBI realizados en los EE. UU. a gran escala (Widerquist y Sheahen, 2012). Los estipendios y las características de la muestra variaron. A pesar de que hubo una reducción en el trabajo realizado por los participantes, los resultados demostraron que no hubo una reducción significativa en la fuerza laboral (Robins, 1985), ni tampoco aumentaron las renuncias en la muestra de participantes (Levine *et al.*, 2005). Uno de los beneficios significativos reportados por estos experimentos fue el declive en la tasa de nacimientos de niños de bajo peso.

- **Alaska.** Los residentes de Alaska reciben un ingreso básico desde el 1982 por parte del gobierno estatal para distribuir los ingresos de la producción de petróleo. El proyecto es conocido como el Dividendo del Fondo Permanente o el Fondo Permanente de Alaska. Los pagos son anuales y varían entre USD 800 a USD 2.000 por ciudadano. Esta variación se debe a que el estipendio está basado en los retornos de las inversiones del fondo. El dividendo anual más alto fue en el 2008, USD 3.269 por persona, esto dada una distribución adicional de USD 1.200 que provino del superávit presupuestario de ese año. Mientras que el dividendo más bajo fue en 1984 por USD 331. Este ingreso solo es suministrado a ciudadanos y residentes permanentes de Alaska. A pesar de que dicho dividendo es una compensación por la producción petrolera, y no es un programa de UBI**,** el ingreso es universal, incondicional y sus efectos socioeconómicos en Alaska podrían ilustrar los beneficios y limitaciones de un ingreso social parcial. Algunos de los beneficios informados son las tasas bajas de pobreza, disminución de la morosidad hipotecaria y la desigualdad económica por los últimos veinte años (Widerquist y

Sheahen, 2012). Las limitaciones están centradas en que el ingreso es devengado anualmente por una cantidad insuficiente para cubrir las necesidades básicas de un alaskeño.

- **Stockton, California.** En Stockton comenzó un proyecto piloto de UBI en febrero de 2019 con una población de 100 individuos residentes de los sectores pobres de Stockton. Para participar del programa, los beneficiarios debían generar ingresos promedio por hogar de USD 46.000 o menos. Los beneficiarios eran seleccionados aleatoriamente. El estipendio mensual era de USD 500 por dieciocho meses. Este proyecto fue financiado por una organización sin fines de lucro llamada *Economic Security Project* (Hoynes y Rothstein, 2019).
- **Oakland, California.** En Oakland California se realizó un programa piloto de ingreso básico en septiembre 2016. Este programa fue implantado y financiado por la organización sin fines de lucro *Y Combinator*. La duración del piloto fue de un año y contó con la participación de diez individuos, quienes recibieron USD 1.500 al mes. Esta iniciativa surgió en mayo de 2016, cuando *Y Combinator* anunció un estudio de ingresos básicos incondicionales de cinco años, que se asemeja a los experimentos realizados en las décadas 1960 y 1970 en Oakland. Los diez participantes eran residentes de Oakland y recibieron el ingreso básico de manera garantizada e incondicional por la duración del piloto. Los beneficiarios fueron seleccionados aleatoriamente y divididos en dos grupos: un grupo control y grupo experimental. Uno de los principales objetivos del estudio fue promover la libertad y examinar los efectos positivos que experimentan los beneficiarios del programa (Sánchez, 2018).
- **Carolina del Norte.** En Carolina del Norte se realizó un estudio de UBI longitudinal con una muestra de 1.420 niños de 9 a 13 años de bajos ingresos en once municipios. El propósito de este estudio fue observar el cambio en la condición mental de los beneficiarios luego de recibir una transferencia de dinero incondicional. Los ingresos se distribuyeron a todos los miembros tribales de Cherokee cada seis meses (un pago semestral), financiado con fondos del casino. Los pagos fueron incrementales de USD 500 a USD 9.000. El periodo de este experimento fue de 1993 a 2006, y los estipendios comenzaron en 1996 luego de la apertura del casino del Gobierno Tribal del Este de Cherokee, *Harrah's Casino* (Akee *et al.*, 2018). Los beneficios principales de este estudio incluyeron una disminución en los trastornos del comportamiento emocional de los niños y un aumento en la mejora de relaciones entre

los niños y sus padres, así como la reducción en el consumo de alcohol por parte de los padres (Costello *et al.*, 2003; Costello *et al.*, 2010).

- **Dauphin, Manitoba, Canadá.** El programa piloto cuyo nombre fue acuñado popularmente como el proyecto *Mincome*, fue diseñado para proveer un estipendio mensual dirigido a una población de residentes pobres en Manitoba Canadá. El programa comenzó en 1974 y terminó en 1979. El financiamiento del *Mincome* fue sustentado con fondos federales, se implantó sin restricciones durante cuatro años (Forget, 2011). Fue diseñado como un impuesto de ingreso negativo sin implantar los supuestos utópicos del UBI. En esencia, *Mincome* fue un experimento del Departamento Nacional de Salud y Bienestar con un presupuesto de USD 17 millones para proveer estipendios de CAN USD 19.500 al año a 1.000 familias. El diseño del proyecto consistió en seleccionar familias de Dauphin y Winnipeg con grupos control separados en las mismas comunidades. Los 17 millones del presupuesto original fueron insuficientes debido al aumento en la tasa de desempleo y en la inflación (Hum y Simpson, 1993).

- **México.** El programa *Prospera*, previamente conocido como *Oportunidades*, es un programa de asistencia social del gobierno en México fundado en el 2002 hasta el presente. Está basado en el programa inicial de UBI del 1997 llamado *Progresa*. *Oportunidades* está diseñado para disminuir la pobreza al proporcionar pagos en efectivo a familias de bajos recursos, a cambio de asistencia regular a la escuela, visitas a clínicas de salud y apoyo nutricional. Los beneficiarios fueron seleccionados utilizando líneas multidimensionales de pobreza e índices marginales. Los estipendios son de 100 pesos mexicanos distribuidos bimensualmente, cuya cantidad es ajustada a la inflación. Alrededor de 6 millones de familias han sido beneficiadas por este programa (Banco Interamericano de Desarrollo, 2013). Los beneficios reportados son la disminución de la pobreza, la mejora de la salud y el logro educativo en las regiones donde se ha implementado (Willmore, 2004).

2.5.7 Pacífico

- **Australia.** De modo similar a otros programas incluidos en este análisis, los programas sociales de ingreso básico en Australia están *condicionados*. Los estipendios son un subsidio social parecido a los programas sociales de EE. UU. Se proporcionan mediante el sistema de seguro social y

están dirigidos *a poblaciones vulnerables,* como los ancianos, las personas con problemas graves de salud, los ciegos, los individuos solteros que tienen hijos bajo su custodia, las familias trabajadoras con niños, el personal de servicio con diversidad funcional, los huérfanos, las personas desempleadas con experiencia laboral previa y las personas con diversidad funcional (Rankin, 2016). A los jóvenes que son estudiantes o desempleados se les provee un estipendio de 40 % de la línea de pobreza. Por ejemplo, si el salario promedio de la línea de pobreza es $1.000 AUD mensuales, los jóvenes recibirían 400 mensuales. De forma similar, los jubilados de edad avanzada reciben el 25 % del salario promedio, lo que equivale al umbral de pobreza actual en Australia. Antes de que las personas recibieran pensiones por jubilación, tenían pensiones por edad sin la necesidad de abonar dinero en cuentas de retiro o seguro social. Los solicitantes tenían que evidenciar que tenían buen carácter. Los solicitantes de pensiones debían haber estado en Australia durante cinco años (Kewley, 1973). El sistema de seguro social australiano está *condicionado* por requisitos de solicitud mínima de empleo y la asistencia a la escuela de los niños. Otro programa análogo es la pensión para persona incapacitadas, el cual fluctúa por edad, estado civil y otras categorizaciones desde $600 AUD hasta $1.500 AUD. Otro ejemplo es la pensión para personas ciegas, el cual es un programa de apoyo económico universal e incondicional para ciegos. Mays (2019) argumenta que este programa sirve de marco estructural para extenderle a todos los ciudadanos provisiones universales como el salario básico. Australia le dio un trato favorable a los pensionistas ciegos con la suposición de que las personas ciegas podían ganarse la vida (Kewley, 1973). Considerando que existe una división ideológica entre estas dos formas de ingresos de apoyo, ingreso básico e ingreso de mantenimiento (Tomlinson, 2016), por no ser universales ni incondicionales, se han propuesto programas de UBI con el objetivo de disminuir la inequidad social en Australia (Murray y Pateman, 2012). En específico, programas de ingresos universales, ingresos mínimos garantizados e impuestos sobre la renta negativos (Quiggin, 2019).

Durnan e Inayatullah (2020) argumentaron que se podría desarrollar un UBI para 2030 si hay un programa factible y bien diseñado con apoyo bipartidista para disminuir la ansiedad de que un UBI sea política y económicamente insostenible, particularmente en una sociedad capitalista. El mayor reto es que el UBI sea criticado por ser costoso

e innecesario para personas que no necesitan asistencia social, lo que dificulta romper con la hegemonía cultural de la ética laboral remunerada como base de la ciudadanía social en Australia (Marston, 2019). Por esto, Quiggin (2019) argumentó que un enfoque de ingreso básico en primera instancia, como estrategia política, debe comenzar con un programa de ingreso mínimo garantizado para generar un camino viable hacia el UBI y sobrepasar desafíos políticos cruciales en el sistema actual de Australia.

Las propuestas específicas de UBI en Australia fueron las siguientes: i) Bill Hayden propuso sustituir el sistema de pensiones y seguro social por ingresos garantizados en 1973, ii) el gobierno de Gough Whitlam desarrolló propuestas para un esquema de ingresos garantizados basado en la idea del NIT, sustentado en la necesidad, iii) el Grupo de Trabajo de Nuevas Tecnologías del Partido Laborista propuso que los gobiernos deberían responder al cambio tecnológico apoyando a las personas a tomar opciones fuera del mercado laboral formal y iv) el partido político los Verdes Australianos propuso en su campaña electoral implantar un proyecto piloto de UBI en la ciudad de Nowra por tres años, de ser electos. Esto sería una iniciativa financiada por el gobierno de Nueva Gales del Sur con un costo de 55 millones durante los tres años. El ingreso básico propuesto sería un pago mensual de 700 por participante (Hale, 2019). Sin embargo, ninguno de estos planes había sido acogido ni implementado por el gobierno australiano hasta el 2020.

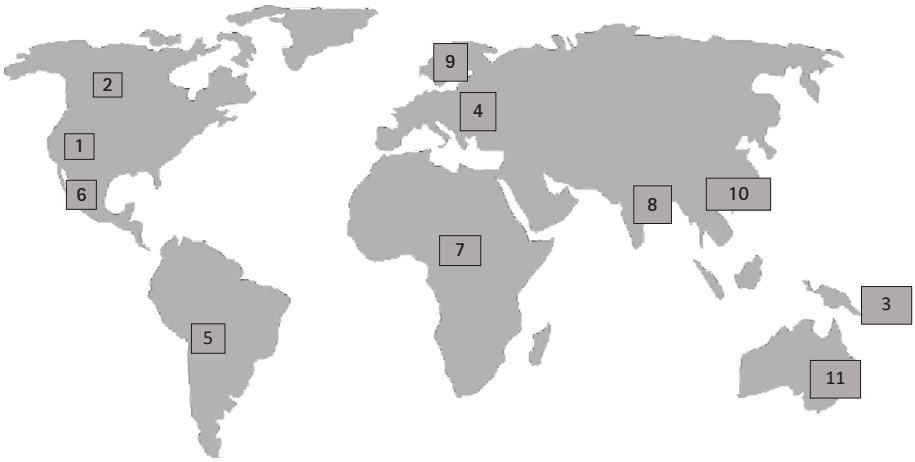
- **Nueva Zelanda.** A diferencia de los demás países incluidos en esta revisión, el programa de ingreso básico de Nueva Zelanda vincula los impuestos contributivos a su sistema universal de bienestar social (*welfare*) (Rankin, 2016). Desde 1977, el seguro social se ha transferido como pago combinado a los beneficios implícitos que surgen de las tasas de impuestos más bajas aplicadas a los ingresos más bajos (Murray y Pateman, 2012). El diseño de los estipendios fue similar a los del ingreso negativo dado que operan como un crédito fiscal reembolsable (Atkinson, 1995), asignado de forma equitativa a todos los residentes fiscales adultos del país (Murray y Pateman, 2012). Considerando la varianza contributiva individual, los estipendios de este programa varían por contribuyente, pero fluctúan entre 1 % y 35 % del ingreso neto. Por ejemplo, un adulto con ingresos de $70.000 NZD neto, o más al año, recibe un ingreso básico anual de $9.080 NZD. De forma similar, el programa de súper-anualidad de Nueva Zelanda le provee $15.300 NZD como un suplemento a las pensiones de individuos mayores de 65 años de bajos recursos (Murray y

Pateman, 2012). Ambos programas están limitados al estatus ocupacional y de edad, por lo que no son programas universales ni incondicionales.

2.6 Síntesis de resultados

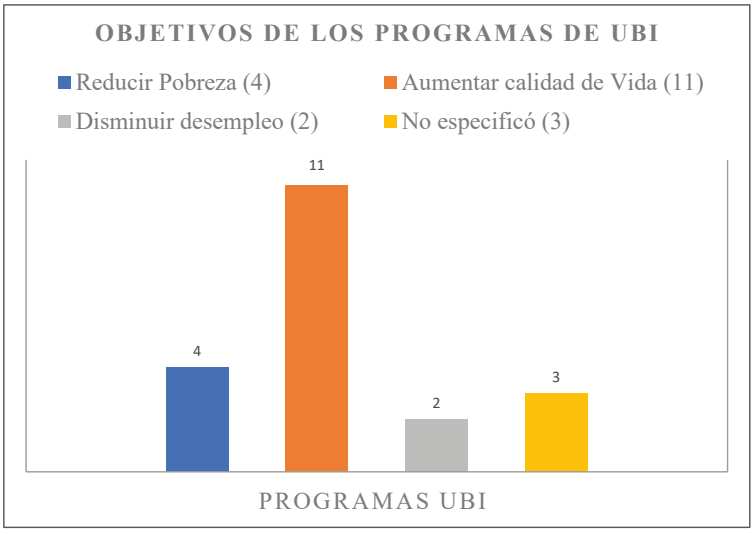
A continuación, presentamos la **Figura 2-1** que es un mapa que sintetiza el orden por región en que fueron implantadas las iniciativas expuestas de UBI.

Figura 2-1
Proyectos de UBI, por orden de implementación



En la **Figura 2-2** presentamos los objetivos propuestos de los programas evaluados de UBI, ingreso negativo y de dividendo social.

Figura 2-2
Objetivos de los programas de UBI, ingreso negativo y dividendo social



En la **Tabla 2-2** exponemos los beneficios y limitaciones específicas de las iniciativas evaluadas. Entre los beneficios se incluyen la salud, mejoras sociales y disminución de deudas y calidad de vida.

Tabla 2-2
Beneficios y limitaciones de los proyectos evaluados

Beneficios	Limitaciones
Salud • Suficiencia de alimentos • (Osterkamp, 2013). • Disminución de las hospitalizaciones, accidentes y salud mental. • Aumento en las vacunaciones y la asistencia a las escuelas (Robertson *et al.*, 2013). • Aumentó el uso de clínicas de salud. • Mejora en la salud. • Aumento de niveles de nutrición (Schjoedt, 2016). • Disminuyó la malnutrición de niños.	• Identificación de fuentes de financiamiento. • Evaluación periódica de los proyectos. • Puede contribuir a aumentar la tasa de inflación. • Aumento en la tasa de divorcios (Forget, 2011).

Beneficios	Limitaciones
Mejoras sociales, educativas y económicas • Disminuyó el nivel de pobreza (Osterkamp, 2013; Widerquist y Sheahen, 2012; Willmore, 2004). • Disminución de tasas de criminalidad (Osterkamp, 2013). • Aumentaron los niveles de educación (Willmore, 2004) y escolarización. • Aumentaron las actividades económicas. • Inicio de empresas y creación de empleos (Blattman et al., 2014). • Disminución de tasa de desempleo (Osterkamp, 2013). • Disminución en la inequidad económica (Soares, 2011; Widerquist y Sheahen, 2012).	
Disminución de deudas y mejora en calidad de vida • Aumento de vivienda. • Disminución de la morosidad hipotecaria (Widerquist y Sheahen, 2012). • Disminución de gastos frívolos (Schjoedt, 2016). • Aumento de perspectivas del futuro. • Aumento en la autoestima.	

En la **Tabla 2-3** detallamos el diseño de cada iniciativa por continente, país o estado.

Tabla 2-3
Diseño de los programas por continente y país o estado

Continente y país o estado	Estipendio Anual en dólares	Año de inicio	Duración	Muestra de participantes
África				
Kenia	$261,59	2008	12 años	21.000
Namibia *2008-2009	$79,85	2008	2 años	930

Continente y país o estado	Estipendio Anual en dólares	Año de inicio	Duración	Muestra de participantes
Uganda *2018	$219	2018	2 años	50 hogares Aproximadamente 200 individuos
Zimbabue	$74,60	2008	2 años	21.000
América del Norte				
Alaska	$800–$2.000	1982	Permanente 37 años	Todos los residentes
Stockton, California	$9.000	2019	18 meses	100
Oakland, California	$1.500	2016	12 meses	10
Carolina del Norte	$1.000–$18.000	1996	10 años	1.420
Manitoba, Canadá	$14.845	1974	6 años	1.000
EE. UU. 1974 (SSI)	$9.252 en promedio	1974	45 años	Aproximadamente 46.000.000
México	$62,79	2002	Desde el 2002 17 años	Aproximadamente 6.000.000
América del Sur				
Brasil	$150	2001	7 años	13.000.000
Asia				
India	$1.200	2010	18 meses	6.000
Macao, China	$1.115	2017	11 años	Aproximadamente 556.400
Australia				
Australia	No reportado	No reportado	No reportado	No reportado
Europa				
Escocia	$6.467	2017	2 años	68.000
Finlandia	$75.03	2017	2 años	2.000

Continente y país o estado	Estipendio Anual en dólares	Año de inicio	Duración	Muestra de participantes
Italia	$3.597	2016	6 meses	100
Holanda	$12.689	1994	2 años	2.500
Zelandia				
Nueva Zelanda	Hasta $9.080	1977	Permanente	Todos los contribuyentes

2.7 Discusión

Todos los programas revisados fueron diseñados para asistir a individuos de un solo sector de la economía, cuyos ingresos eran menores de un límite establecido por el gobierno o por la institución sin fines de lucro que financió el proyecto. Luego de revisar estos datos, observamos que los programas revisados no siguen de forma cabal los supuestos del modelo utópico del postrabajo. Dos de los veinte programas revisados fueron universales, Alaska y Nueva Zelanda. Sin embargo, todos reportaron influencias de presiones políticas o de la opinión pública. Todos los programas siguieron un enfoque funcionalista para atender deficiencias de la política pública, cerrar brechas de los programas sociales y experimentar medidas para aumentar la empleabilidad y reducir la pobreza. Por ejemplo, en Canadá, a pesar de que existen varios proyectos de ingreso anual garantizado, estos están dirigidos a poblaciones específicas y aún no se han creado programas universales para asistir a todos los canadienses para alcanzar un sustento de vida razonable (Murray y Pateman, 2012).

De los veinte programas revisados, el rango del UBI fluctuó entre USD 100 a USD 1.000 mensuales, la mayoría de estos estipendios variaban. La duración de los programas fue de entre seis meses y dos años, con la excepción de algunos programas que están establecidos de forma permanente o indefinida (Alaska y Nueva Zelanda). Los criterios de inclusión consistieron en: adultos en edad productiva, niños, desempleados e individuos de bajos recursos económicos. La localización se limitó a residentes de una sola ciudad, aldea o región con excepción de Alaska que subsidia a todos los residentes del estado.

Algunos asuntos del diseño de los programas se establecieron tomando en consideración la opinión pública. Por ejemplo, Holanda sustituyó el término de renta básica por activación, para promover la remuneración de actividades

de contribución social y eliminar la noción del no-trabajo que se asocia con el concepto del ingreso básico. Esta estrategia de reconceptualización fue utilizada para asegurar la implementación del UBI (Vanderborght, 2004). Un ingreso básico para vivienda podría sustituir los subsidios para esos fines y ser más eficientes de manera fiscal, lo cual podría presentar un precedente para la aceptación de medidas de ingreso básico (Matsaganis y Flevotomou, 2007).

Dado que dieciocho de los programas de ingreso básico revisados no eran universales y estaban diseñados para aumentar la empleabilidad y disminuir la pobreza de los individuos vulnerables por un periodo de tiempo, estos pasaron por alto varios de los principios del acercamiento utópico del postrabajo. Entre estos no mejoraron la calidad de vida de la clase media u obrera, no incentivaron el desarrollo personal de los participantes ni la reducción de la jornada laboral con igualdad de ingresos. Tampoco incentivaron las actividades recreativas o de trabajo, que de forma histórica no han sido remuneradas y deberían remunerarse como el trabajo doméstico y el cuido de familiares. Esto, con la excepción del movimiento social que emergió en Namibia, en donde los participantes del programa de UBI eligieron un comité para su programa (BIG) con el fin de maximizar sus beneficios y desarrollar la estructura del programa.

El acercamiento utópico del postrabajo indica que, para subsanar la crisis del trabajo, se debe desarrollar un nuevo proyecto social, radical y alcanzable. Un proyecto utópico de UBI movilizaría a los sujetos a desempeñarse en trabajos de utilidad social, en lugar de obligarlos a integrarse a un mercado laboral con una empleabilidad reducida y decreciente (Gorz, 1991). Además, la utopía del postrabajo ubica al sujeto trabajador en un contexto que de forma paulatina le libere del tiempo de trabajo para el disfrute del tiempo ocio, mediante una jornada reducida (Aronowitz y Di Fazio, 1994). De esta manera aumentaría su calidad de vida al superar el acercamiento de (intensificación-explotación) del tiempo-trabajo. El motor de la economía dependería menos del empleo asalariado para producir bienes con el creciente desarrollo del trabajo robotizado y automatizado (Frey y Osborne, 2017). Lo anterior abriría paso a trabajos tecnológicos innovadores y a la creación y disfrute de actividades recreativas y culturales (Gorz, 1991).

La mayoría de los programas revisados no cumplieron con los principios de la utopía del postrabajo. Incluyeron estipendios a corto plazo, condicionados, limitados a individuos en un lugar sociodemográfico, con fines de aumentar la empleabilidad y reducir la pobreza. En el caso de Finlandia se podría indicar que el programa fue una expansión del seguro por desempleo o un beneficio de

desempleo incondicional (Koistinen y Perkiö, 2015). Lo anterior sin proveer la oportunidad de desarrollo a los sujetos, colectivizar la producción social, reubicar a los participantes para ocuparse en actividades alternas al empleo y promover el disfrute del ocio.

Aún en el caso de Alaska y Namibia, los estipendios de larga duración han sido un ingreso suplementario, considerado un bono anual en vez de un ingreso básico (Murray y Pateman, 2012). Los proyectos evaluados no fomentan la independencia del sujeto trabajador del sistema capitalista de producción ni por tanto de la compraventa de su fuerza de trabajo. El acercamiento utópico del postrabajo se centra en proveer una calidad de vida para todos mediante estipendios suficientes y garantizados. De esta manera libera de forma gradual a los trabajadores de la dependencia del tiempo de trabajo para el disfrute de una vida plena.

Un programa utópico de postrabajo sería inclusivo y universal, sin los requisitos de condiciones y supervisión excesiva. La implantación de proyectos utópicos afines al acercamiento del postrabajo, sean pilotos o experimentos, podría generar mayores beneficios a los expuestos en este artículo por los programas de alcance limitado. La propuesta del modelo utópico no supone la eliminación del trabajo. Sin embargo, los programas de ingreso básico implantados hasta el momento, al no cumplir de forma cabal con los principios utópicos del postrabajo, podrían colocar a los individuos en un estado de ociosidad y dependencia. También pueden exponer la supuesta falta de sostenibilidad económica para financiar estos programas. En los programas revisados no se encontró evidencia de renuncias o de una disminución significativa en la fuerza laboral (Robins, 1985). Tampoco de reducción en la búsqueda activa de empleo (Levine *et al.*, 2005). Por lo tanto, estos datos sirven para sustentar el diseño e implantación de programas de ingreso básico universal (Standing, 2008).

2.8 Conclusiones

Identificamos varios factores comunes entre los diseños de los programas de UBI revisados. Uno de estos es que todos estaban limitados en su alcance en cuanto a: i) la cantidad del estipendio, ii) la duración de los programas, iii) los criterios de inclusión de participantes o condiciones de participación y iv) la localización o región en donde se implantó el programa. Del mismo modo, todos los programas revisados fueron financiados por instituciones sin fines de lucro o con fondos gubernamentales.

El acercamiento utópico del postrabajo propone un cambio radical a los programas de *Welfare* (beneficencia social) al proveerle a todos los residentes de un estado o país un ingreso básico incondicional permanente y garantizado. Los proyectos deben evaluarse de forma periódica para identificar áreas a mejorar y acciones transformadoras. Otros programas de ingreso básico aún no han sido implantados. Sin embargo, con los datos disponibles, puntualizamos que los proyectos de ingreso básico presentan beneficios económicos y sociales (aunque en su mayoría no cumplieron con los principios del UBI). Estos beneficios superan las áreas a mejorar reconociendo las limitaciones metodológicas y presupuestarias de los programas. Recomendamos que en proyectos futuros de ingreso básico se consideren el acercamiento utópico del postrabajo, en específico el UBI, para examinar los beneficios y áreas a transformar. Estos proyectos deben ser longitudinales, incondicionales, garantizados y con un estipendio que sobrepase el umbral de la pobreza. De este modo los sujetos que reciban este estipendio podrán disfrutar de una vida digna con una calidad de vida sostenible.

Referencias

- Abrams, D., Swift, H. J. y Drury, L. (2016). Old and Unemployable? How Age‐Based Stereotypes Affect Willingness to Hire Job Candidates. *Journal of Social Issues, 72*(1), 105-121. https://doi.org/10.1111/josi.12158

- Akee, R., Copeland, W., Costello, E. J. y Simeonova, E. (2018). How Does Household Income Affect Child Personality Traits and Behaviors? *American Economic Review, 108*(3), 775-827. doi:10.1257/aer.20160133.

- Alvaredo, F., Lucas, C., Piketty, T., Saez E. y Zucman, G. (2018). *Informe sobre la desigualdad global. Resumen ejecutivo.* World Inequality Lab. www.wir2018.wid.world

- Andersson, J. O. (2000). The History of an-Idea. Why Did Basic Income Thrill the Finns, but not the Swedes? En R. van der Veen y L. Groot (Eds.), *Basic Income on the Agenda: Policy Objectives and Political Chances* (pp. 224-237). Amsterdam University Press y Eurospan.

- Aronowitz, S. y Di Fazio, W. (1994). *The Jobless Future: Sci-Tech and the Dogma of Work.* University of Minnesota Press.

- Atkinson, A. B. (1995). *Public economics in action: The basic income/flat tax proposal.* Clarendon Press.

- Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. Yale University Press.

- Bentolila, S., García-Pérez, J. I. y Jansen, M. (2017). Are the Spanish long-term unemployed unemployable? *SERIEs, 8*(1), 1-41. doi:10.1007/s13209-017-0155-z.

- Blattman, C., Fiala, N. y Martinez, S. (2014). Generating skilled employment in developing countries: Experimental evidence from Uganda. *The Quarterly Journal of Economics, 129*, 697-752. doi:10.1093/qje/qjt057.

- Bologna, S. (2019). Internal coordination of social security in Italy. *European Journal of Social Security, 21*, 141-152. https://doi.org/10.1177/1388262719847808

- Colombino, U. y Narazani, E. (2013). Designing a universal income support mechanism for Italy: an exploratory tour. *Basic Income Studies, 8*(1), 1-17. https://doi.org/10.1515/bis-2012-0010

- Costello, E. J., Compton, S. N., Keeler, G. y Angold, A. (2003). Relationships between poverty and psychopathology: A natural experiment. *Jama, 290*(15), 2023-2029. doi:10.1001/jama.290.15.2023.

- Costello, E. J., Erkanli, A., Copeland, W. y Angold, A. (2010). Association of family income supplements in adolescence with development of psychiatric and substance use disorders in adulthood among an-American Indian population. *Jama, 303*(19), 1954-1960. doi:10.1001/jama.2010.621.

- Drucker, P. (2012). *Post-capitalist society*. Routledge.

- Durnan, Z. e Inayatullah, S. (2020). From Idea to Reality: Universal Basic Income in Australia by 2030. *Journal of Futures Studies*, *24*(3), 97-104. doi:10.6531/JFS.202003.

- Finnish Government Platforms. (12 de noviembre de 2018). Página de inicio. http://valtioneuvosto.fi/tietoa-valtioneuvostosta/hallitukset/hallitusohjelmat/fi.jsp

- Fleischer, M. P. y Hemel, D. (2017). Atlas Nods: The Libertarian Case for a Basic Income. *Wisconsin Law Review, 821*, 1189-1271.

- Forget, E. L. (2011). The town with no poverty: The health effects of a Canadian guaranteed annual income field experiment. *Canadian Public Policy*, *37*(3), 283-305.

- Frey, C. B. y Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Change, 114*, 254-280. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019

- Gibson-Graham, J. K. (2014). Being the revolution, or, how to live in a "more-than-capitalist" world threatened with extinction. *Rethinking Marxism, 26*(1), 76-94. https://doi.org/10.1080/08935696.2014.857847

- Giddens, A. (1994). *Beyond left and right: The future of radical politics*. Stanford University Press.

- Gorz, A. (1991). *Metamorfosis del trabajo. Búsqueda del sentido. Critica a la razón económica.* Sistema.

- Hale, S. (2019). A trial of Universal of Basic Income: Securing a future for all of us. *Policy Iniciative*, *1*(1), 1-7.

- Haltiwanger, J. (2012). Job Creation and Firm Dynamics in the United States. *Innovation Policy and the Economy, 12*, 17-38. https://bit.ly/3yihf6G

- Haraway, D. (2006). A Cyborg Manifesto: Science, Technology, and Socialist-Feminism in the Late 20th Century. En J. Weiss, J. Nolan, J. Hunsinger y P. Trifonas (Eds.), *The International Handbook of Virtual Learning Environments* (pp. 117-158). Springer.

- Harvey, P. L. (2006). The Relative Cost of a Universal Basic Income and a Negative Income Tax. *Basic Income Studies. An International Journal of Basic Income Research, 1*(2), 1-24.

- Harvey, D. (2014). *Seventeen contradictions and the end of capitalism.* Oxford University Press.

- Hoynes, H. W. y Rothstein, J. (2019). *Universal basic income in the US and advanced countries*. Documento de trabajo n.° 25538. National Bureau of Economic Research. https://bit.ly/3SVilx2

- Hum, D. y Simpson, W. (1993). Economic response to a guaranteed annual income: Experience from Canada and the United States. *Journal of Labor Economics, 11*(1), S263-S296.

- Kewley, T. (1973). *Social Security in Australia: 1900-1972*. Sydney University.

- Koistinen, P. y Perkiö, J. (2015). Good and Bad Times of Social Innovations: The Case of Universal Basic Income in Finland. *Basic Income Studies, 9*(1-2), 25-57. doi:10.1515/bis-2014-0009.

- Kwong, B. K. K. (2013). A comparative analysis of the cash handout policy of Hong Kong and Macau. *Journal of Current Chinese Affairs, 42*(3), 87-100.

- Levine, R. A., Watts, H., Hollister, R., Williams, W., O'Connor, A. y Widerquist, K. (2005). A Retrospective on the Negative Income Tax Experiments: Looking Back at the Most Innovative Field Studies in Social Policy. En K. Widerquist, M. Lewis y S. Pressman (Eds.), *The Ethics and Economics of the Basic Income Guarantee* (pp. 95-106). Ashgate.

- Marston, G. (2019). Basic Income in Australia: Implementation Challenges. En E. Klein, J. Mays y T. Dunlop (Eds.), *Implementing a Basic Income in Australia* (pp. 23-43). Palgrave Macmillan.

- Marx, K. (1973). *The capital*. Dietz Verlag.

- Mason, P. (2016). *Postcapitalism: A guide to our future*. Palgrave Macmillan.

- Matsaganis, M. y Flevotomou, M. (2007). A basic income for housing? Simulating a universal housing transfer in the Netherlands and Sweden. *Basic Income Studies, 2*(2), 1057-1061.

- Mays, J. (2019). Basic income in the current climate: If Australia can implement other universal provisions, then why not a basic income? En E. Klein, J. Mays y T. Dunlop (Eds.), *Implementing a Basic Income in Australia* (pp. 45-68). Palgrave Macmillan.

- McKay, A. (2013). Arguing for a citizen's basic income in a New Scotland. En G. Hassan y J. Mitchell (Eds.), *After Independence: The State of the Scottish Nation Debate*. Luath Press Limited. http://www.luath.co.uk/after-independence.html

- Moffitt, R. A. (2003). The negative income tax and the evolution of US welfare policy. *Journal of Economic Perspectives, 17*(3), 119-140.

- Murray, M. C. y Pateman, C. (Eds.). (2012). *Basic Income Worldwide: Horizons of Reform*. Palgrave Macmillan.

- Osterkamp, R. (2013). The basic income grant pilot project in Namibia: A critical assessment. *Basic Income Studies, 8*, 71-91.

- Quiggin, J. (2019). Basic or universal? Pathways for a universal basic income. En E. Klein, J. Mays y T. Dunlop (Eds.), *Implementing a Basic Income in Australia* (pp. 147-161). Palgrave Macmillan.

- Quijano, A. (2000). *Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina*. http://www.clacso.org/wwwclacso/espanol/html/libros/lander/10.pdf

- Rankin, K. (1997). A new fiscal contract? Constructing a universal basic income and a social wage. *Social Policy Journal of New Zealand, 1*(9), 55-65.

- Rankin, K. (2016). Basic Income as Public Equity: The New Zealand Case. En J. Mays, G. Marston y J. Tomlinson (Eds.), *Basic Income in Australia and New Zealand* (pp. 29-51). Palgrave Macmillan.

- Reedy, E. J. y Strom, R. J. (2012). Starting smaller; Staying Smaller: America's Slow Leak in Job Creation. En G. Calcagnini e I. Favaretto (Eds.), *Small Businesses in the Aftermath of the Crisis* (pp. 71-85). Springer.

- Robertson, L., Mushati, P., Eaton, J., Dumba, L., Mavise, G., Makoni, J., Schumacher, C., Crea, T., Monasch, R., Sherr, L., Garnett, G., Nyamukapa, C y Gregson, S. (2013). Effects of Unconditional and Conditional Cash Transfers on Child Health and Development in Zimbabwe: A Cluster-Randomized Trial. *Lancet, 381*(9874), 1283-1292.

- Robins, P. K. (1985). A comparison of the labor supply findings from the four negative income tax experiments. *Journal of Human Resources, 20*(4), 567-582.

- Ruckert, A., Huynh, C. y Labonté, R. (2017). Reducing health inequities: Is universal basic income the way forward? *Journal of Public Health, 40*(1), 3-7. doi:10.1093/pubmed/fdx006.

- Sánchez, A. (19 de septiembre de 2018). *United States: After Delay, Y Combinator Research Presses on with Basic Income Study.* https://bit.ly/3CAl9dL

- Serrano, R. (27 de febrero de 2021). La pandemia aumentó la desigualdad, alerta el Foro Económico Mundial. *Mundiario*. https://bit.ly/3V1ZzpE

- Schjoedt, R. (2016). India's basic income experiment. *Pathway's Perspectives, 21*, 1-10.

- Soares, F. V. (2011). Brazil's Bolsa Familia: A review. *Economic and Political Weekly, 1*, 55-60.

- Spence, M. (2011). The impact of globalization on income and employment: The downside of integrating markets. *Foreign Affairs, 90*(4), 1-28. https://www.jstor.org/stable/23039604

- Standing, G. (2008). How cash transfers promote the case for basic income. *Basic Income Studies, 3*(1), 110-126.

- Tomlinson, J. (2016). Australian basic income: Efficiency and equity. En J. Mays, G. Marston y J. Tomlinson (Eds.), *Basic Income in Australia and New Zealand* (pp. 53-68). Palgrave Macmillan.

- Tondani, D. (2009). Universal basic income and negative income tax: Two different ways of thinking redistribution. *The Journal of Socio-Economics, 38*(2), 246-255. https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.10.006

- Vanderborght, Y. (2004). *Universal Basic Income in Belgium and the Netherlands: Implementation Through the Back Door?* Documento de trabajo n.º 4. European University Institute. https://bit.ly/3CeCK9s

- Van Parijs, P. (1992). Basic Income Capitalism. *Ethics, 102*(3), 465-484. https://doi.org/10.1086/293420

- Van Parijs, P. (2013). The Universal Basic Income: Why Utopian Thinking Matters, and How Sociologists Can Contribute to it. *Politics and Society, 41*(2), 171-182. https://doi.org/10.1177/0032329213483106

- Wallerstein, I. (2004). *Impensar las ciencias sociales: límites de los paradigmas decimonónicos.* (4ª ed.). Siglo XXI.

- Widerquist, K. y Sheahen, A. (2012). The United States: The Basic Income Guarantee-Past Experience, Current Proposals. En M. C. Murray y C. Pateman (Eds.), *Basic Income Worldwide* (pp. 11-32). Palgrave Macmillan.

- Willmore, L. (2004). *Universal pensions in low-income countries*. Documento de trabajo n.º IPD-01-05. https://bit.ly/3CwIIE9

Capítulo 3. Comportamientos del líder que facilitan la conciliación trabajo-vida personal y familiar: el caso de una empresa de tecnología de la ciudad de Bogotá

María Angélica Avendaño Becerra, Johnny Orejuela y Lizeth Andrea Villada Arango

Universidad Eafit y CEIPA Powered by Arizona State University

3.1 Introducción

Existe un consenso fuertemente asentado según el cual el trabajo es "una de las actividades de mayor importancia para la integración y ajuste psicológico y social de los individuos" (Jiménez Figueroa y Moyano, 2008, p. 117), adicionalmente, desde la era industrial este se ha ido transformando, pasando de considerarse importante únicamente desde la esfera económica (subsistencia) a ser un aspecto constitutivo y vital para el desarrollo integral del ser humano, y bajo la premisa que los cambios propios de la globalización, caracterizados por la economía global, en la que todo es codependiente y está estrechamente relacionado; se hace necesario que el proceso de gestión humana modifique sus prácticas, enfocándolas hacia la conservación y desarrollo del mejor talento humano, al ser esta una variable crítica de la competitividad del mundo globalizado (Friedman, 2006; Jiménez Figueroa y Vega, 2015).

Así pues, la problemática de la relación trabajo-vida personal se establece como uno de los imperativos estratégicos que han incorporado las organizaciones dentro de sus políticas y planes de desarrollo, en tanto se ha observado que las empresas que intervienen en este tipo de factores son las más llamativas en el mercado (Balmforth y Garden como se citaron en Figueroa y Urrutia, 2015). Lo anterior, en tanto los trabajadores ya no solo eligen sus ofertas laborales por el salario que devengarán, sino que también tienen en cuenta otra serie de condiciones que en este se ofrezcan (Fundación Másfamilia y Tatum, 2010).

De lo anterior, surge precisamente el tema de estudio de la presente investigación, la cual aborda la conciliación trabajo-vida personal como una de las estrategias que las organizaciones están implantando, para lograr el compromiso de los colaboradores hacia la organización, su desarrollo, sentido de pertenencia y, por ende, el logro de los resultados organizacionales. Específicamente, se abordará la conciliación en su relación con el liderazgo, a propósito de los comportamientos que los líderes llevan a cabo para facilitar su implementación.

De acuerdo con el anterior postulado, el objetivo de la presente investigación fue aproximarse a identificar los comportamientos del líder que facilitan la conciliación trabajo-vida personal y familiar en una empresa de tecnología de la ciudad de Bogotá.

Apuesta que busca identificar qué comportamientos del líder coadyuvan con la implantación de la conciliación trabajo-vida personal y familiar en la organización. Reconocimiento que busca contribuir con las organizaciones al permitirles: i) identificar qué acciones son promotoras de la conciliación en los equipos, ii) reconocer qué competencias deben desarrollarse en los líderes a fin de promover la conciliación como práctica ejemplar que genera compromiso, iii) comprender el rol que cumple el líder en la instauración de la conciliación y las demandas que sobre su gestión suelen tener los equipos.

En suma, identificar las prácticas de liderazgo que pueden coadyuvar con la implantación de la conciliación en las organizaciones resulta de gran valor, dado que al potencializar su gestión las empresas mejoran sus indicadores, son más competitivas y atractivas a los inversores, a la vez que se mejora su reputación interna, se atrae y desarrolla el mejor talento humano y se aumenta su compromiso con los objetivos de la organización (Fundación Másfamilia y Tatum, 2010).

3.2 La conciliación trabajo–vida personal y familiar como estrategia de gestión humana

Ahora bien, teniendo como marco de referencia el estado del arte realizado, conviene empezar el abordaje conceptual del tema en cuestión con uno de los cuestionamientos que gran parte de los trabajadores se suelen plantear: ¿vivimos para trabajar o trabajamos para vivir? Lo anterior, teniendo en cuenta que el trabajo, si bien es una forma de realización que permite el crecimiento profesional y la estabilidad económica, también es posiblemente la actividad donde más transcurre tiempo una persona. De esta forma, del gusto intrínseco que se tenga de este y la forma como sea concebido, se desprende la interacción que cualquier persona tiene con el trabajo y, por ende, los resultados que se obtengan (Heilbroner y Milberg como se citaron en Pinzón, 2013).

De esta forma, partiendo de la realidad de un mundo globalizado, el quehacer del área de gestión humana se ha ido transformando, migrando de una función encargada netamente de la administración del personal, a una función más holística, que comprende según Calderón Hernández *et al.* (2012) la gerencia de la responsabilidad corporativa, la gestión del talento, la gestión de la globalización, el manejo de las relaciones, la gestión de la diversidad, la comprensión de mercados laborales y la gestión del balance vida personal-trabajo. Surgen nuevas demandas para el proceso, en cuanto a la necesidad de insertar prácticas que le permitan gestionar el talento humano.

En palabras de Birdi (como se citó en Calderón Hernández *et al.*, 2010, p. 6) "la gestión humana aporta a la productividad de la empresa, pues al formar y motivar a las personas, las vuelve más eficientes, y ello minimiza costos" lo que ha conllevado a la generación de estrategias que permitan el desarrollo del talento humano; a partir de las cuales ha surgido la concepción acerca de la importancia de contar con trabajadores comprometidos. Lo anterior, en tanto el compromiso es en sí mismo uno de los principales garantes del éxito; en palabras de la Fundación Másfamilia y Tatum (2010), "independientemente de las capacidades o competencias de una persona y organización, sin compromiso no hay talento" (p. 6).

En este sentido, teniendo en cuenta que la mayor parte de la vida de una persona transcurre en la actividad productiva, se requiere que los trabajadores perciban que en su trabajo cuentan con condiciones óptimas para incrementar su desempeño, es allí "donde el tipo de liderazgo y las técnicas de gestión cobran importancia, pues de acuerdo a estas dos variables se logra la adhesión a la

organización y con ello que la motivación alcance altos estándares, incrementando la productividad" (Pinzón, 2013, p. 34).

Ahora bien, la pregunta relevante para los líderes de gestión humana es: ¿cómo lograr trabajadores más comprometidos? Cuestionamiento a partir del cual surge el tema nodal en el que se centra el presente trabajo: la implantación de la conciliación trabajo-vida personal, como medida que valoran los colaboradores a la hora no solo de elegir una empresa, sino de comprometerse con ella y contribuir con el logro de sus resultados.

Al respecto, conviene hacer mención a los resultados arrojados por investigaciones en las que se destaca la importancia que en el mundo globalizado se le asigna a las empresas que realizan intervenciones a favor de la conciliación, por ejemplo, en una encuesta realizada en España entre más de 2.000 trabajadores se encontró que el factor que más valoran los empleados a la hora de elegir una empresa, en un 57 % es precisamente la implantación de políticas de conciliación familiar (Revista Haz, 2015).

Apoyando la anterior cifra, surge también el resultado de una investigación realizada en España con 1.100 estudiantes universitarios, en la que se indagaba sobre las cualidades que ellos percibían debían tener los líderes y la importancia de la conciliación; como resultado se encontró que el 92,4 % de los universitarios decían valorar más positivamente a las empresas y jefes que adoptan medidas de conciliación con sus empleados, que aquellas donde ofrecían mayor salario (Mujer, Familia y Trabajo, s.f.).

De esta forma, partiendo de la aseveración que "el conflicto entre el trabajo y la vida personal repercute en un menor desempeño organizativo" (Sánchez-Vidal *et al.*, 2011, p. 103), y que "la conciliación actúa como factor motivacional, aumentando el compromiso de los empleados, mejorando su productividad y eficiencia" (Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 5) surge en las compañías la necesidad latente de contar con prácticas que apunten a lograr el equilibrio vida laboral y personal (Villa *et al.*, 2020; Drago *et al.*, Glass y Estes, como se citaron en Biedma y Medina, 2014).

En suma, en el mundo globalizado el reto de las empresas es lograr conectar emocionalmente e intelectualmente a las personas con la organización, lo que tal y como lo sugiere la Fundación Másfamilia, supone gestionar el talento humano poniendo al empleado como centro de la estrategia, a fin de lograr a través de

diversas metodologías el mayor compromiso posible de éste con la organización, y sus objetivos (Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 5).

De esta forma, partiendo de la aseveración que la conciliación y su implantación en las organizaciones, es cada día aún más relevante para lograr el compromiso de los colaboradores; y teniendo en cuenta que la intención del presente trabajo es estudiar la relación que tiene la conciliación con los comportamientos del líder, en los siguientes apartados se abordarán tres líneas en cuanto a su fundamentación teórica: i) la definición de la conciliación y los beneficios que de ella se deprenden tanto para los colaboradores, como para la organización, ii) las condiciones que facilitan u obstaculizan su implantación y iii) la perspectiva de la conciliación trabajo-vida personal y el influjo que sobre su desarrollo tienen las prácticas de liderazgo.

3.3 Conciliación trabajo–vida personal y familiar

Partiendo de la comprensión que la conciliación y la búsqueda por lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, empezó a cobrar fuerza y a generalizarse desde la inserción de la mujer en el mundo del trabajo, y que hoy en día ha tomado cada vez más relevancia, tal y como lo mencionan Gutiérrez Vargas *et al.* (2017), aun cuando en un principio pareciera afectar solo a los trabajadores como individuos, tiene repercusiones importantes en el desarrollo económico de los países, promoviendo los resultados de las empresas y el correcto desarrollo de la sociedad en general, a continuación se describen algunas de las definiciones propuestas por diferentes autores.

En primer lugar, es importante traer a colación la definición propuesta por la Real Academia Española, para quien conciliar significa "hacer compatibles dos o más cosas" (Real Academia Española, 2012), partiendo de esta definición, se puede entender que hablar de conciliación trabajo-vida personal, hace referencia a la posibilidad de equilibrar ambas esferas, solucionando cualquier conflicto que entre ellas pueda acontencer. Lo que a su vez nos permite identificar, que tal y como lo menciona Martínez (2016), la necesidad de conciliar surge cuando las personas deben trabajar y a su vez hacer frente a responsabiliiaddes familiares y personales.

En segundo lugar, se encuentra la definición expuesta por Dixon y Sagas (como se citó en Biedma y Medina, 2014) quienes comprenden la conciliación como la percepción del trabajador sobre el apoyo prestado por la organización

para equilibrar el trabajo y la familia, lo cual puede generar un impacto positivo en el compromiso con la organización, la satisfacción laboral, la retención de los empleados y el rendimiento.

Así mismo, encontramos la definición propuesta por Agut y Martín (2007) quienes plantean que conciliar significa ajustar las necesidades personales y las laborales sin que una exceda a la otra, manteniéndolas proporcionalmente iguales.

Por su parte, Pinzón (2013) ha llamado conciliación al conjunto de "acciones que buscan el equilibrio entre las actividades (tiempo y dedicación) laborales y el resto de las actividades que todo ser humano debe y tiene que desarrollar" (p. 33), haciendo énfasis en que no necesariamente debe hacerse mención al equilibrio trabajo-familia, dado que esta última categoría hace parte de la vida personal. Al respecto menciona López (como se citó en Martínez, 2016, p. 36) que "la conciliación hace referencia más que a lo familiar a lo personal, en tanto afecta tanto a las personas con cargas familiares (hijos y personas dependientes) como a aquellas que no tienen que encargarse del cuidado familiar".

En España, país pionero en la búsqueda de la conciliación se entiende que esta, a partir del marco legal, es todo aquello que permite ir más allá en la flexibilidad de las condiciones básicas de trabajo; suponiendo el equilibrio entre lo que el empleado aporta a la empresa (su productividad) y la satisfacción que obtiene en su trabajo (Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe, 2012).

Lo que conlleva directamente a entender cómo la conciliación beneficia directamente a la productividad de la empresa, en tanto la satisfacción del empleado le hace ser más eficiente, generándose un círculo virtuoso o de mejora continua, en el que la implantación de políticas de conciliación requiere del compromiso de los empleados con la empresa y a su vez, la conciliación se traduce en mejoras en el compromiso de dichos colaboradores (Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 18).

Greenhaus y Beutell (como se citaron en Alegre Tort-Martorell *et al.*, 2007, p. 4) definen la conciliación laboral-familiar como "la capacidad para evitar el conflicto entre el trabajo y la familia, minimizando las presiones del entorno que hacen que no sean compatibles en algún aspecto". Conflicto, que según Yang (como se citó en Alegre Tort-Martorell *et al.*, 2007, p. 9) se puede generar en tres dimensiones: i) basado en el tiempo, cuando el tiempo que se destina para alguna de las dos funciones impide el desarrollo y la satisfacción en la otra, ii) basado en la tensión, cuando se dan altos niveles de tensión en el cumplimiento

de uno de los roles, lo que a su vez afecta el desempeño en el otro y iii) basado en el comportamiento, cuando hay incompatibilidad entre los comportamientos y el desempeño deseable en cada rol.

Por su parte, Compensa Capital Humano y Fundación Másfamilia (2012) definen la conciliación como la posibilidad de vivir mejor, compaginar la pasión por el trabajo con el tiempo libre, sintiéndose cuidado y percibiendo que la empresa está pendiente de la vida personal de cada trabajador. En pocas palabras, para ellos la conciliación laboral y personal "consiste en compaginar el tiempo disponible entre los distintos ámbitos posibles para lograr un equilibrio que genere bienestar personal" (p. 6).

Para Figueroa y Urrutia (2015) "conciliar, es crear condiciones para que trabajadores cumplan de forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales, y como resultado de estas medidas se logre una relación más armónica entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre hombres y mujeres" (p. 290).

En consonancia con la anterior definición, Kalliath y Brough (como se citaron en Figueroa y Urrutia, 2015) definen el equilibrio trabajo-vida personal "como el logro de experiencias satisfactorias en todos los ámbitos de la vida, lo cual requiere de recursos personales, tales como la energía, el tiempo y el compromiso, que deben estar bien distribuidos a través de los dominios" (p. 290).

Por otro lado, Clark (2000) define el concepto en términos de "la satisfacción y el buen funcionamiento en el trabajo y en casa con un mínimo de conflicto de rol" (p. 719) (como se citó en Figueroa y Urrutia, 2015, p. 291), del mismo modo, Greenhaus *et al.* (2003) proponen una conceptualización para el tema en la que un individuo está en equilibrio e igualmente comprometido y satisfecho con su papel en el trabajo y en la vida personal (como se citó en Figueroa y Urrutia, 2015, p. 291).

De igual forma, la Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe (2012), en una investigación realizada desde el observatorio EFR destaca que la conciliación es hacer compatible la vida personal y familiar y la vida laboral, lo cual va más allá de compatibilizar el horario laboral con la posibilidad de llevar o recoger a los hijos del colegio, acompañarlos al médico, tratándose realmente de compatibilizar la realización personal con la realización profesional.

En suma, para finalizar este acápite se concluye que conciliar consiste en buscar el equilibrio entre la vida laboral y personal, compaginando los roles, el

tiempo destinado y las responsabilidades que se tengan en cada rol o escenario, lo que finalmente se traduce en satisfacción y calidad de vida para el individuo (Instituto Andaluz de la mujer, como se citó en Martínez, 2016).

Ahora bien, antes de dar inicio con el segundo apartado del marco teórico, conviene hacer mención de algunos de los beneficios que según la literatura trae su implantación, tanto para los colaboradores, como para la organización.

3.4 La conciliación trabajo–vida personal y familiar y sus beneficios para los colaboradores y la organización

En palabras de Chinchilla (como se citó en Martínez, 2016), dentro de los beneficios destacados para los colaboradores al implantar medidas de conciliación, se encuentra la reducción de sus costes familiares, el estrés y las enfermedades derivadas del trabajo, lo que repercute en su calidad de vida, autoestima y nivel de satisfacción personal. Lo anterior, en tanto el colaborador percibe que dispone de más tiempo libre para dedicarse a otros aspectos y mayor armonía entre los diferentes roles que desempeña, viéndose favorecido su desarrollo personal, profesional y la estabilidad laboral.

Tal y como Martínez (2016) lo menciona, "crear las condiciones necesarias para mejorar el grado de satisfacción de los empleados le supone a la empresa unos costes tanto monetarios como organizativos" (p. 21). No obstante, también trae beneficios en tanto la adopción de políticas de conciliación trae mejoras en: i) la imagen de la empresa, ii) el clima laboral, iii) la atracción y retención de personal talentoso, iv) la reducción del ausentismo y v) el aumento de la productividad (Martínez, 2016, p. 21).

Reforzando los anteriores postulados, se encuentra el informe elaborado por la Consejería de Empleo, Mujer e Inmigración y la Universidad Complutense (como se citó en Martínez, 2016, p. 21), en el que se mencionan los siguientes beneficios:

- Mejora en la imagen corporativa, definida como "la percepción que tiene cada individuo frente a las actividades, acciones y compromisos de una organización" (Riordan como se citó en Martínez, 2016, p. 21), lo que conlleva a afirmar que tener una buena imagen se traduce directamente

en beneficios para la organización en tanto permite diferenciarla de otras empresas y consumidores, facilitando también la atracción y retención del mejor talento (Martínez, 2016).

- Mejora en el clima organizacional, en cuanto aliviar las tensiones existentes entre ambas esferas, se traduce en reducción de los conflictos laborales y mejoras en las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo (Martínez, 2016).
- Retención y atracción de talento, en tanto la implantación de políticas como se mencionó anteriormente resulta llamativa y atractiva para los colaboradores.
- Aumento de la productividad, en cuanto la reducción del conflicto reduce el estrés y la falta de motivación y por ende, el ausentismo.

De igual forma, Chinchilla (como se citó en Martínez, 2016) enuncia como beneficios la mejora de la imagen corporativa no solo para los colaboradores, sino también de los clientes actuales y potenciales, así como la reducción de costes de control de los directivos y los costes resultantes de tener elevados indicadores de rotación y ausentismo por estrés laboral. En cuanto a los beneficios respecto al clima organizacional, Chinchilla (como se citó en Martínez, 2016) menciona que la implantación de medidas de conciliación se traduce en mejoras en el liderazgo, la comunicación y la responsabilidad.

En suma, "la conciliación contribuye con la mejora del tejido empresarial y el trato equitativo entre los trabajadores, aumenta la competitividad empresarial, reduce el desempleo y el gasto que generan los accidentes laborales; crea una idea de familia más equilibrada y estable" (Martínez, 2016, p. 22).

3.5 Condiciones facilitadoras y obstaculizadoras de la conciliación trabajo–familia

Partiendo del entendimiento que, tal y como Meil Landwerlin *et al.*, (2008) mencionan, "responder al reto de la conciliación no es una tarea fácil, pues depende de múltiples factores, tanto estructurales como culturales a los que es difícil enfrentarse" (p. 71), en las siguientes líneas se hará mención a algunas de las condiciones que resultan facilitadoras para su implantación, así como aquellas que en el día a día pueden obstaculizarla.

Dentro de las condiciones facilitadoras se encuentra, en primer lugar, la cultura organizacional, pues tal y como Meil Landwerlin *et al.* (2008) lo señalan, esta puede ser un claro determinante de la aplicación y el desarrollo de elementos de conciliación. Determinante que se desagrega en tres niveles: i) según el grado de responsabilidad que asume la empresa en relación con la conciliación, en cuanto esta se despliega según la orientación y el modelo directivo de la compañía, ii) el nivel de concienciación que manifiesta la organización, en relación con la necesidad que ellos tengan de aplicar medidas concretas conciliadoras y la importancia que le otorguen a su implantación y iii) la disposición y puesta en práctica de medidas de flexibilidad en la empresa a la hora de apoyar la conciliación, referida a la apertura que tenga la compañía para modificar algunas de sus prácticas y creencias.

En segundo lugar, dentro de las condiciones facilitadoras de la conciliación, se encuentra el factor directivo, lo anterior puesto que "es necesaria una concienciación y voluntad en la alta dirección para establecer una cultura organizativa en la que la conciliación sea un objetivo estratégico a lograr" (Meil Landwerlin *et al.*, 2008) puesto que para implantar las medidas de conciliación es necesario contar con el apoyo explícito de la dirección, y que esta entienda y observe los problemas de conciliación que sobrellevan sus colaboradores (Grueso y Antón, 2011).

De la mano con el anterior postulado, surge la tercera condición facilitadora: el apoyo, despliegue, conocimiento e intervención de los líderes y mandos medios. Meil Landwerlin *et al.* (2008) mencionan que aunque las capas dirigentes se sitúan en diversos posicionamientos organizativos, puede afirmarse que "el nivel en el que se producen la mayoría de los efectos sobre la conciliación se sitúa en las direcciones operativas o mandos intermedios, pues es en esta posición de la organización donde la dirección de personas y equipos se desarrolla de una manera mucho más intensa, poniendo en práctica todo lo elaborado desde los niveles de alta dirección" (p. 27).

Ahora bien, dentro de las condiciones que pueden obstaculizar la implantación de la conciliación se encuentran, primero, los costos, en tanto se tiene conciencia que el despliegue de estrategias de conciliación, sobre todo las relativas al tiempo y su flexibilización, suponen un coste para la empresa (Meil Landwerlin *et al.*, 2008, p. 17). En relación con este ítem, otra de las condiciones que pueden obstaculizar su implantación, son las barreras existentes para cuantificar con claridad los beneficios que trae consigo la implementación de las medidas, en palabras de Meil Landwerlin *et al.* (2008) "conciliar la vida familiar y laboral trae consigo una

importante rentabilidad, pero en muchos casos es «cualitativa», intangible" (p. 15), lo que inminentemente conlleva a demoras en su aplicación, al desconocer con total certeza los beneficios que trae para la compañía de modo cuantitativo.

En quinta instancia, como factor obstaculizador surge la evidente imposibilidad que existe en muchas organizaciones de aplicar medidas homogéneas, en tanto el tipo de tarea, la organización del puesto, los horarios y el tipo de industria; pueden dificultarla, en palabras de Meil Landwerlin *et al.* (2008) es posible identificar determinadas ubicaciones laborales donde se hace más dificultoso, o incluso imposible, la aplicación de algunas medidas, por ejemplo en el caso de las personas que trabajan por turnos.

En relación con el anterior ítem, es conveniente mencionar el sexto factor obstaculizador, es decir, la flexibilidad, en tanto es "quizás el recurso más demandado, tanto por los trabajadores como por responsables de recursos humanos para hacer frente a los desafíos de la conciliación" (Meil Landwerlin *et al.*, 2008, p. 5) en este sentido aun cuando existan muchas medidas encaminadas a lograr transformar la rigidez de las jornadas y los puestos de trabajo (como las medidas más valoradas de la conciliación), la creencia arraigada sobre la estrecha relación entre permanencia en el puesto de trabajo y compromiso con la compañía, impide su correcto desarrollo.

Del mismo modo, dicha creencia se relaciona con el séptimo punto: el obstáculo subyacente en la creencia existente en algunos líderes, de condicionar la estabilidad y promoción en los cargos por la presencia física del personal y el tiempo extra que este le otorgue a su trabajo, lo que evidentemente va en contravía de medidas de flexibilidad de tiempo, teletrabajo, entre otras.

Dentro del mismo contexto, surge la octava condición obstaculizadora que se refiere al desconocimiento de las medidas existentes, Edgar y Geare (como se citaron en Grueso y Antón, 2011, p. 9) señalaron que "no basta con que las medidas existan, sino que es necesario que sean accesibles y percibidas por los beneficiarios". En este sentido, aun cuando las empresas hayan adoptado medidas de conciliación, su desconocimiento puede conllevar evidentemente a su no uso y despliegue. En pocas palabras, el hecho que las medidas de conciliación existan no conlleva a que los colaboradores las perciban, las conozcan y las usen, de allí la importancia de generar acciones que posibiliten su despliegue y visibilidad (Grueso y Antón, 2011).

Aspecto que se relaciona con claridad con la novena condición obstaculizadora que es la ausencia de una cultura que apoye las medidas existentes, lo que finalmente genera en los colaboradores reacciones que pueden ir desde la indiferencia hasta el rechazo de las mismas; principalmente si el rechazo o desconocimiento proviene del líder, en tanto se puede pensar que al hacer uso de medidas, significa ir en contravía de sus designios y pueda acarrear sanciones o pérdida de oportunidades posteriores (Thompson como se citó en Grueso y Antón, 2011).

Por último, surge la dirección como décima condición obstaculizadora, lo anterior, dado que aun cuando se mencionó este ítem en anteriores párrafos como una condición facilitadora, en algunos casos, puede ser también una de las principales limitaciones para el despliegue de acciones de conciliación, cuando el líder considera que la implantación de medidas genera problemas para la organización, constituyéndose como un factor que aumenta costos y no trae beneficios tangibles (Grueso y Antón, 2011). En pocas palabras, la actitud de los líderes "juega un papel importante porque decide qué procedimientos formales se llegan a implantar y cómo se aplican día a día" (Grueso y Antón, 2011, p. 9).

3.6 Conciliación trabajo-vida personal y familiar y liderazgo

Ahora bien, para dar respuesta a la pregunta sobre ¿qué se espera del líder para favorecer la conciliación trabajo-vida personal? Resulta importante destacar el rol que tiene como determinador de la acción organizacional, en tanto es el líder quien define según su visión y expectativas cómo entender la conciliación y gestionarla. En palabras de Pinzón (2013), puede comprenderla como un elemento de motivación y humanización, que permite al colaborador incrementar su calidad de vida, aumentar la productividad y generar un clima organizacional adecuado para su desarrollo; o simplemente concebirla como un instrumento de gestión aislado de beneficios tangibles (p. 40).

Aspecto que cobra especial importancia pues, tal y como Pinzón (2013) lo menciona, "la visión del líder es la que mayor injerencia tiene en el desbalance entre el trabajo y la familia, siendo la principal causa de generación de conflicto interno, estrés y desmotivación del colaborador" (p. 36). De esta forma, implementar la conciliación en una organización requiere un cambio y para "transformar es necesario: crear las oportunidades que favorezcan el cambio; disponer de indicadores que lo evidencien y disfrutar de las experiencias positivas, siendo

vital en todo este proceso la implicación de los líderes como principales gestores" (Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 10).

En este sentido, la gestión del líder y su adhesión a la cultura de la conciliación son vitales para el éxito en su implantación, lo anterior dado que es posible encontrarse con organizaciones en las que la "alta dirección está liderando el cambio cultural necesario para implantar políticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar de sus personas, pero cuyos directivos y mandos medios despliegan estilos de dirección que no favorecen dicho cambio cultural" (Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 10).

Ahora bien, dando continuidad a los anteriores postulados, surge el primer ítem hallado en la literatura como eje central de la gestión del líder para favorecer la conciliación que es la *coherencia*. Como sugiere la Fundación Másfamilia " el liderazgo y los estilos de dirección adquieren unas connotaciones especiales ya que, en un terreno donde se trata de encontrar el equilibrio entre la vida privada y la profesional de las personas, la coherencia entre lo que se "dice" y lo que se "practica" es cuidadosamente observada, analizada y evaluada por los equipos" (Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 10).

En este sentido, se espera que los comportamientos de la alta dirección, los mandos medios y los colaboradores estén encaminados verdaderamente a la implantación de la conciliación, siendo congruentes los mensajes que en ellos se trasmiten, ello puesto que "muy a menudo, los mensajes de la dirección, encaminados a implantar culturas de conciliación en la organización, son difundidos a través de los mandos medios, y suelen ser contradictorios con los comportamientos de dichos mandos", este fenómeno se conoce como la paradoja del mando medio (Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 10).

Ahora bien, el segundo ítem hallado surge en el marco del nuevo enfoque empresarial, en el que se migra de una cultura del esfuerzo, en la que se reconoce a las personas que más tiempo dedican a sus tareas (cultura del presencialismo), a una cultura de resultados y eficiencia, en la que por el contrario, se refuerza a las personas que cumplen los objetivos asignados, con independencia del tiempo que hayan empleado para tal fin. Favoreciendo con ello la flexibilidad en el reparto de su tiempo y el equilibrio entre su vida laboral y personal (social, familiar, ocio, entre otros) (Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 10).

Así pues, esta nueva cultura requiere gestionar a los trabajadores con *una visión multidimensional*, lo que en palabras de la Fundación Másfamilia, Tatum y

Fundipe (2012) surge en tanto ya "no es suficiente gestionar a cada persona como profesional; sino también es necesario gestionarla como miembro de un equipo de trabajo que comparte un objetivo común; como miembro de una familia que depende de él en mayor o menor grado; como miembro de grupos sociales que le reclaman su participación y, en definitiva, como persona total, con sus necesidades profesionales y sobre todo personales" (p. 13)

En este sentido, parte de la responsabilidad del líder es gestionar a sus colaboradores a partir de una visión integral que "fortalece su motivación y compromiso, favoreciendo su implicación con los objetivos de la organización e incrementando su eficiencia y su productividad" (Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 13). Desprendiéndose de dicha gestión la necesidad de fundamentar el liderazgo en relaciones de confianza ya que "los estilos de liderazgo y dirección que permiten gestionar a las personas de forma integral se fundamentan en la generación de relaciones de confianza mutuas entre el supervisor (responsable de equipo, mando medio o Directivo) y el colaborador" (Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 15).

Así pues, en relación con el anterior acápite, la Fundación Másfamilia plantea el modelo de dirección VIP, en la acepción "visión integral de las personas", a partir del cual se promueve un liderazgo que congregue las diversas dimensiones de la persona como eje fundamental para la promoción de la conciliación (Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe, 2012), que se apoya en tres pilares fundamentales:

- La visión global de la persona, que implica conocer la realidad y las necesidades de cada colaborador, estableciendo un diálogo más allá del ámbito profesional, interesándose por conocerlo verdaderamente.
- La dirección personalizada, que implica a partir del conocimiento integral del colaborador, ofrecerle soluciones que le puedan ayudar a conciliar mejor sus diferentes facetas e intereses.
- La eficiencia global, entendida como la claridad que los líderes deben tener sobre cómo aquellas soluciones que le ayudan a sus colaboradores a conciliar, aumentan a su vez su compromiso con la organización, favoreciendo su implicación con los objetivos y resultados. Eje que en palabras de la Fundación:

> Garantiza la solidez del modelo, dando a la organización la tranquilidad que necesita para abordar el cambio cultural, en tanto compromiso y exigencia son variables que deben evolucionar parejas, permitiendo compatibilizar los

> objetivos de la organización con los de sus personas (Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 15).

En suma, el segundo comportamiento a desarrollar en los líderes para favorecer la conciliación es desarrollar el modelo VIP como herramienta que le permite ayudar a sus colaboradores a "encontrar el mejor camino para lograr sus objetivos y desarrollarse profesional y personalmente" (Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 16), entendiendo que dicho apoyo finalmente repercute en el logro de los resultados corporativos.

Ahora bien, ¿cómo implementar dicho modelo de dirección? Según la Fundación Másfamilia, para su despliegue se hace necesario el desarrollo de seis habilidades definidas a partir de comportamientos puntuales. A continuación, se describen:

- Generación de relaciones de confianza: es decir, la posibilidad del líder de ser un referente de confianza para el equipo, conocer personal y profesionalmente a cada persona, valorar a cada integrante y su aporte, fomentando en el grupo una relación de apoyo y gestionando los conflictos.
- Comunicación eficiente: habilidad que comprende garantizar el conocimiento de los objetivos del equipo, los personales y la implicación con ambos, el dar a conocer las funciones y tareas de cada persona, asegurar que la información relevante sea comprendida, interiorizada y recordada y asegurar obtener información de retorno del equipo.
- Proporcionar apoyo y hacer seguimiento adecuado: lo que incluye establecer objetivos retadores y realistas, buscar la forma y las acciones para optimizar el rendimiento del equipo para conseguir los resultados, asegurar que el equipo planifique sus tareas y supervisar de forma sistemática y eficiente.
- Fomentar la implicación y el compromiso: comprendiendo por ello la posibilidad de automotivarse, actuar de forma que no se desmotive al equipo, fomentar que cada integrante alcance sus logros y éxitos, logrando mayor compromiso y gestionando los procesos de reconocimiento y recompensas.
- Despliegue de estrategias que permitan desarrollar profesionalmente al equipo: lo que implica, por un lado, conocer a las personas y las vías de desarrollo de cada cargo fomentando la aplicación a cada persona de un

plan de desarrollo profesional. Y por otro, asegurar que las personas están formadas para poder ejercer un buen desempeño, delegando eficazmente.

- Favorecimiento del equilibrio integral de cada persona del equipo: lo que incluye, ser un ejemplo de la aplicación de la cultura de compromiso, lograr un mejor aprovechamiento del tiempo de trabajo, favorecer el desarrollo de todas las dimensiones del individuo y fomentar el desarrollo de una organización en la que se concilia (Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 17).

En consonancia con los anteriores postulados, es importante destacar que parte de la responsabilidad de los líderes en la gestión de sus equipos, para favorecer la conciliación, se da a partir de la ejecución de los siguientes comportamientos: organizar el trabajo por metas y objetivos, en lugar de horas de trabajo, evaluar el desempeño en función de la consecución de objetivos, aprender a delegar y confiar en el equipo, fomentar la autonomía, la responsabilidad y el sentido de equipo, que conlleva a no pensar solamente en el beneficio personal, sino en el de la empresa, acogerse ellos mismos a medidas de conciliación, comprobar el éxito o no de los casos actuales de conciliación, de modo que se aumente el número de colaboradores que se adhieren a estas (Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 20).

En conclusión, tal y como lo mencionan Pérez *et al.* (2015) "el apoyo de los líderes es vital, para que el empleado se sienta a gusto en su trabajo y considere que este está contribuyendo con su desarrollo personal, empleabilidad y conciliación laboral y familiar" (p. 27), de modo que la forma en que cada líder conciba la conciliación, su importancia y la aplicabilidad que tenga, puede conllevar a cambios en su gestión, favoreciendo o dificultando su implementación en el equipo, lo que sin duda alguna es clave dentro de la gestión del mismo.

3.7 Método

Tipo de estudio

Partiendo del concepto de metodología que hace referencia al modo en que se enfocan los problemas y se buscan respuestas (Quecedo y Castaño, 2002, p. 12), el presente estudio se caracterizó por utilizar el método cualitativo definido por Hernández *et al.* (2006) como "un conjunto de prácticas interpretativas que hacen

al mundo "visible", lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos" (p. 9).

En este sentido, el corte del presente proyecto es cualitativo, en tanto: i) se fundamenta en la interpretación de las informaciones y los datos (Erickson como se citó Quecedo y Castaño, 2002, p. 12), ii) es inductivo, en cuanto busca comprender y desarrollar conceptos partiendo de datos y no recogiéndolos para evaluar hipótesis o teorías preconcebidas, iii) entiende el contexto y las personas bajo una perspectiva holística, es decir los sujetos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo, los cuales son estudiados en un contexto y situación particular, iv) todas las perspectivas son válidas, es decir, "no busca la verdad o la moralidad, sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas", v) la recolección de datos busca obtener las perspectiva y puntos de vista de los participantes (Quecedo y Castaño, 2002; Hernández *et al.*, 2006).

Sujetos

Los sujetos que participaron de esta investigación fueron trece profesionales de una empresa del sector de tecnología ubicada en la ciudad de Bogotá. La muestra fue elegida por conveniencia, en tanto su selección fue de manera intencionada y no se tuvo en cuenta ni el sexo, ni la edad de los colaboradores; para su selección solamente se tuvo en cuenta que las personas llevaran más de tres meses en la compañía, ya hubieran recibido la inducción corporativa y pertenecieran a los mandos medios de la compañía, es decir, desde el rol de colaboradores y no de líderes.

Instrumento

La recolección de la información se realizó a través de entrevistas semiestructuradas teniendo en cuenta las siguientes categorías de análisis: percepción sobre qué es conciliación trabajo-vida personal y familiar y su importancia, comportamientos de los líderes facilitadores de la conciliación trabajo-vida personal y familiar, comportamientos de los líderes obstaculizadores de la conciliación trabajo-vida personal y familiar, percepción sobre qué se espera del líder para favorecer la conciliación trabajo-vida personal y familiar.

Procedimiento

El presente proyecto de investigación se desarrolló teniendo en cuenta las siguientes fases: primero, se realizó la consolidación teórica sobre el fenómeno

a abordar, con el objetivo de establecer el estado del arte, indagando las investigaciones que se han desarrollado sobre la conciliación, específicamente en su relación con el liderazgo. Posteriormente, con base en la información hallada se procedió a elaborar el marco teórico.

Segundo, teniendo en cuenta el marco teórico se procedió a la definición del método de investigación, la elaboración de la entrevista semiestructurada y su aplicación. La tercera y última fase, contempló la organización, presentación y análisis de los datos hallados, tomando como punto de partida los objetivos previamente definidos y la contextualización realizada a propósito de investigaciones similares. Fase que implicó, por un lado, la transcripción de las entrevistas, luego su análisis y por último, la discriminación de los contenidos y su agrupación en las diferentes categorías establecidas, tomando los fragmentos más significativos y representativos de cada una de ellas para poder soportar el análisis; información que posteriormente fue utilizada para realizar las conclusiones del estudio.

3.8 Resultados

En las siguientes líneas se presentarán los resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad realizadas a los trece participantes del estudio, apartado que se estructura de la siguiente forma: primero, se presentarán los datos sociodemográficos y sociolaborales que permiten caracterizar a los participantes del estudio y segundo, se realizará el análisis de los resultados, teniendo en cuenta las siguientes categorías: i) noción e importancia atribuida a la conciliación trabajo-vida personal y familiar y su importancia, ii) comportamientos de los líderes facilitadores de la conciliación trabajo-vida personal y familiar, iii) comportamientos de los líderes obstaculizadores de la conciliación trabajo-vida personal y familiar y iv) percepción de los colaboradores sobre lo que esperan de sus líderes para favorecer la conciliación trabajo-vida personal y familiar.

Es importante resaltar que para el análisis de cada una de estas categorías se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados en subcategorías, lo cual es soportado de manera empírica a través de fragmentos de discurso que permiten evidenciar el hallazgo obtenido. Asimismo, conviene destacar que en algunos casos las evidencias se relacionan con el fragmento aludido por un solo participante, sin embargo, en la mayoría de estos, el soporte se da con fragmentos mencionados por más de tres participantes, lo que permite tener un cierto valor de generalización y relevancia.

Como parte del primer apartado, dentro de la descripción sociodemográfica del grupo de participantes es importante señalar que se contó con la participación de cinco mujeres y ocho hombres, cuyo promedio de edad es de 35 años, las edades oscilan entre los 23 y los 50 años. Asimismo, en cuanto a sus posiciones laborales están comprendidas todas en mandos medios, teniendo además la característica de ser profesionales del área de ingeniería, a excepción de un participante del área de contaduría, por lo que se puede concluir que el estudio mínimo de los participantes es el pregrado, aun cuando algunos de ellos cuentan con estudios de posgrados. En cuanto a la antigüedad en la empresa, tres de los participantes llevan de cinco a nueve años en la organización, seis de ellos, entre uno y cinco años y cuatro, entre uno y once meses.

Así pues, retomando el segundo aspecto a abordar en el presente apartado, a continuación, se analizarán las categorías de estudio y los resultados obtenidos en cada una de las subcategorías que de ellas se desprenden.

3.8.1 Noción e importancia atribuida a la conciliación trabajo-vida personal/familiar

En relación con la subcategoría *percepción general sobre la conciliación trabajo-vida personal y familiar,* se encontró que al definir la conciliación trabajo-vida personal y familiar, los participantes aludían a frases como: llegar a un acuerdo, consenso de tiempo entre el trabajo y la familia, facilidad de coordinar tiempos entre lo laboral y personal, unificar criterios para llegar a acuerdos que permitan el equilibrio entre roles, pacto beneficioso entre la empresa y el colaborador para que este cumpla con responsabilidades en ambos espacios, conjunto de medidas para que el trabajador esté bien.

Asimismo, conviene destacar que la totalidad de los participantes, ligaba en su discurso la conciliación trabajo-vida personal y familiar con un resultado positivo, por ejemplo: el logro de bienestar, mayor motivación, equilibrio, balance o armonía, desarrollo. Aspecto que se evidencia en respuestas tales como las otorgadas por el participante 2: "la entiendo como esas medidas, ese consenso que se llega entre el tiempo de acá y afuera (la vida personal), obviamente buscando ese bienestar, que el empleado se sienta cómodo, no todo cuadriculado, solo trabajo y ya"

Ahora bien, a propósito de la subcategoría *importancia de la conciliación trabajo-vida personal y familiar* se identificó que la totalidad de los participantes considera

la implantación de la conciliación como algo muy importante, como se evidencia en la siguiente respuesta dada por el participante 3:

> Pues es realmente satisfactorio, trabajar en una empresa que invierte en eso... para mí es decisivo esto, es lo primero que veo cuando me llaman a otras ofertas. Los beneficios principalmente los veo en términos del tiempo que me permiten, porque no todo es trabajo siempre.

El participante 7, por su parte, señaló que:

> Es demasiado importante, porque permite tener más tiempo con la familia, para la parte emocional es vital, no porque uno lo mezcle, sino porque las medidas permiten el equilibrio entre ambos escenarios, y eso hace que uno esté bien, que se sienta motivado y que no pierda tiempo con la familia.

De esta forma, como se observa, existe un discurso uniforme frente a la importancia elevada que tiene la implantación de la conciliación en la organización, al permitirle a los trabajadores estar bien y poder dedicar tiempo a sus quehaceres de la vida personal y familiar, lo que se corresponde con lo planteado por Idrovo Carlier (2006), quien menciona que la remuneración ya no es la única gratificación existente para los trabajadores y que para estos la posibilidad de encontrar equilibrio entre sus roles es vital, en tanto se traduce directamente en calidad de vida.

Es importante concluir también que cinco de los trece participantes aludieron que las medidas de conciliación existentes son una de las razones principales para continuar vinculados a la organización y un elemento decisorio cuando los han ofertado para trabajar en otras empresas, como se observa en lo mencionado por el participante 7:

> A mí por ejemplo me han llamado a otras ofertas, y yo pienso que acá uno lo tiene todo, por ejemplo, me han ayudado para estudiar, tenemos horarios flexibles, todo eso en otros trabajos sería imposible... siempre pregunto qué horarios manejan, medidas o beneficios que tienen y con base en eso analizo la oferta.

3.8.2 Comportamientos de los líderes facilitadores de la conciliación trabajo-vida personal y familiar

Ahora bien, al abordar los cuestionamientos sobre qué comportamientos facilitan la conciliación y si el líder es o no determinante para su puesta en marcha, los resultados hallados permiten establecer que el 100 % de los participantes

consideran que el líder es determinante para la implantación del equilibrio trabajo-familia. Lo anterior, en tanto es él quien finalmente permite que su equipo pueda tomar las medidas y hace que se lleven o no a cabo acciones que permitan el balance propuesto, aspecto que es confirmado en la respuesta del participante 5 quien afirma:

> Sí, el líder es determinante, él trabaja en eso, en que, si hay una medida que todos podamos tenerla y se respete, por ejemplo, él es quien coordina para que sea equitativo y puedan usar las medidas. También tiene un papel significativo en términos de buscar nuevas medidas.

Así mismo, adicional a la percepción generalizada frente el comportamiento del líder de otorgar medidas como uno de las acciones más decisivas, también se mencionan como relevantes: el conocer las medidas, promoverlas, saber el procedimiento para tomarlas, sus normativas, y realizar acciones que permitan a su equipo hacer uso de ellas. Aspecto que se observa en la respuesta mencionada por el participante 2 quien indica:

> Mi jefe tiene la responsabilidad de promoverla, no solamente en términos de comunicar las medidas, sino hacerlas valer, en términos por ejemplo que hay veces que la gente tiene tanto trabajo que no se toma las medidas, y hay jefes como el mío que dicen, ¡No! tómesela, y promueve estos temas.

Del mismo modo, este comportamiento se liga con otros aspectos que los participantes enunciaron como facilitadores de la conciliación: la posibilidad del líder de ser flexible, llegar a acuerdos y permitir que los beneficios sean asignados equitativamente, así lo expresa el participante 4:

> En términos generales un comportamiento clave es que sea flexible, acá por nuestra operación es complejo porque son horarios rotativos, 7 por 24, entonces por ejemplo es claro que el líder busque ser flexible y muy equitativo, en términos que todos puedan gozar de las medidas, y que también si por ejemplo tú tienes que trabajar el fin de semana, también sepas que el próximo puedes descansar o también se te apoyará con ciertas medidas.

De esta forma, estos planteamientos confirman que una correcta administración de los beneficios y políticas genera confianza en el empleado y es crucial a la hora de promover la conciliación, en tanto es vital que el líder fomente la conciliación, la reconozca y lleve a cabo acciones para que los beneficios se otorguen transversalmente a todos los miembros de su equipo (Fernández, 2014).

Es responsabilidad del jefe, para facilitar la conciliación, organizar su equipo de modo que se beneficie a los colaboradores y a la empresa (Torres, 2015).

En correspondencia con esto surge también otro de los comportamientos mencionados, es decir, la posibilidad de llegar a acuerdos con el jefe, así se percibe en el discurso del participante 7 quien menciona:

> Hay que ser consciente de algo, la empresa tiene muy buenas medidas de conciliación, pero la razón de ser de ésta es que siempre primen las necesidades del cliente y eso hace que todo se complique a veces, entonces la tarea de mi jefe es intentar en la medida de lo posible llegar a acuerdos.

Por otro lado, otro de los comportamientos mencionados es la posibilidad de gestionar los procesos por objetivos, un elemento crucial para facilitar el ejercicio de la conciliación, lo que se percibe en el discurso del participante 8:

> Mi líder es clave en cuanto es quien me da el tiempo, es una persona que en mi caso confía y me da autonomía, porque él me dice, a mí lo importante es que me cumpla yo no espero verla sentada 8 horas en su silla, sino espero resultados, y con él todo ha sido más fácil, por lo que te digo, porque hay confianza y gestión de objetivos.

En suma, la experiencia expuesta por estos dos participantes valida lo propuesto por la Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe (2012) quienes arguyen que al implantar la conciliación es vital que el líder migre de una cultura de presencialismo a una de objetivos, en la que lo importante sea el cumplimiento de resultados, más que el número de horas que el trabajador está en el puesto de trabajo, en tanto esto se liga con la confianza que se le otorgue, su libertad y autonomía.

Ahora bien, dicha gestión no se lograría sin otro de los comportamientos enunciados por los participantes, quienes indican lo propuesto por Torres (2015) y Fernández (2014) frente a lo importante que es el apoyo emocional del líder en el despliegue de estrategias de conciliación: saber escuchar los problemas y las necesidades laborales y personales, dedicar tiempo a conocerlas y estar pendiente de las demandas de los diferentes miembros del equipo facilita directamente la implantación del equilibrio, aspectos que se corresponden con las ideas del participante 5 quien indica:

> Otra cosa es, por ejemplo, que conozca quienes somos, yo no sé él como se entera porque tiene mucho trabajo, pero él reconoce quienes tiene nietos, hijos demás, o

> por ejemplo, si el deja de verlo a uno por mucho tiempo, llama y pregunta, tienes los teléfonos de todos, y tiene una memoria prodigiosa, él sabe qué estudiamos, en qué horario; todo, eso es importante.

En suma, retomando el discurso de los participantes, se puede decir que el impacto de los comportamientos del líder en la implantación de la conciliación es alto, en tanto se requiere gestionar a los equipos de trabajo reconociéndolos no solo como trabajadores, sino como miembros de familia, padres, hermanos y personas con necesidades que trascienden lo puramente laboral; para lo cual es vital que el líder sea flexible, facilite la negociación, le otorgue importancia a la persona y a la calidez humana, gestione a través de objetivos, motive y realice acciones que permitan el mejor aprovechamiento del tiempo, garantizando los resultados no solo de la organización, sino el desarrollo de su equipo.

3.8.3 Comportamientos de los líderes obstaculizadores de la conciliación trabajo-vida personal y familiar

Ahora bien, a propósito de los *comportamientos que obstaculizan la conciliación trabajo-vida personal* y *familiar,* se encontró una percepción reiterada frente a la imposibilidad de negociar del líder como uno de los obstáculos más reiterativos y grandes para la conciliación, así lo perciben los siguientes participantes quienes con su experiencia validan lo mencionado por la Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe (2012), sobre la imposibilidad real de conciliar al contar con líderes que imponen sus prácticas, políticas y decisiones, cerrando la posibilidad de negociar e identificar las necesidades de su equipo para llegar a acuerdos, tal como lo indica el participante 1 quien menciona: "algo que puede frenar esto es que el jefe imponga, en términos de creer que solamente él tiene la razón y no hay posibilidad de negociar de conversar; y el participante 3 quien indica:

> Pienso, que algo que obstaculiza es la apertura, él no me ha dejado teletrabajar, a mí el transporte me queda muy complejo, yo le he dicho, pero (se ríe) no estuvo de acuerdo, no le gustó, simplemente me dijo que no, pero pues yo pienso, cuánto tiempo pierdo yo en el día a día transportándome, pero él no me lo ha permitido, como que no hay acuerdos, solamente me dice que no y ya. No hay posibilidad de negociar.

Del mismo modo, y ligado a este comportamiento, se enunció también como obstáculo la rigidez del jefe en la toma de decisiones, en términos de considerar que sus decisiones son las únicas correctas, imposibilitando los procesos de cambio y la transformación del equipo, lo que se observa con exactitud en el discurso del

participante 4 quien arguye: "entonces si el jefe no es equitativo es complejo, se espera de él que se adapte, y no sea rígido, del punto es eso y ya no más".

De igual forma, otra percepción generalizada hallada, fue considerar como obstáculo el desconocimiento, la falta de claridad y de promoción de las medidas y beneficios por parte del líder, realidad que valida lo propuesto por Grueso y Antón (2011) quienes mencionan que el hecho que las medidas de conciliación existan, no implica necesariamente que los empleados las perciban, las conozcan y usen, en la ausencia de una cultura y un líder que las apoye y promueva, reconociendo su importancia. En este sentido, el participante 6 indica:

> Que no sepa que existen los beneficios, o que piense que como una persona no puede acceder a un beneficio, no pueden ser más, y si no aplica no hay nada que hacer. Un líder que no promueve, que genera un malestar, que se empeña en que no, genera un ambiente pesado, de manejo duro, de no permitir las cosas, generando un poco de malestar en las personas.

Aspecto que se relaciona directamente con otro de los comportamientos mencionados como obstaculizador de la conciliación y que se refiere a la poca claridad de los líderes sobre las medidas, así se observa en el discurso del participante 10, quien indica:

> Creo que algo que le pasa a mi jefe no es que no esté interesada, sino que aparentemente no sabe de las medidas y por ende no lo promueve. Pues la verdad, hay cosas que hace mi líder que me llevan a pensar que no hay un acuerdo en cuanto a las medidas, usualmente llega un correo explicándolas y uno se queda con la incertidumbre de saber si se pueden usar, si para uno aplica o no.

De esta forma, como se observa en los acápites anteriores, el comportamiento del líder puede conllevar a la no utilización de las medidas, puede generar con su falta de claridad y poca apertura para el acceso reacciones de indiferencia, incertidumbre y rechazo por parte de los colaboradores (Thompson, como se citó en Grueso y Antón, 2011). Se puede decir que aun cuando en la organización existan medidas, si los comportamientos del líder se contradicen con las políticas formales, los colaboradores serán reacios a hacer uso de las políticas de conciliación por desconocimiento, miedo a represalias y sensación de incertidumbre.

Aspecto que se liga también con otra de las percepciones generalizadas encontradas, es decir, la falta de comunicación y respuesta oportuna del líder frente a las solicitudes del equipo, requerimientos que abarcan diferentes temas, entre ellos por ejemplo, la respuesta a si una persona puede o no acceder a una

medida de conciliación, al respecto, el participante 2 aduce: "y por otro lado, siento que un obstáculo surge cuando la comunicación no fluye, que le pregunto algo y él no tiene la respuesta, ni la busca, simplemente opta por no responder, entonces uno queda en el limbo". De igual forma, los participantes mencionaron como factor obstaculizador los comportamientos del líder que afectan directamente la relación con sus colaboradores, haciéndola distante y conllevando a la percepción que el líder realmente no conoce a su equipo, no identifica a sus miembros, ni tampoco sus necesidades, por ejemplo, el participante 7 refirió:

> Yo les recomendaría también lleguen a los cargos mínimos, en términos de como se dice "ponerse en los zapatos de esa persona", porque muchas veces pasa que se vuelven líderes de escritorio y toman medidas y decisiones sin ver las consecuencias y sin conocer nuestras realidades, sin analizar muchos riesgos.

Aspecto que se liga con otro de los comportamientos que mencionaron, siendo este la imposibilidad del líder de retroalimentar favorablemente, aspecto que se reafirma en la respuesta dada por el participante 3:

> Que sea tan poco diplomático, por ejemplo, ayer en el desayuno fue una levantada horrible, en público, nos levantó a todos, y me parece que está como mal rodeado, no del grupo como tal sino que él cree mucho en chismes, eso no es conciliar, es cero diplomático, él se deja llenar de los demás y no facilita la comunicación.

En suma, estos imaginarios dan cuenta de lo planteado por Fernández (2014), quien menciona lo importante que es al implantar prácticas de conciliación, el apoyo emocional del líder a sus colaboradores para quienes es vital sentirse escuchados, reconocidos y valorados como parte de un equipo y percibir que existe confianza para hablar y resolver eficazmente los problemas con la retroalimentación adecuada y los espacios en los que puedan ser escuchados, apoyados y atendidos, tal y como lo menciona el participante 7 al aludir:

> Ah bueno, y otra cosa que espero es que sea un líder que te escuche de verdad, no un líder que vos le pedís un permiso y te dice que sí, y luego te llama a regañarte porque no sabe dónde estás, no, por el contrario, un líder que sepa dónde estás en qué andas, que te escuche en sus cinco sentidos. Que me escuche, me atienda y me ayude, y obviamente me motive, y que me sepa corregir.

En suma, los hallazgos validan lo propuesto por Fernández (2014), quien afirma que los líderes como agentes clave del cambio cultural que requiere la conciliación, deben convencerse de su importancia y tener un rol movilizador de las medidas; dado que en tanto se evidencien comportamientos rígidos, poco

flexibles, falta de claridad, relaciones precarias, imposibilidad de retroalimentar adecuadamente y desconocimiento de las políticas, así la dirección de la empresa esté comprometida, los resultados no serán los esperados.

3.8.4 Percepción de los colaboradores sobre lo que esperan de sus líderes para favorecer la conciliación trabajo-vida personal y familiar

Con relación a lo *esperado del líder* en temas de conciliación y a la pregunta sobre qué estrategias esperarían los colaboradores que el jefe desplegara para facilitar la conciliación trabajo-vida personal y familiar se encontró que, en primer lugar, se espera del líder que escuche las necesidades del equipo y sus integrantes, aspectos que validan lo planteado por Fernández (2014) quien menciona la importancia de recibir por parte del jefe apoyo emocional, que consiste principalmente en saber escuchar sus problemas, necesidades personales y generar confianza para hablar y resolver las inquietudes, tal y como declara el participante 1:

> Espero de él que me dé la posibilidad de escoger, de negociar, que me escuche que identifique mis necesidades, espero de él tantas cosas, como le dije arriba, que sea diplomático, que maneje la comunicación bien, que sea abierto, que genere confianza, que quite barreras, que los demás nos podamos acercar más a él, hablarle, no cuando él quiera solamente, sino cuando uno lo necesita también.

Ahora bien, teniendo en cuenta la importancia de la gestión de los beneficios que tiene el líder, surgen también las siguientes expectativas: claridad que el líder tenga de las medidas, la posibilidad que dé al equipo para que las usen, la aplicación de estrategias que permitan la organización de entregables de modo que su uso pueda ser continuo, el conocimiento sobre los procedimientos para su implementación, la actitud que demuestre cuando su equipo hace alguna solicitud para acceder a ellas, la calidad de respuesta que entrega cuando su equipo hace requerimientos y el tiempo con que lo hace; aspectos que se visualizan en el discurso reportado por el participante 4: "claridad en términos de, por ejemplo, saber el procedimiento para pedir medidas, que sea equitativo, que las haga cumplir, que use los formatos para ello, que también las comunique, y esté enfocado en los objetivos, porque la ganancia debe ser en doble vía".

En suma, este discurso valida la teoría propuesta por Torres (2015) quien menciona que es vital que el líder sea el primer experto y promotor de las medidas, en tanto esto es lo que asegura que los colaboradores tengan acceso a los beneficios y se sientan cómodos tomándolos, sin temor a las posibles represalias que esto

pueda generar. Adicionalmente, como valor agregado en este ítem se encuentra otro factor que se espera del líder, y es que no solo se encargue de otorgar medidas y de tener claridad sobre ellas, sino que las promueva, gestione y lleve un control de su uso, como lo menciona el participante 10:

> Realmente espero más del líder, que se haga como una claridad frente a lo que pasará, que genere una reunión para llegar a un acuerdo, si sirve, porque sí, porque no, si se pueden tomar, si nosotros no generamos la pregunta, se quedaría el tema así, entonces yo espero más claridad en el tema, que nos baje la información, no lo obstaculiza, pero no lo promueve y eso es algo que debería mejorar.

Lo que se espera del líder valida lo planteado por la Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe (2012), sobre la importancia subyacente en que el líder se muestre sincero y coherente, lo que incluye que su trato sea consecuente con la realidad, de modo que lo que este diga, se corresponda con lo que cree, practica y demuestra. En el imaginario del participante 3, esto se concreta a través de las siguientes palabras:

> Otra cosa también es la sinceridad, uno se da cuenta cuando él lo quiere a uno sacar, o cuando dice mentiras, o cuando finalmente te está evitando, mamando gallo, uno no es un niño, todos somos adultos, del tercer, cuarto y hasta quinto piso, uno lee todas las cosas. entonces pues que sea coherente, que demuestre que hable claro.

Otro aspecto se refiere a que se espera que el líder dé ejemplo, lo que en palabras del participante 3 se concreta en: "y pues finalmente y por obvias razones el ejemplo, para mí en las buenas prácticas de todo, de actuación, de comunicación, de motivación, de coaching, de apoyo, de lo que él da y lo que él espera recibir".

Por último, los dos últimos aspectos que se esperan de un líder son, por un lado, la gestión por objetivos, como lo menciona la participante 8, quien indica: "en mi caso espero eso de un jefe que me apoye, confié y evalúe todo por objetivos, porque eso permite a él saber si se está cumpliendo, esto debe ser ganador para ambas partes" y, por otro, la posibilidad de generar espacios de integración, aspecto que fue reportado por dos de los participantes, quienes indican que tener este tipo de espacios con el líder y el equipo es fundamental para encontrar el balance que promueve la conciliación, como se observa en lo mencionado por el participante 13: "yo, de pronto, en algún momento para llegar a un equilibrio así, yo le diría que fuéramos a almorzar un día, para sacar del ambiente laboral, y ahí preguntar cómo estamos, como nos sentimos, para ver otras cosas".

Recapitulando, se concluye que una organización que implante la conciliación debe contar con líderes que además de gestionar el área para alcanzar resultados, también estén comprometidos con la conciliación, crean en ella y la promuevan, implementando acciones que permitan que su equipo se acoja a las medidas, generando espacios de comunicación, relacionamiento, retroalimentación, escucha abierta e integración.

3.9 Conclusiones

En cuanto a la noción sobre conciliación trabajo-vida personal y familiar, se concluye que los participantes la definen como el conjunto de beneficios o acciones que la compañía les otorga, con el fin de buscar el equilibrio entre las actividades laborales y la vida personal-familiar, correspondiéndose esto con las definiciones propuesta por Dixon y Sagas (como se citaron en Biedma y Medina, 2014) en las que se destaca el impacto positivo que genera la conciliación para la organización, al aumentar el compromiso, la lealtad, la satisfacción laboral, el buen ambiente laboral, la retención de sus empleados y el rendimiento.

Asimismo, conviene concluir que existe una percepción generalizada frente a la importancia de trabajar en empresas que implementen políticas de conciliación, factor que resulta incluso decisivo a la hora de optar por un cambio de trabajo, lo cual se relaciona de manera directa con la investigación realizada por Jiménez Figueroa y Vega (2015), en la que se argumenta que la necesidad de equilibrar las áreas de trabajo y de familia adquiere cada vez mayor relevancia, debido a su impacto en la calidad de vida de las personas, quienes ya no solamente eligen su trabajo por la remuneración que obtendrán, sino por las posibilidades que la compañía les otorgue para su desarrollo integral, resultando más atractivas las empresas que deciden invertir en políticas de conciliación.

Ahora bien, al abordar los cuestionamientos sobre cuáles comportamientos facilitan la conciliación trabajo-vida personal y familiar y si el líder es o no determinante para su puesta en marcha, se concluye que el líder es decisivo en tanto es quien permite que su equipo pueda acceder y hacer uso de las medidas, facilita los escenarios para que se lleven a cabo, administra los procedimientos para su uso y garantiza que su acceso sea equitativo para todos los miembros del equipo.

De igual forma, dentro de los comportamientos que facilitan la conciliación se observa lo dispuesto por Lamane (2014), quien plantea que el líder es clave para disminuir el conflicto entre roles, para lo cual es necesario que tal y como

se encontró en este estudio, el líder reconozca a su equipo, sus integrantes y necesidades puntuales teniendo en cuenta su núcleo familiar, y a partir de esto permita espacios que generen balance.

Aspecto que se relaciona también con otro de los comportamientos identificados como facilitador, que es la calidez en la relación, se refiere a que entre el líder y el colaborador exista una comunicación abierta, una escucha asertiva, confianza mutua y la posibilidad de llegar a acuerdos, sin que necesariamente la relación sea de autoridad y control sino que por el contrario permita que el colaborador sienta que su jefe confía en él, le otorga autonomía, siendo posible comunicarse abiertamente y negociar (Pace y Faules, como se citó en Torres, 2015).

En suma, la actuación del líder constituye un factor clave en la conciliación, lo que se corresponde con los cuatro aspectos que señala el modelo propuesto por Chinchilla y Las Heras (como se citaron en Torres, 2015). Que incluye, primero, el apoyo emocional, que abarca la posibilidad de generar espacios abiertos de comunicación, saber escuchar problemas laborales y personales, dedicar tiempo a conocer necesidades personales y generar confianza para hablar y resolver eficazmente las posibles diferencias. Segundo, el apoyo instrumental, que incluye la posibilidad de generar confianza para solucionar posibles conflictos que se generen entre los roles en que se desenvuelve el colaborador. Tercero, la gestión de políticas de conciliación, que incluye la posibilidad de conocer, administrar, promover y otorgar las medidas y beneficios establecidas. Y cuarto, el modelo, que hace referencia a la capacidad de ser un ejemplo en cuanto a conciliación fuera y dentro de la organización.

En contraparte, y a propósito de los comportamientos que obstaculizan la conciliación, se concluye que los comportamientos tendientes a la falta de espacios para la negociación, a la dirección rígida, al desconocimiento de las medidas, la precariedad en las relaciones líder-subordinado, la falta de retroalimentación constructiva, son claras muestras de lo que un jefe hace y puede obstaculizar el desarrollo de la conciliación, en tanto impide el equilibrio que se busca promover al implantar este tipo de medidas.

Se concluye que a propósito de la categoría sobre qué esperan los colaboradores de su líder en el marco de la conciliación, lo clave que es que este reconozca abiertamente la importancia de conciliar, que conozca y esté pendiente de las demandas familiares y personales de su equipo, respetando, apoyando y llegando a acuerdos para que gocen de las medidas y facilitando espacios de integración en los que se promueva la utilización de los beneficios, todo

ello acompañado de ejemplo, gestión por objetivos, comunicación y escucha. Aspectos que reafirman lo planteado por Fernández (2014) para quien los líderes son verdaderos agentes de cambio, en tanto de ellos depende la flexibilidad, aspecto vital al hablar de conciliación.

En consonancia con lo anterior, se concluye que los principales comportamientos que el líder puede llevar a cabo y obstaculizan la conciliación trabajo-vida personal y familiar son: la imposibilidad de negociar, dificultades en la comunicación (en términos de oportunidad y calidad), la falta de coherencia, valorar el presencialismo más que los resultados, la distancia en la relación líder-colaborador, el poco o nulo conocimiento que tenga el líder sobre las medidas y sus procedimientos, desconociendo qué es la conciliación, su importancia y el marco de actuación en el que se circunscribe.

Así pues, teniendo en cuenta los comportamientos facilitadores u obstaculizadores anteriormente descritos, se concluye que el rol del líder es muy significativo en tanto al analizar el impacto que sus acciones tienen para el despliegue de las estrategias, se encuentra que, si este no está comprometido con el proceso, ni cree en sus beneficios, su puesta en marcha se dificulta. Motivo por el cual, se arguye que según las evidencias halladas en el presente estudio y en correspondencia con los postulados de la Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe (2012) se espera del líder que:

- Comunique los beneficios, los promueva, adopte a las necesidades individuales, controle su correcta y equitativa aplicación, formando y sensibilizando al equipo en aspectos de conciliación.
- Promueva espacios de comunicación en aras de asegurarse que la información relevante sea conocida por sus miembros (eso incluye también la información sobre las medidas, sus procedimientos y modo de uso), brindando espacios para conocer sus necesidades y dar respuesta a las inquietudes del equipo.
- Proporcione apoyo, fomente el cumplimiento de resultados, el compromiso y la implicación del equipo con resultados del área, reconociendo y retroalimentando.
- Genere relaciones de confianza para poder conocer personal y profesionalmente a los miembros del equipo y fomente espacios de integración que favorezcan las relaciones de apoyo entre sus miembros.

En suma, la conciliación es considerada hoy en día como un tópico de interés para las organizaciones, en tanto sus resultados permiten directamente el ingreso, la retención efectiva y el desarrollo del mejor talento humano, se constituye así en un tema estratégico para la gestión de las compañías y su implementación está correlacionada de manera significativa con un incremento en la moral en el trabajo, el compromiso, los resultados y la satisfacción laboral, entre otros aspectos (Grueso y Antón, 2011).

No obstante, conviene resaltar que el éxito de su implementación depende no solo del compromiso de la dirección, sino que tal y como el presente estudio lo demuestra depende de la gestión del líder, en tanto es este quien, después de la decisión de implementarla, despliega sus estrategias, las facilita u obstaculiza, permitiendo su puesta en marcha a través de las acciones anteriormente descritas.

Así pues, tomando como marco de referencia las conclusiones halladas se afirma que el presente estudio aporta al quehacer propio de la gestión del talento humano, en tanto:

- La conciliación, como se evidenció en el estudio realizado por Grueso y Antón (2011), genera un impacto positivo en los trabajadores, en tanto tener acceso a iniciativas que le permiten alcanzar el equilibrio entre sus diferentes roles, se relaciona con mayor satisfacción en el puesto de trabajo, mayor realización, bienestar y armonía; aspectos que sin lugar a dudas, repercuten a su vez en mejoras organizacionales, al aumentar en el trabajador su compromiso, lealtad, sentido de pertenencia y efectividad.
- El presente estudio demuestra que la implantación de la conciliación no es posible si no existe un apoyo real de los líderes, apoyo que incluye no solo conocer sus esperados, sino la importancia que tiene para el logro de los resultados, comprendiendo el impacto favorecedor que su implantación tiene para la organización y sus colaboradores.
- A partir de los resultados identificados se concluye que el rol del líder a propósito de la conciliación es activo y dinámico, en tanto comprende no solo los quehaceres relacionados con el conocimiento, la promoción y el acceso a las medidas, sino también el despliegue de comportamientos que para su equipo son relevantes, como lo son: la generación de espacios de comunicación, la confianza, la gestión a través de objetivos, la flexibilidad, entre otros.

- Finalmente, tomando en consideración los imaginarios propuestos por los participantes, se pueden llevar a cabo acciones que a través del entrenamiento, permitan a los líderes saber qué esperan sus colaboradores de ellos a propósito de la conciliación y las posibles estrategias a implementar. De modo que, a partir del desarrollo y despliegue de estos comportamientos, se siga afianzando la conciliación en las organizaciones, potencializándose los resultados positivos que ésta trae para la organización y sus colaboradores.

A propósito de las limitaciones y obstáculos que se presentaron en el presente estudio, se identificó solo una: la dificultad para acceder a la información, teniendo en cuenta que la totalidad de los participantes (a excepción de uno) eran ingenieros, lo que en ocasiones conllevaba a encontrar respuestas sucintas, breves, concisas y muy precisas, que no permitían realmente acceder a la información y conocer su percepción e imaginarios sobre el tema a abordar.

Para finalizar, teniendo en cuenta los resultados hallados, se recomienda para estudios posteriores abordar la percepción de los líderes frente al despliegue de la conciliación en sus equipos, indagando sus imaginarios frente a los aspectos que dificultan o facilitan su gestión, su concepción sobre los beneficios y obstáculos que la implantación de las medidas ha traído, entre otros aspectos. Lo anterior, teniendo en cuenta que, para la implantación de la conciliación, se requiere del esfuerzo mancomunado de las partes, en tanto su aplicación debe ser en sí misma, una fuente de beneficios para todos los actores involucrados: organización, directivos, líderes-mandos medios- trabajadores y sus familias.

Referencias

- Agut, S. y Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología, 25* (2), 201-214.

- Alegre Tort-Martorell, I., Chinchilla, N., León, C. y Canela Campos, M. A. (2007). *Políticas de conciliación, liderazgo y cultura en 2.200 PYMES españolas*. Centro Internacional Trabajo y Familia. https://bit.ly/3rAsDa8

- Biedma, J. y Medina, J. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Intangible Capital, 10*(3), 448-466.

- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. y Álvarez Giraldo, C. (2012). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes.

Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración, 23*(41), 13-36. https://bit.ly/31ztmJR

- Compensa Capital Humano y Fundación Másfamilia. (2012). *1.000-1 recetas para conciliar. Estudio sobre la aplicación de las medidas de conciliación en las empresas*. https://bit.ly/3V6ycuu

- Fernández, J. (2014). La conciliación de la vida laboral y familiar en Uruguay. *IEEM Revista de Negocios*, (5), 36-65.

- Figueroa, A. J. y Urrutia, V. G. (2015). Conciliando trabajo-familia: análisis desde la perspectiva de género. *Diversitas, 11*(2), 289-302.

- Fundación Másfamilia y Tatum. (2010). *El compromiso en el siglo XXI se escribe con "c" de conciliación*. https://www.masfamilia.org/informes-efr

- Fundación Másfamilia, Tatum y Fundipe. (2012). *El buen líder faro de la conciliación*. https://www.masfamilia.org/informes-efr

- Friedman, T. (2006). *La tierra es plana*. MR ediciones.

- Grueso, M. P. y Antón, M. C. (2011). Prácticas de conciliación entre la vida personal y laboral: comparación entre muestras procedentes de España y Colombia. *Investigación & Desarrollo, 19*(1), 42-63.

- Gutiérrez Vargas, L., Muñoz Rincón, M. y Vargas González, P. (2017). Responsabilidad familiar corporativa, la percepción del conflicto y la conciliación entre la vida familiar y laboral: caso Universidad de Antioquia. *Ciencias Estratégicas, 25*(38), 299-317.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (Vol. 3). McGraw-Hill.

- Idrovo Carlier, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales, 22*(100), 49-70.

- Jiménez Figueroa, A. y Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Universum, 23*(1), 116-133.

- Jimenez Figueroa, A. y Vega, V. A. (2015). Desafíos de fomentar estrategias personales e incorporar políticas de conciliación trabajo-familia en las organizaciones. *Pensamiento Psicológico, 13*(2), 123-135.

- Martínez, Y. (2016). *Conciliación de la vida laboral y familiar: análisis para el sector de la distribución en España* [Tesis de Maestría, Universidad de Oviedo]. https://bit.ly/3RFnkRt

- Meil Landwerlin, G., García Sainz, C., Luque de la Torre, M. A. y Ayuso Sánchez, L. (2008). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 71*, 15-33. https://repositorio.uam.es/handle/10486/666206

- Mujer, Familia y Trabajo. (s.f.). *II estudio universitario. Actitudes de los universitarios sobre el liderazgo en el trabajo y la conciliación*. https://bit.ly/3rHjFI9

- Pérez, M., Vela, M., Abella, S. y Martínez, Á. (2015). El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados. *Universia Business Review*, (45), 16-33.

- Pinzón, G. A. (2013). La conciliación empresa-familia: ¿humanidad o gestión? *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 1*(2), 33-44.

- Quecedo, R. y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5-39.

- Real Academia Española [RAE]. (s.f.). Conciliar. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 2018, de https://dle.rae.es/conciliar

- Revista Haz. (18 de noviembre de 2015). La conciliación, el factor más valorado a la hora de escoger una empresa para trabajar. https://bit.ly/3fRPQCo

- Sánchez-Vidal, M., Cegarra-Leiva, D. y Cegarra-Navarro, J. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa? *Universia Business Review*, (29), 100-115.

- Torres, C. C. (2015). La conciliación trabajo-familia y la comunicación supervisor-supervisado. *Debates IESA, 20*(4), 36-41.

- Villa, N., Orejuela, J., Vásquez, A. y Lemos, M. (2020). Conciliación trabajo-familia en mujeres ejecutivas de empresas privadas de la ciudad de Medellín. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, *20*(1), 5-16.

Capítulo 4. Una crítica, desde el control neonormativo, al uso de *mindfulness* en el ámbito corporativo

Óscar Hernán Vargas Villamizar
Universidad El Bosque

4.1 Introducción

Es bueno para tu alma y es bueno para tu carrera.
Chade-Meng Tan

¿A qué gerente no le gustaría que su empresa fuera como Google? Este gigante tecnológico no solo es admirado por su capacidad de innovación y sus enormes utilidades, sino que personifica la quintaesencia de la cultura organizacional actual: además de ofrecer altos salarios, contar con una marca mundialmente reconocida y ofrecer flexibilidad en los horarios de trabajo, Thompson (2016) destaca beneficios adicionales para sus trabajadores tales como comidas y refrigerios gratis, oficinas amigables con las mascotas, cápsulas disponibles para tomar siestas durante el día, generosos períodos remunerados de vacaciones y áreas de juegos, entre otros.

Todas estas condiciones hacen que Google sea considerada por los estudiantes de negocios de Estados Unidos como la compañía más atractiva

para postular a un trabajo (Hoff, 2020); y este es un dato que invita a suponer que las políticas laborales de Google son altamente efectivas, pero, si es así, ¿por qué el promedio de antigüedad del personal, según la revista *Forbes* (Johnson, 2018) es de apenas 1,1 años?

En este texto no se pretende llevar a cabo un análisis exhaustivo de esta situación paradójica, sino que es una invitación a reflexionar sobre las nuevas prácticas utilizadas por las corporaciones para exaltar la individualidad y el bienestar de los trabajadores, las cuales, más allá de interpretarse de manera unidimensional como muestras de "benevolencia corporativa", también pueden concebirse como formas renovadas de ejercer dominio sobre la persona; por lo que no están exentas de desencadenar procesos de resistencia laboral, puesto que no proponen cambios de fondo en la naturaleza de la relación entre empleador y empleado.

Para desplegar la anterior reflexión, en este capítulo se ofrecerá una breve introducción al concepto de *control neonormativo*, acuñado por Fleming y Sturdy (2009) para caracterizar una forma emergente del control normativo que estimula al individuo a mostrar "su verdadero ser" en el ámbito laboral. Para ello, las empresas animan activamente a las personas a involucrarse en actividades "divertidas" en el lugar de trabajo, rompiéndose la frontera entre lo laboral y lo personal, otorgándole también la posibilidad de tomar decisiones que les permiten sentirse "libres" en aspectos tales como la forma de vestir o sus horarios laborales.

Y estas alternativas para expresar las emociones no se limitan a acciones lúdicas, sino que también involucran actividades de índole espiritual: desde 2007, Google fue precursor en la implementación de programas de meditación y relajación en ambientes laborales mediante el programa *Search Inside Yourself* (Busca dentro de ti), iniciado por Chade-Meng Tan, ingeniero de Singapur y funcionario número 107 de Google, que utiliza elementos de *mindfulness*[8] como medio para enseñar a los trabajadores a manejar sus episodios de frustración mediante la acción consciente, con la intención de fomentar la inteligencia emocional, el autocontrol y la productividad de sus empleados (Baer, 2014).

8. De acuerdo con Purser (2012, p. 18), la meditación *mindfulness* es un método budista que forma a los practicantes en la capacidad de observar, momento a momento, los componentes de su experiencia física y psicológica, para que avancen progresivamente a etapas en las que la atención les permita contemplar lo superfluo del ser. Así, la meditación *mindfulness* permite desarrollar y refinar la habilidad para discriminar y observar la emergencia y disolución sucesiva de los contenidos de la mente.

El uso de *mindfulness* en el lugar de trabajo, según Dane y Brummel (2013), es aún un campo que requiere de mayor investigación empírica y, en su estudio, estos autores detectan una relación positiva entre el uso de este método y el mejoramiento del desempeño laboral; pero no hallaron una relación significativa con el incremento del grado de compromiso hacia la empresa. Teniendo en cuenta que la identificación de los beneficios de las intervenciones organizacionales apoyadas en *mindfulness* aún es un área nueva de estudio, y que también hay estudios como el de Aikens *et al.* (2014) donde se halla un efecto significativo de la utilización de esta técnica en el descenso del estrés laboral; este escrito no pretende evaluar al método en sí, sino plantear una problematización de su uso desvinculado de su trasfondo conceptual, arraigado en el budismo, adaptando el método para su aplicación en un contexto organizacional secular.

Esta condición ha llevado a críticos como Purser y Loy (2013) a proponer el término *McMindfulness* para referirse a la forma en la que las corporaciones se han apropiado de esta técnica para ejercer control social y limitar la capacidad de resistencia del individuo puesto que, en lugar de fomentar la actitud crítica hacia la vida interior, se enfoca en fomentar la docilidad hacia la estructura organizacional vigente.

A pesar de los aportes positivos que pueden provenir de este tipo de intervenciones en el trabajo, desde una perspectiva crítica, e inspirado en Kersbergen (2016), estos espacios de expresión "auténtica" no persiguen un objetivo de emancipación, sino que se constituyen en un nuevo tipo de control que, en lugar de coartar la individualidad, la estimula, siempre y cuando esta se acoja a los valores organizacionales. Más aún, este tipo de acciones neonormativas pueden considerarse como manifestaciones de lo que Hancock y Tyler (2004, p. 619) llaman la "colonización gerencial de la vida cotidiana", en la que se diluye la separación entre lo laboral y lo personal, y todo aspecto queda al alcance de la acción gerencial... inclusive el mundo interior.

Con el fin de desplegar lo planteado anteriormente, este capítulo iniciará con la presentación de la emergencia del control neonormativo en el ámbito laboral y sus implicaciones en la relación entre gerencia y trabajador, acudiendo como ejemplo a las prácticas laborales de Google. Posteriormente, se problematizará el uso del *mindfulness* en ambientes laborales, utilizando para ello el programa *Search Inside Yourself,* y se propondrá una relación entre el control neonormativo y el concepto del pospanóptico. Finalmente, se expondrá un cierre en el que se advierte acerca de los peligros de la incorporación de prácticas de tipo espiritual

en el ambiente corporativo, despojándolas de su trasfondo conceptual, invitando a su uso desde una perspectiva integral, alejada del instrumentalismo.

4.2 Un acercamiento al control neonormativo

–¡Basta ya con eso de Googliness!... Ni siquiera sé lo que significa.
–El hecho que no sepas lo que significa es la razón por la que nunca trabajarás aquí[9]
Diálogo del filme *The Internship* (2013).

El discurso de la eficiencia corporativa cada vez permea más nuestra vida cotidiana y la cultura popular, creándose productos como la película *The Internship* (en Latinoamérica, *Aprendices fuera de línea*) que narra las aventuras de dos extravagantes cuarentones que participan en una práctica profesional para obtener un puesto en Google, compitiendo con jóvenes de la mitad de su edad a quienes derrotan gracias a que logran comprender lo que es *Googliness,* aquel término elusivo que representa la esencia de la organización, tal como lo expresa la empresa en su blog *Think with Google*:

> Otras compañías filtran por inteligencia y experiencia a los potenciales prospectos. Pero Google también busca "Googliness" —una mezcla de pasión e instinto que es difícil de definir pero fácil de detectar— (Finn, 2011).

La noción de *Googliness* se alinea con la tendencia de los sistemas normativos tradicionales a abandonar las prácticas burocráticas tradicionales, sustentadas en la coerción, enfocándose, en su lugar, en influir en la esfera espiritual y emocional del trabajador (Ashforth y Vaidyanath, 2002; Fleming y Sturdy, 2011). Para ello, las organizaciones recurren a acciones de ingeniería cultural (Kunda, 1995) en las que los valores (no las reglas) guían al empleado, los cuales son enseñados a través de rituales con alto componente simbólico que apelan a la emoción (no a la razón) para que la persona entienda como debe ejercer su rol en forma eficiente.

Ante este contexto, Fleming y Sturdy (2009) proponen el término *control neonormativo* para explicar la inclinación de las empresas, en especial aquellas que buscan una identidad vinculada a la innovación, a ofrecer espacios donde

9. Todas las traducciones de los textos en idioma inglés fueron realizadas por el autor.

se exalta la diversidad, la diversión y la individualidad. Así, la nueva esencia de la exhortación de la gerencia hacia el trabajador, para Fleming y Sturdy (2009), se sintetiza en la frase: ¡Solo sé tú mismo!

En estos espacios sustentados en el control neonormativo, según Morgensen (2018, p. 222), se ofrece la oportunidad al empleado de expresar su *verdadero ser*, lo que traerá como consecuencia que se sienta "más saludable, más libre, más feliz, más iluminado espiritualmente" y de este estado emocional se espera que surja, como consecuencia, un ser más productivo.

Las prácticas neonormativas, para Fleming y Sturdy (2011), buscan desviar la atención del trabajador ante las exigentes demandas laborales (largas jornadas, fechas límite estrictas, demanda implacable de resultados positivos) a través de toques de "no-trabajo", acudiendo a prácticas con un alto componente simbólico que recalcan las diferencias entre una organización *tradicional y distante* frente a una *moderna* y *flexible*. Este aspecto simbólico se refleja en Googleplex, el gran complejo corporativo ubicado en Mountain View (California) que cuenta con gimnasio, piscinas, canchas de voleibol, mesas de tenis y cafeterías que, de acuerdo con Cederström y Grassman (2008), invita a ser "quien realmente soy", en un ambiente informal que se asemeja a la prolongación de la vida universitaria, donde el trabajo se asimila a un *hobby;* tal como se muestra en *Aprendices fuera de línea* en donde, incluso, se organiza un torneo de *Quidditch*, el deporte insignia de Harry Potter.

El control neonormativo no se basa en la presión ejercida hacia un trabajador idealizado sino en la demostración de genuino interés en el individuo (Fleming y Sturdy, 2009; Cederström y Grassman, 2008), por lo que la "glamorización" de la vida laboral (Alexandersson y Kalonaityte, 2018, p. 300), reflejada en la *oficina divertida* y los *momentos para ser tú mismo,* se erige como una acción altamente efectiva para contrarrestar la aparición de manifestaciones de resistencia, minando las razones para protestar ante los "grados relativos de opresión" (Grice y Humphries, 1997, p. 414) pues, finalmente, ¿cómo podrías quejarte de las extenuantes jornadas y de los implacables plazos de entrega si la empresa te ofrece todo lo que necesitas para ser feliz?

El control neonormativo, de acuerdo con Morgensen (2018), hace que la división entre trabajo y vida privada (entre el trabajo y el no-trabajo) sea indistinguible, haciendo que todo aspecto vital se integre al aparato productivo. Así, y según la misma autora, el poder del capital y la gerencia ya no se entiende únicamente como una acción externa desplegada por esquemas burocráticos,

o como la presión ejercida para alinearse con una cultura organizacional predeterminada; sino que ahora es complementada con un mecanismo que apela a las carencias emocionales del trabajador y a su deseo de alcanzar una identidad ideal.

Relacionado con lo anterior, Fleming y Sturdy (2009) opinan que, a pesar de que las narrativas neonormativas enfatizan en la libertad individual, desde la teoría crítica se puede interpretar que dichas prácticas no buscan la emancipación, sino que crean nuevas formas de control: a manera de ejemplo práctico, Walker (2012) analizó el *Programa de innovación en el tiempo libre* de Google, donde se permite que el 20 % de la jornada laboral de los programadores sea destinada al desarrollo de sus propios proyectos. Según este autor, aunque el programa se basa en el axioma n.° 3 de su política gerencial ("Una licencia para perseguir tus sueños"), este "tiempo libre" para innovar no es más que una transacción comercial en la que el empleado es recompensado con tiempo, en lugar de dinero, quedando así "en deuda" con la empresa.

Para Walker (2012), un observador cínico podría describir al *Programa de innovación en el tiempo libre* como una estrategia para controlar el fenómeno del "tiempo laboral robado": en lugar de penalizar a sus programadores por perder el tiempo en el desarrollo de sus emprendimientos personales, se les paga por ello bajo la condición de que, si el producto tiene éxito y puede ser comercializado, las utilidades sean compartidas con la empresa. Parafraseando a Fleming y Sturdy (2009), es una exhortación a ser tú mismo, siempre y cuando esto sea útil para el negocio.

Y a propósito, ¿qué pasa cuando tus acciones se desvían de la búsqueda de la felicidad?, ¿qué sucede cuando estás ansioso, te sientes inseguro o, incluso, deprimido? En un entorno empresarial tradicional, estas formas de ser "tú mismo" son altamente rechazadas, por lo que el empleado se ve obligado a reprimirlas y ocultarlas mientras que, desde el control neonormativo, se propone otro abordaje: esos sentimientos negativos impiden el surgimiento de tu *verdadero ser,* y es allí donde las prácticas que apelan a la espiritualidad juegan un rol clave para que el trabajador se encarrile nuevamente en la senda de la búsqueda de la "autenticidad".

4.3 *Mindfulness* y control neonormativo

Las prácticas neonormativas, para Kersbergen (2016, p. 5), conllevan la manipulación de la cultura organizacional mediante el uso de historias, metáforas,

rituales y elementos arquitectónicos que contribuyen a que el trabajador apropie un modo dominante en su búsqueda de sentido. Acorde con esta orientación del control neonormativo, Vörös (2016) afirma que en las últimas dos décadas ha habido una explosión en el uso de técnicas de meditación basadas en *mindfulness*, dirigidas a un entorno antiguamente inusual como lo es el corporativo, siendo el sector tecnológico un abanderado en la difusión de esta práctica.

Y en ese sector, Google se erigió como una organización pionera en su uso gracias a la creación de seminarios como *Search Inside Yourself* (Busca dentro de ti)[10], *Fundamental of Mindfulness* (Fundamentos de *Mindfulness*) y *gPause*, como medios para fomentar la meditación entre su personal, en busca de "desarrollar la inteligencia emocional, acentuar el bienestar, mejorar la efectividad del trabajo en equipo, y apoyar una cultura de respeto e inclusión" (Parcerisa, 2019).

Para Chade-Meng Tan, creador de *Search Inside Yourself,* el *mindfulness* es "una herramienta que, cuando se usa sabiamente, puede estimular tu experiencia laboral, tu relación con los demás y tu bienestar general" (Parcerisa, 2019). Lo anterior concuerda con una narrativa que exalta el empoderamiento vital y espiritual, aunque cuidándose de preservar una postura secular: según Baer (2014), a lo largo de *Search Inside Yourself* no hay ninguna alusión directa al budismo.

Desde otra perspectiva, Vörös (2016, p. 61) está en desacuerdo con una visión instrumentalista del *mindfulness*, señalando los riesgos de su "mitificación" de su efectividad pues, al ser despojado de su estructura filosófica y religiosa arraigada en el budismo, se transforma en una técnica que busca la productividad y solo

10. El uso de *mindfulness* en Search Inside Yourself se basa en tres pilares (Baer, 2014): i) sin importar el grado de estrés al que se llegue, puedes lograr la calma, ii) al tener la mente en paz, se logra el autoconocimiento y autoconciencia, logrando dominar las emociones, iii) el estado de autocontrol permite la creación de nuevos hábitos mentales y, al crear el hábito, este es llevado a cabo en forma inconsciente, puesto que el nuevo comportamiento emergerá en forma natural. Estos pilares coinciden con lo que Karjalainen *et al.* (2019, p. 4) identifican con la columna vertebral del *mindfulness* corporativo: el aprendizaje de la "correcta conciencia", que corresponde a la séptima parte del *noble camino óctuple,* una de las enseñanzas budistas fundamentales para acceder a la verdad y en el que las posibilidades críticas y éticas son un componente central. Al respecto, Karjalainen *et al.* (2019, p. 2) identifican la existencia de una corriente creciente de investigadores que resalta las divergencias entre la interpretación de la "correcta conciencia" desde la práctica budista tradicional y su uso actual en el contexto corporativo, identificando autores de la teoría crítica que vinculan la práctica en la empresa con un uso ideológico asociado al neoliberalismo, la biopolítica y la despolitización.

ofrece una visión limitada del mundo, adaptando su uso para ambientes seculares, desligándola de su cariz ético[11].

La práctica del *mindfulness* puede ser vista como una manifestación del esfuerzo organizacional de ejercer un rol asimilable al de una religión secular (Ashforth y Vaidyanath, 2002), a través de la oferta de medios para apoyar al trabajador en la búsqueda de su identidad, desvinculándose de lo sobrenatural e impregnando un halo de racionalidad, como lo plantea Chade-Meng Tan al indicar que el *mindfulness* "ahora se ha vuelto científico, se ha desmitificado. Va a ser visto como *fitness* para la mente" (Confino, 2014, p. 56).

La simplificación del uso del *mindfulness*, como lo advierte Vörös (2016), entraña riesgos asociados con la instrumentalización de sus técnicas al trivializar o eliminar la enseñanza de los principios éticos, lo que limita el impacto real que el participante puede obtener de una disciplina que, irónicamente, se sustenta en una visión budista, en ocasiones incongruente con los objetivos perseguidos por el capitalismo[12].

Un ejemplo de esta inconsistencia puede identificarse en la defensa que hace Chade-Meng Tan de los beneficios de la meditación para incrementar la inteligencia emocional, reduciendo su argumentación a una cuantificación monetaria: "todo el mundo sabe que este tema de la IE (inteligencia emocional) es bueno para su carrera... y toda compañía sabe que, si la gente tiene IE, ellos van a hacer una pila de dinero" (Confino, 2014, p. 45).

Y este afán de adaptar prácticas espirituales al mundo corporativo, despojándolas de su trasfondo conceptual y religioso, terminan reduciéndolas a una acción utilitarista, a un manual de "trucos" de respiración y concentración que el trabajador debe dominar y a un listado de competencias que debe apropiar para lograr un cambio en tiempo récord; tal como sucede en *Search Inside Yourself* (Confino, 2014), donde se promete a los participantes un primer cambio medible en 100 minutos y un cambio de impacto vital en 52 horas.

11. El monje budista Bhikku Bodhi, citado por Purser y Milillo (2015, p. 16), advierte que en "ausencia de una aguda crítica social, las prácticas budistas podrían ser usadas fácilmente para justificar y estabilizar el *statu quo*, tornándose en un reforzamiento del capitalismo de consumo".

12. El *Satipattana Sutta*, uno de los discursos clave que sustentan el budismo *Theravada* y es base de la práctica de meditación *Vipassana*, plantea que la fórmula para instituir el *mindfulness* consiste en "contener la codicia y el sufrimiento en relación con el mundo" (Purser y Milillo, 2015, p. 6).

La promesa de estos programas, al ser reducidos a métodos de autoayuda que garantizan resultados de alto impacto con un mínimo esfuerzo, pueden ser interpretados mediante lo que Pérez Zapata *et al.* (2017) describen como una presión a nivel identitario ejercida hacia al empleado, al incitarlo a que perciba su participación en los programas empresariales como una acción de libre albedrío; algo que necesita para dar sentido a su vida, que le exige poco sacrificio y que es ilógico que rechace. De esa forma, la percepción de la participación como una *decisión voluntaria* legitima el ejercicio del control y hace más difícil la emergencia de la resistencia.

Y aun así, la resistencia a participar en estas acciones surge y, en estos casos, es posible neutralizar las voces disidentes a través del discurso de autoridad, tal como lo hace Cheng-Meng Tan al responder sobre la forma en que enfrentó la oposición hacia *Search Inside Yourself*:

> Ha habido situaciones graciosas en las que algunos de mis colegas ingenieros que asistieron a mi clase pensaban que era "hippie BS"[13]. ¿Por qué vinieron? Debido a que estaban intrigados porque un ingeniero respetable como yo estaba enseñando esas "hippie BS", así que ellos quisieron ver la evidencia por sí mismos. Y ellos eventualmente entendieron (Thompson, 2016).

La resistencia a participar en estos programas puede contrarrestarse, además del uso de la voz de autoridad empresarial, apelándose al deseo del trabajador, identificado por Fleming y Sturdy (2009) de no "defraudar" a la organización, por lo que buscará hacer parte de actividades que le permitan moldear una identidad personal congruente con la corporativa.

De esta forma, la empresa se alinea con el propósito del control neonormativo de demostrar genuino interés por el individuo, ayudándole (lo quiera o no) en el gerenciamiento eficiente de todos los aspectos de su vida. Esto se alinea con lo expresado por Ruchika Sikri, *Well-Being Learning Strategy Lead* en Google, citada en Parcerisa (2019), quien propone la metáfora de la mente entendida como una "bola de nieve" que crece debido a la sobrecarga de información, las distracciones y los cambios de tarea y que, gracias a la meditación, vuelve a su magnitud apropiada, logrando recuperar el enfoque requerido para el ejercicio del rol.

13. Hippie *Bullshit*: Tonterías jipis.

La búsqueda de la eficiencia en los diversos planos vitales se convierte en el anhelo del trabajador en el ambiente neonormativo, siendo él, y no la organización, quien ejerce el control sobre sus instintos, ansiedades e inseguridades, con el propósito de alinearse con los valores organizacionales.

4.4 *Mindfulness* y pospanóptico

Somos nuestras propias prisiones, somos nuestros propios guardianes y pagamos nuestro propio tiempo.
Charles Manson

El ejercicio del control neonormativo, según Morgensen (2018), cada vez es más ubicuo y, por tanto, es más difícil de ser resistido, debido al empleo de formas más sofisticadas y sutiles de ejercer la vigilancia, trascendiendo al panóptico foucaultiano y siendo necesario acudir al concepto de pospanóptico para comprender las nuevas condiciones del entorno actual.

De acuerdo con el análisis de Basturk (2017) del pospanóptico, abordándolo desde el pensamiento de Gilles Deleuze y Félix Guattari, la vigilancia, a diferencia del panóptico foucaultiano, ya no se ejerce sobre individuos considerados "anormales" con el propósito de regular sus comportamientos en el presente; sino que se enfoca en la modulación de los comportamientos de personas "normales" y adaptadas al entorno social, en búsqueda de monitorear su desempeño y actuar sobre las contingencias que puedan afectar su desempeño futuro.

Apoyado en lo expuesto, puede considerarse el uso *mindfulness* en el ámbito laboral, desde su adaptación a contextos corporativos y no a su trasfondo tradicional, como una técnica enfocada en controlar eventos contingentes (crisis, depresiones, inseguridades) para que el trabajador pueda moderar sus reacciones, logrando que este retome el comportamiento "normal", es decir, aquel esperado por la organización y por el cual fue contratado. De esta forma, y desde la concepción pospanóptica, la vigilancia se entiende como un medio para la predicción y control de manifestaciones anómalas en sujetos normales, actuando sobre aquellos accidentes que los alejan de su "ser auténtico".

Según lo que señala Basturk (2017), la vigilancia ya no es una técnica de poder, sino cultural, que se despliega a través de rituales llenos de simbolismo

en los que participan individuos que son sujetos de monitoreo por parte de figuras de autoridad que, mediante acciones benevolentes y de genuino interés, les guían en su búsqueda de sentido, siempre y cuando esté conciliado con el propósito corporativo. Acorde con la visión neonormativa, mientras que la vigilancia panóptica busca la docilidad del individuo, la vigilancia pospanóptica se enfoca en estimularlo a que se exprese desde su individualidad; y esta manifestación de su ser interior ofrece valiosa información que es recopilada a través del uso de dos herramientas: la influencia directa sobre la vida cotidiana y el seguimiento tecnológico.

La vigilancia pospanóptica, como lo indica Basturk (2017), no depende de un confinamiento físico: el *mindfulness,* aplicado como una técnica de autoayuda, puede ser llevado a cabo por el trabajador en espacios ajenos a la empresa, durante su tiempo libre, comprometiéndose al cumplimiento de las tareas que le son encomendadas para "normalizar" su comportamiento en un ejercicio del control que no depende de la ubicación del individuo en un sitio específico sino del registro minucioso de datos acerca de su desempeño.

De acuerdo con el análisis de Korstanje (2014, p. 383) del concepto de *vigilancia líquida* propuesto por Zygmunt Bauman y David Lyon, el hombre moderno desea ser aceptado y tiene un temor exacerbado hacia la muerte simbólica, que no es más que su exclusión del aparato productivo. Asimilando esto a lo propuesto a lo largo del capítulo, el temor del empleado moderno a no demostrar una "imagen de perfección" le presiona a involucrarse en programas corporativos que le prometen modular cualquier comportamiento no deseado, ya sea en el ámbito laboral o personal.

En este ejercicio del control que trasciende al espacio físico y, siguiendo a Korstanje (2014, p. 385), la tecnología cobra un rol fundamental como un instrumento de mitigación del riesgo que representa un individuo para su organización, quedando el empleado reducido a un valor numérico que es tasado por otros, ocasionándole un estado constante de incertidumbre y temor. Y este interés hacia la cuantificación y evaluación de los resultados de cada participante, como elemento fundamental del proceso, puede identificarse en la exhortación de Chade-Meng a usar *software* para el seguimiento del progreso individual: "en la misma forma en que un pedómetro ha influenciado al ejercicio, estas *apps* podrían, en forma similar, popularizar el *mindfulness*" (Confino, 2014).

Gracias a apps como Headspace[14] la cual recomienda Ruchika Sikri (*Well-Being Learning Strategy Lead* de Google) para aquellas personas con agendas sobrecargadas, es posible contar con miniguías de meditación disponibles para hacer casa o, incluso, en el transporte público (Parcerisa, 2019). Más aún, cualquier usuario puede añadir la extensión *Mindful Break* al navegador *Google Chrome*, que ofrece consejos cortos para meditar o ejercicios de respiración de un minuto de duración, a los que se puede recurrir siempre que se considere necesario.

Ante este contexto, Ronald Purser, en entrevista con Strand (2019), ha descrito el uso actual dado al *mindfulness* como un "panóptico para la mente", al interpretar que se ha constituido en una tecnología del ser que entiende, desde un enfoque utilitario, al individuo como un proyecto que debe ser mejorado, realzado y optimizado.

En un escenario dominado por la vigilancia pospanóptica, ya no es posible establecer límites entre el ejercicio laboral y la vida personal: finalmente, la búsqueda de la "autenticidad" y la preservación de la "normalidad" se da a cada momento y se mide a cada instante. Ya no hay cárcel ni carcelero: el pospanóptico se aloja en el bolsillo y en la mente.

4.5 Conclusiones

Teniendo en cuenta los elementos propuestos a lo largo de este capítulo, la utilización del *mindfulness*, en sí mismo, puede ofrecer beneficios en el entorno laboral, pero su aplicación con un enfoque instrumentalista y reduccionista lo ha encasillado como una técnica más del sector de la autoayuda, limitando su alcance al aprendizaje de técnicas "ganadoras", pragmáticas y medibles para alcanzar un mayor grado de autoconciencia, animando al trabajador a hallar su "ser auténtico", tal como lo promulga el control neonormativo.

Asimismo, y apoyado en Hyland (2017), el auge de las intervenciones organizacionales basadas en *mindfulness* ha mercantilizado el concepto, desvinculándolo de la búsqueda de crecimiento personal que propugna el budismo y concentrándose solo en aquellas rutinas que contribuyen a la "normalización" del individuo visto como un proyecto en desarrollo. Y esta concepción no debería sorprendernos en un ámbito laboral cada vez más adaptado

14. Véase www.headspace.com

a una *estructura basada en proyectos* cuya naturaleza, según Peticca-Harris *et al.* (2015), es inherentemente precaria puesto que su objetivo es que las tareas asignadas sean completadas a cualquier costo; por lo que la emergencia de los mecanismos de control neonormativo es requerida para legitimar las prácticas de trabajo de exigencia extrema.

Así, ante la reducida posibilidad de ejercer resistencia para exigir cambios en las condiciones laborales, los individuos deben ajustar sus rasgos de personalidad como estrategia para mantenerse en el aparato productivo pues, siguiendo lo propuesto por Alexandersson y Kalonaityte (2018, p. 312), los espacios posburocráticos no cambian las condiciones de poder, sino la relación emocional con el trabajo.

La práctica del *mindfulness* en el ámbito laboral no es negativa en sí misma pero, si se desea realmente apoyar al empleado en el mejoramiento de su ser interior, debe entenderse como un método con un alcance mayor al del fomento de la productividad, ofreciendo medios para la comprensión de sus principios y filosofía que, incluso, podrían reñir con la visión corporativa dominante[15]. Igualmente, hay que ser cauteloso en la oferta de este método como una solución infalible ya que, de acuerdo con Van Gordon *et al.* (2016), aún hay pocos estudios que evalúen los efectos de la enseñanza inadecuada del *mindfulness* o de su uso con intenciones egoístas.

Asimismo, de la aplicación limitada del *mindfulness,* según Vörös (2016), podrían emerger dos tipos indeseables de practicantes: el "francotirador", quien adquiere nuevas habilidades que le facilitan estar más enfocado en su trabajo, pero utiliza estas competencias en actos contrarios a las bases éticas budistas (por ejemplo, actos de codicia corporativa); y un "zombie", quien se esfuerza en mejorar su desempeño para agradar a la organización, aceptando en forma pasiva la rapacidad del mundo corporativo. Y es por esto que Vörös (2016) recomienda que el *mindfulness* en la organización se articule con otras teorías preocupadas por la dimensión existencial como la logoterapia de Frankl, el psicoanálisis humanista de Fromm o las terapias existenciales de Yalom y May.

De esta forma, sería posible una actuación más activa del trabajador en analizar y resistir, si es el caso, a los procesos de subjetivación en los que se apoyan los

15. "El trasfondo que el *mindfulness* posee desde el budismo provee una mezcla de nociones sobre autenticidad, individualidad y creatividad que han sido parte de los movimientos contraculturales y de la crítica a la gestión taylorista del trabajo" (Saari y Harni, 2016).

métodos de control neonormativo, los cuales, de acuerdo con Pérez Zapata *et al.* (2017), se han vuelto más astutos y exitosos en ejercer influencia en la voluntad individual, limitando el efecto de la reacción colectiva.

Así, podría ser más factible que la aspiración de ser "tú mismo" en el trabajo no dependa de la aceptación de técnicas que premian la condescendencia, que rechazan los comportamientos instintivos o que aplacan la resistencia ante las prácticas corporativas; para que la arenga ¡*Sé* tú mismo! no sea confundida con el mantra ¡Contrólate a ti mismo!

Referencias

- Aikens, K., Astin, J., Pelletier, K., Levanovich, K., Baase, C., Park, Y. Y. y Bodnar, C. (2014). Mindfulness goes to work: impact of an online workplace intervention. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 56*(7), 721-731. doi: 10.1097/JOM.0000000000000209.

- Alexandersson, A. y Kalonaityte, V. (2018). Playing to Dissent: The Aesthetics and Politics of Playful Office Design. *Organization Studies, 39*(2-3), 297-317. https://bit.ly/3e6CNwo

- Ashforth, B. E. y Vaidyanath, D. (2002). Work Organizations as Secular Religions. *Journal of Management Inquiry, 11*(4), 359-370. https://doi.org/10.1177/1056492602238843

- Baer, D. (5 de Agosto de 2014). Here's What Google Teaches Employees in its 'Search Inside Yourself' Course. *Business Insider.* https://bit.ly/3ymxUpB

- Basturk, E. (2017). A brief analyse on post panoptic surveillance: Deleuze & Guattarian approach. *International Journal of Social Sciences, 6*(2), 1-17. doi: 10.20472/SS.2017.6.2.001.

- Cederström, C. y Grassman, R. (2008). The Masochistic Reflexive Turn. *Ephemera, 8*(1), 41-57.

- Confino, J. (14 de mayo de 2014). Google's head of mindfulness: 'goodness is good for business'. *The Guardian.* https://bit.ly/3CN8PHj

- Dane, E. y Brummel, B. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations, 67*(1), 105-128.

- Fleming, P. y Sturdy, A. (2009). "Just be yourself!": Towards neo-normative control in organisations? *Employee Relations, 31*(6), 569-583. https://bit.ly/3TjANjl

- Fleming, P. y Sturdy, A. (2011). 'Being Yourself' in the electronic sweatshop: New forms of normative control. *Human Relations, 64*(2), 177-200. https://bit.ly/3M9TbIY

- Finn, H. (julio de 2011). Missions that Matter. *Think with Google*. https://bit.ly/3Vjx9HY

- Grice, S. y Humphries, M. (1997). Critical Management Studies in postmodernity: Oxymorons in outer space? *Journal of Organizational Change, 10*(5), 412-425. https://bit.ly/3ykrNSE

- Hancock, P. y Tyler, M. (2004). 'MOT your life': Critical management studies and the management of everyday life. *Human Relations, 57*(5), 619-645. https://bit.ly/3SYDHcU

- Hyland, T. (2017). McDonaldizing Spirituality: Mindfulness, Education, and Consumerism. *Journal of Transformative Education, 15*(4), 334-356. https://bit.ly/3fL9GyY

- Hoff, M. (30 de julio de 2020). The 30 most attractive US companies for business students. *Business Insider.* https://bit.ly/3SXPatT

- Johnson, T. (29 de junio de 2018). The Real Problem with Tech Professionals: High Turnover. *Forbes.* https://bit.ly/3SDCDLM

- Karjalainen, M., Islam, G. y Holm, M. (2019). Scientization, Instrumentalization, and commodification of mindfulness in a professional services firm. *Organization, 28*(3), 1-27. https://doi.org/10.1177/1350508419883388

- Kersbergen, L. (2016). *Neo-normative control behind the scene* [Tesis de Maestría, Universidad de Utrecht]. https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/25213

- Korstanje, M. E. (2014). La Vigilancia en la sociedad líquida de Zygmunt Bauman: ¿es el temor de una nueva forma de consumo? *Athenea Digital, 14*(1), 383-386.

- Kunda, G. (1995). Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation. *Organization Science, 6*(2), 147-239.

- Levy, S. (Director). (2013). *The Internship* [Película]. Regency Enterprises.

- Morgensen, M. (2018). Beyond happy families and authenticity: Back to work organisation and mundaneness in the critique of 'authenticating' management programs. *Ephemera, 18*(2), 221-247.

- Parcerisa, C. (24 de octubre de 2019). Can Mindfulness actually help you work smarter? *Life at Google.* https://bit.ly/3V90B3m

- Pérez Zapata, O., Álvarez Hernández, G. y Castaño Collado, C. (2017). Engagement y/o intensificación del trabajo ¿opción y/o obligación?: «Si no haces lo que te gusta, te tiene que gustar lo que haces». *Política y Sociedad, 54*(3), 711-736. https://bit.ly/3EncL2l

- Peticca-Harris, A., Weststar, J. y McKenna, S. (2015). The perils of project-based work: Attempting resistance to extreme work practices in video game development. *Organization, 22*(4), 570-587. https://doi.org/10.1177/1350508415572509

- Purser, R. y Loy, D. (31 de agosto de 2013). Beyond McMindfulness. *Huffington Post*. https://bit.ly/3T0bKkR

- Purser, R. E. y Milillo, J. (2015). Mindfulness Revisited: A Buddhist-Based Conceptualization. *Journal of Management Inquiry, 24*(1), 3-24. doi: 10.1177/1056492614532315.

- Saari, A. y Harni, E. (2016). Zen and the art of everything: Governing spirituality in entrepreneurship education. *Ephemera, 16*(4), 99-119.

- Strand, C. y Purser, R. (7 de octubre de 2019). A Panopticon for the Mind: Taking with Ronald Purser about Mindfulness Today. *Los Angeles Review of Books*. https://bit.ly/3Vcjp1p

- Thompson, S. (4 de octubre de 2016). This is how Google creates happier, more productive employees. *World Economic Forum.* https://bit.ly/3fHCvMF

- Van Gordon, W., Shonin, E., Lomas, T. y Griffiths, M. D. (2016). Corporate use of mindfulness and authentic spiritual transmission: Competing or compatible ideals. *Mindfulness and Compassion, 1*(2), 75-83.

- Vörös, S. (2016). Sitting with the Demons–Mindfulness, Suffering, and Existential Transformation. *Asian Studies, 4*(2), 59-87. https://doi.org/10.4312/as.2016.4.2.59-83

- Walker, A. (12 de febrero de 2012). 'Creativity Loves Constraints': The Paradox of Google's Twenty Percent Time. *Berfrois.* http://www.berfrois.com/2012/02/120-percent-work

Capítulo 5. La función institucional del acoso laboral: un análisis crítico del discurso sobre su conceptualización

Isaac Santos Estrada y Tania García Ramos
Universidad de Puerto Rico, Río Piedras

5.1 Introducción

Este artículo sintetiza la tesis de maestría de Isaac Santos Estrada, defendida a fines de 2020 y dedicada a explorar el concepto de acoso laboral. El interés principal fue recopilar las transformaciones académicas de este concepto y analizar de forma crítica su expresión en el mundo del trabajo, bajo la sospecha de que algo quedaba fuera de los discursos que compartimos sobre este concepto: ese algo es su posible función institucional. ¿En qué sentido puede hablarse de esta función, y cómo indagar en esta sospecha? Abordaremos la función institucional del acoso laboral, en primer lugar, como una problematización sobre un hallazgo descriptivo del manejo negligente de estos casos de en las organizaciones. Dicho directamente: para las organizaciones *el acoso no es un problema*.

Estudios en América del Norte del *Workplace Bullying Institute* (Namie, 2017) alertan sobre este asunto. Esta autoría reveló que un 25 % de patronos en los Estados Unidos deciden hacer nada sobre los casos reportados. Otro 46 % de ellos pretende llevar a cabo investigaciones inefectivas que aparentan enfrentar el problema, mientras que otro 6 % decide castigar al acosador; solo un 23 % de ellos

decide apoyar a la víctima. Esto nos lleva a un segundo punto de problematización: si el acoso no es un problema para las organizaciones en tanto que no se cuestiona en ellas, ¿entonces qué es? La sospecha que se inserta aquí es que el acoso laboral cumple algún tipo de rol en el funcionamiento de las organizaciones. Con estos puntos bajo consideración, el propósito de este escrito es ilustrar el espíritu de estas interrogantes al presentar los hallazgos de este trabajo de tesis.

5.2 ¿Qué es el acoso laboral y por qué estudiarlo?

El acoso laboral es uno de esos conceptos sobre los que ocupamos alguna vaga noción compartida, podemos referirnos a ello, pero ante la exigencia de una definición, quizás no somos muy elocuentes. Generalmente, el acoso laboral se define como un comportamiento no deseado que sucede con frecuencia de una persona (o más) a otra/s a un nivel físico, emocional o psicológico (Coetzee y Van Dyk, 2018). Podemos entenderlo como un fenómeno con variantes grados de violencia. Tiende a clasificarse como tal en recursos de libre acceso tales como las *Guías sobre el acoso laboral en el sector privado de Puerto Rico*, publicada el año pasado por el Departamento del Trabajo y Recursos Humanos de Puerto Rico (2020). Lo interesante de este tipo de documentos es que incluye cláusulas sobre qué comportamientos constituyen el acoso —pero más importante, bajo qué criterios puede determinarse su presencia—. Para efectos de este tema, no es nuestra intención discutirlos aquí ya que esto compete a otro tipo de escrito, sin embargo, sí es relevante destacar la utilización misma de criterios para la determinación de violencias en documentos de libre acceso que, más aún, están preparados por entes gubernamentales. Estos documentos develan que, para el imaginario social, el acoso laboral es principalmente un fenómeno legal de consecuencias psicológicas. Solo basta con preguntarnos para quién se escribe o para quién se determina la presencia o ausencia del acoso, para corroborar que hay muy poca preocupación sobre la experiencia de las partes aquí. Por ende, en el fondo, el acoso se trata de *un asunto discursivo*; con ello, la intención investigativa no es cuestionar su realidad material, sino indagar qué hacemos con el concepto.

Esta preocupación sobre el acoso ha sido bastante marginal en la literatura de los pasados años. Por el contrario, mucho de lo que vemos está dirigido a pensar el acoso como un fenómeno *accidental* que ocasiona toda una sintomatología en el cuerpo —un peligro para la biología humana— y listar sus efectos consecuentes en lo social (Conway *et al.*, 2018; Crawford, 2019; Feijó *et al.*, 2019; Nielsen *et al.*, 2020; Pei y Cochran, 2019; Xu *et al.*, 2018). Aquí es común escuchar el coctel

coloquial de efectos psicológicos para los sujetos en el trabajo: estrés, depresión, *burnout*, etc. De manera inversa, la literatura también ocupa una gran discusión de elementos de esta índole que pueden verse como mediadores sobre la conducta y los incidentes de acoso (Ardekani y Moslemi, 2010; Ågotnes *et al.*, 2018; Coetzee y Van Dyk, 2018; Rajalingam *et al.*, 2019; Reknes *et al.*, 2019); en algunos casos se habla sobre la mediación del compromiso laboral como moderador entre el acoso y la disposición a irse del trabajo (Coetzee y Van Dyk, 2018), otros, sobre el afecto disposicional en la relación entre las conductas acosadoras y el conflicto de roles (Reknes *et al.*, 2019). De este modo, vemos un enfoque en la literatura hacia la *particularización* de las interacciones: por un lado, se dicta un listado de efectos, por el otro, se especula sobre cómo estos se manifiestan en la conducta en cuestión. Si bien es cierto que la mirada teórica para gran parte de estos estudios —y la literatura— es de corte estadístico-descriptivo-correlacional (Coetzee y Van Dyk, 2018; Conway *et al.*, 2018; D'Cruz *et al.*, 2018; Reknes *et al.*, 2019; Xu *et al.*, 2018), cabe preguntarnos si algo está quedando fuera de estas aproximaciones en tanto se limitan a entrenar al ojo del investigador a solo constatar la presencia de algunas relaciones y *no ser explicativas sobre ellas*. La principal contienda aquí es que estos modelos no rinden sospecha sobre el carácter recursivo del acoso en los espacios laborales.

¿En qué sentido podemos hablar del carácter recursivo del acoso? El más claro ejemplo para ello se encuentra en el campo médico y la práctica de la enfermería. Para efectos del día a día en estos campos, el acoso laboral se describe como *naturalizado* (Cifuentes, 2018; Hernández *et al.*, 2018; Pei y Cochran, 2019). La alta urgencia en el ritmo de las tareas y la disolución de las formalidades en los procesos son algunos de los elementos que componen la naturaleza de lo cotidiano en estos espacios; en este sentido, varios médicos y enfermeras ven los comportamientos acosadores como un paso necesario para atemperarse a las rudezas del clima de trabajo (Hernández *et al.*, 2018), entre ellas *las discrepancias de poder* que promueven la impresión de una futilidad al cuestionamiento (Cifuentes, 2018). Este último punto es crucial en señalar que hay un aprendizaje, una socialización hacia la organización que sucede en el acoso en la integración de nuevos sujetos para las culturas de trabajo. Es aquí donde podemos decir que se normaliza el acoso en tanto los sujetos aprenden no solo a navegar sus labores en un sentido procesal, sino también a reproducir las conductas que consideran aceptables en sus respectivas culturas (Pei y Cochran, 2019). Podemos llamarle a esto un 'punto ciego' en la literatura que afecta toda la conceptuación sobre el acoso (incluyendo las formas de intervención), entiéndase, la pregunta por qué el acoso laboral *persiste* en un espacio organizacional (¡en un campo, en una industria!) con tanta efectividad.

Sin embargo, esto es algo que solo ha quedado a nivel de observación en las perspectivas antes mencionadas y nada más. Desde aquí, planteamos que es tiempo de que levantemos la pregunta por las *culturas* de acoso y ya no solo por las *instancias* de acoso.

Le hemos llamado *cultura de acoso* a este reenfoque conceptual porque provee una metáfora lo suficientemente compleja para atender al corazón del asunto. Por un lado, implica una sedimentación de entendidos sociales en un espacio destinado a reproducirse por nuevos actores al mismo; por otro, suscita el espíritu de su defensa por sus actores. Pei y Cochran (2019) destacaron, por ejemplo, que varios cirujanos sostengan un sentido jerárquico en sus relaciones profesionales y que compartan entre ellos un 'código de silencio' por temor a la confrontación, pero, también, cierta resignación y aceptación de ello. De preguntarnos: ¿Por qué aparenta haber tanta *comodidad* respecto al acoso?, lograríamos cierta sospecha de que las perspectivas estadístico-correlacionales son insuficientes para problematizar del todo. Lo que proponemos mediante este trabajo de tesis ha sido, en cierto modo, una de muchas posibles contestaciones a esta sospecha: *el acoso laboral no se problematiza porque cumple un rol en las lógicas de producción*.

Este planteamiento se apoya en aquella literatura marginal sobre el acoso que, a su manera, invitó a repensarlo como un elemento operacional de una cultura de valores en la organización, alineado no solo a potenciar la producción, sino a forjar los sujetos que la organización necesita (Akella, 2016; Crowley, 2014; Hutchinson y Jackson, 2014). Esta literatura presenta al acoso como un suceso en función de algo, cuyas consecuencias no son problemáticas para la organización y que, a su vez, es codificado y legitimado como una práctica supervisora para asegurar el control (Crowley, 2014). Identifica la premiación de conductas de acoso como ingrediente a su repetición, y también como una conducta deseable en empleados gerenciales —característica de un 'líder fuerte' (Hutchinson y Jackson, 2014)—. También, profundiza esta idea al pensar que la propia relación contractual en la era de producción capitalista engendra la manifestación del acoso por vía del derecho en el sujeto gerencial (Akella, 2016); entiéndase, que la noción del 'contrato' presenta la idea de un *derecho* del gerente a recibir una producción por parte del empleado. Este punto es importante porque posibilita ver todo un andamiaje de estructuras informales que proveen las condiciones para el acoso. Destaca, por ejemplo, cómo los canales para combatir el acoso desde las organizaciones son corruptibles (Hutchinson y Jackson, 2014), y cómo la supervisión directa, la segmentación y la automatización de tareas individualizan al empleado, lo cual facilita el proceso de subjetivación en la interacción acosadora (Crowley,

2014). Este es el otro punto desglosado en este trabajo de tesis: *el acoso laboral es un modo de crear sujetos del trabajo*. A continuación, abundaremos sobre este trabajo con mayor detalle.

5.3 Marco conceptual

El reto de este proyecto de tesis fue, ante todo, buscar un lenguaje teórico que permitiera articular estos puntos ciegos de la literatura como un problema de conceptuación, por un lado, y que, por el otro, pudiera construir sentido de ellos. Un subtítulo para este ejercicio investigativo puede ser *en búsqueda de un concepto*, pues, lo que hemos tendido a hacer con el acoso es más una descripción que otro asunto. Entiéndase, podemos decir que tenemos un 'concepto' del acoso laboral, la contienda es que este es deficiente. Dada la dificultad de esta tarea, en este marco se integran tres perspectivas teóricas que, a pesar de sus diferencias, sostienen lazos en el pensar: i) el paradigma de la complejidad de Edgar Morin, ii) el discurso capitalista de Jacques Lacan (particularmente en el trabajo de Colette Soler y Néstor Braunstein) y iii) las nociones de discurso, poder-saber y subjetividad en la filosofía de Michel Foucault. Este marco no se limita a los conceptos en la obra de cada autor —pues también incluye otros conceptos como disciplina, dispositivo, sujeto, supuesto, saber, entre otros— sino que estos trazan la dirección general de la discusión. Igualmente, cada autor es un mundo y merece mucho más espacio del concedido; la intención es ser ilustrativos en lugar de exhaustivos.

5.3.1 Paradigma de la complejidad

El paradigma de la complejidad tiene como norte escapar de los entendidos causales simples (Morin, 2009), entiéndase por simple lo lineal, lo ordenado por un principio, lo que pretende narrar la superficie de un evento. La complejidad, en cambio, es plural y móvil, abierta a las contradicciones de lo humano como encuentros válidos de la experiencia. Este paradigma abraza la noción de la incertidumbre respecto al logro de un saber absolutamente certero y causal que sea reductible a una ley. En este paradigma es crucial la distinción entre las nociones de *razón, racionalidad* y *racionalización*. Morin (2009) entiende la razón como aquella voluntad que ocupamos de tener una visión coherente sobre las cosas, los fenómenos y el mundo. La racionalidad, por otro lado, sostiene un espíritu de diálogo entre el mundo y nuestro interior —en donde participamos en un ejercicio de construcción sobre las estructuras lógicas que aplicamos y revisamos sobre aquel—. Morin no problematiza estas distinciones, pues las ve como partes

de nuestro quehacer ante la complejidad del mundo. La racionalización, sin embargo, se diferencia de estas voluntades en tanto quiere encerrar la realidad dentro de un sistema coherente. Hasta cierto punto, podemos ubicar gran parte de los esfuerzos estadísticos-correlacionales dentro de esta voluntad para hablar sobre el acoso, y en este sentido, nos topamos con una insuficiencia epistémica en tanto solo se habla sobre el acoso bajo entendidos estadísticos.

Para navegar la complejidad, el paradigma opera bajo tres principios: el dialógico, el recursivo y el hologramático. El principio dialógico tiene como norte referir al punto de unión entre lo complementario y lo antagónico, entre la oposición y la colaboración; intenta dar sentido a ese umbral de la interacción que emerge entre opuestos. Esto es vital para pensar el acoso, pues nos exige a mirar qué es lo que hacen los actores en una interacción con el otro. El principio recursivo (también llamado principio de recursividad organizacional), por otro lado, refiere a la manera en que un producto es productor de un proceso y como, a la misma vez, un agente productor es producto de otro —ambos en un mismo bucle—. Morin (2009) a menudo usa de ejemplo el remolino: el remolino produce un ciclo, pero, a la misma vez, es producto del mismo. Pensamos que este principio es otra imagen de mucha potencia para pensar el acoso, pues lanza la pista para visualizar en qué modos una conducta puede autosustentarse en una organización; igualmente, los modelos tradicionales que trabajan el acoso no son suficientes para preguntarse por el aspecto recursivo de los fenómenos. Dicho de otro modo, este principio nos otorga la metáfora necesaria para proponer uno de los muchos destinos del acoso en espacios laborales: *la repetición de conductas aprendidas por aquellos que la sufren*; veremos esto en la sección de discusión.

El tercer principio, hologramático, refiere a la autosimilaridad entre el todo y la parte en un organismo. Morin (2009) entiende este principio desde la figura translúcida del holograma: "el menor punto de la imagen del holograma contiene la casi totalidad de la información del objeto representado" (p. 68). Un ejemplo más cercano a nosotros puede ser la naturaleza representacional que ocupa un empleado: a menudo vemos a este, precisamente, como la concentración simbólica de una organización, incluso cuando un cliente habla sobre la calidad del servicio de X o Y empresa, frecuentemente es mediante la interacción con un empleado. En este sentido, en la figura del empleado coexiste su presentación ante el mundo y la presentación organizacional; ambas se dan de forma simultánea, la conducta de una implica la conducta de la otra. Hablar sobre una cultura de acoso, en este sentido, requiere pensar los modos en que la organización —concentrada en la presencia de sus empleados en diferentes cargos— respalda ciertas conductas

de manera silente en tanto las acciones de las partes y del todo se confluyen. Podemos pensar en la implementación de políticas internas en la organización y cómo en sus discrepancias se defiere a las partes "más representativas" sobre las otras para la toma de decisiones. Veremos en la discusión de los resultados cómo este principio nos ayuda a pensar no solo en una cultura de acoso, sino en cómo se sedimentan los mecanismos recursivos en una normatividad que necesita de lo hologramático y lo dialógico para subsistir.

5.3.2 El discurso capitalista y el psicoanálisis

Antes de hablar sobre el concepto del discurso capitalista, es importante hacer un preámbulo a la noción de discurso en Lacan y a sus cuatro variantes para poder comprenderlo. Lacan entiende por el discurso como aquello que hace lazos entre los seres hablantes (1969), refiere a una dinámica que se anima más allá de la palabra, pero que todavía se cohíbe en el lenguaje. Sabemos que para Lacan el discurso se estructura siempre por un agente que se dirige a otro, que este otro recibe el mandato para producirle algo al agente, que este producto resulta del gesto del otro y de una verdad que sostiene al agente en su discurso que, de alguna manera, se busca en el otro; en este sentido, el producto dice *algo* sobre el agente. Igualmente, sabemos que Lacan le adscribe a cada posición de esta estructura discursiva una serie de términos que varían en su localización de acuerdo al discurso en cuestión: S1 refiere al significante amo que marca u ordena en un orden simbólico —que ordena la relación con los otros—; S2 es el significante que remite a ese orden y suple la demanda del amo; *el objeto a*, o el @, recoge la producción de la demanda, un goce, de ese saber que se da en ella; y el $, el sujeto barrado, representa al sujeto dividido por el lenguaje, producto del inconsciente. La coordinación y localización de estos términos en la estructura discursiva genera, según Lacan (1969), una serie de cuatro discursos: el discurso del amo (el agente es el S1), el discurso de la universidad o el universitario (el agente es el S2), el discurso de la histérica (el agente es el sujeto barrado) y el discurso del analista (el agente es el objeto a). El discurso del amo refiere a un discurso que busca la producción del otro para el goce del amo; sustrae el saber del otro y su producción para su propio goce, pretendiendo este producto como una verdad de sí, sin comprender que no lo es del todo. El discurso universitario, por otro lado, coloca al saber, el S2, como agente; tiene como producto al sujeto, por lo que se entiende que este discurso hace de la persona un objeto del saber. Aquí se opera desde el imperativo de siempre saber más, encubriendo un significante amo como su verdad; para el psicoanálisis, el peligro de todo analista es identificarse con este discurso y no salir de él (Otón, 2016). En cambio, el discurso de la histérica

hace del sujeto barrado el agente de este discurso, el cual compite contra el saber del otro mediante su propio saber; este, a su vez, expresa un padecer por el cual el sujeto barrado busca una causa que no está garantizado a encontrar (Otón, 2016).

Finalmente, el discurso del analista pone al objeto a como agente que se dirige al sujeto barrado, produciendo un significante amo que busca producir un saber como verdad. Aquí el objeto a, objeto de deseo, representa al analista para el analizando que actúa como sujeto barrado; este se identifica con el saber del analista que toma como una verdad, mientras que el analista se presenta como causante de ese saber, cuando, en realidad, este saber es inconsciente (Otón, 2016). Podríamos decir que, en el espacio clínico, estos cuatro discursos devienen en un sentido cronológico necesario, con la finalidad de pasar del discurso del amo al discurso del analista (Braunstein, 2014) —el cual subvierte todo deseo de dominación del discurso del amo—. Luego veremos su lugar en el análisis del texto sobre acoso.

Ahora bien, algo que caracteriza a todos estos discursos es que componen un elemento social, necesitan del otro. El discurso capitalista, a diferencia de ellos, buscara *deshacer* el lazo social. El único lazo que traza el discurso capitalista es el lazo entre sujetos y el objeto plusvalía (Soler, 2008), es decir, con un objeto de deseo que nunca logra saciar el deseo del sujeto. Un sujeto que no necesita del otro, pues opera bajo la ilusión de poder colmar su apetito. No hay barreras o hiatos para el goce que promete este discurso, no hay castración. Aquí, la imagen del plusvalor no opera como un excedente en posesión del capitalista, sino que este cree que el proletariado ocupa el excedente y lo busca en él, mientras que el proletariado lo busca en el capitalista como un objeto perdido; se mantiene entre ambos un espectro de búsqueda cuyo objeto nunca se obtiene —una *falta para gozar* (Soler, 2008)—; el discurso capitalista, al quitar al otro de la ecuación, promete la obtención de ese objeto en objetos falsos (*lathouses*, les llama Lacan; *gadgets* en Soler; *servomecanismos* en Braunstein). Ante la desilusión de esa obtención, el sujeto de este discurso se ve forzado a saciar su deseo en la obtención de otro objeto, y así sucesivamente. Esto resulta, según Soler (2008), en un individualismo rampante y desenfrenando, productor de sujetos tanto narcisos como cínicos (cínicos en un sentido distante, no políticamente subversivo), una subjetividad que denomina como *narcinista*. Veremos en la discusión de las categorías cómo el acoso participa de una construcción similar sobre estas pistas, sobre una subjetividad que se torna cínica ante las desilusiones en los cambios organizacionales sobre situaciones injustas que busca solo para su propio provecho.

5.3.3 Discurso, poder-saber y subjetivación

La filosofía de Michel Foucault es rica en conceptos poderosos para diseminar las estructuras sociales. Aunque este trabajo integra un surtido conceptual sobre muchos de sus conceptos, pueden entenderse mediante la relación con tres conceptos específicos: *el discurso, el poder-saber y la subjetivación.* Por discurso Foucault (2002) entiende varios asuntos: "unas veces, dominio general de todos los enunciados, otras, grupo individualizado de enunciados, otras, en fin, práctica regulada que da cuenta de cierto número de enunciados" (p. 132). Por un lado, es un espacio conexo de enunciados, y por el otro será la articulación del poder-saber (Rojas, 2016). Es aquí donde se dan los peligros del dominio y el control en la sociedad, sus procesos de producción ya seleccionados y redistribuidos a lo largo (Foucault, 2009); el discurso, en este sentido, habita y atraviesa el campo social. En tanto el discurso se presenta materialmente como una serie de enunciados —mediante los textos, las grafías o las narraciones— podemos decir que le son distintivas ciertas características. Una de ellas es en su vínculo con su correlato, y podemos pensarla como una relación que no es fija sino referencial, la cual formula las condiciones espaciotemporales de las cosas (Foucault, 2002). En segundo lugar, piensa la relación entre sujeto y enunciado; por sujeto aquí Foucault no se refiere a un sujeto que le da origen al sentido del enunciado sino a su posición, junto a qué ocupaciones debe suplir todo sujeto para ser sujeto de tal enunciado. Tercero, Foucault (2002) sostiene que todo enunciado lleva consigo un dominio asociado, dicho de otro modo, un contexto que significa y resignifica el rol de los signos; en ese sentido, ningún enunciado es libre en sí mismo, pues supone la existencia y coexistencia de otros/con otros, entre tareas y roles. Por ello, y aquí lo importante, cuando hablamos de las prácticas discursivas, también estamos hablando de la constitución de los objetos, pues "los objetos no preexisten al discurso" (Rojas, 2016, p. 101). De forma similar a las características, Foucault (2002) pensará en cuatro principios para navegar los discursos.

Primero, como un principio de trastocamiento, dirá que debemos prestar atención a los cortes y la rarefacción del discurso: pendiente a las discontinuidades que se esconden en los límites de cada discurso. Segundo, recoge precisamente ese aspecto de la discontinuidad para distinguir las múltiples prácticas discursivas que se cruzan, se ignoran, se yuxtaponen o se excluyen entre sí. Tercero, como principio de especificidad, no debemos suponer que nuestra lectura del discurso vuelve al mundo legible para nosotros sin más por descifrar, pues "no hay providencia discursiva que lo disponga a nuestro favor" (p. 53); el discurso es violencia sobre las cosas, y en ese sentido, Foucault nos invita a sospechar sobre aquellas cosas que entendamos como libres del agarre discursivo. Cuarto, como principio de

exterioridad, no debemos ir en búsqueda de algún núcleo oculto sobre el discurso, sino en búsqueda de sus condiciones externas de posibilidad. Con esto, no debemos olvidar que el discurso tiene varias caras; por un lado, funge como un límite al lenguaje, pero, por otro lado, también se destaca como un motor para el deseo (1970). Coarta al deseo, pero por esa misma lógica, le apasiona. Como hemos dicho, esta construcción del discurso también cumple otra función: aquella de articular el poder-saber.

Para Foucault (2009), el poder-saber es un binomio de mutua implicación: el poder produce saber, y este le implica directamente, al grado tal que "no existe relación de poder sin constitución correlativo de un campo de saber, ni de saber que no constituya al mismo tiempo unas relaciones de poder" (p. 37). El poder en Foucault es, entre otras cosas, dicho en singular solo por nombrar una situación estratégica; en realidad (y aquí Foucault es enfático a lo largo de su obra) el poder es múltiple y descentrado, obediente a las relaciones de fuerzas inmanentes, las cuales no cesan y son variadas (Rojas, 2016). Foucault (1998) trazó múltiples formas de hablar sobre el poder a lo largo de su obra: como una multiplicidad de relaciones de fuerzas inmanentes del dominio en que se ejercen, las cuales constituyen la organización de tal dominio como efecto conjunto que deviene entre la interacción de las partes de dicho conjunto y sus respectivas movilidades; como aquello que crea resistencia —todo poder crea resistencia, ya que la oposición es inmanente a él; este se ejerce, no se posee y produce saber, realidad, ámbitos de objetos y rituales de verdad (Foucault, 2009). En igual medida, el saber también recibirá una atención similar: como aquello que, en el dominio de los objetos, se puede hablar en una práctica discursiva (Foucault, 2002); como el espacio en el que el sujeto se ubica para hablar de los objetos —sus posiciones subjetivas; como el campo de coordinación y subordinación de los enunciados en el que los conceptos aparecen, se definen, se aplican y se transforman; y como las posibilidades de utilización y apropiación de los discursos. Esta coyuntura entre el poder y el saber se verá de manera más tangible en la construcción discursiva que Foucault denomina dispositivo.

Foucault otorgará al dispositivo tres sentidos. Primero, como algo discursivo y no discursivo, como un conjunto heterogéneo que comprende discursos, filosofías, instituciones, leyes, instalaciones arquitectónicas, entre otros (García Fanlo, 2011); es "la red que puede establecerse entre esos elementos" dice en una entrevista del 1977 (García Fanlo, 2011, p. 1). Segundo, refiere a la naturaleza de los vínculos que pueden existir en esa red; en este sentido, los discursos que componen el dispositivo pueden aparecer "como programa de una institución, bien por el

contrario, como un elemento que permite justificar y ocultar una práctica" (p. 1). La relevancia del dispositivo para nuestro tema, en tanto examinamos las dinámicas institucionales que le dan sentido al acoso, es indiscutible. Como tercer punto, Foucault entenderá el dispositivo como una especie de formación que tiene como su función principal responder a una urgencia en un momento histórico (Braunstein, 2014); aquí podremos pensar el sentido genealógico que ocupa este concepto en sus estudios sobre el surgimiento de las instituciones penitenciarias. Igualmente, para autores como Braunstein (2014), el dispositivo foucaultiano tomará sentido en su relación con el poder, el saber y la subjetividad; es un concepto que se integra en alguna noción compartida sobre la gobernabilidad de los humanos. Sin embargo, hablar sobre subjetividad en Foucault es, principalmente, hablar de subjetivación, sobre modos de subjetivación. Para Foucault (1982), el sujeto es una forma a la que se llega mediante modos subjetivación—no es algo fijo. Foucault (1982) estudia, principalmente, tres modos de subjetivación a lo largo de su obra: los modos en los que esa forma se hace un objeto de estudio, los modos en que el sujeto es dividido en sí mismo o respecto a otros, y los modos en los que el ser humano se transforma en sujeto al reconocerse su sexualidad. Veremos en la discusión de las categorías del análisis cómo el acoso se da en una lógica del dispositivo, sustentado por un andamiaje de poder-saber que, a su vez, se expresa, principalmente, en tres modos de subjetivación: una *subjetividad compleja*, una *subjetividad narcinista*, y *una individualidad disciplinaria*.

Hay otros conceptos utilizados de estos autores (como la disciplina) por integrarse a medida que la discusión lo amerite.

5.4 Método

El acercamiento metodológico utilizado fue el análisis crítico del discurso (ACD). Este análisis giró en torno al texto clásico del acoso laboral *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces* de Heinz Leymann (1990), a modo de hacer un ejercicio investigativo con intenciones genealógicas sobre el concepto de acoso; de tomar el texto y someterlo a contrastes con literatura académica actual junto a los referentes teóricos del marco conceptual. Este proceso desde el ACD consistió en: i) extracción de fragmentos, ii) la identificación de temas y categorías en el texto, la literatura y los teóricos y iii) el análisis de las categorías desde su emergencia en el texto mediante los contrastes anteriores.

5.4.1 Análisis crítico del discurso

El ACD es un tipo de investigación analítica-cualitativa sobre el discurso que primordialmente estudia la forma en que el abuso del poder y la desigualdad es reproducida, legitimada y resistida mediante el texto y el habla en un contexto social y político (Van Dijk, 2015). De forma similar al análisis de discurso, el ACD examina las formas en que el lenguaje produce y modera fenómenos sociales y psicológicos; sin embargo, el ACD enfatiza el rol del lenguaje como un recurso de poder (Mullet, 2018). Para este acercamiento, el poder es visto como: i) un resultado de recursos específicos que pertenecen a actores individuales, ii) un atributo específico del intercambio social en cada interacción y iii) un elemento sistémico y constitutivo/característico de lo social (Wodak y Meyer, 2009). En este sentido, lo discursivo opera como una manifestación del poder. Algunas otras manifestaciones discursivas que aborda el ACD son: dominio, hegemonía, ideología, clase, género, raza, discriminación, intereses, reproducción, instituciones, estructuras y órdenes sociales (Van Dijk, 2015).

Esta noción del discurso para el ACD se presenta como una interacción o práctica social que participa en la producción de los textos, sobre lo que se dice y lo que se hace (Fairclough, 1989). Así, los textos son productos que resultan del proceso de producción y los recursos del proceso de interpretación en una sociedad; en este sentido, un discurso involucra condiciones sociales de producción que participan sobre condiciones sociales de interpretación. Para este autor, el discurso debe entenderse desde tres dimensiones las cuales cuentan con sus respectivos niveles de análisis: el discurso como texto, como práctica discursiva y como práctica social. El discurso como texto refiere a una pieza concreta del lenguaje escrito, la cual sirve al investigador como su material empírico de estudio; también podemos verlo como el resultado de un proceso más amplio de producción de textos (Stecher, 2010) —entiéndase, cómo se escribe, qué metáforas se utilizan o se comparten entre autores, qué preguntas se hacen, etc.— puede verse como un resultado de una producción social del texto si pensamos en géneros literarios. A esto le corresponde un análisis descriptivo, el cual se enfoca en las propiedades formales del texto: sus apariencias, representaciones, etc.

El discurso como práctica discursiva, por otro lado, está más vinculado a los procesos de producción que le dan su lugar. Aquí podemos pensar en qué cosas suceden en el proceso de la construcción discursiva de un evento. A esta dimensión le corresponde un análisis interpretativo, que busca la relación entre el texto y la interacción, ver al texto como el producto de un proceso de producción y como el recurso en un proceso de interpretación. En este proceso se busca dar

cuenta de cómo un texto es, de facto, el producto o mezcla de distintos recursos discursivos establecidos en órdenes del discurso (Stecher, 2010). Finalmente, el discurso como práctica social refiere a que todo evento discursivo es parte de una práctica social (trabajar, enseñar, etc.) y está inserto en un conjunto de situaciones, instituciones y macro-contextos que condicionan fuertemente los usos del lenguaje. Con ello podemos argüir que pretender una buena lectura del acoso requiere comprender el aspecto institucional que le constituye. Para esta dimensión corresponde utilizar un análisis explicativo, el cual se centra en la relación entre la interacción y el contexto social con la determinación social de un proceso de producción y su interpretación, junto a sus efectos sociales. Es este tipo de análisis junto al interpretativo los que llamaron la atención para utilizar el ACD en este estudio, ya que ponderan la relación entre los mecanismos internos al concepto y los trazan cuidadosamente hasta su exterior suponiendo cierto bucle en este contacto entre ambos espectros, de tal manera que el concepto no se presenta como una idea abstracta obligada a ceñirse en lo social. Por lo contrario, aquí los conceptos sostienen un íntimo vínculo con la realidad material que penetran en los sujetos para luego reemerger en lo social; en este sentido, esta metodología es una muy persuasiva e idónea para manejar este tema.

5.4.2 El texto

Mobbing and Psychological Terror at Workplaces es un texto publicado en el 1990 por Heinz Leymann, quien puede considerarse como uno de los pioneros en el estudio sobre el acoso laboral. Es relativamente corto, pero frecuentemente utilizado tanto como texto introductorio sobre el tema y como resumen que encapsula la obra de Leymann. De forma similar, es uno de los textos más citados de Leymann en el buscador de Google Scholar. A pesar de que el texto de Leymann (1996) supera las citas, este texto le antecede su publicación por seis años, así que podríamos decir que ocupa un lugar prioritario en la incepción histórico-conceptual de su obra. De esta manera, es un texto que cumple con varios factores importantes de elección de hacernos un cuestionamiento genealógico sobre un concepto: i) es un texto introductorio, ii) es altamente citado y iii) antecede a otros textos conocidos.

Además, Leymann popularizó la divulgación sobre el tema en inglés durante un periodo en el cual la mayoría de la literatura sobre el acoso era en sueco y otros lenguajes. Fue el primero entre los pioneros en contar con una clínica dedicada a investigar sobre el tema, por lo cual es una referencia de autoridad. Leymann comenzó la tradición prescriptiva en la literatura para determinar cuándo un

escenario debe llevar el calificativo de "encuentro acosador" o no, lo cual será uno de los puntos de contención sobre el concepto hasta nuestros días. Por estas y otras razones, seleccionamos este texto (y al autor) idóneo para comenzar a repensar el concepto de acoso.

5.4.3 Procedimiento

Luego de varias lecturas del texto, el primer autor extrajo fragmentos del mismo; estos consististieron en una oración, frases, entre otras. Las colocó en una tabla para luego identificar temas subyacentes en los fragmentos. Amparándose en los temas, la literatura crítica y los teóricos, construyó categorías en una segunda tabla que cubrían de forma conceptual los temas. Luego procedió a analizarlas desde la literatura, los teóricos y su postura crítica. Finalmente, sintetizó el análisis en una tercera tabla que incluye partes de la discusión. Para efectos de ilustración, hemos construido una tabla diferente que retiene elementos de este ejercicio.

5.5 Resultados y discusión

El análisis del texto produjo siete categorías, tres de ellas principales y las otras cuatro auxiliares. Estas fueron: saber, poder y subjetividad (principales). Luego, actitud, idealismo laboral, legalismo y temporalidad (auxiliares). Dado que el ACD exige el reconocimiento de la subjetividad del investigador y cómo esta interpela en la interpretación del texto, ya desde el ejercicio de recopilación de datos se está analizando y discutiendo el texto; por ello, este trabajo no tuvo una sección de discusión. Para efectos de ilustración, la **Tabla 5-1** recoge las categorías, los temas y algunos fragmentos utilizados para discutir los resultados.

La primera columna está dedicada a las categorías que emergen del contraste entre el texto, la literatura y los teóricos. La segunda columna presenta los temas que se desprenden de las categorías, y la tercera columna presenta algunos fragmentos del texto de Leymann (1990) como ejemplos de la selección realizada en este trabajo; de manera inversa, es desde el contraste entre temas, fragmentos, la literatura y los teóricos que podemos ubicar las categorías. Vale constatar que las tablas utilizadas originalmente llevaban marcadas los temas y las categorías por colores correspondientes, ya que varios de estos fragmentos coinciden en temáticas. A continuación, hablaremos sobre cada categoría con mayor detalle.

Tabla 5-1
Categorías, temas y algunos fragmentos

Categorías	Temas	Fragmentos
Saber	Presuponer saber, prescribir saber, universalismo multicultural, criterio condicionante, saber causal, saber de exclusión, criterio prescriptivo, definitorio, presuponer saber ético.	"Obviously, there is reason to assume that in Phases 3 and 4, there is, or at least should be, close cooperation between psychologists and lawyers in responding to the phenomenon of mobbing". "It also shows that this social situation is not linear, that is, people hardly ever suffer from degrees of mobbing—either one is a victim, or one is not".
Poder	Violencia binaria, coalición de poder, autorreferencia, posición de autoridad, posición definitoria, invisibilizar dinámicas de poder, asimetría de poder.	"treating the two parties are as if they are "on the same level with each other"; neither treats the other in a patronizing manner". "setting up an ethically defensible form of discussion (...) setting up formal procedures, agreed to by both the parties".
Subjetividad	Criterio/experiencia de exclusión, presuponer subjetividad, subjetividad psicológica, subjetividad legal.	"Those around regularly assume that the cause of the problem lies in the deviant personality of the victim". "It is remarkable how central is the feeling of violation of rights in all the cases which have been examined (...) A logically justified experience of being gravely violated in connection with the typical (and logical) behavior pattern in this situation — namely, a struggle for moral redress against forces which portray the victim as someone with personality problems, is frequently misinterpreted by psychiatrists as a sign of paranoia".

5.5.1 Categorías principales

Estas categorías se denominan como tal porque de ellas podemos entender, conceptualmente, al resto de las categorías. Estas son: saber, poder y subjetividad.

Veremos que, de una manera u otra, atraviesan a las categorías auxiliares; las auxiliares, incluso, pueden verse como elaboraciones de las principales, o ejemplos. Por tal razón y por motivos de espacio, solo discutiremos las categorías principales.

- **Saber**

Esta categoría recoge nuestra discusión sobre el saber en el marco conceptual desde tres presentaciones, registros u orientaciones que se dan en el texto de Leymann: lo académico, lo operacional y lo conectivo. Entiéndase que estos descriptores son solo señalamientos sobre qué función ocupa el sentido del saber que se pone a jugar en el texto. Lo académico se refiere a que el autor se dirige hacia su lector suponiendo que es un académico, y en este sentido, hay un supuesto sobre lo que sabe y no sabe. Lo operacional se refiere a que se hace del saber un esquema sobre el quehacer en un espacio, por ejemplo, pasos a seguir en un caso de acoso que el autor supone con cierta obviedad. El registro conectivo es la conexión que comparte el saber con otras categorías como el poder y la subjetividad. Estos tres registros persisten a lo largo del texto en diferentes sentidos, por lo que exceden a la categoría. Entre sus varios temas hay dos particulares que orientan al resto: *presuponer saber* y *prescribir saber*. El presuponer saber es la adjudicación de supuestos sobre el quehacer o el deber saber, no solo al lector, sino a las organizaciones. Podemos ver en ese primer fragmento sobre el saber (*"Obviously, there is reason to assume that in Phases 3 and 4, there is, or at least should be, close cooperation between psychologists and lawyers in responding to the phenomenon of mobbing"*) que el autor supone unas respuestas organizacionales de protocolo sobre las cuales no solo asume naturalidad, sino, también, acuerdo con el lector. En este sentido, dibuja una imagen de contestación colectiva hacia el problema, como si la dirección hacia su resolución fuera obvia y pautada ya entre ese colectivo. Junto al *prescribir saber*, el efecto que concretizará esta red de acuerdos se dará en el concepto de *criterio* que, a su vez, sostienen lazos con el poder y los modos de subjetivación. El *prescribir saber*, por otro lado, refiere aquellos actos donde el autor expresa su saber a modo asignado, momentos en los que diagnostica el quehacer que se debe seguir. En el segundo fragmento del saber (*"It also shows that this social situation is not linear, that is, people hardly ever suffer from degrees of mobbing –either one is a victim or one is not"*) tenemos un ejemplo coyuntural entre varios matices del saber prescriptivo: se da en el criterio, en la definición y en la exclusión. Desde ese gran lente académico, el autor cierra la posibilidad de un espectro de violencia al reducirla a un fenómeno presencial-constatable. La pregunta que recogemos de ese gesto sería la siguiente: ¿para *quién* se está exigiendo esta constatación, o es que acaso la víctima de acoso desconoce su padecer? Nuestra sospecha: para el otro. Aquí, en cierto sentido, nombrar el acoso excede a las circunstancias del

sujeto, y en la medida en que se desarrollan instrumentos de cotejo (las cuales podemos ver como operaciones del saber prescriptivo) para esa determinación colectiva sobre el acoso, veremos que el sujeto mismo queda fuera del caso. El acoso, bajo la lógica del saber del criterio y la prescripción, es una *preocupación legal* y no una *preocupación psicológica* para las organizaciones. Con esto podemos ver la conexión entre el saber, el poder y la subjetividad, pero también la conexión con las categorías auxiliares de legalidad.

El contraste entre la literatura y los teóricos no se aleja de esta discusión con sus contribuciones. De la literatura podemos rescatar que el saber sobre el acoso se trabaja desde una mirada positivista (D'Cruz *et al.*, 2018), hay una noción aquí del hecho inmutable y el conocimiento verdadero que participa en la construcción del criterio y la exclusión del saber prescriptivo. Igualmente, se habla de un doble reconocimiento que está en juego en el manejo sobre el acoso (Mawdsley y Thirlwall, 2019): la necesidad de reconocer los casos por parte de la administración y, como segundo movimiento, este mismo reconocimiento, pero exigido por las víctimas. En este sentido, podemos decir que hay un juego dialógico entre las partes basado en el saber, el cual se complejiza al preguntarnos *quién sabe* y, segundo, *sobre quién es que se sabe*, esto para decir que no todos los casos tienen el mismo peso para los canales administrativos que los manejan (Mawdsley y Thirlwall, 2019). ¿Qué pasa si quien acosa es alguien de mucha influencia en este espacio? ¿Qué pasa si la victima 'cae mal' entre aquellos cuya función es manejar los casos? ¿Qué pasa si quien acosa es amigo personal del encargado sobre los casos? De repente, la lógica detrás del criterio y la determinación para todos por igual no parece algo tan objetivo —ni tampoco la constancia—. Igualmente, el aspecto operacional de ese saber prescriptivo lo veremos en la estructura del quehacer obrero, en tanto el trabajo sigue unos procedimientos, se realiza en unos espacios y se designa un esfuerzo individual para cada tarea (Crowley, 2014). El acoso, en cierto modo, tiene su triunfo en la escisión entre lo individual y lo colectivo al delimitar el acceso a los saberes que se dan en un espacio: enfatizar la atención en los aspectos individuales de un caso de acoso conlleva excluir la participación colectiva para consolidar un mayor control sobre el destino del caso. En este sentido, enfrentamos un saber sobre el ejercicio de técnicas de control en la estructura laboral que sostendrá lazos con otras categorías como el poder.

Tenemos una gran conexión junto a los teóricos sobre este aspecto entre el saber y el control. Hay, por ejemplo, en la racionalización que señala el paradigma de la complejidad (Morin, 2009) un punto a seguir. Se busca en la conceptuación tradicional del acoso una receta, una instrucción que debemos obedecer al dedillo

para determinar la veracidad de los casos de acoso; en este sentido, para este entendimiento tradicional, el acoso también es un saber. Este corte forzoso sobre el saber que exige certeza sobre los hechos (¿certeza para quién?), de igual forma, nos da un indicio sobre como este saber prescriptivo forma parte de un entendimiento simple (Morin, 2009). El psicoanálisis problematizará esto, más bien, desde un ámbito de la identificación con el saber; tal es la advertencia que nos hace Lacan en el discurso del universitario (1969). No solamente se exige un saber, sino una adherencia a que el saber se pauta desde un espacio particular. Tal es el problema del criterio: sustituye la experiencia del sujeto en la determinación del caso y pone la pauta, la regla, como un punto sobre ella. De igual forma que en el discurso capitalista (Soler, 2008), aquí el sujeto que se identifica con el saber no necesita del otro para determinar su objeto, sino que el *gadget* del criterio suple lo que pretende decir; en la medida en que un *gadget* como el criterio no logre esto, se buscan otros instrumentos. Foucault (2009) se acerca mucho a este punto de la identificación con el saber a la hora de hablar sobre las relaciones poder-saber, en tanto dice que estas no pueden analizarse desde un sujeto de conocimiento exterior al sistema que se intenta analizar, pues pretender a esta postura externa es, en cierto modo, una ilusión: el sujeto que conoce, junto a los objetos y los modos por conocer:

> Son otros tantos efectos de esas implicaciones fundamentales del poder-saber y de sus transformaciones históricas (...) no es la actividad del sujeto de conocimiento lo que produciría un saber, útil o renuente al poder, sino que el poder-saber, los procesos y las luchas que lo atraviesan y que lo constituyen, son los que determinan las formas de dominios posibles del conocimiento (p. 37).

En este sentido, podemos problematizar el gesto del criterio aún más en mirarlo como un intento de pretensión a un afuera, un punto de vista ficticio, de las complejidades internas a un sistema —como en las culturas de acoso— que proponen cierto saber de resolución. Esto, sin lugar a duda, vera su operacionalización en la categoría del poder y la subjetividad, pero también su programación en las temáticas de intervención que proponen bajo un imaginario legalista.

- **Poder**

El poder puede verse como una categoría de mucho impacto en tanto nos ilustra las técnicas que operacionalizan toda una maquinaria de producción en el fenómeno de acoso. Igual que el saber, esta categoría retoma el concepto de poder ya discutido en el marco teórico como algo múltiple, que crea resistencia, que produce saber, etc. Algo que podemos captar de esta categoría de manera algo

inmediata es su conexión de temas con el saber, por lo que levantaría preguntas sobre una distinción especifica entre ellos; nuestra respuesta sería que su diferencia consiste en qué es lo que se hace con esos matices del saber en este espacio. Dicho esto, esta categoría será muy incisiva con temáticas de *posicionalidad* e *invisibilización de relaciones de poder*. Entendamos por posicionalidad toda instancia en que el autor no solo implica su posición, sino que hace de su posición un ejercicio de autoridad, el más común entre ellos es el utilizarse como referencia. Ahora bien, esto conlleva sus matices: debemos ser claros en que Leymann (1990) escribe desde el punto de vista de alguien que abre el campo de investigación sobre el acoso, como un pionero en casos clínicos y que, de algún modo, todo académico participa de un ejercicio autorreferencial a su manera. Lo que sí podemos hacer de este ejercicio es un señalamiento de utilizar estas referencias para hacer ejercicios prescriptivos del saber; es aquí donde podemos ver la coyuntura entre ambas categorías con mucha claridad. Por otro lado, la invisibilización de relaciones de poder será el otro eje de mayor intensidad temática para esta categoría. Con este tema buscamos articular aquellas instancias en las que el autor expresa procesos o esquemas de intervención que no toman en consideración el carácter múltiple y descentrado del poder y que, a su manera, pretende suplantar o sobreponer el mismo con una noción fabricada de la autoridad. Para pensarlo nos ocupan dos fragmentos. El primero de los fragmentos (*"treating the two parties as if they are "on the same level with each other"; neither treats the other in a patronizing manner"*) refiere, a modo general, sobre estrategias de intervención que, de paso, también nos permiten pensar categorías como el legalismo y el idealismo laboral. Hasta cierto punto, es un fragmento que delata cómo el autor piensa el funcionamiento del poder; parece implicar, en gran parte, que conceptos como la autoridad y la influencia son prótesis sociales que pueden ser adjudicadas por la apariencia de un acuerdo formal. Este gesto de 'remover' y 'colocar' poder, dicho de otro modo, opera bajo la falsa premisa de ser una fuerza realizable por medios externos a las historias y narrativas en pugna dentro de un sistema social. El segundo fragmento (*"setting up an ethically defensible form of discussion...setting up formal procedures, agreed to by both the parties"*) hace hincapié sobre este señalamiento anterior, en tanto el autor propone las condiciones bajo las cuales los procesos de intervención resultarían efectivos sin considerar, nuevamente, la complejidad bajo la cual funcionan las relaciones de poder. Dicho de otro modo: aquí no hay sospecha sobre los forcejeos internos ni las discrepancias en poder a la hora de negociar los intereses de las partes, sino que se opera bajo la idea de un mutuo beneficio.

La literatura señalará cómo el acoso se apoya de las culturas organizacionales para perpetuar su presencia y que su calibración descansará sobre aquellos que

gozan de las asimetrías de poder en tales espacios (Jones, 2017). Igualmente, tales asimetrías ven su constancia gracias a su normalización e institucionalización como conductas a seguir, avaladas por diferentes nodos de dominio y autoridad (Feijó *et al.*, 2019); podemos decir, en este sentido, que hay un aprendizaje en el acoso que busca su anclaje en el tejido social de las organizaciones donde acaece. Con esto basta para problematizar la noción de 'acuerdo' entre las partes en escenarios donde impera una cultura de acoso, la cual, de paso, estamos argumentando como necesaria para la realización efectiva del acoso. Se dificulta hablar sobre acuerdos en la medida en que la institucionalización de una conducta supone su no-cuestionamiento, y, en ciertos casos, la incapacidad/resistencia de ceder a la reproducción de prácticas sociales que se entienden como parte del clima laboral. Pudiéramos problematizar esto aún más si consideramos que, desde la temática del control, hay una segmentación de los procesos de intervención para asegurar el dominio sobre las narrativas que se producen y así garantizar la efectividad de la supervisión (Mawdsley y Thirlwall, 2019); cuando consideramos precisamente como se individualizan los casos junto a su manejo, nuestra imagen sobre las asimetrías de poder y las 'partes' junto a sus intereses en la negociación, de repente, se torna mucho más literal.

El contraste entre esta discusión y los teóricos nos dará pistas adicionales sobre cómo pensar el funcionamiento del acoso en el umbral del poder. Desde la complejidad (Morin, 2009), podríamos decir que hay un aspecto dialógico en el acoso al pensar el encuentro entre agentes y cómo su interacción desata un espectro desigual de fuerzas; las cuales se inscriben y se sustentan en el cuerpo para luego expresarse como un punto concentrado de información que captura el todo organizacional en un momento microscópico del sujeto; en igual medida, un aspecto tanto recursivo como hologramático. Esta expresión concentrada de información, a su vez, es lo que sustenta la idea en el pensar recursivo de que las conductas aprendidas de acoso son 'aceptables' para luego ser expresadas, pues desde el todo organizacional, se espera esto. Igualmente, desde el psicoanálisis podríamos extender estas interpretaciones a pensar cómo todo discurso apunta al dominio sobre algo (Miller, 2005), o cómo en la falta para gozar del discurso capitalista (Soler, 2008), hay un bucle de pugnas entre diferentes actores luchando por tener o recuperar el objeto del plusvalor. Desde autores como Foucault, ciertamente, podemos complicar esto. Hemos dicho de Foucault (2009) que su concepción del poder solo se nombra singularmente como un punto de vista estratégico, pues en efecto, consiste en una red de fuerzas inmanentes en constante pugna; el poder, en ese sentido, no es todo dominación, aunque esta consista en una de sus expresiones. Esto es importante, pues nos provee dos imágenes: si nos

atenemos por esta imagen múltiple del poder, por un lado, nos da la pista sobre las dificultades de proponer acuerdos bajo nociones compartidas de beneficios para ambas partes equitativamente; igualmente, por otro lado, la idea de una autoridad externa a esta red que proponga cambios longevos, junto a la pretensión de que aquellas partes en pugna de una organización asuman los mismos ya cuando esta intervención ceda, se torna dudoso. Se torna dudoso, entiéndase, en la medida en que las dinámicas que dan a funcionar estas pugnas son ignoradas. En este sentido, analizar las relaciones de poder (la microfísica del poder, como la entiende Foucault) nos permite ver como toda intervención que no tenga por objetivo penetrar el entramado histórico de fuerzas dentro de una organización está destinada a ser insuficiente, pues se entra con ojos de un funcionamiento soberano del poder —singular, central, formalizado por procedimientos (Foucault, 2009)— que no dice nada sobre el dinamismo organizacional al que se lanza.

- **Subjetividad**

La categoría de subjetividad quizás sea la categoría más compleja en este análisis, pues tenemos por interés aquí pensar los modos en que la cultura de acoso interpela al sujeto que vive estas violencias. Podríamos definirla como una formación producto del poder-saber sobre los cuerpos aculturados por el acoso, destinada a reproducirse mediante ejercicios disciplinarios. En cierto modo, esta categoría señalará las formas en que se inscribe al sujeto en una taxonomía de sí mismo, principalmente en la adjudicación de identificaciones patológicas que la organización normalizará en la medida en que el sujeto se acople a ella. Para esta categoría, las temáticas funcionan como un bucle: hablar sobre un criterio de la experiencia (o la exclusión de la experiencia) es también presuponer unos entendidos para una experiencia en particular, los cuales pueden utilizarse para articular, por un lado, el carácter psicológico de la misma y, por el otro, su carácter legal; estos últimos implican la existencia los primeros, y así sucesivamente. Al mirar el primer fragmento (*"Those around regularly assume that the cause of the problem lies in the deviant personality of the victim")* tenemos una pista sobre la utilización de estos ejercicios taxonómicos. Presenta uno de los elementos cruciales en los casos de acoso: las narrativas del colectivo. Con ello vemos referencias de la temática presuponer subjetividad en el asumir del colectivo sobre lo psíquico en los sujetos que sufren el acoso y, de paso, referencias a una subjetivación no solo psicológica, sino patológica. Esto es una referencia importante, porque nos indica otro punto oculto sobre el funcionamiento social del acoso: se ejecuta en el umbral entre lo normal y lo no-normal. Solo basta con preguntarnos "¿personalidad desviada *de qué*?" para apuntar esta distinción. El segundo fragmento (*"It is remarkable how central is the feeling of violation of rights in all the cases which have been examined (...)* A

logically justified experience of being gravely violated in connection with the typical (and logical) behavior pattern in this situation – namely, a struggle for moral redress against forces which portray the victim as someone with personality problems, is frequently misinterpreted by psychiatrists as a sign of paranoia") presenta un escenario mucho más complejo como seguimiento al punto anterior. Aquí las narrativas sobre el acoso se extienden a espacios externos que, curiosamente, recogen estas taxonomías y contribuyen sobre las mismas desde lo exterior, añadiendo sobre las mismas un sentido de validación al ser respaldadas por un saber (a veces legal, a veces médico). Con este aspecto, poco a poco logramos ver cómo el acoso se apoya en todo un mecanismo discursivo para sustentarse a lo largo de diferentes espacios: no descansa meramente sobre narrativas colectivas que se retoman a nivel administrativo, sino también sobre narrativas externas que, en el paso de la intervención, se hacen cómplices de las mismas. El acoso, en este sentido, cumple un rol de subjetivación sobre la indignación de los sujetos del trabajo, pues es sobre esta protesta (la respuesta del sujeto víctima, el reclamo a la violación de sus derechos) que se patologiza. Funcionalmente, el acoso busca lograr una *docilización* sobre el cuerpo indignado.

La literatura hace énfasis en la subjetividad desde el aspecto individualizante en el manejo de casos sobre acoso. En estudios sobre intervenciones, se reporta que los casos se abordan de manera individual y sin ningún enfoque sobre el ambiente que aporta y sustenta a estos comportamientos (Mawdsley y Thirlwall, 2019) y que, en igual medida, se atiendan algunos casos con mayor urgencia que otros (D'Cruz *et al.*, 2018). En este sentido, el acoso permite crear, con mucha facilidad, una atmosfera que indica que *algunos sujetos son más importantes que otros*, por lo que *no todo el mundo vale por igual en la escucha* y que, típicamente, estos casos se deciden bajo la pregunta de qué aporta tal sujeto a la organización (Mawdsley y Thirlwall, 2019). Es desde esta encrucijada que parte de la literatura marginal piensa al acoso como una técnica disciplinaria de control (Akella, 2016) en tanto el enfrentamiento a la diferencia en el manejo de casos provoca en algunos la necesidad de proteger su imagen y acoplarse al ambiente laboral mediante la intensificación de su producción: se busca el reconocimiento mediante la contribución. Como también hemos comentado, la propia estructura laboral obstaculiza el desarrollo de un sentido de solidaridad en espacios puntualizados por la segmentación del trabajo complejo, la automatización de tareas simples, la supervisión directa, la participación directa, entre otros (Crowley, 2014), de manera que se individualiza al sujeto con vistas a facilitar su dominio y, a la misma vez, impedir la coordinación de fuerzas entre sujetos para retar las pautas establecidas. Es aquí donde podemos hablar sobre una inscripción en el sujeto

que le exige alinearse a una identificación organizacional, la cual, de no realizarse, implica una mayor carga de producción para él (Hutchinson y Jackson, 2014).

Desde aquí, proponemos pensar tres posibles tipos de subjetividad como efectos de la subjetivación en el acoso, a modo de argumentar el acoso como una forma de integración organizacional. Todas participan de alguna de las líneas teóricas que hemos trabajado hasta al momento: una *subjetividad compleja*, una *subjetividad narcinista* y una *individualidad disciplinaria*. La subjetividad compleja tiene de referente al paradigma de la complejidad (Morin, 2009) y supone que el acoso cumple con algunos efectos basados en el principio dialógico, el principio recursivo y el principio hologramático. El *efecto dialógico* puede verse como una inscripción dual en el sujeto: el acoso efectúa una entrada a la organización (un ajuste, un aprendizaje) y, a la misma vez, efectúa la ganancia de una postura para el sujeto acosador, un acceso a los discursos de normatividad. Recibir el acto y protestarle significará la atribución de las identificaciones dichas hasta ahora —*un signo andante de patologías*—; pero reproducir el acto conllevará el aval de los valores informales compartidos por la organización. El *efecto recursivo*, en ese sentido, hace de esta inscripción un impulso a reproducir aquello que el sujeto ha recibido como una conducta esperada. Con ello podemos mirar al concepto de gerencia y que, ciertamente, los gerentes no siempre fueron gerentes, sino que asumieron un aprendizaje. Entiéndase que por esto no queremos decir que la gerencia es inherentemente acosadora, sino que el acoso subsiste en un espectro de violencia operacionalizable que facilita cierto control, y que la maquinaria para este funcionamiento subyace las propias lógicas del trabajo. Esto podemos comprenderlo por su conexión a un *efecto hologramático*, el cual eleva comportamientos y entendidos de acoso a un nivel organizacional para luego concentrarlos a nivel representacional en el sujeto gerencial-supervisor. Es en este efecto donde se sostienen los discursos del deber-hacer, saber-hacer y otros desde una cara de oficialidad, la cual está en constante tensión con las culturas informales sobre lo normal. Igualmente, es en este efecto que vemos los respaldos administrativos y la renuencia a confrontar a sujetos acosadores basados en su adherencia a las identificaciones organizacionales.

La *subjetividad narcinista*, por otro lado, podría examinarse más cercana al umbral entre lo dialógico y lo recursivo. Sabemos que la subjetividad en el psicoanálisis es un concepto rico en su profundidad, la cual la enseñanza de Lacan (1964) será enfática en sostener desde la *descentralización del sujeto* que apunto Freud. El sujeto nunca es un sujeto puro ni completado aquí, a pesar de que toda teoría de conocimiento y toda representación dependa de su subjetividad.

En otro espacio, incluso, Lacan (1954) nombrará a la subjetividad como un sistema organizado de símbolos cuya aspiración será abarcar la totalidad de la experiencia y darle sentido. Sin embargo, Lacan también (2009) recalcará que la misma no es necesariamente un espacio de pensar: "pienso donde no soy, luego soy donde no pienso (...) Lo que hay que decir es: no soy, allí donde soy el juguete de mi pensamiento; pienso en lo que soy, allí donde no pienso pensar" (p. 484). Con ello destacamos que el identificarse con estas subjetividades *no es un proceso racional o del todo consciente*, sino que son procesos que interpelan el acoplarse de cada sujeto en sus experiencias de acoso. El vínculo de este entramado con *la subjetividad narcinista* queda entonces al descubierto: el sujeto acosado solo está tratando de dar sentido a una situación particular en la que, ante el pobre manejo administrativo en su cultura laboral, la encuentra en el cinismo (Mawdsley y Thirlwall, 2019). La desilusión con el cambio y la apatía sobre su posibilidad son los ingredientes principales de esta subjetividad. Si sumamos las circunstancias que obstaculizan la posibilidad de un colectivo en el espacio laboral, no es de sorprender que de esto resulte un sujeto narciso—ocupado solo sobre sí mismo—y cínico, distante de preguntarse por la justicia. El deseo del sujeto se transforma en aquello que ese otro le exige para subsistir para así conocer la paz: cada vez más, un ritmo acelerado de producción. Entiéndase, *el sujeto narcinista* obra bajo el supuesto de que sus circunstancias desaparecerán al producir cada vez más, sus labores representativas de aquellos *gadgets*, ocupándose solamente de su propia salida. Con esto, ocupamos múltiples efectos que quedan silentes en las perspectivas tradicionales sobre el acoso, principalmente entre ellos: ¿qué se hace con la afectividad del sujeto en el acoso? Nuestra apuesta es que su afectividad se pone en uso a favor de intereses que le exceden, solo que, en el proceso, termina expresándose *como si estos deseos que le exceden también son los suyos*.

La individualidad disciplinaria, de igual manera, recogerá la utilización de esa afectividad en el sujeto desde la perspectiva de la maquinaria institucional que produce poder. Es desde este tipo de subjetividad que podemos inspeccionar la complicidad entre el saber y el poder, ya que la subjetividad narcinista solo nos permite especular qué hace el sujeto con lo que se hace de su deseo. Establecemos esta postura desde lo discutido sobre Foucault, y la elaboramos desde su acercamiento a la disciplina y los dispositivos. Se habla sobre individuos en la medida en que la maquinaria disciplinaria *funciona en el espíritu de fabricar individuos*, no porque estos se dan como tal así (Foucault, 2009). La disciplina, dirá Foucault (2009), tiende tanto al aumento de fuerzas en el cuerpo para explotar su utilidad económica como la disminución de las mismas para su obediencia política y que, en ese sentido, busca recomponer al cuerpo a un estado de sometimiento y docilidad. Por

la naturaleza cuidadosa de este cálculo, Foucault (2009) le llama "una anatomía política del detalle". Foucault (2009) hablará sobre cuatro características del poder disciplinario que producen este tipo de subjetividad. Primero, la individualidad celular hace referencia a la lógica que determina la repartición de cuerpos en un espacio, como clausura a los mismos, junto a la localización de los cuerpos en ellos (Castro, 2004). Segundo, la individualidad molecular, por otro lado, hace referencia a la técnica del control de la actividad, la cual se ciñe a la regulación de los horarios y a la elaboración temporal de los actos para coordinar al cuerpo y sus gestos junto a los objetos que exigen su práctica (Castro, 2004).

Tercero, la individualidad orgánica, de igual forma, hará referencia a la técnica de la organización de la génesis, en tanto la preocupación principal aquí es cómo capitalizar el tiempo, cómo fiscalizar cada acto del súbdito; para ello, esta técnica se sirve de la división y contabilización del tiempo en segmentos (Castro, 2004). Cuarto, la individualidad combinatoria tendrá como enfoque la técnica de composición de fuerzas, la cual apunta a un sistema preciso de mando bajo la organización y articulación de los cuerpos (Castro, 2004). Estas individualidades no se alejan de las discusiones que hemos tenido ya sobre la literatura en cuanto al espacio de trabajo (Crowley, 2014) ni tampoco de nuestras discusiones sobre qué se hace con la afectividad del sujeto en el discurso capitalista (Soler, 2008). A modo general, los instrumentos disciplinarios que Foucault (2009) propone especifican el detalle al cual llega el poder en la generación de estas individualidades. La vigilancia jerárquica, por ejemplo, revela el grado en el que la supervisión directa es suplantada por una supervisión que cada cual logra hacer de uno mismo en instrumentos como el examen; la propia estructura volverá dóciles a los sujetos (Castro, 2004), y en este sentido, se 'vigila' al sujeto sin, necesariamente, una mirada corpórea del otro.

De igual forma, la sanción normalizadora hace referencia a los castigos específicos dentro del dominio disciplinario que no buscan reprimir al sujeto, sino acomodarlo dentro de una logística de comparaciones, de medir capacidades, imponer medidas y distinguir entre lo normal y lo anormal (Castro, 2004) de tal forma que la premiación de conductas puede resultar en promociones a posiciones de autoridad. Con ello, los sujetos del trabajo compiten entre sí, se reportan, se sabotean, y en la medida en que lo hacen, se fusionan en el funcionamiento de la maquinaria de poder: por ello constatamos que la gerencia es meramente un rol en la estructura del trabajo que se mueve mediante una lógica de gratificación y sanción (Castro, 2004). Finalmente, en el examen, como mencionamos, se invierte la mirada jerárquica, pero, a su vez, se incluye el ejercicio de sanción

en tanto el individuo se inserta en una lógica de la documentación, donde se transforma en un 'caso' (Castro, 2004); aquí es el individuo quien se vigila a sí mismo. Desde esta perspectiva, nuestra problematización de la individualización en los casos de acoso se torna evidente, pues la estructura está diseñada para aislar a cada sujeto en su proceso de producción. En este sentido, y desde las perspectivas que proponemos, el acoso puede verse como la fabricación de tres tipos de subjetividades: i) una subjetividad compleja que ordena el funcionamiento de lo social; ii) una subjetividad narcinista que operacionaliza la afectividad de los sujetos para fines de la producción y iii) una individualidad disciplinaria que se asegura de crear cuerpos útiles, eficaces y dóciles.

5.5.2 Categorías auxiliares

Las categorías auxiliares pueden verse como ejemplos temáticos de las categorías principales; por lo tanto, por motivos de espacio y para no arriesgar repetirnos no las discutiremos en detalle. Las mismas son *actitud, idealismo laboral, legalismo* y *temporalidad*. Por actitud nos referimos a la disposición general que se tiene hacia algo (ocasionado en el sujeto), una práctica acordada y respaldada entre los actores de un campo respecto a un tema mediados por lo normal y no-normal; por idealismo laboral, aquella idealización o romantización sobre las condiciones laborales —en tanto disponibilidad de recursos económicos, legales y otros que suponemos 'deben existir'—; por legalismo, el acto de suponer las formas jurídicas o legales como alternativas correctoras, sanadoras y conclusivas sobre casos de acoso, y la temporalidad, como el sentido procesal del tiempo que ocupa el texto, refiere a la manera en que se manejan los procesos en el tiempo, su longitud o duración, o, incluso, su existencia como criterio para enmarcar una actividad. La coordinación de estas categorías representan, a nuestro juicio, la realidad material del acoso: el acoso como fenómeno que se da, se entiende y exige su determinación por parámetros temporales (temporalidad), como algo que se da bajo el apoyo de una cultura organizacional (actitud), que se pretende combatir mediante recursos que ignoran el funcionamiento del poder y su multiplicidad (idealismo laboral) junto a intervenciones de terceros, de un exterior, desde el supuesto de lo legal como subyacente a toda solución (legalismo). Todos estos supuestos expresan, a su manera lo que se hace con el saber en los casos de acoso, como se ejerce el poder en tales casos y como estos intercambios interpelan la subjetividad de cada cual.

5.6 Conclusiones

Mediante este trabajo hemos expuesto las formas en que el acoso participa de un entendimiento sobre las culturas en los espacios organizacionales, y de levantar la pregunta sobre cómo podemos pensar en alternativas a su conceptuación. No solamente sospechamos sobre los posibles usos que se hacen del acoso en las organizaciones, sino también de la complicidad académica en proveer los discursos necesarios para su funcionamiento: el criterio, el retirar la mirada sobre las relaciones de poder al proponer soluciones y la inversión de la mirada en los modos de subjetivación al proveer lógicas de competencia, sanción y gratificación, solo para nombrar algunos. Una de las limitaciones para su realización fue que nuestras labores comenzaron simultáneamente al inicio de la pandemia ocasionada por el COVID-19 en el 2020, y por ello tuvimos que recortar la carga de trabajo a solo un texto de carácter fundacional. Por otro lado, reconocemos que la inclusión de tantos autores limita el tipo de atención que podemos dedicarle a sus respectivas contribuciones, por lo cual recomendamos que, para estudios de esta índole, sería de beneficio optar por utilizar las herramientas conceptuales de un solo autor. Como punto final: de querer ser justos con el sujeto del trabajo, la psicología del trabajo y de las organizaciones debe ajustarse a repensar las persistencias de las lógicas de explotación en nuestros conceptos y buscar extirpar sus posibilidades para que otro modo de laborar sea posible.

Referencias

- Ågotnes, K. W., Einarsen, S. V., Hetland, J. y Skogstad, A. (2018). The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design. *Human Resource Management Journal*, *28*(4), 555-568.

- Akella, D. (2016). Workplace Bullying: Not a Manager's Right? *SAGE Open*, *6*(1). https://bit.ly/3RRZZwc

- Ardekani, A. M. y Moslemi, M. (2010). The Role of MicroRNAs in Human Diseases. *Avicenna Journal of Medical Biotechnology*, *2*(4), 161-179.

- Braunstein, N. A. (2014). *El inconsciente, la técnica y el discurso capitalista*. Siglo XXI.

- Castro, E. (2004). *El vocabulario de Michel Foucault: Un recorrido alfabético por sus temas, conceptos y autores*. Universidad Nacional de Quilmes.

- Cifuentes, V. (2018). Mobbing entre personal de enfermería. *Enfermería CyL*, *10*(2), 36-45.

- Coetzee, M. y van Dyk, J. (2018). Workplace Bullying and Turnover Intention: Exploring Work Engagement as a Potential Mediator. *Psychological Reports*, *121*(2), 375-392.

- Conway, P. M., Hogh, A., Balducci, C. y Ebbesen, D. K. (2018). Workplace Bullying and Mental Health. En P. D'Cruz, E. Noronha, E. Baillien, B. Catley, K. Harlos, A. Hogh y E. Mikkelsen (Eds.), *Pathways of Job-related Negative Behaviour. Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment* (Vol. 2, pp. 101-128). Springer.

- Crawford, M. H. (2019). Workplace Violence, Bullying Associated With Cardiovascular Disease Risk. *Internal Medicine Alert*, *41*(13). https://bit.ly/3fJWgTP

- Crowley, M. (2014). Class, Control, and Relational Indignity. *American Behavioral Scientist*, 58(3), 416-434.

- D'Cruz, P., Noronha, E. y Lutgen-Sandvik, P. (2018). Power, subjectivity and context in workplace bullying, emotional abuse and harassment: insights from postpositivism. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *13*(1), 2-9.

- Fairclough, N. (1989). *Language and power*. Longman.

- Feijó, F. R., Gräf, D. D., Pearce, N. y Fassa, A. G. (2019). Risk Factors for Workplace Bullying: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(11), 1945-1970.

- Foucault, M. [1969] (2002). *La arqueología del saber*. Siglo XXI.

- Foucault, M. [1975] (2009). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Siglo XXI.

- Foucault, M. [1976] (1998). *Historia de la sexualidad I: la voluntad de saber*. Siglo XXI.

- Foucault, M. [1982] (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*, 50(3), 3–20. https://doi.org/10.2307/3540551

- García Fanlo, L. (2011). ¿Qué es un dispositivo?: Foucault, Deleuze, Agamben. *A Parte Rei*, (74). https://bit.ly/2DPztlv

- Hernández, A. I. y Peña Saint Martin, F. (2018). Supervisión del trabajo y violencia; construyendo el significado del entrenamiento de los médicos. *Revista Latinoamericana de Medicina Conductual*, *8*(2), 77-85.

- Hutchinson, M. y Jackson, D. (2014). The construction and legitimation of workplace bullying in the public sector: insight into power dynamics and organizational failures in health and social care. *Nursing Inquiry*, *22*(1), 13-26.

- Jones, A. (2017). Experience of Protagonists in Workplace Bullying: An Integrated Literature Review. *International Journal of Nursing & Clinical Practices, 4*(246). https://bit.ly/3VbffqD

- Lacan, J. (1954). *El Yo en la teoría de Freud y en la técnica psicoanalítica*. (Libro II: el seminario). Paidós.

- Lacan, J. [1957] (2009). *La instancia de la letra en el inconsciente o la razón desde Freud*. (Escritos I). Siglo XXI.

- Lacan, J. (1969). *El reverso del Psicoanálisis*. (Libro XVII: el seminario). Paidós.

- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, *5*(2), 119-126.

- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(2), 165-184.

- Mawdsley, H. y Thirlwall, A. (2019). Third-party interventions in workplace bullying: a neoliberal agenda? *Employee Relations*, *41*(3), 506-519.

- Miller, J. A. (2005). Psicoanálisis y sociedad. *Freudiana*, (43), 7-30.

- Morin, E. [1990] (2009). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.

- Mullet, D. R. (2018). A General Critical Discourse Analysis Framework for Educational Research. *Journal of Advanced Academics, 29*(2). 116-142.

- Namie, G. (2017). *2017 WBI U.S. Workplace Bullying Survey*. Workplace Bullying Institute. https://bit.ly/3SUIagO

- Nielsen, M. B., Christensen, J. O., Finne, L. B. y Knardahl, S. (2020). Workplace bullying, mental distress, and sickness absence: the protective role of social support. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *93*(1), 43-53.

- Otón, M. F. (2016). *El discurso del capitalismo en la teoría de Jacques Lacan* [Trabajo de Grado, Universidad de la República de Uruguay]. https://bit.ly/3CGM9bs

- Pei, K. Y. y Cochran, A. (2019). Workplace Bullying Among Surgeons-the Perfect Crime. *Annals of Surgery*, *269*(1), 43-44.

- Rajalingam, D., Jacobsen, D. P., Nielsen, M. B., Einarsen, S. V. y Gjerstad, J. (2019). Exposure to Workplace Bullying, Distress, and Insomnia: The Moderating Role of the miR-146a Genotype. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1204.

- Reknes, I., Einarsen, S. V., Gjerstad, J., & Nielsen, M. B. (2019). Dispositional Affect as a Moderator in the Relationship Between Role Conflict and Exposure to Bullying Behaviors. *Frontiers in Psychology*, *10*. https://bit.ly/3yk5kVN

- Rojas, C. (2016). *Michel Foucault: año tras año (Libros y Cursos)*. Publicaciones Puertorriqueñas.

- Soler, C. (2008). El discurso capitalista. *Intervalo*, (0).

- Stecher, A. (2010). El análisis crítico del discurso como herramienta de investigación psicosocial del mundo del trabajo. Discusiones desde América Latina. *Universitas Psychologica*, *9*(1), 93-107.

- Van Dijk, T. A. (2015). Critical Discourse Analysis. En D. Schiffrin, D. Tannen y H. Hamilton (Eds.), *The Handbook of Discourse Analysis* (2ª ed., pp. 466-485). John Wiley and Sons.

- Wodak, R. y Meyer, M. (2009). Critical Discourse Analysis: History, Agenda, Theory and Methodology. En R. Wodak y M. Meyer (Eds.), *Methods for Critical Discourse Analysis* (2ª ed., pp. 1-32). SAGE.

- Xu, T., Magnusson Hanson, L. L., Lange, T., Starkopf, L., Westerlund, H., Madsen, I. E., Rugulies, R., Pentti, J., Stenholm, S., Vahtera, J., Hansen, A., Kivimäki, M. y Rod, N. H. (2018). Workplace bullying and violence as risk factors for type 2 diabetes: a multicohort study and meta-analysis. *Diabetologia*, *61*(1), 75-83.

Capítulo 6. Teletrabajo y calidad del empleo: dimensiones, retos y perspectivas desde una mirada multidisciplinar[16]

Mercedes Oleaga[17], Francisco Carrillo Carrillo[18], Juan P. Gamboa[17] y Susana Franco[18]

Orkestra-Fundación Deusto y Deusto Business School, Universidad de Deusto

6.1 Introducción

El teletrabajo se ha convertido en una manera muy común de trabajar (Allen *et al.*, 2015) y recientemente ha cobrado aún más protagonismo debido a que la pandemia de la COVID-19 ha obligado a millones de personas en todo el mundo a realizar su actividad laboral desde su domicilio o desde sitios diferentes a las instalaciones de sus empleadores o clientes para evitar la propagación del virus (Gamboa, 2020). Sin embargo, aunque esta forma de trabajar no es nueva, representa un cambio importante en la manera en la que funcionan las empresas (Allen *et al.*, 2015) y podría considerarse como una "nueva forma de trabajar"

16. El presente trabajo forma parte de una investigación financiada por la Diputación Foral de Gipuzkoa, a través del programa Talentu 2021.

17. *Orkestra-Fundación Deusto, Av. de las Universidades, 24, 48007, Bilbao. **Deusto Business School, Universidad de Deusto, Av. de las Universidades, 24, 48007, Bilbao.

18 *Orkestra-Fundación Deusto, Pº Mundaiz, 50, 20012 Donostia-San Sebastián. **Deusto Business School, Universidad de Deusto, Pº Mundaiz, 50, 20012 Donostia-San Sebastián

que se ha visto incrementada por la creciente *digitalización* (Donnelly y Johns, 2021), especialmente de las tareas implicadas en muchos trabajos basados en el conocimiento (Kotera y Correa, 2020), el avance de las TIC y de las conexiones móviles (Allen *et al.*, 2015), el aumento de la *flexibilidad en las relaciones laborales* para atraer y mantener al talento a través de la facilitación del equilibrio entre la vida laboral y personal (Kotera y Correa, 2020), la proliferación de la "*gig economy*" y la necesidad de las empresas y negocios de mantener su actividad y de responder frente a situaciones catastróficas (Eurofound y the International Labour Office, 2017) y de manera resiliente (Gamboa, 2020).

En este contexto, dada la importancia de este fenómeno, el objetivo del presente capítulo es analizar las diferentes modalidades, implicaciones para las personas y para las organizaciones, así como los retos fundamentales relacionados con el teletrabajo a partir de la revisión de la literatura multidisciplinar.

Para responder al objetivo anterior, el capítulo se estructura en diferentes apartados. El primer apartado aborda la evolución y definiciones del teletrabajo. El segundo, analiza el teletrabajo desde diferentes dimensiones: la manera como se gestiona a nivel organizacional y de los recursos humanos; las competencias digitales y sociales implicadas; las consecuencias en las percepciones de las personas y la calidad del empleo; las consecuencias en el desempeño individual y de la organización; las consecuencias en el equilibrio de la vida laboral y personal; el efecto del teletrabajo en el desarrollo de carrera profesional y las implicaciones de género asociadas. El último apartado presenta las conclusiones más importantes derivadas del análisis de las dimensiones mencionadas.

6.2 Definición y evolución del teletrabajo

Es importante comenzar este apartado indicando que existe una amplia variedad de definiciones y conceptualizaciones de teletrabajo, hecho que en ocasiones dificulta la comprensión de sus implicaciones desde el punto de vista de la investigación (Allen *et al.*, 2015). Así, el término *teletrabajo* se popularizó en el inicio de la década de los 70 en los Estados Unidos de América debido a la crisis del petróleo de 1973 (Haddon y Brynin, 2005) cuando se comenzó a mencionar una nueva forma de organización empresarial: llevar el trabajo a las personas trabajadoras, en lugar de llevar a estas personas al trabajo (Nilles, 1975). El objetivo último de esta innovación fue reducir el consumo del petróleo evitando desplazamientos al centro de trabajo y la utilización de automóviles particulares.

A partir de los años noventa, el teletrabajo resurge con fuerza como política de organización empresarial a medida que avanza la globalización y aumenta la competencia. Las empresas inician un proceso acelerado de externalización de servicios o de producción para mejorar su competitividad en un mercado de ámbito mundial. Esto abre también las puertas a considerar como más viable el hecho de trabajar en remoto también por parte de la propia plantilla de la empresa, principalmente en la economía de la información y la comunicación. Castells (1997) indica que los avances tecnológicos, como es evidente, facilitan el proceso de externalización y el trabajo en red. En este sentido, la digitalización contribuye de manera importante a la flexibilidad en cuanto al lugar y al momento temporal donde se realiza el trabajo, así como al número de personas requeridas (Donnelly y Johns, 2021).

Una tercera etapa de auge del teletrabajo viene de la mano de la pandemia mundial de la COVID-19, ya que, debido a las medidas de distanciamiento social y el confinamiento obligatorio, el teletrabajo se consolida como forma común de trabajo con el objetivo de no detener la economía (Roig y Pineda Nebot, 2020), sin embargo, no está claro cuál es el futuro del teletrabajo: ¿seguirán las empresas permitiendo el teletrabajo y lo incluirán como una opción de trabajo para las personas que las integran? La situación de obligatoriedad para muchos puestos de trabajo, el avance de la digitalización en los últimos meses y la demostración real de que es posible para ciertos sectores de la economía avanzar en remoto, hace pensar que el teletrabajo ha venido para quedarse.

No solo las empresas y la sociedad han hecho un esfuerzo por amoldarse a la nueva realidad del teletrabajo. En el caso de España, el gobierno estatal ha decidido regularizar esta forma de trabajo abriendo posibilidades y delimitando derechos y deberes para que el teletrabajo sea una realidad en el país. Se espera que la legislación del teletrabajo evite que este se convierta en una práctica empresarial orientada puramente a la optimización de costes, y que actúe como una flexibilización real del trabajo que busca optimizaciones, pero más centradas en las personas y en su desarrollo personal y profesional, sin perder de vista la productividad empresarial.

En cualquier caso, es importante indicar que alrededor del teletrabajo existen diferentes términos que se suelen utilizar indistintamente, pero que tienen significados ligeramente diferentes. Así, Sostero *et al.* (2020) indican que los conceptos de teletrabajo, trabajo en remoto y trabajo desde casa están relacionados con la distribución espacial del trabajo y que tienen cierto grado de solapamiento.

Según dichos autores, el *trabajo en remoto* es el término más amplio y constituye el trabajo que se realiza en un lugar de trabajo alternativo al sitio habitual (locales de la empresa o de los clientes) y que no necesariamente es el domicilio de la persona que trabaja y que puede ser una persona que trabaja de manera independiente. El *teletrabajo* sería un subtipo de trabajo en remoto que implica el uso de dispositivos electrónicos y tecnologías de la información y generalmente está restringido a las personas que tienen la categoría de empleadas, en el marco de una relación laboral y que tiene un carácter regular. Finalmente, el *trabajo desde casa* se realiza, parcial o completamente, desde el domicilio de la persona que trabaja por cuenta ajena o por cuenta propia y que no está relacionado con el sitio donde normalmente se realiza el trabajo, ya que lo pueden realizar personas autoempleadas que tienen, por ejemplo, talleres de producción en su domicilio.

De acuerdo con lo anterior, diferentes autores definen el *teletrabajo* como una práctica de empleo descentralizada —que es emprendida fuera del lugar de operación de una organización— y que depende de la utilización de las TIC: entre otros, teléfonos inteligentes, tabletas y ordenadores de escritorio o portátiles (Kazekami, 2020; Eurofound y the International Labour Office, 2017; Baruch, 2001). Además, Baruch (2001) considera que hay cuatro factores que deben estar presentes de forma simultánea para que se pueda teletrabajar:

- La propia naturaleza del trabajo y las tareas que se desempeñan, siendo necesario que se puedan realizar digitalmente.
- La organización debe tener una cultura que apoye y permita el trabajo remoto o desde casa y que tenga confianza en las personas.
- Contar en casa con los medios físicos necesarios, así como un entorno familiar adecuado para desempeñar el trabajo.
- La persona que teletrabaja debe tener una actitud, valores, normas, necesidades y cualidades para el teletrabajo.

El teletrabajo como una práctica laboral flexible

Las características del teletrabajo lo ubican dentro de la categoría denominada "nuevas formas de trabajar" definidas por la flexibilidad espacial y temporal, por un uso activo de las TIC y por una gestión basada en objetivos claramente definidos (Kotera y Correa, 2020). Sin embargo, a pesar de ser altamente deseable, el teletrabajo no siempre implica flexibilidad temporal o gestión por objetivos. En cualquier caso, esta nueva tendencia responde a necesidades, cada vez más diversas, de la fuerza de trabajo de compaginar la vida laboral con otros compromisos, lo

que permite a las empresas retener y mantener el talento así como asegurar una alta productividad (Kotera y Correa, 2020).

En el marco de la aproximación psicológica a las relaciones laborales, el teletrabajo ha sido considerado como un acuerdo de trabajo flexible y, en concreto, como un tipo común dentro de los *acuerdos idiosincrásicos o idiosincráticos* (conocidos en inglés como *i-deals*). Dichos acuerdos han sido definidos como acuerdos laborales que se negocian de manera individual entre la persona empleada y la empleadora y que representan un beneficio mutuo (Rousseau, 2005, citada por Gajendran *et al.*, 2015).

El teletrabajo entra dentro de la categoría de los *i-deals* debido a que la investigación ha mostrado que el lugar donde se desempeña el trabajo y la flexibilidad horaria son aspectos altamente valorados que suelen ser objeto de negociación en este tipo de acuerdos, ya que son las personas que ejercen el rol de líderes quienes normalmente deciden quién puede teletrabajar o no (Gajendran *et al.*, 2015). En este sentido, el significado simbólico que los *i-deals* generados alrededor del teletrabajo tienen para las personas trabajadoras depende del contexto social en el que se desarrollan, ya que dichos acuerdos pueden estar solo disponibles para unos pocos (pueden tener un carácter exclusivo para algunos miembros del equipo de trabajo) y pueden depender en alto grado de la calidad de la relación entre la persona empleada y la persona con el rol de liderazgo o supervisión. El significado de dichos acuerdos es importante en términos psicológicos debido a que puede determinar, en parte, las consecuencias del teletrabajo en las personas, especialmente en algunos aspectos de su desempeño (Gajendran *et al.*, 2015), motivación y satisfacción laboral.

6.3 Dimensiones del teletrabajo

En esta sección se abordan diferentes dimensiones que caracterizan el teletrabajo y sus consecuencias. En primer lugar, se analiza la manera en que las organizaciones gestionan el teletrabajo y las prácticas de recursos humanos asociadas. En segundo lugar, se abordan las competencias digitales y sociales necesarias para teletrabajar. Posteriormente, se analizan las consecuencias del teletrabajo en diferentes aspectos: en la percepción de la calidad del trabajo de las personas que teletrabajan, en el desempeño de las personas y de las organizaciones y en el equilibrio entre la vida personal y profesional. Posteriormente, se analizan las implicaciones para el desarrollo de carrera profesional de las personas que teletrabajan, para finalizar

con el abordaje de la relación teletrabajo y género. A continuación, se presentan aspectos conceptuales y resultados empíricos para cada una de estas dimensiones.

6.3.1 Gestión organizacional y prácticas de recursos humanos

Una vez analizada la conceptualización del teletrabajo, el siguiente aspecto a abordar es su gestión en las organizaciones, en lo que respecta a su adopción e implementación y en las prácticas de recursos humanos que cobran un carácter esencial en el funcionamiento del teletrabajo y en las implicaciones tanto para la organización como para las personas trabajadoras.

Además de que la disponibilidad de infraestructura TIC está en el centro de la implementación del teletrabajo, es necesario considerar que los aspectos sociotécnicos, como la estructura organizativa y su gestión, son determinantes para la implementación del teletrabajo (Park y Cho, 2020). Una de las principales preocupaciones en la práctica del teletrabajo, desde el punto de vista de la empresa, es la pérdida de control sobre las actividades del personal de la organización, que puede actuar en detrimento de la evaluación de sus contribuciones y la coordinación de las operaciones de la organización (Aguilera *et al.*, 2016). En ese sentido, las organizaciones tienen el gran reto de adaptar sus prácticas de gestión, que tradicionalmente aprovechan métodos de supervisión basados en el presentismo, es decir, la noción de que la visibilidad y la presencia física en el lugar de trabajo es esencial, independientemente de si esto lleva a un buen desempeño (Fogarty *et al.*, 2011). De lo contrario, se corre el peligro de pasar del presentismo al *onlainismo*, a estar permanentemente conectados (Rodríguez, 2021). Tal y como se comentará reiteradamente a lo largo del presente capítulo, la falta de confianza en las personas empleadas para que realicen su labor sin ningún tipo de supervisión y sin que caigan en actividades que no están relacionadas con el trabajo puede resultar una barrera en la implementación del teletrabajo.

De manera general, entre las adecuaciones a los estilos y prácticas de gestión organizacional consideradas en la literatura (Golden y Veiga, 2005; Allen *et al.*, 2015) que permiten establecer el teletrabajo como una realidad laboral se distinguen el incremento en la formalización de las actividades laborales, la constante retroalimentación por parte del equipo de supervisión, el incremento de la autonomía y el cambio en el método de evaluación del desempeño laboral, pasando del presentismo a la evaluación de resultados. En este sentido, Pérez *et al.* (2004) sugieren que las empresas más orientadas a los resultados son aquellas con

mayor tendencia a la implantación del teletrabajo, remarcando que la supervisión y el control directo resultan poco adecuados en este contexto.

Existe un amplio espectro de regímenes laborales que pueden flexibilizar la jornada laboral y facilitar la implementación del teletrabajo, dependiendo del nivel de autonomía que se desea asignar a la persona empleada —considerando el grado de control sobre las dimensiones de cuándo, dónde, cuánto y cómo trabajar— (Viete y Erdsiek, 2018). Si la libertad para decidir está limitada solamente a las horas de comienzo y finalización de la jornada laboral, puede optarse por acuerdos de *working time accounts* o cuentas de horas laborales, que involucran la gestión de las horas de trabajo en cuentas o balances diarios —estos acuerdos permiten acumular horas extra o de "crédito" para variar horarios de entrada y salida—, pero con la obligación de trabajar en ciertas horas del día consideradas como necesarias. Por otro lado, si la capacidad de decisión se limita al lugar de trabajo, una práctica común es el trabajo desde casa, donde la persona empleada tiene la posibilidad de desempeñar sus labores desde el hogar ya sea de manera ocasional o regular. Por último, los acuerdos de gestión flexible y de autogestión, también llamados acuerdos de trabajo basados en confianza (*Trust-based working time* o TBW) consideran que la capacidad de decisión del empleado se extiende a todas las dimensiones, alcanzando un alto grado de autonomía.

Los modelos de gestión TBW —que se relacionan con el cumplimiento de objetivos dentro de proyectos o el alcance de resultados dentro de la organización— son más susceptibles al teletrabajo (Eurofound y the International Labour Office, 2017) y pueden considerarse un prerrequisito para su implementación (OCDE, 2020b; Pérez *et al.*, 2004). La idea central de los arreglos laborales basados en la confianza es que no se les evalúa sobre sus *inputs* de trabajo a través del control sobre las horas de trabajo sino a partir de sus resultados laborales o *outputs* (Godart *et al.*, 2017). El cambio de paradigma de la cultura de trabajo basada en el presentismo a una basada en arreglos TBW puede tener efectos positivos tanto para las personas empleadas como para la organización. La noción de que el logro de los objetivos marcados por la organización y el resultado de su trabajo contribuyen en mayor medida a su remuneración, puede promover que la persona empleada diseñe su trabajo de manera más efectiva para mejorar el balance de vida-trabajo y su satisfacción laboral. Este intercambio de responsabilidades entre la persona empleada y la empleadora tiende a incrementar los niveles de compromiso y esfuerzo de los miembros de la organización con los objetivos

de esta, e inclusive contribuye a reducir los niveles de absentismo[19] (Beckmann y Hegedüs, 2011).

En la práctica, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020b) señala que este tipo de gestión es más común en aquellas empresas grandes (250 o más personas empleadas), con plantillas jóvenes o de mediana edad, y con un alto nivel de cualificación. En este último punto, las personas que realizan teletrabajo, en su mayoría, están relacionadas con actividades profesionales en sectores de finanzas, seguros y servicios, así como en puestos directivos y científicos donde se prima el valor de la información y la medición de los resultados del trabajo (Allen *et al.*, 2015; OCDE, 2020a). Por ejemplo, la European Commission (2020) en su informe sobre el teletrabajo antes y después de la pandemia, hace patente que las empresas que prestan servicios avanzados en conocimiento, y que típicamente hacen uso de sistemas de gestión flexibles, reflejan una mayor utilización del trabajo en remoto en los últimos años y, especialmente, durante la crisis sanitaria provocada por la COVID-19.

Los arreglos TBW, que fomentan un alto grado de autonomía para las personas empleadas, pueden estar relacionados con aumentos en la productividad, creatividad e innovación (Godart *et al.*, 2017). Sin embargo, la flexibilidad y autonomía otorgadas deben regularse de manera bilateral —por parte de la persona empleada y empleadora— para que puedan utilizarse como herramientas efectivas y no se conviertan en cargas laborales. Para ello, la organización puede establecer pautas en la gestión y en la cultura organizacional que orienten a las personas teletrabajadoras y les brinde apoyo durante el teletrabajo. De acuerdo con Eurofound (2020a), en primer lugar, es necesario el establecimiento de reglas y expectativas claras con respecto a lo que constituye una jornada laboral de teletrabajo, de la disponibilidad y de los objetivos y su medición. En segundo lugar, a través de la adaptación de mecanismos de asignación de actividades, de cargas de trabajo y de la comunicación y la coordinación de equipos. Y, por último, con la asimilación de la pérdida de control directo sobre el personal empleado a través de su empoderamiento, impulsando la responsabilidad individual bajo acuerdos y relaciones basadas en la confianza y en el fomento de habilidades "blandas" de autogestión.

Naturalmente, la implementación del teletrabajo depende de la naturaleza del trabajo en sí. Por ejemplo, los puestos de supervisión y operación en líneas

19. Conocido en algunos países de Latinoamérica como "ausentismo".

de producción físicas o de manipulación de maquinaria en empresas industriales difícilmente podrán adaptar los puestos de trabajo para la actividad remota. Aun considerando lo anterior, actualmente, un porcentaje creciente de ocupaciones y sus respectivas actividades requieren el uso de las TIC para la transferencia de información y contenido que solventa las limitaciones de las interacciones cara a cara. Gradualmente esto propiciará que puestos de trabajo en industrias tradicionalmente intensivas en mano de obra puedan realizarse a través de alguna forma de trabajo remoto.

Gestión del bienestar en el contexto del teletrabajo

La revisión sistemática llevada a cabo por Kotera y Correa (2020) sobre los efectos psicológicos de las nuevas formas de trabajar, dentro de las cuales el teletrabajo ocupa un papel fundamental, muestra ciertas prácticas sencillas que han demostrado ser útiles para contrarrestar los efectos negativos en el bienestar de las personas y que incluyen, por ejemplo, la celebración de reuniones matinales de equipo para verificar la situación de cada persona al inicio de la jornada o la estimulación de paseos cortos del personal para reducir la fatiga. Una conclusión importante de dicha revisión es que la implementación del teletrabajo debe ir acompañada de medidas de apoyo al bienestar de las personas que trabajan desde casa, las cuales deben estar convenientemente informadas sobre tales medidas. Asimismo, dichos autores enfatizan la importancia de las sesiones introductorias de explicación de las condiciones laborales cuando una persona se inicia en el teletrabajo como una medida para fomentar la comprensión de esta nueva situación tanto por parte del entorno familiar como del laboral.

Por último, el soporte emocional no debe ser ignorado por parte de las personas que ocupan puestos de dirección. Aunque el teletrabajo puede limitar las interacciones informales comunes en un entorno presencial como las "conversaciones de pasillo" o "las charlas del café", sin duda el distanciamiento social forzado a raíz de la COVID-19 ha llevado a extremos las percepciones de aislamiento y el desgaste emocional. Este aislamiento puede afectar de manera más profunda a las personas que tienen vínculos más débiles en la organización y que ahora no cuentan con esas interacciones informales generadas al azar. El reto de la gestión del bienestar de las personas empleadas en este contexto, y también después de la pandemia, pasa asimismo por la gestión de las emociones y el fortalecimiento de los vínculos sociales entre las personas que conforman la organización (Rodríguez, 2021).

El reto de la gestión del talento humano en el contexto del teletrabajo: liderazgo y supervisión

El teletrabajo facilita los esquemas de trabajo flexibles, los cuales benefician el desempeño individual y organizacional, pero dificultan las tareas de gestión y supervisión. Como se ha comentado ya, son precisamente los tipos de supervisión basados en el control o en la monitorización cercana los que pueden obstaculizar la implementación del teletrabajo (Eurofound y the International Labour Office, 2017). En este caso, es interesante analizar cómo la pandemia de la COVID-19 ha obligado, a pesar de las posibles reticencias, a empresas de todo el mundo a implementar el teletrabajo para garantizar el mantenimiento de su actividad, al menos en los confinamientos más estrictos. En este sentido, y aunque en países como España se ha visto una reducción importante del teletrabajo conforme ha evolucionado la pandemia del coronavirus, la investigación futura deberá determinar si el teletrabajo forzado y sobrevenido ha tenido alguna influencia sobre la percepción y la actitud hacia el teletrabajo en aquellas culturas organizacionales basadas en el ejercicio del control sobre las personas que trabajan en ellas.

En este contexto, el papel de las personas que ejercen roles de liderazgo en las organizaciones es fundamental para que el teletrabajo funcione adecuadamente. Así, Liao (2017, citado por Neumeier *et al.*, 2020) afirma que es necesario identificar el estilo de liderazgo más adecuado ya que no existe una única manera de liderar de manera efectiva en los contextos de trabajo flexible. Asimismo, se requiere desarrollar habilidades específicas para ejercer el liderazgo efectivo en dichos contextos.

El avance de las TIC, los cambios en los modelos organizacionales más globalizados y, por supuesto, la proliferación de los equipos virtuales y del teletrabajo han propiciado el surgimiento del *liderazgo virtual*. Este tipo de liderazgo, (también conocido en inglés como *e-leadership*) ha sido definido por Avolio *et al.* (2000, citado por Neumeier *et al.*, 2020), como "un proceso de influencia social mediado por tecnologías avanzadas de la información y la comunicación —TIC— para producir cambios en las actitudes, los sentimientos, el pensamiento, la conducta o el desempeño de los empleados, los equipos, los grupos y las organizaciones" (p. 70). Teniendo en cuenta que el ejercicio del liderazgo en el contexto de teletrabajo presenta retos diferentes al liderazgo presencial, el estilo de liderazgo más adecuado en contextos de trabajo flexible puede variar según la situación, lo cual implica que diferentes estilos de liderazgo

pueden ser efectivos[20]. Sin embargo, con independencia del estilo adoptado, la potenciación de la autonomía de los empleados es fundamental dada su importancia para el desempeño y la productividad (De Macêdo *et al.*, 2020). Las personas que ejercen el liderazgo virtual deben saber que la desconfianza gerencial y el control excesivo reduce la autonomía y, por tanto, los beneficios de esta última sobre el desempeño y la productividad (Neumeier *et al.*, 2020). Según Miglioretti *et al.* (2021), tal y como se comenta en la literatura de manera recurrente, el liderazgo virtual debería estar estrictamente relacionado con la gestión por objetivos en el que las personas que lideran establecen claramente las metas e involucran y empoderan a las personas que teletrabajan para el logro de los objetivos a partir de la confianza.

Además del estilo de liderazgo, dentro de las habilidades requeridas para liderar a las personas que trabajan en remoto, se encuentran la persistencia, el dinamismo, las habilidades de comunicación y la inteligencia emocional (Maher, 2014, citado por Neumeier *et al.*, 2020). Las personas que lideran virtualmente de manera más efectiva se caracterizan por mantener una comunicación regular con el equipo, por dar respuesta a las preguntas de las personas empleadas, por proporcionar retroalimentación, orientación y *mentoring* y por responder a las preocupaciones de las personas empleadas (Neumeier *et al.*, 2020).

6.3.2 Competencias para el teletrabajo: competencias digitales y competencias sociales

El futuro del trabajo traerá consigo cambios radicales en la manera en la que operan las organizaciones a través de ecosistemas digitales y tecnológicos, y de las nuevas normas sociales que se desarrollen como resultado y que posiblemente implicarán una redefinición del trabajo en sí mismo, de las personas teletrabajadoras y del lugar de trabajo. Pero, para que las personas que integran una organización puedan ser parte de las nuevas dinámicas propiciadas por el teletrabajo, es necesario tomar en cuenta la heterogeneidad en sus niveles de conocimiento, competencias y habilidades. Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2020a), la posibilidad de trabajar de manera remota está fuertemente correlacionada con el conjunto de habilidades requeridas en las ocupaciones. Las conclusiones en su informe sobre la variación en la capacidad del trabajo remoto en diferentes regiones de Europa y en los Estados Unidos enfatiza que, cuanto

20. Para profundizar en los diferentes estilos de liderazgo, consultar Neumeier et al. (2020).

más alta es la tasa de educación terciaria de los recursos humanos, mayor es la tendencia al teletrabajo en los puestos laborales. En ese sentido, las diferencias generacionales (edad de las personas) y en el nivel de formación traen consigo una mezcla de habilidades y conocimientos técnicos o "competencias duras" que varían en vigencia y propósito, y que inciden directamente en la transición al teletrabajo. Como consecuencia, las personas que realizan una actividad susceptible al teletrabajo necesitarán poseer habilidades técnicas que faciliten su integración a las nuevas dinámicas laborales —que podrían ser cruciales para aspectos tan fundamentales como acceder al trabajo mismo— y que garanticen un flujo de trabajo adecuado tanto para las personas como para la organización.

La Comisión Europea a través del marco europeo de competencias digitales DIGCOMP (Vuorikari *et al.*, 2016) proporciona la descripción detallada de todas las habilidades necesarias para ser competente en entornos digitales. Por supuesto, estas tienen implicaciones directas en la implementación efectiva del teletrabajo, y son principalmente cinco grandes áreas de las que emanan competencias específicas que intentan encasillar todo el espectro del conocimiento digital. A saber:

- **Alfabetización digital y de la información:** se refiere al acceso, búsqueda y filtrado de la información y el contenido digital; el posterior procesamiento, entendido como el análisis, evaluación crítica de la información y sus fuentes, y su interpretación y, finalmente, la administración en un ambiente estructurado que comprende la organización, almacenamiento y recuperación de la información y el contenido digital.
- **Comunicación y colaboración**: incluye la interacción, la comunicación, la compartición de recursos a través de las tecnologías digitales; la conexión y la colaboración con otras personas en la cocreación de conocimiento; las normas de comportamiento y el *know-how* digital —que adaptan la comunicación y propician la conciencia intercultural e intergeneracional presente en las comunidades y redes digitales— y, finalmente, la identidad digital, que se refiere a la administración del rol de una persona a través de las herramientas, ambientes y servicios digitales.
- **Creación de contenido digital**: constituye el desarrollo —la creación y la edición— de contenido digital en diferentes formatos: textos, gráficas, imágenes, videos, páginas web, entre otros; la integración y recombinación de contenido e información para la creación de nuevo contenido y conocimiento; el conocimiento de las leyes de protección intelectual, derechos de autoría y licencia que aplica al contenido digital y, por

último, la programación informática en la resolución de problemas y el desarrollo de actividades específicas.

- **Seguridad**: comprende la protección de los dispositivos y el contenido digital, así como la protección de datos personales y privacidad y cómo estos son administrados en los servicios digitales; la seguridad y bienestar personal, entendido como los riesgos a la salud física y mental en el uso de las tecnologías digitales, y del medioambiente.
- **Resolución de problemas**: identificación de problemas técnicos en el uso de dispositivos y en ambientes digitales, así como de las necesidades tecnológicas y su resolución a través de herramientas digitales, creatividad e innovación y, por último, la conciencia de la mejora continua de las competencias digitales.

Estas áreas, aunque en términos generales son el fundamento de la competencia digital, necesariamente difieren en la pericia requerida de acuerdo con cada tipo de ocupación y actividad económica, siendo los mayores exponentes de su utilización, por ejemplo, profesionales de las telecomunicaciones, de los servicios intensivos en conocimiento, de la educación, el personal científico, entre otros (European Commission, 2020). Pero es remarcable que, cada vez más, la disponibilidad de estas destrezas está siendo facilitada a la sociedad, por un lado, al integrarse a la oferta básica de las instituciones de educación elemental y terciaria, y por otro, al personal de las organizaciones a través de la formación a cargo de las empresas o en colaboración con las entidades proveedoras de productos tecnológicos y servicios digitales o de capacitación especializada.

Aunque, cada vez más, la disponibilidad de ordenadores personales[21] e internet en los hogares y lugares públicos es mayor, es importante notar que las capacidades de las personas para teletrabajar deben complementarse con las capacidades tecnológicas y digitales de las organizaciones. En ese sentido, la falta de equipo TIC, la conexión de banda ancha —de alta velocidad en algunos casos—, entre otras (OCDE, 2020a), pueden actuar en detrimento de la productividad y el desempeño de las personas empleadas.

Por otro lado, el dominio de algunas competencias sociales o "competencias suaves" también puede jugar un papel importante para el teletrabajo. Aunque estas competencias en el ámbito digital no están tan definidas como las

21. Hace referencia a "computadores".

competencias duras, Grundke *et al.* (2018) señalan que suelen estar asociadas con rasgos de la personalidad que contribuyen a la productividad de las personas. Así, estas competencias suaves, desde un punto de vista del individuo, están relacionadas con la autonomía, flexibilidad, autogestión, autoevaluación y creatividad. Partiendo de la necesidad de interactuar con otras personas colaboradoras y de trabajar en equipo, se consideran las competencias relacionadas con la cooperación, comunicación y gestión de personas —como la negociación, asignación y planificación de actividades, asesoramiento y enseñanza y persuasión—. Este conjunto de competencias suaves actúa de manera complementaria a las competencias cognitivas —habilidades adquiridas a través de la educación como aritmética y resolución de problemas (Grundke *et al.*, 2018)— y son clave en ambientes digitales, especialmente en trabajos que requieren un uso intensivo de las TIC.

Por tanto, es importante que las organizaciones entiendan las competencias digitales como habilidades, conocimientos y actitudes transversales que facilitan el establecimiento de la cultura digital y provean a las personas trabajadoras de infraestructuras digitales, capacitación y un ambiente virtual seguro que permitan el desarrollo de las actividades y el flujo de información. Sin embargo, la cultura digital debe ir acompañada de competencias sociales y cognitivas que faciliten el trabajo en equipos y entornos virtuales.

6.3.3 Consecuencias del teletrabajo en las percepciones de las personas y en la calidad del trabajo

La calidad del trabajo es una dimensión que engloba factores objetivos y subjetivos a nivel individual, es decir, factores psicológicos relacionados con la salud emocional (por ejemplo, estrés, aislamiento y propósito) y fisiológicos relacionados a la salud física (por ejemplo, la ergonomía), con los atributos intrínsecos del trabajo (por ejemplo, grado de autonomía y ambiente de trabajo) y, por último, con la gestión de la organización (por ejemplo, comunicación, retroalimentación y soporte organizacional) que influyen en general al bienestar de las personas trabajadoras (Carillo *et al.*, 2021; Kazekami, 2020; Song y Gao, 2020). Sin embargo, la satisfacción laboral ha sido la manera más común de medir la calidad del empleo ya que permite analizar la actitud de las personas sobre diferentes aspectos intrínsecos, extrínsecos y sociales del trabajo (Gamboa, 2016).

Una gran parte de los estudios asocia el teletrabajo con el aumento en la percepción de autonomía, mayor equilibrio entre la vida y el trabajo, menos estrés,

mejor desempeño y, por ende, mayor productividad y satisfacción laboral (Aguilera *et al.*, 2016; Song y Gao, 2020). Esto ha generado una percepción generalizada de que el teletrabajo tiene más ventajas que desventajas. Sin embargo, también existen investigaciones que cuestionan dichos resultados (Sparrowe *et al.*, 2001; Weinert *et al.*, 2015), argumentando que el teletrabajo puede reducir las interacciones sociales, generar estrés y conflictos en la vida familiar por el aumento del tiempo de trabajo y también disminuir la posibilidad de evaluación por parte del equipo supervisor y, con ello, la promoción y el crecimiento en las organizaciones.

En este sentido, tal y como indican Miglioretti *et al.* (2021), no todo el teletrabajo es valioso y este no es positivo o negativo *per se*, sino que existen maneras o tipos de teletrabajo o formas de teletrabajar con características y consecuencias más positivas o negativas. Según su punto de vista, el teletrabajo de alta calidad se caracteriza por realizarse en espacios de trabajo "ágiles", dotando a las personas de un alto grado de flexibilidad temporal y espacial para el desarrollo del trabajo y centrando el liderazgo en la gestión de objetivos y en la promoción del empoderamiento y la confianza. Así, las personas que teletrabajan bajo estas circunstancias presentan valores de recursos laborales, de *engagement* y de equilibrio familia-trabajo significativamente mayores que aquellas personas que teletrabajan en circunstancias en las que tales características están mucho menos presentes.

Desde la perspectiva individual, el teletrabajo puede estar relacionado con factores psicológicos y fisiológicos. Desde el punto de vista psicológico, la literatura pone énfasis en ciertas características del teletrabajo que pueden ocasionar perturbaciones emocionales profundamente interrelacionadas. El teletrabajo conlleva la disminución de las interacciones sociales y profesionales (Allen *et al.*, 2015; Eurofound, 2020b; Illegems y Verbeke, 2004). El hecho de no compartir un espacio físico con más personas de la organización puede provocar sentimientos de aislamiento y una menor satisfacción laboral. Según Fana *et al.* (2020), durante la contingencia ocasionada por la COVID-19, se ha observado que las personas trabajadoras cuyas actividades se centran en las interacciones sociales pueden ser las más afectadas en la transición al teletrabajo.

Asimismo, la falta de apoyo y soporte de la organización, a través de las relaciones profesionales y sociales con el equipo supervisor y colegas, puede contribuir al incremento del estrés como consecuencia de la actividad laboral y a la disminución de la motivación y la productividad (Eurofound, 2012). En este punto, Carillo *et al.* (2021) afirman que este efecto negativo del aislamiento puede contrarrestarse en la medida que la organización pueda fomentar la

conectividad organizacional y el sentido de comunidad, haciendo que las personas teletrabajadoras se sientan visibles, valoradas y comprometidas con su rol y con la comunidad dentro de la organización. Esto también está ligado al sentido de propósito, que hace referencia a la utilidad del trabajo realizado por las personas y al sentimiento de haber hecho una buena labor, entendido como la calidad de un determinado trabajo. Este sentimiento de utilidad del trabajo que cada persona realiza resulta importante, especialmente durante el teletrabajo, porque genera motivación, percepción de desarrollo profesional y satisfacción personal (Eurofound, 2020b).

Otro aspecto predominantemente negativo sobre la percepción de la calidad del trabajo es el estrés causado por la sobre exposición a las actividades y comunicaciones mediadas por las TIC, comúnmente conocido como tecnoestrés. El tecnoestrés se puede ver acrecentado por el uso de videoconferencias con varias personas, que requieren un sobreesfuerzo por no poder hacer uso del lenguaje no verbal, por el miedo a "no dar la talla digital", especialmente entre las personas mayores, por la inexistencia de rituales de desconexión o por el afán de no querer perderse nada de lo que ocurre (Rodríguez, 2021). Asimismo, como se verá más adelante, el tecnoestrés en el contexto del teletrabajo también puede ocasionarse por situaciones fortuitas relacionadas con el funcionamiento inadecuado de equipos y aplicaciones informáticas o por los problemas de conectividad (Gamboa, 2020). Esto puede afectar la satisfacción laboral y personal, y la productividad de las personas empleadas (Carillo *et al.*, 2021; Suh y Lee, 2017). Además, según La Torre *et al.* (2019) está relacionado con síntomas cognitivos, como la irritabilidad, baja concentración y problemas de memoria. Lo anterior también puede ocasionar reacciones psicológicas negativas como la fatiga, ansiedad e inseguridad en el uso de las TIC, lo que puede desmotivar su utilización y dificultar el teletrabajo. En ese sentido, la organización debe preocuparse por reconocer las situaciones en las que las personas pueden sufrir de tecnoestrés con la intención de prevenirlo, por ejemplo, como mencionan Suh y Lee (2017), aumentando el grado de autonomía de las personas trabajadoras lo cual puede contribuir a una mayor resiliencia al estrés.

Por otro lado, desde el punto de vista fisiológico se ahonda en las condiciones que pueden afectar la salud física de la persona durante el teletrabajo, principalmente las consideraciones ergonómicas. El trabajo en remoto implica que la organización no tiene control sobre el diseño del puesto de trabajo, tomando en cuenta las características ergonómicas para evitar accidentes, lesiones típicas del sedentarismo o de la exposición a medios electrónicos. Por lo tanto, los hábitos y prácticas, por ejemplo, la postura al sentarse, el movimiento regular y estiramiento durante el

trabajo, así como el equipo y mobiliario (sillas, escritorios, monitores, etcétera) tienen que transferirse a las personas empleadas a través de la provisión de estos materiales, pero también de la formación para la identificación de riesgos en su lugar de trabajo y sus soluciones ergonómicas así como brindar soporte a través de evaluaciones y ajustes a su ambiente de trabajo (Robertson y Maynard, 2016). En este sentido, las organizaciones deben asegurar el confort necesario para el desarrollo de la actividad laboral de las personas que teletrabajan a través de intervenciones ergonómicas para preservar la calidad de vida laboral (De Macêdo *et al.*, 2020), lo cual puede ser visto como una barrera para la implementación de esta manera de trabajar por los costes que puede implicar. Sin embargo, el análisis de coste-beneficio debería estar claramente definido en esos casos.

De igual manera, la literatura remite a una serie de atributos intrínsecos que se relacionan con el teletrabajo. En primer lugar, el grado de autonomía, que se refiere a la libertad e independencia que tiene una persona para decidir cómo, cuándo y dónde realizar su trabajo (Allen *et al.*, 2015), es especialmente importante en la relación entre el teletrabajo y la calidad del trabajo. Según varias fuentes (Allen *et al.*, 2015; Golden y Veiga, 2005), los niveles altos de autonomía tienen implicaciones positivas en el balance entre la vida y el trabajo y en la satisfacción laboral de las personas teletrabajadoras. Sin embargo, también pueden tener efectos negativos, particularmente en las personas empleadas que optan por teletrabajar frecuentemente. El alto grado de libertad de la persona empleada para escoger su esquema de trabajo puede ocasionar un incremento en las expectativas sobre su disponibilidad para trabajar —refiriéndose a la idea de estar "en conexión" donde sea y cuando sea—, aumentando así el esfuerzo y la carga de trabajo (Eurofound, 2020a; Mazmanian *et al.*, 2013). A estos efectos contradictorios, que pueden ser causados tanto por la persona trabajadora como por la empleadora, se le conoce como la paradoja de la autonomía.

Es importante notar que, dependiendo del perfil del puesto de trabajo —características como la interdependencia y el nivel de autonomía— la adopción del teletrabajo a tiempo completo puede tener efectos contraproducentes (Fana *et al.*, 2020). Allen *et al.* (2015) sugieren que la relación entre la satisfacción y el tiempo de trabajo no es lineal sino curvilínea. Esto quiere decir que, a partir de un cierto número de horas de teletrabajo a la semana, los niveles de satisfacción se estancan mostrando poco o nulo crecimiento. Las causas de este estancamiento en la satisfacción se estima que están relacionadas con los efectos de la falta de interacción social y puede afectar más si el rol de la persona trabajadora depende de estas relaciones.

En segundo lugar, el ambiente de trabajo, especialmente si este se realiza desde el hogar, incide en el desempeño de la persona trabajadora y en la calidad de trabajo percibida (Carillo *et al.*, 2021). El ambiente de teletrabajo es definido por Staples *et al.* (1999) como el grado en el que la persona empleada considera favorables las condiciones en las que realiza sus labores. Esto incluye, desde el punto de vista de la ergonomía, la idoneidad del espacio designado para trabajar, por ejemplo, si este es cómodo, iluminado, aislado del ruido, o con temperatura adecuada, entre otros aspectos, y como se ha mencionado antes, tiene las mismas implicaciones respecto al teletrabajo. Adicionalmente, se toma en cuenta el equipo y recursos con los que se trabaja, entendido en su mayor parte como el equipo de TIC —por ejemplo, ordenadores (computadores) personales, acceso a internet de banda ancha, soporte técnico en *software* y *hardware*, entre otras cosas—. Si el equipo y los recursos TIC son inadecuados para realizar las actividades propias del trabajo e impiden el flujo de información entre los miembros de la organización pueden generar frustración en el empleado (Illegems y Verbeke, 2004) y tecnoestrés (Gamboa, 2020).

Finalmente, existen circunstancias que pueden distraer a una persona trabajadora en su labor. Se puede hablar de situaciones fortuitas como el ruido o algún inconveniente doméstico, pero también, como indican algunos estudios, cuestiones relacionadas con el límite entre el trabajo y la vida personal, el cual puede difuminarse especialmente si el teletrabajo se realiza en el hogar (Allen *et al.*, 2015; Dén-Nagy, 2014; Eurofound, 2020a). En ese sentido, la extensión del horario de trabajo o la mezcla de actividades laborales y domésticas puede ocasionar interferencias por el solapamiento de ambas actividades. En su conjunto, Carillo *et al.* (2021) mencionan que un espacio inadecuado de teletrabajo, con equipo y recursos insuficientes aunado a las distracciones o interrupciones, puede causar serios problemas en el desempeño laboral. Por el contrario, las buenas condiciones en el ambiente de trabajo están asociadas con mayores niveles de efectividad de la persona empleada (Staples *et al.*,1999).

6.3.4 Consecuencias del teletrabajo en el desempeño de las personas y de las organizaciones

Como ya se ha comentado, la literatura sobre teletrabajo se ha enfocado más en las consecuencias que esta manera de trabajar comporta para el desempeño laboral y otras conductas de las personas que trabajan de esta manera. Desde luego, esta mayor atención desde la investigación es lícita si se tiene en cuenta que las organizaciones han de velar por maneras de trabajar y de organizar el

trabajo que garanticen los niveles esperados de desempeño y otros resultados de las personas. En este sentido, se ha comentado que la manera en la que se gestiona el teletrabajo por parte de las empresas tiene una influencia importante en los resultados demostrados por las personas. Así, se ha visto cómo el hecho de no contar con el equipamiento adecuado puede obstaculizar un buen desempeño. Asimismo, el desempeño laboral en el contexto del teletrabajo está influido por las competencias de las que dispongan las personas para un uso adecuado de las TIC (Eurofound y the International Labour Office, 2017).

Por otra parte, es lógico que las empresas estén altamente enfocadas en conocer si el teletrabajo resulta beneficioso o no para los resultados organizacionales. En este sentido, Harker-Martin y MacDonnell (2012) indican que el teletrabajo no se ha implantado en muchas organizaciones, posiblemente por la falta de evidencia consolidada sobre sus beneficios. Por esta razón, realizaron un metaanálisis sobre la relación entre la implantación o no del teletrabajo y diferentes resultados de interés para las organizaciones. Sus resultados indican que, efectivamente, el teletrabajo es percibido como beneficioso para las organizaciones por parte de las personas encargadas de la gestión, ya que encontraron que existe una relación pequeña, pero positiva, entre el teletrabajo y productividad, retención del talento, compromiso organizacional y desempeño dentro de la organización.

A continuación, y sin ánimo de exhaustividad, se revisan los resultados de algunos estudios alrededor de las consecuencias del teletrabajo para el desempeño de las personas y de las organizaciones.

Consecuencias en el desempeño de las personas

Antes de comenzar este subapartado, conviene indicar que pueden existir variaciones en la definición conceptual y operacional del desempeño individual en los diferentes estudios analizados.

En términos generales, diferentes estudios realizados en varios países indican que el teletrabajo afecta positivamente el desempeño individual. Los estudios realizados en algunos países europeos indican que las mejoras en el desempeño están relacionadas con una mayor cantidad de horas (no pagadas) de trabajo, así como con una mayor capacidad de las personas para concentrarse por la falta de interrupciones propias del lugar de trabajo. Asimismo, algunos de los estudios indican que el teletrabajo parcial parece tener un mayor impacto en el desempeño en comparación con no teletrabajar o con altos niveles de teletrabajo (Eurofound y the International Labour Office, 2017).

Desde la literatura científica, diversos autores también han indicado que el teletrabajo tiene efectos positivos en diferentes resultados clave de las personas trabajadoras, básicamente porque aumenta su autonomía (Gajendran y Harrison, 2007) la cual, desde la perspectiva del modelo de Demandas-Recursos Laborales (DRL)[22], es vista como un recurso valioso que permite el logro de objetivos laborales por parte de las personas así como para hacer frente a las demandas del trabajo (Bakker y Demerouti, 2011, citados por Gajendran *et al.*, 2015).

A este respecto, Gajendran *et al.* (2015) analizaron la relación entre teletrabajo, el *desempeño de tarea* y el *desempeño contextual*. Este último caso, de gran preocupación para las organizaciones a la hora de implementar el teletrabajo, hace referencia tanto a los comportamientos de facilitación interpersonal y de ayuda a los y las compañeras como a la dedicación, autodisciplina y el trabajo duro. Los resultados de dichos autores indican que el teletrabajo y la intensidad del teletrabajo están asociados positiva y significativamente con el desempeño de tarea y con el desempeño contextual. Asimismo, sus resultados indican que la relación de la intensidad del teletrabajo con los dos tipos de desempeño (tarea y contextual) está mediada por la autonomía percibida. Sin embargo, los resultados también muestran que la relación entre la intensidad del teletrabajo y el desempeño de tarea está modulada por el grado en que el teletrabajo está disponible para todo el equipo de trabajo. Más específicamente, este resultado indica que la intensidad del teletrabajo tiene efectos significativos sobre el desempeño de tarea solo cuando el teletrabajo no está al alcance de todo el equipo de trabajo, sugiriendo que cuando las personas perciben el teletrabajo como una concesión especial que se les realiza de manera individual, su desempeño de tarea es mayor mientras que si el teletrabajo está al alcance de todo el equipo, la intensidad del teletrabajo no tiene efectos sobre este tipo de desempeño.

Desde un punto de vista más general, el metaanálisis realizado por Gajendran y Harrison (2007) muestra que la correlación entre las autoevaluaciones de desempeño laboral y teletrabajo no es significativa.

22. Este modelo, así como la teoría DRL a la que ha dado paso explican cómo las demandas laborales tienen efectos directos e indirectos sobre el estrés y cómo los recursos laborales tienen efectos sobre la motivación. Asimismo, proponen relaciones recíprocas entre dichas variables. La teoría DRL permite comprender, explicar y predecir el bienestar y el rendimiento laboral (Bakker y Demerouti, 2013).

El caso especial del desempeño laboral durante el confinamiento de la pandemia de la COVID-19

En el contexto del teletrabajo realizado a raíz de la pandemia de la COVID-19, cabe comentar el estudio realizado por Shockley *et al.* (2020) con una muestra de alrededor de 500 personas que teletrabajaron a jornada completa durante el confinamiento y que no habían teletrabajado antes. Los resultados indican diferentes predictores de las autoevaluaciones del desempeño laboral relativas a los niveles previos a la pandemia, así como la autoevaluación de la cantidad y calidad del trabajo realizado diariamente durante la misma.

En primer lugar, Shockley *et al.* (2020) indican que, en términos del espacio de trabajo, los aspectos que mostraron ser más importantes para un mejor desempeño (en términos de cantidad y calidad del trabajo diario realizado), fueron: contar con un teclado externo, con una mesa de escritorio, con una pantalla de tamaño adecuado y un espacio de trabajo silencioso. En lo que respecta al desempeño laboral comparado a los niveles previos a la pandemia, encontraron que los principales facilitadores para igualar los niveles de desempeño previo eran: contar con un espacio de trabajo adecuado para la productividad, el incremento de la variedad de las tareas del puesto, el manejo dado por la empresa a la transición del trabajo presencial al teletrabajo y una alta calidad del sueño durante el trabajo en remoto. Adicionalmente, los sentimientos de aislamiento social se relacionaron negativamente con los niveles de desempeño en relación a los mostrados antes de la pandemia. Este último aspecto, junto con la calidad del espacio de trabajo fueron los predictores más potentes del desempeño comparado a los niveles previos.

Por otra parte, Shockley *et al.* (2020) encontraron que se daba un mejor desempeño diario cuando la tecnología facilitaba la productividad, la cantidad de información intercambiada con otras personas era alta, los sentimientos de aislamiento en el trabajo eran menores y la duración de las pausas era menor.

Estos resultados sugieren que la relación del teletrabajo con el desempeño laboral puede estar fuertemente influido por las circunstancias en las que se da la situación de teletrabajo, es decir, si esta situación es planificada o si, por el contrario, emerge de manera abrupta, como ha sido el caso del teletrabajo realizado como consecuencia del confinamiento surgido durante la pandemia de la COVID-19. Así, es posible que los niveles de eficacia, eficiencia y productividad del teletrabajo realizado durante el confinamiento estén por debajo de los niveles del trabajo presencial por el carácter sobrevenido y la falta de preparación (Morikawa, 2020, citado por Peiró y Soler, 2020).

Consecuencias en el desempeño de las organizaciones

El teletrabajo también ha mostrado tener efectos en los resultados organizacionales. En primer lugar, las organizaciones que cuentan con esta modalidad de trabajo ven mejorada su capacidad para atraer y retener aquel personal que valora cada vez más los esquemas de trabajo flexibles y que suele estar configurado por profesionales altamente cualificados (Eurofound y the International Labour Office, 2017) que aportan un alto valor a las organizaciones. La relación positiva entre teletrabajo y retención del talento también ha sido confirmada por el metaanálisis realizado por Harker-Martin y MacDonnell (2012).

En segundo lugar, Eurofound y the International Labour Office (2017) indican que la suma de las mejoras del desempeño individual puede aumentar el desempeño organizacional en su conjunto. Asimismo, a partir de la revisión de diversos estudios realizados en diferentes países, indican que la mejora de los resultados organizacionales se debe a diferentes aspectos. Algunos estudios identifican aspectos como el aumento de la productividad, la reducción de costes y el aumento de la calidad de vida de las personas empleadas. Asimismo, identifican que la reducción objetiva de los tiempos de desplazamiento también parece afectar los resultados al reducir la rotación laboral y los retrasos en la llegada al puesto de trabajo. Por otra parte, indican cómo la reducción en los desplazamientos puede aumentar el tiempo dedicado al servicio al cliente por parte del personal de ventas, aumentando el desempeño de la organización. Otro potenciador del desempeño detectado por la investigación es el aumento de conductas innovadoras, que, en caso del teletrabajo, no se verían obstaculizadas por ciertos tipos de la supervisión a los empleados más propias del trabajo presencial.

Cabe indicar que Eurofound y the International Labour Office (2017) también identifican la capacidad del teletrabajo para facilitar la continuidad de las empresas en el caso de situaciones de emergencia como terremotos y epidemias o pandemias. En este sentido, la pandemia de la COVID-19 ha confirmado el alto valor del teletrabajo para mantener y, en algunos casos, mejorar los resultados de diferentes empresas y organizaciones alrededor del mundo.

Finalmente, en lo que respecta a la relación del teletrabajo con otros indicadores de desempeño organizacional, Allen *et al.* (2015) llaman la atención sobre la escasez de estudios empíricos al respecto. En este sentido, citan la investigación realizada por Martínez-Sánchez *et al.* (2007) en la que se identificó que las empresas con las proporciones más grandes de personas teletrabajadoras presentaban mayor desempeño financiero y mejor desempeño relacional (mejores

relaciones con los clientes, proveedores y personas empleadas), así como mayor innovación de producto y de proceso. Dichos resultados invitan a realizar análisis más profundos debido a que es posible que la relación entre teletrabajo y estos indicadores de desempeño sea bidireccional y que las empresas con mejores desempeños financieros, relacionales y de innovación tiendan, por la naturaleza de su actividad y el nivel de formación de su personal, a una mayor implantación del teletrabajo.

6.3.4 Consecuencias del teletrabajo en el equilibrio entre la vida personal y laboral

Un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional se considera en la literatura como la ventaja más importante del trabajo en casa (Crosbie y Moore, 2004; Gajendran y Harrison, 2007). Tal y como ha quedado patente en el apartado dedicado a la definición, surgimiento y evolución del teletrabajo, esta modalidad laboral no parece nacer con la pretensión de conciliar la vida familiar y la laboral, sino que, entre los efectos posibles fruto de la flexibilidad horaria, se aprecia una libertad de autorregulación del horario laboral que resulta ideal para compaginar la vida personal y profesional (Nilles, 1975).

Sin embargo, otras investigaciones más recientes consideran que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal se ha identificado como uno de los principales impulsores del teletrabajo, con la intención de que el teletrabajo tenga un impacto positivo en este equilibrio (Mokhtarian y Salomon, 1997). La investigación de Haddad *et al.* (2009), por ejemplo, indica que otros miembros de la familia pueden apreciar el teletrabajo de la persona empleada, lo que podría ser un fuerte impulsor del teletrabajo.

Por otro lado, otras investigaciones señalan que un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal no es una motivación para teletrabajar para la mayoría de las personas que deciden hacerlo (Aguilera *et al.*, 2016; Tremblay *et al.*, 2006). Algunos estudios apuntan que el teletrabajo favorece la conciliación de la vida laboral y personal (Maruyama *et al.*, 2009). Wheatley (2012) expone que las personas teletrabajadoras estaban más satisfechas con las horas de trabajo y el empleo, así como con la cantidad y uso del tiempo libre.

Por el contrario, en la literatura también se recoge cómo el teletrabajo pone en peligro el equilibrio entre la vida laboral y personal. Noonan y Glass (2012) indican que el teletrabajo no permite alcanzar el equilibrio entre la vida laboral y personal,

sino que, por el contrario, refuerza la capacidad de las empresas de aumentar sus exigencias sobre las personas teletrabajadoras. En esta misma línea, Russell *et al.* (2009) apuntan que el teletrabajo aumenta la presión laboral deteriorando el equilibrio entre la vida laboral y la personal, ya que no solo aumenta las horas de trabajo, sino que también difumina el dominio del trabajo y la vida, lo que puede provocar la intrusión del trabajo en la vida familiar.

Zhang *et al.* (2020) remarcan que, aunque existen muchas investigaciones centradas en teletrabajo y equilibrio entre trabajo y vida personal o vida privada, estas no presentan datos concluyentes. La diferencia entre las aproximaciones de estas investigaciones en relación con el equilibrio de la vida laboral y personal puede ser posible, por ejemplo, por no compartir la forma de medir el equilibrio entre la vida laboral y personal. Según Hyman *et al.* (2003) y Guest (2002) existen numerosos intentos de hacer operativo el concepto; incluyendo enfoques subjetivos como objetivos; sin embargo, la mayor parte de las investigaciones en este ámbito hace hincapié en estos últimos.

La directiva europea de 2003[23] sobre el tiempo de trabajo define las 48 horas semanales como un máximo adecuado. La definición objetiva que implica esto es que quienes trabajan regularmente más de 48 horas a la semana tendrán un desequilibrio entre el trabajo y el resto de su vida. Un enfoque más subjetivo sería cuando se percibe un equilibrio entre el trabajo y las demás responsabilidades de la vida. Por ejemplo, Clark (2000) define el equilibrio como la satisfacción y el buen funcionamiento en el trabajo y en casa con un mínimo de conflicto de roles.

Otro aspecto que puede ser el origen de las diferencias entre investigaciones es la frecuencia del teletrabajo, ya que las personas que teletrabajan habitualmente reportan un mejor nivel de equilibrio de su vida personal y laboral en comparación con personas que teletrabajan de forma menos frecuente (Zhang *et al.*, 2020). Finalmente, Golden *et al.* (2006) señalan que el teletrabajo frecuente ayudaría a reducir el conflicto de vida laboral y personal de las personas, pero aumentaría el conflicto vida personal y vida laboral; dependiendo de lo que consideren de mayor importancia.

23. Directiva 2003/88/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 4 de noviembre de 2003, relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo.

6.3.5 El efecto del teletrabajo en el desarrollo de carrera profesional

Otro aspecto de la vida laboral al que el teletrabajo puede afectar son los itinerarios o desarrollo de carrera profesional. Dentro de la literatura se distinguen discursos contradictorios en cuanto al efecto del teletrabajo en el éxito profesional. Sin embargo, no está claro si las circunstancias relacionadas con el teletrabajo permiten un mejor o peor desarrollo profesional o itinerario de carrera en comparación con las personas con similares características que no teletrabajan.

Por un lado, se defiende que el teletrabajo facilita el desempeño, por lo que las personas que teletrabajan pueden alcanzar un mayor éxito profesional dentro de las empresas y contar con mayores beneficios salariales que las personas que no teletrabajan. Los acuerdos de trabajo flexible permiten a las personas empleadas variar el horario y la ubicación de su trabajo y se presentan a menudo como una forma para mantener a las mujeres con talento en la fuerza de trabajo, o como un medio más general para que los padres, madres u otras personas con dependientes continúen ascendiendo en la escala profesional mientras cumplen con sus compromisos familiares (Hewlett, 2007).

Sin embargo, hay investigaciones que sugieren que existe una percepción generalizada entre las personas empleadas de que la utilización de tales acuerdos tiene un efecto negativo en la promoción profesional (Beauregard, 2011). Este es el caso, en particular, de los acuerdos de trabajo flexible, como el teletrabajo, que reducen la visibilidad en el sitio laborar. En este marco, la consideración de que la falta de presencialidad de la persona teletrabajadora está motivada por la falta de compromiso y que como resultado pueden recibir penalizaciones en su carrera profesional, concluye que el teletrabajo tiene efectos negativos en el crecimiento salarial (Glass, 2004). Golden y Eddleston (2020) afirman que existe la percepción de que el teletrabajo indica falta de dedicación a la propia carrera profesional, razón por la cual en muchas ocasiones se aconseja no optar por esta manera de trabajar.

Parece que cuando hay que tomar decisiones con información incompleta, los equipos directivos utilizan características observables (como la presencia física en el lugar de trabajo) para hacer inferencias sobre características no observables (como el compromiso organizativo y la productividad) entre las personas empleadas (Leslie *et al.*, 2012). La visibilidad en el trabajo suele ser una señal de la dedicación al trabajo y de la cantidad y calidad de la producción laboral, por lo que es un factor en las decisiones relativas a las oportunidades de promoción o desarrollo.

El trabajo de Elsbach *et al.* (2010) diferencia entre la visibilidad esperada, que se refiere a ser vista o visto en el trabajo durante el horario laboral regular, y la visibilidad extracurricular, que se refiere a ser visto o vista en el trabajo fuera del horario laboral regular.

Según la literatura, la preocupación por parte de las personas empleadas de que la adopción de acuerdos de teletrabajo ponga en peligro su progresión profesional puede estar justificada, ya que investigaciones empíricas anteriores han demostrado que el uso de políticas de flexibilidad puede dar lugar a evaluaciones de rendimiento más bajas (Wharton *et al.*, 2008).

Por lo tanto, las culturas organizativas que enfatizan la importancia de estar físicamente presente en el lugar de trabajo pueden desalentar tácitamente a las personas empleadas con capacidad de desarrollo de aprovechar las oportunidades de trabajar desde casa o desde otro lugar fuera del lugar de trabajo (Beauregard *et al.*, 2018). El resultado final en estas organizaciones centradas en el tiempo presencial es la creación de una trayectoria profesional de doble vía, por la que las personas centradas en la promoción profesional trabajan en un horario estándar y se basan principalmente en el lugar de trabajo, y las personas que trabajan a distancia por razones como las responsabilidades de cuidado o los problemas de salud no se consideran elegibles para los puestos de liderazgo.

Sin embargo, en las organizaciones con una cultura de mayor aceptación a los acuerdos de trabajo flexible, el equipo directivo puede atribuir las solicitudes de recursos de teletrabajo de las personas empleadas como un esfuerzo para aumentar su capacidad de trabajar más y al mismo tiempo equilibrar las responsabilidades en el hogar (Leslie *et al.*, 2012). En este sentido, el contexto y la cultura organizacional tienen alta influencia en la relación entre teletrabajo y éxito de carrera objetivo. El estudio de Golden y Eddleston (2020) indica que las personas que teletrabajaban más recibían mayor número de promociones cuando trabajan en sitios donde el teletrabajo era altamente normativo o habitual y cuando hacían más trabajo extra. De manera similar, las personas que más teletrabajaban, que hacían más trabajo extra y que tenían más contacto cara a cara con la persona supervisora, recibían más aumentos de salario. Sin embargo, cuando no se analizaban los aspectos contextuales, el teletrabajo mostraba una relación negativa con el crecimiento del salario y con el número de ascensos.

Desde otro punto de vista, el teletrabajo puede potenciar el desarrollo de la empleabilidad y de las personas que viven en zonas rurales o alejadas de los centros de trabajo. En este sentido, una mayor flexibilidad por parte de las empresas en

cuanto a la presencialidad posibilita la captación de talento que de otra forma no sería posible. Por una parte, la persona se beneficia al tener posibilidades laborales en otros entornos geográficos de las que antes no disponía, y, por otra parte, la empresa se beneficia al facilitar el acceso de personal que se ajusta a sus necesidades, pero que no está físicamente presente o, al menos, no lo está en la totalidad del tiempo de trabajo. En este sentido, el teletrabajo es una manera importante de reclutar y retener a personas valiosas, debido a la mayor autonomía que supone para ellas (Gajendran *et al.*, 2015).

6.3.6 La perspectiva de género

Tradicionalmente se ha asociado a las mujeres con el hogar y no con el trabajo remunerado, a pesar de su creciente presencia en el mercado de trabajo, el empleo y las organizaciones laborales. La vida laboral de las mujeres no solo está condicionada por sus responsabilidades en el hogar, sino que, además, las mujeres aportan al lugar de trabajo una mezcla de habilidades y competencias relacionales aprendidas a lo largo de toda una vida de socialización y de gestión y organización de las tareas domésticas (Colgan y Ledwith, 1996, citados por Wilson y Greenhill, 2004).

El conflicto trabajo-familia afecta de forma dispar a las mujeres con hijos e hijas dependientes, ya que las madres realizan muchas más tareas de cuidado y domésticas que los padres (Bianchi et al., 2012; Sayer *et al.*, 2004). Las madres en esta situación parecen valorar bastante el teletrabajo y están más dispuestas que las mujeres u hombres sin hijos a aceptar salarios más bajos a cambio de trabajar desde casa (Mas y Pallais, 2017). El aumento de la flexibilidad en los horarios de trabajo se asocia con un mayor empleo materno, lo que hace posible que algunas madres permanezcan en trabajos que de otro modo abandonarían (Lyttelton *et al.*, 2020), como aquellos de jornada parcial.

Sin embargo, al igual que otras políticas y prácticas que abordan el conflicto entre la familia y el trabajo, el teletrabajo puede tener diferentes implicaciones para las mujeres y los hombres que, en última instancia, exacerban algunas dimensiones de la desigualdad. En el caso del teletrabajo, pueden incluirse las desigualdades en las tareas domésticas y cuidado de la infancia, la calidad del tiempo de trabajo y el bienestar general de madres y padres.

El teletrabajo elimina la distancia espacial entre el trabajo y el hogar que ofrecen los lugares de trabajo tradicionales, lo que facilita la gestión de las exigencias

que compiten entre el trabajo y la familia. En muchos casos, las mujeres trasladan de forma desproporcionada el tiempo ahorrado trabajando desde casa a tareas domésticas y al cuidado de sus hijas e hijos, mientras que los hombres hacen uso de estas ganancias para invertirlas en el trabajo o en el ocio (Noonan y Glass, 2012). Puede contribuir así a una "retradicionalización" que apuntala roles de género tradicionales (Rodríguez, 2021). Pérez Sánchez y Gálvez Mozo (2009) reflejan en su investigación que la gran mayoría de las mujeres declararon que la principal motivación para acogerse al teletrabajo es la flexibilidad horaria, que permite organizar los horarios laborales a su conveniencia. Esto indica que, en la mayoría de los casos, la flexibilidad horaria que permite el teletrabajo es utilizada para articular el tiempo de trabajo de acuerdo con las necesidades y los horarios del resto de las personas integrantes de la familia, principalmente de los hijos e hijas.

Adicionalmente, el teletrabajo puede contar con un impacto negativo sobre el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres, como ya se ha mencionado con anterioridad. Esto se suma a otras desventajas percibidas por las mujeres con relación al teletrabajo, como por ejemplo el aislamiento en relación a las personas con las que se trabaja.

Uno de los mayores problemas de especial relevancia en el modelo de teletrabajo actual es la mezcla de espacios y la distinta distribución de mujeres y hombres en los espacios. La mezcla de espacios altera las dinámicas de trabajo y las dinámicas familiares, provocando que se solapen y que no finalicen nunca. Y es que, en el caso de la COVID-19, la brecha de género en base al teletrabajo se ha ido exacerbando. Según un estudio de Las Heras *et al.* (2020), las mujeres que trabajaron en remoto durante el confinamiento, conviviendo con otras personas en casa (parejas, hijos e hijas, padres y madres), tuvieron hasta un 29 % más de responsabilidad de cuidado de dependientes que los hombres en las mismas condiciones. También se afirma que las mujeres han sufrido un 9 % más de interferencias durante el desarrollo de su trabajo en relación a cuestiones familiares que los hombres.

En este escenario, la gestión organizacional tiene bastantes implicaciones, pero es necesario remarcar que el impacto puede ser positivo o negativo sobre la igualdad de los roles de género en el teletrabajo (Oleaga, 2021). En el mencionado estudio de IESE se recoge que, en el contexto español, a más respaldo por parte de la dirección, menos estrés, más compromiso y menos angustia por parte de las personas empleadas y, por consiguiente, las mujeres trabajando en empresas donde el personal directivo muestra sensibilidad hacia las personas empleadas, tienen un

5 % menos de fatiga mental y estrés, reportan mayor vitalidad (6 % más) y un 10 % menos de dificultad de concentración en el trabajo.

6.4 Conclusiones

Aunque el teletrabajo ha estado presente por varias décadas aún no existe una única definición, pero sí existen ciertos elementos comunes en las diferentes conceptualizaciones, que lo plantean como una práctica laboral descentralizada, tanto en términos del lugar de trabajo como del nivel de autonomía de las personas trabajadoras, y que depende de las TIC para mediar las interacciones con las personas que forman parte de la organización y con sus clientes y proveedores.

Antes de la pandemia de la COVID-19, el teletrabajo había sido analizado desde una gran variedad de puntos de vista, recibiendo tanto un gran apoyo como duras críticas. Los partidarios subrayan el gran potencial del teletrabajo para armonizar las diferentes facetas de la vida de las personas, permitiendo la gestión del espacio y el tiempo, que ha demostrado ser beneficioso para el personal (Dima *et al.*, 2019), al tiempo que se reducen los costes para las organizaciones (Kanellopoulos, 2011).

Sin embargo, otras investigaciones apuntan a los aspectos más controvertidos del teletrabajo, destacando su impacto pernicioso. Las personas que trabajan en casa pueden estar sobrecargadas de trabajo ya que experimentan directa e intensamente los conflictos y los obstáculos que surgen cuando coexisten el trabajo asalariado, familiar, doméstico y personal (Sørensen, 2017). La literatura también refleja cómo, en el caso de las mujeres, el teletrabajo puede reforzar el papel que tradicionalmente les corresponde como responsables principales de los asuntos familiares (Hilbrecht *et al.*, 2013).

En cualquier caso, la literatura indica que existen aspectos relacionados con el contexto de la organización que pueden actuar como amortiguadores de tales consecuencias. En este sentido, Miglioretti *et al.* (2021) asumen que el teletrabajo de calidad y conducente a resultados positivos implica tres elementos fundamentales: en primer lugar, la disponibilidad de espacios de trabajo ágiles, en segundo lugar, alta autonomía y flexibilidad para decidir los horarios y lugares de trabajo por parte de las personas que teletrabajan y en tercer lugar, liderazgo virtual caracterizado por la gestión por objetivos claramente definidos y en el que se involucra y empodera a las personas para el logro de tales objetivos en un clima de confianza.

La literatura hace referencia a distintas consideraciones en la gestión del teletrabajo, por ejemplo, la necesidad de claridad en los arreglos y acuerdos de trabajo, en las expectativas de desempeño y en los objetivos establecidos, así como su constante comunicación y discusión entre el personal de la organización.

Los efectos del teletrabajo dependen de diversos aspectos, tales como su intensidad y frecuencia. Asimismo, el carácter voluntario o no del mismo y el grado de flexibilidad otorgada a las personas que teletrabajan son aspectos determinantes de las consecuencias del teletrabajo y no están siendo abordadas suficientemente en la investigación sobre este fenómeno (Allen *et al.*, 2015; Kotera y Correa, 2020).

Una barrera importante para la implementación del teletrabajo, según diferentes estudios, son los temores de las empresas sobre la falta de supervisión, coordinación y control de las personas empleadas, así como sobre el manejo de la confianza y el poder, y el favorecimiento de esta manera de trabajar a las personas más cualificadas sobre las personas que desempeñan tareas de corte más administrativo (Eurofound y the International Labour Office, 2017). La revisión de la literatura indica que la manera más adecuada de gestionar a las personas que teletrabajan se basa en la gestión por objetivos, más que en el control continuo y directo (Pérez *et al.*, 2004). Las relaciones de confianza y respeto entre personas empleadas y empleadoras, así como la percepción en la voluntad de teletrabajar son determinantes para su adopción.

La gestión del teletrabajo debe implicar también la gestión del bienestar de las personas que teletrabajan de manera que se amortigüen los efectos negativos de esta forma de trabajar (Kotera y Correa, 2020). Para hacerlo de manera adecuada, las personas que ejercen el rol de líderes virtuales deben desarrollar habilidades adicionales a las requeridas por el liderazgo en contextos de trabajo más convencionales dentro de las que destacan las habilidades de comunicación y la inteligencia emocional (Maher, 2014, citado por Neumeier *et al.*, 2020).

Asimismo, las personas que teletrabajan han de desarrollar habilidades para el trabajo tanto individual como en equipos virtuales. La formación en competencias digitales y competencias relacionadas con la autogestión y la planificación son tan importantes para el ejercicio adecuado del teletrabajo como las infraestructuras digitales, los equipos técnicos y un ambiente virtual seguro que permita el desarrollo de las actividades laborales y el flujo correcto de información. A la hora de introducir la tecnología, no hay que considerar únicamente si esta es eficiente, sino también cómo puede afectar los procesos psicosociales (Rodríguez, 2021).

La calidad del empleo en el teletrabajo está directamente ligada a la gestión organizacional. Illegems y Verbeke (2004) argumentan que los beneficios del teletrabajo a corto plazo son relativamente sencillos de calcular a nivel individual, como la reducción de tiempos y coste de desplazamientos, y a nivel organizacional, como el aumento inmediato de la productividad y la reducción de costos por mantenimiento de oficinas. Sin embargo, los efectos con mayor influencia en el desempeño de las personas empleadas y, en efecto de la organización, a largo plazo recaen principalmente en la gestión de las personas.

Tanto el equipo directivo como el personal empleado debe tener en cuenta que el teletrabajo, para ser eficaz, debe servir para beneficiar tanto a las personas empleadas como a la organización. Por tanto, es necesario encontrar un término medio entre los extremos de un acuerdo de trabajo tradicional en la oficina, por un lado, y un acuerdo de trabajo a tiempo completo desde casa, por otro. Cada vez hay más estudios que sugieren que los mejores resultados, tanto para las personas empleadas como para las organizaciones, surgen cuando el teletrabajo se realiza a tiempo parcial y no a tiempo completo (Beauregard *et al.*, 2019).

En el marco del desarrollo de carrera profesional de las personas que teletrabajan, la literatura recoge la importancia de que las personas que realizan teletrabajo lo hagan en formato mixto, y cómo las empresas deben de poner en marcha mecanismos para discernir si el teletrabajo sigue sirviendo a esa doble agenda, beneficiar tanto a la empresa como a la persona que teletrabaja, y cuáles son los pasos en el desarrollo de carrera profesional de esta última (Beauregard *et al.*, 2013). La relación entre el teletrabajo y el desarrollo de carrera profesional de las personas que teletrabajan está fuertemente influida por factores contextuales (Golden y Eddleston, 2020) como la cultura organizacional (más o menos centrada en la presencialidad) o el grado de implantación del teletrabajo en la empresa (cómo de extendido está el teletrabajo entre la plantilla). Sin tener en cuenta este tipo de factores, la investigación tiende a mostrar un efecto negativo del teletrabajo en diferentes aspectos del desarrollo de carrera profesional.

Las consecuencias del teletrabajo dependen del grado de preparación de empresas y personas para esta manera de trabajar. El carácter sobrevenido del teletrabajo realizado por la pandemia de la COVID-19 ha supuesto la implantación forzada y sin preparación para muchas empresas (Gamboa, 2020) lo cual condiciona sus resultados. Como se ha comentado ya, la eficacia del teletrabajo depende tanto de la adaptación del trabajo y de los procesos y del desarrollo de habilidades por parte de las personas que se inician en esta manera de trabajar (Peiró y Soler, 2020).

Aunque, en términos generales, se puede afirmar que el teletrabajo presenta consecuencias positivas para el equilibrio de la vida laboral y personal (Maruyama *et al.*, 2009; Wheatley, 2012), existe evidencia que indica que también puede poner en peligro dicho equilibrio (Noonan y Glass, 2012; Russell *et al.*, 2009). Es posible que los resultados contradictorios se deban a una diferente medición del equilibrio entre la vida personal y laboral.

Si bien el teletrabajo representa una oportunidad para muchas mujeres encargadas del cuidado de la infancia u otras personas dependientes, también puede suponer una fuente de desigualdad frente a los hombres y un reafianzamiento de los roles tradicionales, justamente por su mayor implicación en los cuidados y las tareas domésticas, lo cual puede representar más interferencias para ellas que para ellos (Oleaga, 2021).

En general, todo indica que el teletrabajo ha venido para quedarse y es poco probable que los números caigan a niveles previos a la pandemia. Todo dependerá de los resultados que arroje el teletrabajo sobrevenido y las acciones tanto individuales y organizacionales que se hagan para potenciar sus beneficios y minimizar sus consecuencias negativas.

Referencias

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. y Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *92*, 1-11. http://dx.doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021

- Allen, T. D., Golden, T. D. y Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, *16*(2), 40-68. http://dx.doi.org/10.1177/1529100615593273

- Bakker, A. B. y Demerouti, A. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology, 29,* 107-115. http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16

- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, *3*(2), 113-129. https://bit.ly/3edSUs1

- Beauregard, T. A. (2011). Corporate Work-Life Balance Initiatives: Use and Effectiveness. En S. Kaiser, M. Ringlstetter, D. Eikhof y M. Pina e Cunha (Eds.), *Creating Balance?* (pp. 193-208). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-16199-5_11

- Beauregard, T.A., Basile, K.A., & Canonico, E. (2013). *Home is where the work is: A new study of homeworking in Acas- and beyond*. ACAS Research Paper 10/13.

- Beauregard, T. A., Basile, K. A. y Thompson, C. A. (2018). Organizational culture in the context of national culture. En R. Johnson, W. Shen y K. Shockley (Eds.), *The Cambridge Handbook of the Global Work-Family Interface* (pp. 555-569). Cambridge University Press. http://dx.doi.org/10.1017/9781108235556.030

- Beauregard, T. A, Canonico, E. y Basile, K. A. (2019). "The Fur-Lined Rut": Telework and Career Ambition. En C. Kelliher y J. Richardson (Eds.), *Work, Working and Work Relationships in a Changing World* (pp. 17-36). Routledge.

- Beckmann, M. y Hegedüs, I. (2011). *Trust-Based Working Time and Organizational Performance: Evidence from German Establishment-Level Panel Data*. Documento de trabajo n.° 13. Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ). https://bit.ly/3T4XHKY

- Bianchi, S. M., Sayer, L. C., Milkie, M. A. y Robinson, J. P. (2012). Housework: Who did, does or will do it, and how much does it matter? *Social Forces*, *91*(1), 55-63. http://dx.doi.org/10.1093/sf/sos120

- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T. y Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems, (30)*1, 69-88. https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512

- Castells, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. (Vol. 1). Alianza Editorial.

- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, *53*(6), 747-770. http://dx.doi.org/10.1177/0018726700536001

- Crosbie, T. y Moore, J. (2004). Work-life balance and working from home. *Social Policy and Society*, *3*(3), 223. http://dx.doi.org/10.1017/S1474746404001733

- Dén-Nagy, I. (2014). A double-edged sword?: A critical evaluation of the mobile phone in creating work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, *29*(2), 193-211. http://dx.doi.org/10.1111/ntwe.12031

- Dima, A. M., Țuclea, C. E., Vrânceanu, D. M., & Țigu, G. (2019). Sustainable social and individual implications of telework: a new insight into the Romanian labor market. *Sustainability*, *11*(3), 3506. http://dx.doi.org/10.3390/su11133506

- Donnelly, R. y Johns, J. (2021). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, *32*(1), 84-105. https://bit.ly/3VhrkL9

- Elsbach, K. D., Cable, D. M. y Sherman, J. W. (2010). How passive 'face time' affects perceptions of employees: Evidence of spontaneous trait inference. *Human Relations*, *63*(6), 735-760. http://dx.doi.org/10.1177/0018726709353139

- Eurofound. (2012). *Trends in job quality in Europe. A report based on the fifth European Working Conditions Survey*. Publications Office of the European Union. https://bit.ly/3CGIhav

- Eurofound. (2020a). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Publications Office of the European Union. https://bit.ly/3RMYLlJ

- Eurofound. (2020b). *Living, working and COVID-19*. Publications Office of the European Union. https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19

- Eurofound y the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union. https://bit.ly/3T4x3C0

- European Commission. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*. https://bit.ly/3SQu28y

- Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernández-Macías, E. y González Vázquez, I. (2020). *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: A qualitative study*. Documento de trabajo n.° 11. Joint Research Centre. https://bit.ly/3VhqzBu

- Fogarty, H., Scott, P. y Williams, S. (2011). The half-empty office: dilemmas in managing locational flexibility. *New Technology, Work and Employment*, *26*(3), 183-195. http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-005X.2011.00268.x

- Gajendran, R. S. y Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1524-1541. https://bit.ly/3CLosyX

- Gajendran, R. S., Harrison, D. A. y Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel Psychology, 68*(2), 353-393. https://doi.org/10.1111/peps.12082

- Gamboa, J. P. (2016). La calidad del empleo en el contexto laboral actual: conceptualización, indicadores y nuevos antecedentes. En J. Orejuela, V. Andrade y M. Villamizar (Eds.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II* (pp. 145-164). Editorial Bonaventuriana. https://bit.ly/3yrKxjl

- Gamboa, J. P. (15 de junio de 2020). Teletrabajar o trabajar con la tele: retos individuales, organizacionales y sociales en el contexto actual. *Orkestra.* https://bit.ly/3SRSjv2

- Glass, J. (2004). Blessing or curse? Work-family policies and mother's wage growth over time. *Work and Occupations*, *31*(3), 367-394. https://doi.org/10.1177/0730888404266364

- Godart, O. N., Görg, H. y Hanley, A. (2017). Trust-based work time and innovation: Evidence from Firm-Level Data. *ILR Review*, *70*(4), 894-918. https://bit.ly/3T0UU5K

- Golden, T. D. y Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior, 116,* 1033-1048. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348

- Golden, T. D. y Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, *25*(2), 301-318. http://dx.doi.org/10.1177/0149206304271768

- Golden, T. D., Veiga J. F. y Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1340-1350. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340

- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, *41*(2), 255-279. http://dx.doi.org/10.1177/0539018402041002005

- Grundke, R., Marcolin, L., Nguyen, T. L. y Squicciarini, M. (2018). *Which skills for the digital era? Returns to skills analysis*. Documento de trabajo n.° 09. OECDi Library. https://doi.org/10.1787/9a9479b5-en

- Haddad, H., Lyons, G., & Chatterjee, K. (2009). An examination of determinants influencing the desire for and frequency of part-day and whole-day homeworking. *Journal of Transport Geography*, *17*(2), 124-133.

- Haddon, L. y Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, *20*(1), 34-46. https://bit.ly/3VczdRY

- Harker-Martin, B. y MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review, 35*(7), 602-616. https://bit.ly/3RHEoGw

- Hewlett, S. A. (2007). *Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success*. Harvard Business Press.

- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C. y Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure: Teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology, Work and Employment*, *28*(2), 130-144. http://dx.doi.org/10.1111/ntwe.12010

- Hyman, J., Baldry, C., Scholarios, D. y Bunzel, D. (2003). Work-life Imbalance in the New Service Sector Economy. *British Journal of Industrial Relations*, *41*(2), 215-39. https://doi.org/10.1111/1467-8543.00270

- Illegems, V. y Verbeke, A. (2004). Telework: What Does it Mean for Management? *Long Range Planning*, *37*(4), 319-334. http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.005

- Kanellopoulos, D. N. (2011). How can teleworking be pro-poor? *Journal of Enterprise Information Management*, *24*(1), 8-29 http://dx.doi.org/10.1108/17410391111097401

- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, *44*(2), 1-15. http://dx.doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868

- Kotera, Y. y Correa, K. (2020). Psychological Impacts of the New Ways of Working (NWW): A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(14), 5080-5093. http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17145080

- La Torre, G., Esposito, A. y Chiappetta, M. (2019). Definition, symptoms and risk of techno-stress: A systematic review. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *92*, 13-35. http://dx.doi.org/10.1007/s00420-018-1352-1

- Las Heras, M., Barraza, M. y Rodríguez, A. (2020). *Mujeres y hombres trabajando en remoto durante COVID-19*. Centro Internacional Trabajo y Familia.

- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y. y Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, *55*(6), 1407-1428. http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0651

- Lyttelton, T., Zang, E. y Musick, K. (8 de julio de 2020). *Gender differences in telecommuting and implications for inequality at home and work*. SSRN Papers. https://bit.ly/3SNM2Az

- Mas, A. y Pallais, A. (2017). Valuing alternative work arrangements. *American Economic Review*, *107*(12), 3722-3759. http://dx.doi.org/10.1257/aer.20161500

- De Macêdo, T. A., Cabral, E. L., Silva Castro, W. R., de Souza Junior, C. C., da Costa Junior, J. F., Pedrosa, F. M., da Silva, A. B., de Medeiros, V. R., de Souza, R. P., Cabral, M. A. y Másculo, F. S. (2020). Ergonomics and telework: A systematic review. *Work*, *66*(4), 777-788. http://dx.doi.org/10.3233/WOR-203224.

- Maruyama, T., Hopkinson, P. G. y James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, *24*(1), 76-88. http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-005X.2008.00219.x

- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J. y Yates, J. (2013). The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science*, *24*(5), 1337-1357. http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1120.0806

- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S. y Picco, E. (2021). Not All Telework is Valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology, 37*(1), 11-19. https://bit.ly/3SPk9Io

- Mokhtarian, P. L. y Salomon, I. (1997). Modelling the desire to telecommute: The importance of attitudinal factors in behavioral models. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *31*(1), 35-50. https://doi.org/10.1016/S0965-8564(96)00010-9

- Neumeier, L. M., Parker, S. K., Jorritsma, K. y Knight, C. (2020). *How to Lead Flexible Work: A Guide to Successful Policy and Practice for Managers*. Future of Work Institute.

- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, *23*(10), 1142-1147. http://dx.doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687

- Noonan, M. C. y Glass, J. L. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labour Review*, *135*, 38-45. https://bit.ly/3fUO8zP

- OCDE. (2 de junio de 2020a). *Capacity for remote working can affect the lockdown costs differently across places*. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). https://bit.ly/3RNUbn6

- OCDE. (7 de septiembre de 2020b). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?* OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). https://bit.ly/3yoHSH6

- Oleaga, M. (8 de marzo de 2021). ¿Supone el teletrabajo una trampa para las mujeres? *Orkestra.* https://bit.ly/3edfO2N

- Park, S. y Cho, Y. J. (2020). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*. Publicación online anticipada. https://bit.ly/3T76qfF

- Peiró, J. M. y Soler, A. (2020). *El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea*. IvieLAB. https://bit.ly/3yrbhjU

- Pérez, M., Martínez, A., de Luis Carnicer, P. y Vela, M. J. (2004). A technology acceptance model of innovation adoption: The case of teleworking, *European Journal of Innovation Management, 7*(4), 280-291. https://doi.org/10.1108/14601060410565038

- Pérez Sánchez, C. y Gálvez Mozo, A. M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*, (15), 57-79. http://dx.doi.org/10.5565/rev/athenead/v0n15.597

- Robertson, M. M. y Maynard, W. S. (2016). Managing the safety and performance of home-based teleworkers: A macroergonomics perspective. En A. Hedge (Ed.), *Ergonomics Design for Healthy and Productive Workplaces* (pp. 299-320). CRC Press.

- Rodríguez, J. (2021). Fatiga psicológica asociada al teletrabajo: cuando la labor, en lugar de ser parte de la solución, es un problema. *Capital Humano*, (363). https://bit.ly/3Ml7v16

- Roig, R. y Pineda Nebot, C. (2020). El teletrabajo y la conciliación: dos políticas públicas diferentes. *GIGAPP Estudios Working Papers*, 7(187), 593-608. https://bit.ly/3MkjHiF

- Russell, H., O'Connell, P. J. y McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work and Organization*, *16*(1), 73-97. http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x

- Sayer, L. C., Bianchi, S. M. y Robinson, J. P. (2004). Are parents investing less in children? Trends in mothers' and fathers' time with children. *American Journal of Sociology*, *110*(1), 1-43. https://doi.org/10.1086/386270

- Shockley, K. M., Allen, T. D., Dodd, H. y Waiwood, A. M. (2020). *Rapid Transition to Remote Work during COVID-19: A Study of Predictors of Employee Well-Being and Productivity. Full Report*. Universidad de Georgia y Universidad del Sur de Florida. https://iwillugaresearch.wixsite.com/website/publications

- Song, Y. y Gao, J. (2020). Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers. *Journal of Happiness Studies*, *21*, 2649-2668.

- https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6

- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macias, E. y Bisello, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide*? European Commission. https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc121193.pdf

- Sørensen, S. Ø. (2017). The performativity of choice: Postfeminist perspectives on work-life balance. *Gender, Work and Organization*, *24*(3), 297-313. https://bit.ly/3T4e37f

- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J. y Kraimer, M. L. (2001). Social Networks and the Performance of Individuals and Groups. *Academy of Management Journal*, *44*(2), 316-325. https://doi.org/10.2307/3069458

- Staples, D. S., Hulland, J. S. y Higgins, C. A. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science*, *10*(6), 693-815. https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.758

- Suh, A. y Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, *27*(1), 140-159. https://doi.org/10.1108/IntR-06-2015-0181

- Tremblay, D. G., Paquet, R. y Najem, E. (2006). Telework: A Way to Balance Work and Family or an Increase in Work-Family Conflict? *Canadian Journal of communication*, *31*(3). http://dx.doi.org/10.22230/cjc.2006v31n3a1721

- Viete, S. y Erdsiek, D. (2018). *Trust-Based Work Time and the Productivity Effects of Mobile Information Technologies in the Workplace*. Documento de trabajo n.° 18-013. http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp18013.pdf

- Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero, S. y Van den Brande, G. (2016). *DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model*. Publication Office of the European Union. http://dx.doi.org/10.2791/11517

- Weinert, C., Maier, C. y Laumer, S. (2015). Why are teleworkers stressed? An empirical analysis of the causes of telework-enabled stress. *Proceedings der 12. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik*, *94*, 1407-1421. https://aisel.aisnet.org/wi2015/94

- Wharton, A. S., Chivers, S. y Blair-Loy, M. (2008). Use of formal and informal work-family policies on the digital assembly line. *Work and Occupations*, *35*(3), 327-350. http://dx.doi.org/10.1177/0730888408316393

- Wheatley, D. (2012). Work-life balance, travel-to-work, and the dual career household. *Personnel Review*, *41*(6), 813-831. https://doi.org/10.1108/00483481211263764

- Wilson, M. y Greenhill, A. (2004). Gender and teleworking identities in the risk society: A research agenda. *New Technology, Work and Employment*, *19*(3), 207-221. https://bit.ly/3T8Rw8J

- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B. y Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *141*, 51-68. http://dx.doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007

Capítulo 7. Ejes temáticos, conceptuales y metodológicos de las investigaciones sobre jubilación y trabajo. Una revisión sistemática de la literatura[24]

Angélica María Londoño-Moreno, Fátima Díaz-Bambula y Erico Rentería-Pérez

Universidad del Valle, Colombia

7.1 Introducción

El rápido envejecimiento poblacional como transformación sociodemográfica ha tenido un impacto mundial desde los años 80 del siglo XX (Naciones Unidas, 2013). Según las Naciones Unidas (2019) en proyección[25] para el 2050 el 16 % de la población mundial tendrá más de 65 años, en comparación al 9 % del 2019. Esta situación ha incidido entre otras cosas, en una mayor participación de las personas mayores en los mercados de trabajo (en la que se incluyen los

24. Este artículo de revisión se realizó en el marco del proyecto de tesis doctoral en psicología relacionado con las prolongaciónes de la vida en el trabajo de personas mayores según contextos, condiciones y modalidades de trabajo en el Doctorado en Psicología de la Universidad del Valle, Colombia.

25. Posiblemente estas proyecciones estadísticas serán modificadas debido a la emergencia sanitaria generada por la COVID-19.

jubilados) (Giraldo y Cardona, 2010; Khoury *et al.*, 2010); lo cual representa uno de los desafíos de la actualidad en sectores como la salud, la educación, el trabajo y la asistencia social (França, 2010), principalmente en lo que refiere a la retribución de las personas mayores a la economía, la seguridad y la protección social, la jubilación, las oportunidades de empleo, las condiciones de trabajo y salud (Gray *et al.*, 2016), las imágenes y estereotipos negativos hacia quienes envejecen (Robledo, 2019; Thumala, 2017), entre otros aspectos.

Teniendo en cuenta este escenario sociodemográfico de envejecimiento poblacional (Alcover, 2020), las desigualdades sociales propias de la población mayor (Gray *et al.*, 2016) y las transformaciones sociales y económicas, mediadas por la aceleración de los procesos de globalización y los altos desarrollos tecnológicos (Rentería y Malvezzi, 2008; 2018; Rentería, 2019), surge el cuestionamiento sobre las personas mayores y su relación con el trabajo, específicamente la permanencia de las personas mayores jubiladas en los mercados de trabajo. Por un lado, debido a la acentuada y creciente crisis vigente de los sistemas de pensiones ocasionada por las reformas políticas en el mundo –Colombia no es la excepción– y por el otro, porque a pesar de que el trabajo según Antunes (2000) y Rentería (2008) ya no es el referente hegemónico para la vida de las personas, sigue siendo una categoría social importante (Londoño Moreno y Díaz Bambula, 2019).

El trabajo sigue cumpliendo un papel importante tanto a nivel económico como psicológico, simbólico y cultural que genera valor y tiene implicaciones en las personas, ya que participa en la construcción de significados, concepciones, percepciones y expectativas, creando nuevos repertorios y posicionamientos adecuados a las exigencias actuales (Rentería, 2008; 2019). En el caso particular de los jubilados, al estar inmersos en los mercados de trabajo durante tanto tiempo, el trabajo aporta a la creación de patrones de referencia, metas y propósitos, estructuras de tiempo, espacio y relaciones sociales. En ese sentido, se puede pensar como una fuente de valor, utilidad, riqueza, dignidad, sentido e identidad y un factor de desarrollo social, organizacional, familiar y personal. Carlos *et al.* (1999) argumentan que sigue existiendo un vínculo con el trabajo después de la jubilación, como forma de evitar la marginación social y como una oportunidad de decisión para su poscarrera o también como un medio para preservar la salud mental (Khoury *et al.*, 2010).

La palabra jubilación es de origen latín *jubilare* y hace referencia a gozo, alegría y retiro. En otras palabras, hace referencia al hecho de jubilarse, es decir, dejar de trabajar accediendo a una pensión (Real Academia Española, 2012). Desde una

lectura procedimental y normativa es considerada un acto administrativo en el que un trabajador activo dispone de una prestación monetaria para el resto de su vida por razón de vejez, largos servicios o imposibilidad (Londoño, 2018). De igual manera, la jubilación ha sido definida y concebida como una ruptura con el mundo del trabajo (Shibata, 2006), como una desvinculación caracterizada principalmente por el retiro laboral (Ventola, 2013), bajo el cumplimiento de un marco legal, lo cual ha implicado cambios en la vida de las personas, principalmente en el rompimiento de vínculos y hábitos establecidos por el trabajo.

Sin embargo, en la actualidad se ha venido disociando la jubilación con el fin de las actividades laborales, ya que es cada vez más común encontrar trabajadores mayores en los mercados de trabajo. Por lo tanto se visualizan otras posturas, como las que se centran en la jubilación como un proceso (França *et al.*, 2013) en el que las personas mayores son participantes activos, tanto, en la reorganización de la vida, en cuanto a las nuevas dinámicas que se le presentan a nivel familiar, en las relaciones afectivas, en los espacios de convivencia, en el relacionamiento fuera del trabajo y en las rutinas, entre otras cosas (Shibata, 2006; França *et al.*, 2012; Leandro-França *et al.*, 2014a), como, según sus condiciones –si le es posible– en la toma de decisiones frente a su proyecto de vida (Zanelli, 2000; Zanelli *et al.*, 2010; Zanelli, 2012).

En este capítulo la jubilación es considerada un proceso de transición y adaptación marcado por un acto administrativo, legal y económico, en el que el sujeto toma decisiones voluntarias o no para vivir ese momento de vida. Esta forma de verla implica diversos caminos que el jubilado puede tomar: la jubilación total, es decir, el retiro definitivo del mundo del trabajo o continuar trabajando sea por el aplazamiento del acto administrativo o por *bridge employment* (França *et al.*, 2013; Macêdo *et al.*, 2017) en español: *empleo puente*, que refiere la realización de actividades de trabajo remuneradas después de la jubilación (Ruhm, 1990; Feldman, 1994; Shultz, 2003). Ruhm (1990) encontró que solo una de nueve personas jubiladas en Estados unidos se retira por completo del mundo del trabajo. En ese sentido, el empleo puente toma relevancia como decisión para la jubilación y como opción para ese proceso de transición entre la carrera y la jubilación total (Shultz, 2003), siendo de interés para los diversos mercados y sectores de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior, las personas mayores (incluyendo los jubilados) y el trabajo se han convertido en un fenómeno de interés actual. En Colombia, por ejemplo, se ha estudiado poco sobre el tema (Londoño, 2018), a

pesar de ser uno de los países con un aumento moderado de la población mayor, con un sistema de pensiones en el que no hay un incremento significativo en la cobertura y presenta problemas de sostenibilidad, equidad y alta informalidad (Santa María, 2010) y con pocas políticas de inclusión en el mercado de trabajo de las personas mayores. Es así como se hace necesario identificar cuál es el panorama en el estudio sobre este fenómeno a nivel mundial que permita reflexionar en nuestro contexto este fenómeno y así mismo direccionar las posibles investigaciones e intervenciones a realizar con esta población mayor que trabaja. Por lo tanto, este capítulo tiene como finalidad conocer las comprensiones y aprehensiones previas sobre el fenómeno según temáticas, conceptos, teorías y métodos usados.

7.2 Método

Diseño

Para alcanzar el objetivo propuesto se realizó una revisión sistemática cualitativa (Letelier *et al.*, 2005) de carácter configurativa (Gough *et al.*, 2012a; 2012b; Gough y Thomas, 2012; 2016), que refiere a un estudio integrativo, observacional y retrospectivo (Beltrán, 2005) en el que se resume y analiza la evidencia respecto de una pregunta específica en forma estructurada, explícita, rigurosa, sistemática y responsable (Gough *et al.*, 2012a; Letelier *et al.*, 2005) y donde no se analizan estadísticamente los resultados de los estudios considerados, sino buscan un sentido al conjunto de información obtenida (Beltrán, 2005; Letelier *et al.*, 2005; Perestelo-Pérez, 2013).

Procedimiento

La base de datos y buscadores utilizados fueron *EBSCO, Google Académico, Science Direct, BVS Brasil, ResearchGate*, entre otras. Para la búsqueda de información se optó por utilizar la diada jubilación-trabajo, conectada por el booleano "AND". Además de la búsqueda en español se realizó en portugués e inglés respectivamente, con las díadas *aposentadoria-trabalho*, *retirement-work* y el equivalente en español de *bridge employment* de empleo puente.

El procedimiento para la selección de estudios consistió, en un primer momento, en la lectura de las palabras clave y los resúmenes, seleccionando aquellos que tenían relación con las palabras de interés y el objetivo del estudio (972 estudios); en un segundo momento, la revisión a partir de los criterios

de inclusión y exclusión, es decir, que fueran artículos de investigación sobre jubilación-trabajo y empleo puente, realizados dentro del periodo 2000 al 2019 y publicadas en revistas científicas (147 estudios). Y en un tercer momento la lectura, sistematización y análisis de los artículos y la eliminación de los artículos duplicados, obteniendo 102 artículos finales.

Análisis de datos

Para la sistematización y análisis de la información, se utilizó una matriz en Excel con base en las siguientes categorías de análisis: el objetivo de investigación, las palabras clave, los abordajes conceptuales, la población objetivo, las técnicas de recolección y análisis de la información. Así como también se realizó análisis de contenido (Bardin, 2000) con el apoyo del ATLAS.ti, versión 8.

7.3 Resultados

En la caracterización del universo de análisis (102 artículos) fue posible identificar un aumento significativo en la publicación de investigaciones sobre jubilación y trabajo, la década del 2010 al 2019 es donde se encuentran la mayoría de los estudios. Y los años 2019 y 2014 como los de mayor producción según los artículos revisados (ver **figura 7-1**).

7.3.1 Caracterización del universo de análisis

Figura 7-1
Artículos revisados por año de publicación



Los artículos se encuentran publicados en su mayoría en revistas de psicología, gerontología-envejecimiento, administración y gestión de personas, entre las que sobresalen *Journal of Vocational Behavior, Revista Kairós: Gerontologia* y *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*. Las investigaciones se concentran principalmente en el continente americano con un total de setenta estudios, en el que se puede resaltar los países de Brasil y Estados Unidos, con cuarenta y ocho y catorce estudios respectivamente. En Europa se destaca Holanda con un total de diez estudios, así como también, España y Alemania. Y en Asia sobresalen países como China, Corea y Japón. En Colombia en particular se encontró cuatro investigaciones realizadas después del año 2012

Considerando el elemento espaciotemporal de las publicaciones se encontró en el periodo 2000-2009 una mayor concentración de estudios en Estados Unidos, centrados principalmente en el empleo puente, sus antecedentes y consecuencias; mientras que en la década de 2010 y 2019, se identificó una descentralización de las investigaciones, en donde se empieza a ser visible trabajos realizados en Brasil enfocados en significados de trabajo, motivos para la intención de jubilación, la prolongación de la vida laboral y los programas de preparación para la jubilación, entre otros. En ese sentido se puede indicar el carácter protagónico de Brasil como país de América Latina de referencia en el abordaje y desarrollo conceptual y teórico de las personas mayores y su relación con el trabajo.

7.3.2 Eje conceptual y teórico

Según las investigaciones, la jubilación es un fenómeno importante en la vida de las personas mayores (Griffin y Hesketh, 2008; Valero *et al.*, 2015), complejo, particular, heterogéneo (Martins y Borges, 2017) multideterminado (Antunes y Moré, 2014) y multidisciplinar (Boehs *et al.*, 2019). Se lograron identificar tres formas de concebir la jubilación. La primera, como un acto administrativo, normativo y económico que garantiza a la población protección frente a circunstancias como la vejez, la invalidez y la muerte (Londoño Moreno y Díaz Bambula, 2019; Nascimento y Polia, 2019). La segunda, como un momento o evento único que implica afrontarse al retiro del trabajo (Adams *et al.*, 2002; Soares *et al.*, 2010), esta mirada en particular se ha direccionado de una forma desfavorable como menor compromiso con el trabajo (Adams *et al.*, 2002), pérdida del rol laboral (Zhan *et al.*, 2009; Selig y Valore, 2010), inutilidad, incapacidad y envejecimiento (Kegler y Macedo, 2015). Y la tercera como un proceso largo y gradual de transición (Lim y Feldman, 2003; Cahill *et al.*, 2006; Boehs y Silva, 2017; Silva y Helal, 2019; Dingemans Henkens, 2019b), que no necesariamente implica

una despedida definitiva de los mercados de trabajo (Wind *et al.*, 2016; Figueira *et al.*, 2017), sino que puede tomar diversas formas (Dingemans y Henkens, 2014) entre el paso de la carrera y la salida de la fuerza laboral (Jones y McIntosh, 2010; Shimizutani y Oshio, 2010). Este proceso ocurre de manera particular, según la historia personal, las expectativas y las experiencias (Macedo y Chrisostomo, 2011) y puede tener connotaciones tanto favorables (França *et al.*, 2012; Leandro-França *et al.*, 2013) como desfavorables (Libarino y Reis, 2017).

Con el empleo puente, los abordajes conceptuales de los estudios estuvieron orientados en tres aspectos. El primero, la definición del constructo, en el que se resalta Ruhm (1990) como el referente más usado, ya que introduce el término *bridge employment* como cualquier trabajo remunerado después de la jubilación o después del momento en el cual el trabajador comienza a recibir la pensión; además, indica que este trabajo se caracteriza principalmente por la flexibilización de los horarios y una mayor autonomía (Feldman y Kim, 2000; Adams y Rau, 2004; Cahill *et al.*, 2006; Maestas, 2010; Londoño Moreno y Díaz Bambula, 2019). Otro autor de referencia fue Shultz (2003) que plantea otra definición como la participación en el patrón de la fuerza de trabajo de personas mayores, cuando estos abandonan sus trabajos de carrera y avancen hacia el retiro total (Dendinger *et al.*, 2005; Wang *et al.*, 2008; Von Bonsdorff *et al.*, 2009; Zhan *et al.*, 2009; Fasbender *et al.*, 2014). Es importante referir que Londoño Moreno y Díaz Bambula (2019) proponen cambiar para los países hispanohablantes el empleo puente por trabajo puente, ya que es más acorde a las realidades actuales del mundo del trabajo, especialmente en América Latina y el Caribe, donde el empleo como modalidad y el contexto formal ya no son los únicos referentes, sino que hay otras modalidades como por ejemplo el trabajo informal. Esta modalidad de trabajo aún poco estudiada con relación a los trabajadores mayores a excepción de los trabajos de Cintra *et al.* (2010), Cockell (2014) y Abreu Sacre (2016).

El segundo, los tipos de empleo puente: el empleo puente profesional (es decir, individuos que aceptan trabajo en la misma industria o campo) y el empleo puente en un campo diferente (Gobeski y Beehr, 2009; Wang *et al.*, 2008; Revtiuk y Erdeli-Klyap, 2019). Fue posible identificar además otras clasificaciones de acuerdo con la jornada de trabajo, es decir a tiempo completo, parcial y temporal (Wang *et al.*, 2008; Zhan *et al.*, 2009; Bitencourt *et al.*, 2011); así como también según modalidades de trabajo: trabajo autónomo, empleo, trabajo por cuenta propia (Ulrich y Brott, 2005; Wang *et al.*, 2008; Zhan *et al.*, 2009; Kerr y Armstron-Stassen, 2011; Mohamed, 2012; Van Solinge, 2012, 2014; Fasbender *et al.*, 2014;

Mulvaney, 2019) por prestación de servicio o trabajo informal (Cintra *et al.*, 2010; Londoño Moreno y Díaz Bambula, 2019).

Y el tercero, los antecedentes y consecuencias en la decisión por el empleo puente, en las que se destacan como referentes de varias de investigaciones analizadas, las propuestas de Kim y Feldman (2000) y Wang *et al.* (2008) que toman como precedentes los factores individuales, del trabajo y del estado familiar, y como consecuencias, la satisfacción en cuanto a la jubilación y a la vida en general.

Por otra parte, fue notoria la utilización de teorías como recursos para la lectura y análisis de la jubilación y el empleo puente, la más referenciada fue la teoría de la continuidad de Atchley, así como también la teoría de los roles de Ashforth de 2001 y la perspectiva del curso de la vida de Elder de 2002. Con la teoría de continuidad de Atchley de 1989, los estudios planteaban que como proceso de adaptación en la decisión después de la jubilación, las personas mayores necesitan preservar y mantener las estructuras existentes, como por ejemplo el mantenimiento de sus rutinas diarias, la elección de actividades que le generen valor e identificación profesional y el contacto social más o menos comparables con sus trayectorias de trabajo anteriores (Kim y Feldman, 2000; Davis, 2003; Lim y Feldman, 2003; Dendinger *et al.*, 2005; Ulrich y Brott, 2005; Wang *et al.*, 2008; Gobeski y Beehr, 2009; Topa *et al.*, 2009; Von Bonsdorff *et al.*, 2009; Zhan *et al.*, 2009; Jones y McIntosh, 2010; Dingemans, 2012; Dingemans y Henkens, 2014; Topa *et al.*, 2014; Fontoura *et al.*, 2015; Oleksiyenko y Życzyńska-Ciołek, 2017; Londoño Moreno y Díaz Bambula, 2019; Mulvaney, 2019; Revtiuk y Erdeli-Klyap, 2019). Con la teoría de los roles de Ashforth, las investigaciones se centraron en la ausencia de identidad de roles de trabajo, por lo que la jubilación fue vista como una transición de roles, los cuales pueden mantener la identificación del rol de trabajo, disfrutar de la participación de otro papel o crear una nueva identidad con un rol diferente (Wang *et al.*, 2008; Von Bonsdorff *et al.*, 2009; Zhan *et al.*, 2009; Jones y McIntosh, 2010; Dingemans y Henkens, 2014; Revtiuk y Erdeli-Klyap, 2019). Y con la perspectiva del curso de vida de Elder, intentaron incorporar una visión ecológica, que implica la importancia del factor contextual para la lectura de la jubilación, enfatizando en la incidencia de los atributos individuales, las variables psicológicas relacionadas con el trabajo y las variables relacionadas con la familia (Wang *et al.*, 2008; Von Bonsdorff *et al.*, 2009; Wong y Earl, 2009; Dingemans, 2012).

Otras teorías que fueron usadas en algunas investigaciones como recursos explicativos con las cuales se aportan lecturas desde caminos diferentes sobre

el mismo fenómeno. Estas son el modelo transteórico de cambio (Murta *et al.*, 2014; Leandro-França *et al.*, 2014a; Martins y Borges, 2017; Rocha *et al.*, 2019), la perspectiva del ciclo de vida (Wind *et al.*, 2016), la teoría de la perspectiva del tiempo futuro (Leandro-França y Murta, 2019; Rocha *et al.*, 2019), la teoría de la conservación de recursos (Dingemans y Henkens, 2019a), la teoría de la desconexión (Fontoura *et al.*, 2015), la teoría del apego al rol laboral (Adams *et al.*, 2002), el modelo de selección, optimización y compensación (Müller *et al.*, 2013) y la teoría del capital humano (Revtiuk y Erdeli-Klyap, 2019).

7.3.3 Ejes temáticos

Se encontraron muchas temáticas en las investigaciones revisadas, no obstante, a continuación, se presentan aquellas que estuvieron directamente relacionadas con la jubilación y el trabajo, así como también, las que fueron tomadas con mayor frecuencia como variables o categorías de los estudios. En este apartado se aborda entonces, los significados de trabajo y de la jubilación, los motivos y razones que inciden en la decisión de la jubilación, los programas de preparación para la jubilación y la calidad de vida, satisfacción y salud.

Significados sobre trabajo y jubilación

Hubo investigaciones revisadas cuyos objetivos estuvieron centrados explícitamente en los significados de trabajo y los significados de jubilación (Ulrich y Brott, 2005; Macedo y Chrisostomo, 2011; Bitencourt *et al.,* 2011; Moreira, 2011; Schmidt y Magnabosco-Martins, 2011; Krawulski *et al.*, 2017). Con relación a los significados de trabajo se hallaron dos direcciones. Por un lado, el trabajo como una actividad esencial, predominante y central en la vida de las personas, que genera satisfacción, autonomía y autorrealización (Bitencourt *et al.*, 2011); mejores oportunidades en la vida, sustento y estabilidad para la familia, crecimiento profesional, contacto con las personas, inserción social y reconocimiento (Bitencourt *et al.,* 2011; Moreira, 2011; Bressan *et al.*, 2012; Moreira *et al.*, 2014; Montoya, 2015; Guerson *et al.*, 2018), así como también, sentimiento de utilidad, responsabilidad y productividad (Cintra *et al.*, 2010; Libarino y Reis, 2017; Boehs y Silva, 2017). Y por el otro lado, el trabajo desde connotaciones desfavorables como miedo, estrés, preocupación y cansancio (Nascimento y Polia, 2019). Además, el trabajo fue visto tanto desde su carácter instrumental como psicosocial, en donde se resalta el factor económico como relevante para unos, pero para otros, fue concebido más bien como un factor complementario (Bitencourt *et al.*, 2011; Libarino y Reis, 2017) de los factores psicosociales.

Respecto a los significados de jubilación fue posible identificar de igual manera direcciones favorables y desfavorables. Los significados de jubilación favorables fueron mencionados de diferentes maneras, como por ejemplo, una recompensa por los años laborados (Schmidt y Magnabosco-Martins, 2011; Alfageme *et al.*, 2014), una mayor sensación de libertad, mayor tiempo para la familia, el descubrimiento de otros papeles sociales (Cintra *et al.*, 2010; Macêdo *et al.*, 2017), la oportunidad de obtener ganancias y más tiempo para el placer y las relaciones (Giraldo Zuluaga y Arango Giraldo, 2012; Bitencourt *et al.*, 2011; França *et al.*, 2012; Faleiros y Silva, 2012; Zeferino, 2018). En cuanto a las percepciones desfavorables se encontró la relación con la vejez (Schmidt y Magnabosco-Martins, 2011) asociada con la muerte, la enfermedad y la obsolescencia (Moreira, 2011; Selig y Valore, 2010; Libarino y Reis, 2017), así como también, la incertidumbre y preocupación, especialmente por lo económico (Schmidt y Magnabosco-Martins, 2011); nostalgia, miedo, inseguridad y pérdida (Antunes y Moré, 2014; Boehs y Silva, 2017). Es importante mencionar que algunas investigaciones refieren la coexistencia de significados favorables y desfavorables en las narrativas de las personas mayores jubiladas como es el caso de la investigación de Londoño Moreno y Díaz Bambula (2019).

Razones y motivos para la intención de jubilación

En este apartado se encuentran los factores que de acuerdo con las investigaciones revisadas inciden en las decisiones para la jubilación, principalmente en la elección de un empleo puente. Los factores más significativos fueron las características personales o diferencias individuales, así como también, aspectos relacionados con el trabajo y la familia (Kim y Feldman, 2000). Además, se encontró la incidencia de otros factores como los contextos (Smaliukiene y Tvaronaviciene, 2014; Londoño Moreno y Díaz Bambula, 2019).

Con las características personales fue notorio que el estado de salud favorable, la edad y el nivel educativo (Feldman y Kim, 2000; Davis, 2003; Von Bonsdorff *et al.*, 2009; Kerr y Armstron-Stassen, 2011; Schmidt y Magnabosco-Martins, 2011; França *et al.*, 2012; Van Solinge, 2012; Müller *et al.*, 2013; Smaliukiene y Tvaronaviciene, 2014; Topa *et al.*, 2014, Guerson *et al.*, 2018; Zitikyté, 2019) son tres factores determinantes para la elección en la jubilación, principalmente para el empleo puente (Wang *et al.*, 2008; Wöhrmann *et al.*, 2014). Otros factores mencionados fueron la experiencia laboral pasada, las habilidades personales (Ulrich y Brott, 2005; Sewdas *et al.*, 2017), los ingresos no vinculados al trabajo (Carrera-Fernandez y Menezes, 2001) y la motivación (Memon y Sultan, 2015).

Con los aspectos relacionados al trabajo, se encontró que el tiempo de permanencia en la organización y el salario estuvieron asociados favorablemente con la aceptación de un empleo puente (Feldman y Kim, 2000; Carrera-Fernández y Menezes, 2001), así como también, los cargos ocupados (Virtanen *et al.*, 2017; Zitikyté, 2019), la percepción que tengan del trabajo que realizan (Schmidt y Magnabosco-Martins, 2011), los problemas administrativos y sociales del trabajo (Zhan *et al.*, 2015; Londoño Moreno y Díaz Bambula, 2019), la autonomía y la posibilidad de controlar el tiempo (Gvozd *et al.*, 2019). También fue posible identificar la incidencia del significado atribuido al trabajo en la decisión de la jubilación (Guerson *et al.*, 2018), en primera instancia aludiendo a factores psicosociales como el estatus y el reconocimiento, la autonomía, los sentimientos de utilidad y juventud, y en menor grado al factor financiero, centrado en la necesidad económica (Ulrich y Brott, 2005; Khoury *et al.*, 2010; Bitencourt *et al.*, 2011; Moreira, 2011; Moreira *et al.*, 2014; Krawulski *et al.*, 2017).

En cuanto a los aspectos familiares (Antunes y Moré, 2014), se identificó que dos de los factores que han intervenido en la decisión de los jubilados por el empleo puente son que los cónyuges continúan trabajando y que los hijos dependen económicamente de ellos (Topa *et al.*, 2009; Topa *et al.*, 2014; Memon y Sultan, 2015; Antunes *et al.*, 2018; Dingemans y Henkens, 2019a; Mulvaney, 2019). Hubo algunos casos, como la investigación de Macedo y Chrisostomo (2011) que el principal motivo para la continuidad o el retorno al trabajo fue la dificultad de permanecer continuamente en casa, por la falta de contacto social con sus familiares o por una rutina empobrecida (Cockell, 2014).

Además de los tres factores antes mencionados que hacen parte de la propuesta de Kim y Feldman (2000), Ulrich y Brott (2005) y Londoño Moreno y Díaz Bambula (2019) plantean la inclusión del factor contextual como elemento de lo macrosocial que incide en las decisiones voluntarias o involuntarias sobre la jubilación, como lo son el envejecimiento poblacional, el desempleo, los sistemas generales de pensiones, la informalidad, la discriminación por la edad, entre otras.

Es importante mencionar que en la investigación realizada por Ulrich y Brott (2005) fue posible identificar cuatro desafíos —vigentes en la actualidad— que enfrentan los jubilados y que son determinantes al decidir por la jubilación. El primero, los desafíos financieros entre los que se incluye la falta de información financiera o planificación, las restricciones de pensión y el salario bajo; el segundo, los desafíos profesionales como los problemas de cambiar de trabajo sin planes, las habilidades limitadas o experiencia, las demandas de reentrenamiento y los

diferentes entornos de trabajo; el tercero, los desafíos del contexto, como la discriminación por la edad y el cuarto, los desafíos personales entre las que se encuentra las autolimitaciones, las relaciones, el manejo del tiempo, los aspectos emocionales y los problemas físicos.

Programas de preparación para la jubilación

Las investigaciones sobre los programas de preparación para la jubilación estuvieron centradas en la presentación e implementación de programas con los que han realizado alguna intervención (Soares *et al.*, 2010; Leandro-França *et al.*, 2013; Marangoni y Mangabeira, 2014; Gvozd *et al.*, 2015; Martins y Borges, 2017), así como también, la evaluación (Soares *et al.*, 2010; Almeida y Leite, 2013; Leandro-França *et al.,* 2014b; Murta *et al.,* 2014) y los resultados (França y Carneiro, 2009). Fue posible identificar, además, la incidencia de la planeación de programas de jubilación en los proyectos de vida de los participantes (Martins y Borges, 2017), en la reconfiguración del significado de jubilación y en la calidad de vida (França *et al.*, 2012; Leandro-França y Murta, 2019).

Con relación a la presentación e implementación, los programas de preparación para la jubilación usaron como metodología talleres y charlas, con temáticas sobre aspectos jurídicos y económicos, estrategias de promoción de la salud y mejoría de la calidad de vida, reorganización de las rutinas, papeles familiares y proyectos (Soares *et al.*, 2010; Bitencourt *et al.*, 2011; Gvozd *et al.*, 2015; Martins y Borges, 2017; França *et al.*, 2019). Así mismo, Gvozd *et al.* (2015) plantean cinco pasos para la implementación del programa: la identificación de los participantes, la divulgación del programa, las conferencias educacionales, los grupos de discusión y la evaluación.

En cuanto a los resultados obtenidos, se encontró en la mayoría de las investigaciones el cumplimiento de los objetivos, promoción de cambios favorables en los participantes sobre los pensamientos, actitudes y comportamientos sobre la jubilación (Leandro-França *et al.*, 2014b). No obstante, tres participantes del estudio de Leandro-França *et al.* (2014b) presentaron una valoración negativa respecto al factor inversión laboral y social, lo cual les hizo cuestionar si la intervención desalentó el compromiso en actividades de este factor.

Referente a la evaluación los programas obtuvieron en la mayoría de los casos puntuaciones favorables, resaltando como ejemplo la oportunidad de compartir experiencias, planear actividades (Martins y Borges, 2017), adquirir nuevos conocimientos (França *et al.*, 2013), hablar de sí mismo (Soares *et al.*,

2010), reconstruir la imagen de la vejez (Almeida y Leite, 2013), entre otras cosas. No obstante, los factores de tiempo de los encuentros, la baja carga horaria (França *et al.*, 2013; Murta *et al.*, 2014; Martins y Borges, 2017) y falta de la participación de familiares (Silva y Helal, 2019) fueron evaluados en algunos casos como desfavorables.

Satisfacción, calidad de vida y salud

La satisfacción y la calidad de vida de los jubilados fueron recurrentes como consecuencia o resultado de las decisiones sobre la jubilación (Feldman y Kim, 2000; Kim y Feldman, 2000; Dingemans, 2012; Giraldo Zuluaga y Arango Giraldo, 2012; Dingemans y Henkens, 2014; 2015; 2019b; Boehs *et al.*, 2019). Según algunas de las investigaciones revisadas el empleo puente favorece la satisfacción con la vida en el retiro (Fernández *et al.*, 2011) y su calidad de vida en la edad madura, no solo en función de la cantidad de horas trabajadas, sino por la recompensa percibida (Feldman y Kim, 2000; Kim y Feldman, 2000; Topa *et al.*, 2009; Topa *et al.*, 2014). Sin embargo, también se lograron identificar grados de insatisfacción cuando los salarios son más bajos que antes, no hay un avance o desarrollo profesional, se les dificulta el establecimiento de relaciones de trabajo cercanas, por pérdida de responsabilidades (Ulrich y Brott, 2005), por estrés laboral o por la informalidad de sus trabajos o posibilidades (Londoño Moreno y Díaz Bambula, 2019).

En el caso de las investigaciones de Dingemans y Henkens (2014; 2015) se identificó que el grado de satisfacción está relacionado con las razones y motivos, en este caso para continuar trabajando en la jubilación. Según ellos los jubilados que volvieron a ingresar a la fuerza de trabajo por motivos de disfrute y gusto, obtuvieron mayor grado de satisfacción que aquellos que estuvieron obligados a hacerlo, en otras palabras, el empleo puente involuntario. Este último, de acuerdo con Dingemans (2012), puede estar relacionado con la situación financiera y generar bajos niveles de bienestar. En otras palabras, la participación en empleo puente por motivos financieros se asoció con una disminución en la satisfacción con la vida, en comparación con el trabajo en la jubilación que estuvo asociado a motivos intrínsecos.

Es importante referir para finalizar, la relación entre el empleo puente y la salud, como factores relevantes para la calidad de vida (Wang *et al.*, 2008) en donde se puede experimentar según Zhan *et al.* (2009) menos enfermedades importantes, menos limitaciones funcionales en comparación que aquellos que se retiran de manera definitiva del mundo del trabajo.

7.3.4 Eje metodológico

Las investigaciones revisadas se llevaron a cabo con diversos profesionales y poblaciones, entre los que se pueden resaltar los servidores públicos (Bressan *et al.*, 2012; França *et al.*, 2013; Leandro-França *et al.*, 2014b; Marangoni y Mangabeira, 2014; Gvozd *et al.*, 2015; Macêdo *et al.*, 2017; Virtanen *et al.*, 2017; França *et al.*, 2019; Gvozd *et al.*, 2019; Leandro-França y Murta, 2019; Macêdo *et al.*, 2019; Mengatto y Camargo, 2019), los docentes (Feldman y Kim, 2000; Kim y Feldman, 2000; Moreira, 2011; Giraldo Zuluaga y Arango Giraldo, 2012; Moreira *et al.*, 2014; Krawulski *et al.*, 2017; Zeferino, 2018; Cabral *et al.*, 2018; Nascimento y Polia, 2019; Ribeiro *et al.*, 2019), los militares (Kegler y Macedo, 2015; Daté y Berlinguette, 2019) los participantes de programas de preparación para la jubilación (Soares *et al.*, 2010; Almeida y Leite, 2013; Murta *et al.*, 2014; Seidl *et al.*, 2018; Silva y Helal, 2019) y los jubilados que se encuentran en agencias de empleo (Müller *et al.*, 2013). Otras poblaciones de interés, aunque en menor proporción, han sido los trabajadores informales (Cintra *et al.*, 2010; Cockell, 2014; Abreu Sacre, 2016), y los recién jubilados (Adams y Rau, 2004). También se realizaron investigaciones que utilizaron las bases de datos nacionales de jubilados (Carrera-Fernandez y Menezes, 2001; Wang *et al.*, 2008; Topa *et al.*, 2009; Zhan *et al.*, 2009; Wong y Earl, 2009; Maestas, 2010; Shimizutani y Oshio, 2010; Fasbender *et al.*, 2014; van Solinge, 2012, 2014; Topa *et al.*, 2014; Dingemans *et al.*, 2016; Mountian y Diaz, 2018; Vives *et al.*, 2018; Dingemans y Henkens, 2019a; Revtiuk y Erdeli-Klyap, 2019).

En relación con el tipo de investigación se observó que cincuenta y siete estudios fueron realizados con un abordaje cuantitativo, mientras que cuarenta y dos fueron cualitativos y cuatro mixtos. Las investigaciones fueron de corte transversal a excepción de Cahill *et al.* (2006), Wang *et al.* (2008), Dingemans (2012), Van Solinge (2012; 2014), Wind *et al.* (2016) y Dingemans y Henkens (2014; 2019b) que realizaron estudios longitudinales, la mayoría en Holanda.

Con relación a las técnicas de recolección de información, predominaron las entrevistas (estructurada, semiestructurada y a profundidad) (Mengatto y Camargo, 2019; Antunes *et al.*, 2018; Krawulski *et al.,* 2017; Macêdo *et al.,* 2017; Abreu Sacre, 2016; Cockell, 2014). Hubo, pero en pocos casos, otras técnicas como los grupos focales (França *et al.*, 2012) y la revisión documental (Vives *et al.*, 2018). En un segundo lugar se encontraron investigaciones que hacían uso de los cuestionarios (Macêdo *et al.*, 2019; França *et al.,* 2019; Leandro-França *et al.*, 2014a; Marangoni y Mangabeira, 2014; França *et al.*,2013; Giraldo Zuluaga y Arango Giraldo, 2012; Khoury *et al.*, 2010) y las escalas (Macêdo *et al.*, 2019;

Boehs *et al.*, 2019; Rocha *et al.*, 2019; Martins y Borges, 2017; Leandro-França *et al.*, 2014b) (ver **tabla 7-1**). En cuanto a las técnicas de análisis de la información se encontró el análisis de contenido y el análisis estadístico, así como también la teoría fundamentada según el abordaje o la técnica de recolección de la información usada. En la **tabla 7-1** se presenta las escalas usadas en las investigaciones revisadas de corte cuantitativo y mixto.

Tabla 7-1
Escalas usadas para la investigación sobre jubilación y trabajo

Nombre de la escala	Autores	Investigación en la que fue usada
Satisfaction with Life Scale (SWLS)	Diener, Emmons, Larser y Griffin (1985) Zanon, Bardagi, Layous y Hutz (2013) versión Brasilera	Feldman y Kim (2000) Kim y Feldman (2000) Dingemans (2012) Dingemans y Henkens (2014) Guerson *et al.* (2018) Boehs *et al.* (2019) Mulvaney (2019)
Retiremente Satisfaction Inventory (RSI)	Floyd, Haynes, Doll y Winemiller (1992)	Feldman y Kim (2000) Kim y Feldman (2000) Lim y Feldman (2003) Fernández *et al.* (2011) Valero *et al.* (2015)
Escala de Mudança em Comportamento de Planejamento para Aposentadoria (EMCPA).	Leandro-França, Murta e Iglesias (2014)	França *et al.* (2014) Leandro-França (2019) Rocha *et al.* (2019)
Escala de Perspectiva de Tempo Futuro relativa à Aposentadoria (PTFA).	Hershey, Jacobs-Lawson, McArdle y Hamagami (2003)	Leandro-França y Murta (2019) Rocha *et al.* (2019)
Escala de motivos para retornar ao trabalho	Khoury, Ferreira, Souza, Matos y Barbagelata-Góes (2010)	Khoury *et al.* (2010) Guerson *et al.* (2018)
General Health Questionnaire	Goldberg (1978)	Dendinger *et al.* (2005) Wong y Earl (2009)

Nombre de la escala	Autores	Investigación en la que fue usada
Control Autonomy Self Realization Pleasure Scale 12 CASP-12	Higgs, Hyde, Wiggins y Blane (2003)	Topa *et al.* (2009) Topa *et al.* (2014)
Escala de Bem-Estar Subjetivo (BES)	Albuquerque y Tróccoli (2004)	Leandro-França (2019)
Retirement Questionnaire	Harper (2005)	Valero *et al.* (2015)
Utrecht Work Engagement Scale (UWES)	-	Wind *et al.* (2016)
Retirement Resources Inventory (RRI) ***Inventário de Recursos para a Aposentadoria (IRA)***	-	Gvozd *et al.* (2019)
SOC short-Scale	Baltes, Baltes, Freund y Lang (1999)	Müller *et al.* (2013)
Meaning of Work Scale	Mor – Barak (1995)	Dendinger *et al.* (2005)
Escala de fatores-chave para o planejament para a aposentadoria (KFRP)		França y Carneiro (2009)
Gains and Losses in Retirement Scale	Anson, Antonovsky, Sagy y Adler (1989)	Dendinger *et al.* (2005)

De acuerdo con la tabla anterior, se pudo identificar un número considerable de escalas orientadas a responder algunos aspectos sobre la jubilación, su proceso de transición y el empleo puente. Estas escalas estuvieron orientadas en tres categorías. La primera la satisfacción con la vida y la jubilación, así como también la salud y el bienestar. La segunda, la jubilación, los motivos y la planeación de esta. Y la tercera, particularmente sobre el trabajo. Es importante referir que, si bien muchas de las escalas son de Estados Unidos o Europa, en América Latina, Brasil presenta algunas escalas validadas, aunque en portugués, como por ejemplo *Escala de Mudança em Comportamento de Planejamento para Aposentadoria (EMCPA).*

7.4 Conclusiones

Este capítulo presentó una revisión sistemática cualitativa de artículos de investigación sobre jubilación y trabajo publicadas en revistas científicas, con la

finalidad de realizar una aproximación a las tendencias sobre dicha temática, en cuanto a los abordajes conceptuales, teóricos, temáticos y metodológicos.

Teniendo en cuenta el aumento de los estudios encontrados en el periodo 2000-2019, se puede indicar que las personas mayores como población objetivo están tomando un mayor protagonismo, acorde a las transformaciones de esta población en la actualidad (Naciones Unidas, 2013; 2019; Alcover, 2020). Esto se puede observar por la diferencia notoria de investigaciones revisadas en la década del 2000-2009 en comparación de la del 2010-2019. Según lo anterior, inclusive se podría proyectar que para la próxima década (2020-2029) se podría duplicar o triplicar su cantidad. Centrar la atención en las investigaciones sobre la jubilación y el trabajo, o mejor, sobre la relación de las personas mayores y el trabajo, específicamente en la prolongación de la vida laboral de estas personas (Giraldo y Cardona, 2010; Khoury *et al.*, 2010), permite ir consolidando este fenómeno actual, complejo, dinámico y multidimensional desde diferentes lecturas, que implican abordarlo no solo desde un corte individual, centrados en los recursos personales, sino también, desde los factores sociales, organizaciones y contextuales (Londoño Moreno y Díaz Bambula, 2019), estos últimos que en muchos casos no son de control de las personas.

De acuerdo con esta revisión, el continente americano como lugar de investigación es un actor principal, ya que setenta de los estudios analizados estuvieron localizados en esta región geográfica y son Brasil y Estados Unidos los países de mayor referencia. No obstante, teniendo en cuenta la situación actual del envejecimiento poblacional (Naciones Unidas, 2013; 2019), la participación de las personas mayores en los mercados de trabajo (Giraldo y Cardona, 2010), las desigualdades sociales, la crisis de los sistemas de pensiones y la alta informalidad (Gray *et al.*, 2016) en América Latina y el Caribe, se considera importante ampliar las investigaciones a otros países, en este caso de habla hispana que tienen contextos, condiciones y sujetos particulares a las de los estudios analizados.

La jubilación como fenómeno es compleja y diversa dependiendo de quién la refiera. Sin embargo, en este caso, se presentó como ruptura (Shibata, 2006) y como oportunidad (França *et al.*, 2013). En otras palabras, las investigaciones muestran un paso de lo pasivo a lo activo, del retiro al mantenimiento, en el que pareciese haber una transformación lineal (de un lugar a otro) en la forma de concebir la jubilación. Sin embargo, lo que sucede es una coexistencia actual de estas dos perspectivas en las prácticas cotidianas según desde donde se observe (las organizaciones, las mismas personas que vivencian la jubilación, las políticas

públicas o los discursos académicos). Tener una diversidad de formas de concebir la jubilación puede generar, de acuerdo con Alcover (2020), un desfase entre las realidades actuales de las personas mayores y los marcos legales, sociales y organizacionales sobre este fenómeno.

El empleo puente o trabajo puente (Londoño Moreno y Díaz Bambula, 2019) desde la definición de Ruhm (1990), Feldman (1994) y Shultz (2003) es considerado una de las opciones de la jubilación más próximas a la continuidad de las trayectorias de trabajo en el sentido de Atchley (1989). El trabajo es tomado como un referente que cumple un papel central en la vida de las personas (Antunes, 2000) que aporta al mantenimiento o reconfiguración de la identidad (Carlos *et al.*, 1999) y de las relaciones sociales. Sin embargo, esta transición de la carrera al retiro definitivo del mundo del trabajo (Dendinger *et al.*, 2005; Wang *et al.*, 2008) es heterogénea y puede darse de diferentes formas según las condiciones y contextos de las personas, por lo tanto puede ser voluntaria o involuntaria; formal o informal; en tiempo completo; parcial o temporal; en empleo, prestación de servicios, trabajo autónomo o por cuenta propia (Londoño Moreno y Díaz Bambula, 2019); presencial, semipresencial o virtual —teniendo en cuenta la situación del trabajo actual con la COVID 19—, inclusive continua o discontinua; esto último desde una mirada de las lógicas de estabilidad y linealidad por un lado, o de lo dinámico y cambiante por el otro.

Las temáticas analizadas han permitido comprender algunos aspectos de la permanencia de los jubilados en los mercados laborales. Primero, que los significados de trabajo y jubilación son dinámicos y cambiantes de acuerdo con el proceso de transición de las personas mayores. Segundo, que los motivos y razones para la continuidad en el trabajo por empleo puente son múltiples. En donde se reconoce la incidencia del estudio de Kim y Feldman (2000) en la forma en cómo han sido abordadas; sin embargo, sería importante mirar el carácter dinámico y de relación entre dichas razones como lo propone Londoño (2018). Tercero, que la satisfacción y la calidad de vida fueron relevantes como implicaciones del empleo puente, por lo tanto, se pone de manifiesto la importancia del estudio sobre las condiciones de trabajo de este tipo de posibilidad de jubilación como moderadores de las implicaciones (salud, satisfacción, bienestar y calidad de vida). Y cuarto, que los programas de preparación para la jubilación son considerados de gran relevancia, no obstante, estos se dan en grandes instituciones principalmente públicas y aún su cobertura es poca, esto tomando como referencia Brasil que es donde se ha publicado más sobre este tema.

En cuanto a lo metodológico, fue notorio el abordaje cuantitativo para estudiar la jubilación y el trabajo, inclusive esto se puede ver reflejado en las escalas que han sido construidas y validadas para este fenómeno en particular. Además, la mayoría de los estudios son de corte transversal. No obstante, es importante referir la importancia de los abordajes cualitativos y mixtos y de corte longitudinal para el estudio de la jubilación y el trabajo, como un fenómeno complejo y multidimensional (Martins y Borges, 2017; Londoño, 2018).

Con este panorama la permanencia de las personas mayores en los mercados de trabajo es un fenómeno actual y de importancia. No solo desde una mirada de las crisis de las pensiones y del factor económico —que es importante— sino también desde los factores psicosociales y sus implicaciones en las personas mayores que trabajan ¿en qué condiciones lo hacen?, ¿pueden o no acceder a un trabajo?, ¿qué pasa con el trabajo como esa actividad transformadora y de organizador social en la vida de estas personas?, ¿cuál es el grado de voluntariedad y libertad de decisión para trabajar?, ¿qué pasa con aquellos que no son jubilados y no se van a jubilar?, ¿cómo es su calidad de vida, su salud y su bienestar? Estos cuestionamientos teniendo en cuenta, además, de que no todas las sociedades del mundo cuentan con las mismas condiciones económicas, sociales y políticas. Por ejemplo, en América Latina y particularmente en Colombia que cuentan con un alto porcentaje de personas mayores de 60 años sin ingresos, con mayores niveles de analfabetismo, menores índices de educación formal y una alta informalidad. Esto conlleva la necesidad de generar investigaciones e intervenciones situadas y contextualizadas que identifiquen la heterogeneidad de las personas mayores, es decir, que no son una población única y homogénea caracterizada solo por la edad cronológica, sino que está mediada por factores políticos, económicos, sociales, culturales y personales; lo que permitirá hacer lecturas multidimensionales, comprendiendo las paradojas y contradicciones complejas y relativas, que dependen de las personas y los contextos.

Es así como para investigaciones futuras, más allá del aumento en países de América Latina y en trabajos cualitativos, se puede considerar, estudios en diferentes modalidades de trabajo como lo propone Rentería (2019) inclusive en la informalidad en donde se encontraron pocos estudios (Cintra *et al.*, 2010; Cockell, 2014; Abreu Sacre, 2016). Así como también en nociones que se han venido abordando desde las psicologías organizacionales y del trabajo (Rentería, 2019), por ejemplo, condiciones de trabajo, identidad en y por el trabajo, contrato psicológico, trayectorias y carrera en el trabajo, entre otras. Esto con el fin, de continuar construyendo un corpus teórico y metodológico de este fenómeno,

que inclusive en la práctica pueda aportar a la construcción e implementación de políticas gubernamentales, sociales y organizacionales.

Como limitaciones se puede referir la restricción de la búsqueda de estudios a solo tres idiomas (inglés, portugués y español), lo que pudo haber dejado de lado investigaciones sobre este fenómeno principalmente de Europa y Asia. Así como también, el hecho de limitar la palabra clave de jubilación, dejando otras de gran relevancia como el retiro.

Referencias

- Abreu Sacre, S. (2016). El trabajo doméstico remunerado a domicilio en Alamar: ¿una opción tras la jubilación? *Novedades en Población, 12*(24), 142-155. https://bit.ly/3CQobdN

- Adams, G. A., Prescher, J., Beehr, T. A. y Lepisto, L. (2002). Applying work-role attachment theory to retirement decision-making. *The International Journal of Aging and Human Development, 54*(2), 125-137. https://doi.org/10.2190/JRUQ-XQ2N-UP0A-M432

- Adams, G. A. y Rau, B. (2004). Job seeking among retirees seeking bridge employment. *Personnel Psychology, 57*(3), 719-744. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00005.x

- Alcover, C. M. (2020). *Empleo sostenible. Edad, trabajo y alternativas al retiro en la sociedad 4.0.* Díaz de Santos.

- Alfageme, A., García, B. y Viñado, C. (2014). El retiro temporal del trabajo remunerado como alternativa a la jubilación. Algunas opiniones expertas. *Papers, 99*(2), 161-186. http://dx.doi.org/10.5565/rev/papers.583

- Almeida, V. y Leite, L. S. (2013). Avaliação do programa de preparação para a reserva e aposentadoria do comando da aeronáutica. *Meta: Avaliação, 4*(12), 232-249. https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/144/pdf

- Antunes, R. (2000). La centralidad del trabajo hoy. *Papeles de Población*, (25), 83-96. https://www.researchgate.net/publication/26420926_La_centralidad_del_trabajo_hoy

- Antunes, M. H. y Moré, C. L. (2014). Família, trabalho e aposentadoria: uma revisão da produção científica no cenário brasileiro. *Contextos Clínicos, 7*(2), 145-154. https://bit.ly/3CS9UNQ

- Antunes, M. H., Soares, D. H. y Moré, C. L. (2018). O processo de desligamento laboral: vivências narradas por casais aposentados. *Estudos e Pesquisas em Psicologia, 18*(3), 793-811. https://doi.org/10.12957/epp.2018.40449

- Atchley, R. (1989). A continuity theory of normal aging. *The Gerontologist*, *29*(2), 183-190. https://doi.org/10.1093/geront/29.2.183

- Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido*. Akal.

- Beltrán, O. (2005). Revisiones sistemáticas de la literatura. *Revista Colombiana de Gastroenterología, 20*(1), 60-69. http://www.scielo.org.co/pdf/rcg/v20n1/v20n1a09.pdf

- Bitencourt, B., Gallon, S., Batista, M. y Piccinini, V. C. (2011). Para além do tempo de emprego: o sentido do trabalho no processo de aposentadoria. *Revista de Ciências da Administração*, *13*(31), 30-57. https://www.redalyc.org/pdf/2735/273522105003.pdf

- Boehs, S. T., Bardagi, M. P. y Silva, N. (2019). Trabalho, aposentadoria e satisfação de vida em aposentados de uma multinacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, *19*(3), 653-661. http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16310

- Boehs, S. T. y Silva, N. (2017). Papel de trabalho, carreira, satisfação de vida e ajuste na aposentadoria. *Revista Brasileira de Orientação Profissional, 18*(2), 141-153. http://dx.doi.org/10.26707/1984-7270/2017v18n2p141

- Bressan, M. A., Mafra, S. C., Franca, L. H., Melo, M. y Loreto, M. (2012). Trabalho versus aposentadoria: Desvendando sentidos e significados. *Oikos, 23*(1), 226-250. https://periodicos.ufv.br/oikos/article/view/3648

- Cabral, M., Mogarro, M. y Nunes, C. (2018). Trabalho docente e aposentadoria: o caso da Universidade de Lisboa-Portugal. *Trabalho & Educação, 27*(2). 165-182. https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9769

- Cahill, K. E., Giandrea, M. D. y Quinn, J. F. (2006). Retirement Patterns from Career Employment. *The Gerontologist, 46*(4), 514-523. https://doi.org/10.1093/geront/46.4.514

- Carlos, S., Jacques, M., Larratéa, S. y Herédia, O. (1999). Identidade, aposentadoria e terceira idade. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento, 1,* 77-89. https://bit.ly/3TiLQJx

- Carrera-Fernandez, J. y Menezes, W. (2001). O idoso no mercado de trabalho: uma análise a partir da Região Metropolitana de Salvador. *Revista Econômica do Nordeste, 32*(1), 52-67. https://bit.ly/3VlOjVi

- Cintra, T., Ribeiro, D. y Andrade, A. (2010). O cotidiano de aposentados que continuam trabalhando de maneira informal na indústria calçadista: percepções sobre a aposentadoria e o trabalho atual. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, *13*(2), 277-287. http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v13i2p277-287

- Cockell, F. (2014). Idosos aposentados no mercado de trabalho informal: trajetórias ocupacionais na construção civil. *Psicologia & Sociedade*, *26*(2), 461-471. https://bit.ly/3rPXyj2

- Daté, A. y Berlinguette, K. (2019). Will my pension be enough? Bridge employment intentions of Canadian Armed Forces members. *Journal of Military, Veteran and Family Health*, *5*(s1), 92-100. https://doi.org/10.3138/jmvfh.5.s1.2018-0030

- Davis, M. A. (2003). Factors related to bridge employment participation among private sector early retirees. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(1), 55-71. https://bit.ly/3yCdSaR

- Dendinger, V., Adams, G. y Jacobson, J. (2005). Reason for working and their relationship to retirement attitudes, job satisfaction and occupational self–efficacy of bridge employees. *International Journal of Aging & Human Development, 61*(1) 21-35. https://bit.ly/3CRv7rd

- Dingemans, E. (2012). *Bridge employment after early retirement: A bridge to better postretirement well-being of older adults?* [Tesis de Doctorado, Tilburg University]. https://bit.ly/30sKUH4

- Dingemans, E. y Henkens, K. (2014). Involuntary retirement, bridge employment, and satisfaction with life: A longitudinal investigation. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(4), 575-591. https://doi.org/10.1002/job.1914

- Dingemans, E. y Henkens, K. (2015). How do retirement dynamics influence mental well-being in later life? A 10-year panel study. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, *41*(1), 16-23. https://doi.org/10.5271/sjweh.3464

- Dingemans, E., Henkens, K. y van Solinge, H. (2016). Access to Bridge Employment: Who Finds and Who Does Not Find Work After Retirement? *The Gerontologist*, *56*(4), 630-640. https://doi.org/10.1093/geront/gnu182

- Dingemans, E. y Henkens, K. (2019a). Job strain in working retirees in Europe: a latent class analysis. *Ageing & Society*, *40*(9). 2040-2060. https://bit.ly/3Ezm5Ai

- Dingemans, E. y Henkens, K. (2019b). Working After Retirement and Life Satisfaction: Cross- National Comparative. *Research on Aging, 41*(7), 1-22. https://bit.ly/3Mu3Sq2

- Faleiros, V. y Silva, S. F. (2012). Trabalho, aposentadoria e lazer como habitus segundo idosos que frequentam bares. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento, 17*(2), 353-371. https://seer.ufrgs.br/RevEnvelhecer/article/view/26400/25387

- Fasbender, U., Deller, J., Wang, M. y Wiernik, B. (2014). Deciding whether to work after retirement: The role of the psychological experience of aging. *Journal of Vocational Behavior, 84*(3). 215-224. http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2014.01.006

- Feldman, D. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *Academy of Management Review, 19*(2), 285-311. https://doi.org/10.2307/258706

- Feldman, D. y Kim, S. (2000). Bridge employment during retirement: A field study of individual and organizational experiences with post-retirement employment. *People and Strategy, 23*(1), 14-25. https://bit.ly/3CpKeXn

- Fernández, J. J., Crego, A. y Alcover, C. M. (2011). La transición hacia el retiro: adaptación en una muestra de prejubilados españoles de la escala Retirement Satisfaction Inventory. *Revista Española de Geriatría y Gerontología*, *46*(3), 139-146. https://bit.ly/3rMJRS3

- Figueira, D., Haddad, M., Gvozd, R. y Pissinati, P. (2017). A tomada de decisão da aposentadoria influenciada pelas relações familiares e laborais. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia, 20*(2), 207-215. http://dx.doi.org/10.1590/1981-22562017020.160127

- Fontoura, D., Doll, J. y Oliveira, S. (2015). O desafio de aposentar-se no mundo contemporâneo. *Educação & Realidade, 40*(1), 53-79. http://dx.doi.org/10.1590/2175-623645774

- França, L. H. (2010). Resenha: Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: Construção de projetos para o pós-carreira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, *10*(2), 177-181. https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22217/20156

- França, L. H. y Carneiro, V. L. (2009). Programas de preparação para a aposentadoria: um estudo com trabalhadores mais velhos em Resende (RJ). *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia, 12*(3), 429-447. https://bit.ly/3RXmjUS

- França, L. H., Menezes, G. y Siqueira, A. (2012). Planejamento para aposentadoria: a visão dos garis. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia, 15*(4), 733-745. https://doi.org/10.1590/S1809-98232012000400012

- França, L. H., Menezes, G., Bendassolli, P. y Macedo, L. (2013). Aposentar-se ou continuar trabalhando? O que influencia essa decisão? *Psicologia: Ciência e Profissão*, *33*(3), 548-563. http://www.scielo.br/pdf/pcp/v33n3/v33n3a04.pdf

- França, L. H., Leite, S. V., Simões, F. P., Garcia, T. y Ataliba, P. (2019). Análise dos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) desenvolvidos por instituições públicas brasileiras. *Kairós: Gerontologia*, *22*(1), 59-80. https://bit.ly/3er3JXM

- Giraldo, O. y Cardona, D. (2010). Ser viejo en Colombia tiene su costo laboral. *Investigaciones Andina, 21*(12), 50-59. http://www.scielo.org.co/pdf/inan/v12n21/v12n21a05.pdf

- Giraldo Zuluaga, G. A. y Arango Giraldo, G. S. (2012). Caracterización de la jubilación y sus efectos en la calidad de vida de los docentes jubilados y en proceso de jubilación en el ambiente universitario. *Eleuthera*, *6*, 148-165. https://bit.ly/3EAZrru

- Gobeski, K. y Beehr, T. (2009). How retirees work: Predictors of different types of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior, 30*(3), 401-425. https://bit.ly/3CqLpFZ

- Gough, D., Thomas, J. y Oliver, S. (2012a). Clarifying differences between review designs and methods. *Systematic Reviews*, *1*(1), 1-28. https://doi.org/10.1186/2046-4053-1-28

- Gough, D., Thomas, J. y Oliver, S. (2012b). Introducing systematic reviews. En D. Gough, J. Thomas y S. Oliver (Eds.), *An introduction to systematic reviews* (pp. 1-16). SAGE.

- Gough, D. y Thomas, J. (2012). Commonalitu and diversity in reviews. En D. Gough, J. Thomas y S. Oliver (Eds.), *An introduction to systematic reviews* (pp. 35-65). SAGE.

- Gough, D. y Thomas, J. (2016). Systematic reviews of research in education: Aims, myths and multiple methods. *Review of Education, 4*(1), 84-102. https://doi.org/10.1002/rev3.3068

- Gray, N., Sisto, V. y Rivera, M. (2016). El envejecimiento como desafío para la construcción de políticas públicas desde la perspectiva de la salud laboral. En A. Reynaldos (Ed.), *Salud en el trabajo: desafíos del presente y futuro* (pp. 167-184). Universidad Católica del Maule.

- Griffin, B. y Hesketh, B. (2008). Post-retirement work: The individual determinants of paid and volunteer work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*(1), 101-121. https://doi.org/10.1348/096317907X202518

- Guerson, L., França, L. H. y Amorim, S. (2018). Life Satisfaction in Retirees Who are still Working. *Paidéia, 28*(e2812), 1-8. http://dx.doi.org/10.1590/1982-4327e2812

- Gvozd, R., Haddad, M., Liberatti, V. y Martins, J. (2015). Implantação de um programa de preparação para aposentadoria em instituição universitária. *Revista de Enfermagem da UFPE on Line, 9*(2), 994-1000. https://bit.ly/3rSvGLb

- Gvozd, R., Rossaneis, M., Figueira, D., Altamari, L. y Haddad, M. (2019). Recursos relacionados ao bem-estar na aposentadoria de trabalhadores de instituicão pública. *Ciência, Cuidado e Saúde*, *18*(4), 1-7. https://doi.org/10.4025/cienccuidsaude.v18i4.45487

- Jones, D. y McIntosh, B. (2010). Organizational and occupational commitment in relation to bridge employment and retirement intentions. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 290-303. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.004

- Kerr, G. y Armstron-Stassen, M. (2011). The Bridge to Retirement: Older Workers' Engagement in Post-Career Entrepreneurship and Wage-and-Salary Employment. *The Journal of Entrepreneurship, 20*(1), 55-76. https://doi.org/10.1177/097135571002000103

- Kegler, P. y Macedo, M. (2015). Trabalho e aposentadoria militar: singularidades de uma travessia psíquica. *Psico-USF*, *20*(1), 25-38. http://doi.org/10.1590/1413-82712015200103

- Khoury, H., Ferreira, A., Souza, R., Matos, A. y Barbagelata-Góes, S. (2010). Por que aposentados retornam ao trabalho? O papel dos fatores psicossociais. *Kairós: Gerontologia*, *13*(1), 147- 165. https://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/viewFile/4867/3449

- Kim, S. y Feldman, D. (2000). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal, 43*(6), 1195-1210. https://doi.org/10.5465/1556345

- Krawulski, E., Boehs, S., Cruz, K. y Medina, P. (2017). Docência voluntária na aposentadoria: transição entre o trabalho e o não trabalho. *Psicologia: Teoria e Prática, 19*(1), 55-66. http://dx.doi.org/10.5935/1980-6906/psicologia.v19n1p67-78

- Letelier, L. M., Manríquez, J. J. y Rada, G. (2005). Revisiones sistemáticas y metaanálisis: ¿son la mejor evidencia? *Revista Médica de Chile*, *133*(2), 246-249. https://bit.ly/3Vo0dy0

- Leandro-França, C. L., Murta, S. G., Negreiros, J. L., Pedralho, M. y Carvalhedo, R. (2013). Intervenção breve na preparação para aposentadoria. *Revista Brasileira*

de Orientação Profissional, 14(1), 99-110. http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v14n1/10.pdf

- Leandro-França, C., Murta, S. e Iglesias, F. (2014a). Planejamento da aposentadoria: uma escala de mudança de comportamento. *Revista Brasileira de Orientação Profissional, 15*(1), 75-84. http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v15n1/09.pdf

- Leandro-França, C., Murta, S. G. y Villa, M. B. (2014b). Efeitos de uma intervenção breve no planejamento para a aposentadoria. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 14*(3), 257-270. http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v14n3/v14n3a02.pdf

- Leandro-França, C. y Murta, S. (2019). Evidências de eficácia de programas de educação para aposentadoria: um estudo experimental. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 35*(e35422), 1-10. https://dx.doi.org/10.1590/0102.3772e35422

- Libarino, D. y Reis, L. (2017). Envelhecimento e trabalho: uma revisão bibliográfica. *Ciência & Desenvolvimento, 10*(1), 2-18.

- Lim, V. K. y Feldman, D. (2003). The impact of time structure and time usage on willingness to retire and accept bridge employment. *The International Journal of Human Resource Management, 14*(7), 1178-1191. https://doi.org/10.1080/0958519032000114255

- Londoño, A. M. (2018). *Postcarrera: relación entre el adulto mayor jubilado y el trabajo* [Tesis de Maestría, Universidad del Valle].

- Londoño Moreno, A. M. y Díaz Bambula, F. (2019). Postcarrera: una experiencia de los jubilados en trabajos puente. *Psicoperspectivas, 18*(2), 1-13. https://bit.ly/3MFBFwB

- Macêdo, L., Bendassolli, P. y Torres, T. (2017). Representações sociais da aposentadoria e intenção de continuar trabalhando. *Psicologia & Sociedade, 29*(e145010), 1-11. http://www.scielo.br/pdf/psoc/v29/1807-0310-psoc-29-e145010.pdf

- Macêdo, L., Bendassolli, P. y Torres, T. (2019). Preditores do adiamento da aposentadoria por servidores públicos federais. *Avances en Psicología Latinoamericana, 37*(1), 153-167. http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.4556

- Macedo, R. y Chrisostomo, A. (2011). O trabalho segundo a visão de um grupo de aposentados. *Kairós Gerontologia, 14*(1), 149-161. https://bit.ly/3g3b1kT

- Maestas, N. (2010). Back to Work: Expectations and Realizations of Work after Retirement. *The Journal of Human Resources, 45*(3), 718-748. https://muse.jhu.edu/article/466892

- Marangoni, J. y Mangabeira, J. (2014). Política integrada de atenção à saúde do servidor público do Distrito Federal: o programa de preparação para o período pós-carreira. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, *12*(1), 8-15. https://bit.ly/3RZ8Bkq

- Martins, L. F. y Borges, E. S. (2017). Educação para aposentadoria: avaliação dos impactos de um programa para melhorar qualidade de vida pós-trabalho. *Interações, 18*(3), 55-68. https://doi.org/10.20435/inter.v18i3.1496

- Memon, N. A. y Sultan, M. F. (2015). Early Retirement Intention of Experienced Employees and Bridge Employment. *KASBIT Journal of Management & Social Science, 8*(1), 26-41. https://ideas.repec.org/a/ksb/journl/v8y2015i1p26-41.html

- Mengatto, A. P. y Camargo, D. (2019). O Programa Sênior da UFPR e o significado do trabalho para aposentados. *Interacão em Psicologia, 23*(3), 379-391. https://bit.ly/3SXhYSW

- Mohamed, M. (2012). Ergonomics of bridge employment. *Work, 41*(1), 307-312. https://dx.doi.org/10.3233/WOR-2012-0174-307

- Mountian, A. y Diaz, M. (2018). Aposentadoria e a transição para o trabalho por conta própria no Brasil metropolitano. *Nova Economia, 28*(3), 849-878. https://bit.ly/3CQfDDJ

- Montoya, E. (2015). La jubilación más allá de la desvinculación laboral: estudio de caso. *Tendencias y Retos*, *20*(2), 161-174. https://bit.ly/3MxW4Dx

- Moreira, J. (2011). Imaginários sobre aposentadoria, trabalho, velhice: estudo de caso com professores universitarios. *Psicologia em Estudo, 16*(4), 541-550. https://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722011000400005

- Moreira, J., Barros, F. y Silva, J. (2014). Aposentadoria e exercício profissional: um encontro possível para os professores de uma universidade católica. *Psicologia Argumento*, *32*, 123-130. https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/view/20527

- Müller, A., De Lange, A., Weigl, M., Oxfart, C. y Van der Heijden, B. (2013). Compensating losses in bridge employment? Examining relations between compensation strategies, health problems, and intention to remain at work. *Journal of Vocational Behavior, 83*(1), 68-77. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.002

- Murta, S., Abreu, S., Leandro-França, C., Pedralho, M., Seidl, J., Moura Lira, N., Carvalhedo, R., da Conceição, A. y de Araújo Gunther, I. (2014). Preparacao para a aposentadoria: implantacao e avaliacao do programa Viva Mais! *Psicologia: Reflexão e Crítica*, *27*(1), 1-9. https://doi.org/10.1590/S0102-79722014000100001

- Mulvaney, M. (2019). Career and Non-Career Bridge Employment Intentions of Local Government Professionals. *Public Organization Review, 20*, 477-493. https://bit.ly/3rMasyy

- Naciones Unidas. (17 de junio de 2013). *World population prospects: The 2012 revision*. https://bit.ly/3SYeMXg

- Naciones Unidas. (17 de junio de 2019). *Creciendo a un ritmo menor, se espera que la población mundial alcanzará 9.700 millones en 2050 y un máximo de casi 11.000 millones alrededor de 2100: informe de la ONU*. https://bit.ly/3MoLIpB

- Nascimento, P. D. y Polia, A. (2019). Planos para o futuro: uma análise da perspectiva ocupacional de professores universitários para o período da aposentadoria. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional, 27*(2), 390-402. https://doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAO1647

- Oleksiyenko, O. y Życzyńska-Ciołek, D. (2017). Structural Determinants of Workforce Participation after Retirement in Poland. *Population Ageing, 11*, 83-103. https://doi.org/10.1007/s12062-017-9213-3

- Perestelo-Pérez, L. (2013). Standards on how to develop and report systematic reviews in Psychology and Health. *International Journal of Clinical and Health Psychology, 13*(1), 49-57. https://doi.org/10.1016/S1697-2600(13)70007-3

- Real Academia Española. (s.f.). Jubilación. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 5 de diciembre de 2020, de https://dle.rae.es/jubilaci%C3%B3n?m=form

- Rentería, E. (2008). Nuevas realidades organizacionales y del mundo del trabajo: implicaciones para la construcción de la identidad o del sujeto. *Informes Psicológicos, 10*, 65-80. https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/931

- Rentería, E. (2019). *Psicología(s) organizacional(es) y del (de los) trabajo(s). Coexistencia de realidades e implicaciones disciplinares y para las personas. Una re-introducción*. Editorial Universidad del Valle. https://bit.ly/3yFLMM2

- Rentería, E. y Malvezzi, S. (2018). Psicologías organizacionales y de los trabajos -POTs. Preguntas desde las realidades actuales del mundo del trabajo en América Latina. *Psicología desde el Caribe, 35*, 129-147. http://dx.doi.org/10.14482/psdc.35.4.158.77

- Revtiuk, Y. y Erdeli-Klyap, O. (2019). On the factors associated with bridge employment in Ukraine. *Journal of Insurance, Financial Markets and Consumer Protection, 33*(3), 95-108 http://dx.doi.org/10.32078/JOIN.33.07

- Ribeiro, C., Costa, A. F., Cardoso, V. y Machado, B. (2019). "Se você se aposentar e não continuar tendo prazer na vida, você vai se aposentar para quê?": um estudo sobre o trabalho de docentes aposentados de uma IFES. *Trabalho (En)Cena, 4*(1), 323-343. http://dx.doi.org/10.20873/2526-1487V4N1P323

- Robledo, C. A. (2019). *Significación de la experiencia de envejecer de un grupo de personas viejas de clase media alta de la ciudad de Medellín* [Tesis Doctoral, Universidad Eafit].

- Rocha, I. C., Releias, I. R., Leandro- França, C., Sampaio, J. y Gomes, J. (2019). Programas de preparação para aposentadoria: um estudo na Ford Motor Company Brasil. *Trabalho (En) Cena, 4*(1), 283-304. http://dx.doi.org/10.20873/2526-1487V4N1P283

- Ruhm, C. J. (1990). Bridge jobs and partial retirement. *Journal of Labor Economics*, *8*(4), 482-501. http://dx.doi.org/10.1086/298231

- Santa María, M. (Dir.). (2010). *El sistema pensional en Colombia: retos y alternativas para aumentar la cobertura. Informe final*. Fedesarrollo. https://bit.ly/3VC2sOr

- Schmidt, D. y Magnabosco-Martins, C. (2011). Aposentar-se de que? Percepções de trabalhadores próximos da aposentadoria. *Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, *1*(1), 55-70. http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/695/550

- Seidl, J., Conceição, M. I. y Nery, M. (2018). Aposentadoria e a dificuldade de dizer adeus ao papel profissional. *Revista Brasileira de Psicodrama*, *26*(1), 133-139. https://bit.ly/3SXNZu9

- Selig, G. y Valore, L. (2010). Imagens da aposentadoria no discurso de pré-aposentados: subsídios para a orientação profissional. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 13*(1), 73-87. http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v13n1/v13n1a07.pdf

- Sewdas, R., Wind, A., Zwann, L., Borg, W., Steenbeek, A., Beek, A. y Boot, C. (2017). Why older workers work beyond the retirement age: a qualitative study. *BMC Public Health, 17*, 1-9. http://dx.doi.org/10.1186/s12889-017-4675-z

- Shibata, L. (2006). "*Em busca de um novo caminho": O Pós-Carreira como oportunidade de realização de potencialidades* [Tesis de Maestría, Pontifícia Universidad Católica de São Paulo].

- Shimizutani, S. y Oshio, T. (2010). New Evidence on Initial Transition from Career Job to Retirement in Japan. *Industrial Relations, 49*(2), 248-274. https://bit.ly/3EBdRaT

- Shultz, K. S. (2003). Bridge employment: Work after retirement. En G. A. Adams y T. A. Beehr (Eds.), *Retirement: Reasons, Processes, and Results* (pp. 215-241). Springer.

- Silva, A. y Helal, D. (2019). Programa de preparação para aposentadoria em uma empresa pública de Pernambuco: da análise à proposta de implementação. *Teoria e Prática em Administração*, *9*(2), 137-148. http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2019v9i2-45515

- Smaliukiene, R. y Tvaronaviciene, M. (2014). Bridge Employment: An Opportunity for Aging Society. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 156*, 388-391. https://bit.ly/3RYWdRq

- Soares, D. H., Luna, I. N. y de Freitas Lima, M. B. (2010). A arte de aposentar-se: programa de preparação para aposentadoria com policiais federais. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento, 15*(2), 293-313. https://bit.ly/3Vqlk2M

- Thumala, D. (2017). *Imágenes sociales del envejecimiento*. Material del curso "Cómo envejecemos: una mirada transdisciplinaria", UAbierta, Universidad de Chile.

- Topa, G., Depolo, M., Moriano León, J. y Morales Domínguez, J. (2009). Empleo puente y bienestar personal de los jubilados. Un modelo de ecuaciones estructurales con una muestra europea probabilística. *Psicothema, 21*(2), 280-287. https://bit.ly/3g7gLKf

- Topa, G., Alcover, C., Moriano León, J. y Depolo, M. (2014). Bridge employment quality and its impact on retirement adjustment: A structural equation model with SHARE panel data. *Economic and Industrial Democracy*, *35*(2), 225-244. https://bit.ly/3SXyxy5

- Ulrich, L. y Brott, P. (2005). Older Workers and Bridge Employment: Redefining Retirement. *Journal of Employment Counseling, 42*(4), 159-170. https://bit.ly/3RYovvq

- Valero, E., Segura, A. Y Topa, G. (2015). Retirement self efficacy, retirement intentions and life satisfaction among workers aged 40 and over. *Acción Psicológica,12*(1), 35-46. http://dx.doi.org/10.5944/ap.12.1.14897

- Van Solinge, H. (2012). *Explaining Transitions into Self-Employment after (Early) Retirement*. Documento de trabajo n.° 036. Netspar. https://bit.ly/3CyQ8pc

- Van Solinge, H. (2014). Who opts for self-employment after retirement? A longitudinal study in the Netherlands. *European Journal of Ageing*, *11*, 261-272. https://bit.ly/3RXYuMT

- Ventola, A. (3-5 de noviembre de 2013). *Vida e carreira de executivos depois da aposentadoria* [Ponencia]. IV Encontro de Gestão de pessoas e relações de trabalho, Brasilia, Brasil.

- Virtanen, M., Oksanen, T., Pentti, J., Ervasti, J., Head, J., Stenholm, S., Vahtera, J. y Kivimäki, M. (2017). Occupational class and working beyond the retirement age: A cohort study. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 43*(5), 426-435. https://doi.org/10.5271/sjweh.3645

- Vives, A., Gray, N., González, F., y Molina, A. (2018). Gender and Ageing at Work in Chile: Employment, Working Conditions, Work-Life Balance and Health of Men and Women in an Ageing Workforce. *Annals of Work Exposures and Health*, *62*(4), 1-15. http://dx.doi.org/ 10.1093/annweh/wxy021

- Von Bonsdorff, M., Shultz, K., Leskinen, E. y Tansky, J. (2009). The choice between retirement and bridge employment: A continuity theory and life course perspective. *The International Journal of Aging and Human Development*, *69*(2), 79-100. https://doi.org/10.2190/AG.69.2.a

- Wang, M., Zhan, Y., Liu, S. y Shultz, K. (2008). Antecedents of bridge employment: A longitudinal investigation. *Journal of Applied Psychology*, *93*(4), 8-18. https://bit.ly/3Tg3b5G

- Wind, A., Pas, S., Blatter, B. y Beek, A. (2016). A life course perspective on working beyond retirement-results from a longitudinal study in the Netherlands. *BMC Public Health*, *16*(499), 1-12. https://doi.org/10.1186/s12889-016-3174-y

- Wöhrmann, A., Deller, J. y Wang, M. (2014). A mixed-method approach to post-retirement career planning. *Journal of Vocational Behavior, 84*(3), 307-317. https://bit.ly/3CVmoV5

- Wong, J. y Earl, J. (2009). Towards an integrated model of individual, psychosocial, and organizational predictors of retirement adjustment. *Journal of Vocational Behavior, 75*(1), 1-13. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.12.010

- Zanelli, J. (2000). O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. *Revista de Ciências Humanas,* (5), 157-176. https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/25796/22594

- Zanelli, J. (2012). Processos psicossociais, bem-estar e estresse na aposentadoria. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, *12*(3), 329-340. https://bit.ly/3VnwLbo

- Zanelli, J., Silva, N. y Soares, D. (2010). *Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: construção de projetos para o pós-carreira*. Artmed.

- Zeferino, A. (2018). Processo de aposentadoria: expectativas e dificuldades experimentadas por servidores federais. *FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão, 21*(1), 35-47. http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/1490/1196

- Zhan, Y., Wang, M., Liu, S. y Shultz, K. S. (2009). Bridge employment and retirees' health: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(4), 374-389. https://doi.org/10.1037/a0015285

- Zhan, Y., Wang, M. y Shi, J. (2015). Retirees' motivational orientations and bridge employment: Testing the moderating role of gender. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 13-19. https://doi.org/10.1037/a0038731

- Zitikyté, K. (2019). To Work or not to Work: Factors Affecting Bridge Employment beyond retirement, Case of Lithuania. *Ekonomika, 98*(2), 33-54. https://doi.org/10.15388/Ekon.2019.2.3

Capítulo 8. Capacidad de ocio como tiempo libre y calidad de vida: el caso de un grupo de trabajadores de Parques Nacionales Naturales de Colombia

Juan Carlos Espinal Uribe y Marleny Cardona Acevedo
Universidad Eafit y Universidad de Manizales

8.1 Introducción

En el paradigma de la gestión, y en el contexto de las ciencias sociales y humanas, los efectos de la modernidad, la demanda de productividad y las nuevas lógicas laborares, han llevado a replantear y resignificar algunos temas de investigación en nuestros días. Se han incorporado nuevos procedimientos y concepciones en el abordaje de diversos fenómenos del comportamiento humano. Este artículo busca interpretar el ocio y el tiempo libre como dimensiones complejas, relacionadas con el mundo del trabajo, desde las capacidades humanas propuestas por Nussbaum (2012) y la calidad de vida laboral de (Blanch, 2011), concretamente en un grupo de trabajadores del sector de la conservación y el medio ambiente en Colombia.

El tema del ocio como tiempo libre, se considera un concepto que por su relación y polisemia tiende a asemejarse y confundirse, lo que le da un sentido multiforme, transitorio y ambivalente (Codina, 2007), pues se encuentra condicionado por el medio sociocultural y el momento sociohistórico y económico.

Unidas a esto, se encuentran las percepciones particulares y subjetivas de quien lo realiza o percibe. Además, el ocio, desde una perspectiva psicosocial, es una forma de comportarse en el espacio-tiempo y tiene como propósito actividades de disfrute personal y colectivo. El ocio como tiempo libre es un tiempo de expresión de la libertad del sujeto y no compensatorio de las actividades que realiza en el mundo del trabajo (Munné, 1980). Ahora bien, el ocio como tiempo libre o tiempo liberado, es una manifestación del autocondicionamiento y libertad del ser humano (Munné y Codina, 1996). En este sentido, el ocio como tiempo libre es una capacidad que expresa potencialidades de los trabajadores y calidad de vida.

En el enfoque de capacidades humanas, planteado por Nussbaum (2012), el desarrollo humano es la búsqueda de un ciudadano ético y libre para el ejercicio de la política. La autora ofrece un paradigma teórico alternativo para pensar la capacidad de hacer y ser de los seres humanos en diversas facetas de su vida y explica que "el enfoque concibe cada persona como un fin en sí mismo" (Nussbaum, 2012, p. 90) y no se pregunta solamente por el bienestar total o medio, sino también por las oportunidades disponibles para cada ser humano. Defiende las libertades sustanciales como un conjunto de oportunidades que los sujetos llevan o no a la práctica, promoviendo una sociedad con libertades de acción. Es así que, considerando las diversas áreas de la vida humana, propone unos mínimos esenciales para una vida digna a partir del desarrollo de capacidades, entre las cuales se encuentran vida, salud física, juego, integridad física, sentidos, imaginación y pensamiento, afiliación, emociones y razón práctica, entre otras.

Las capacidades se inscriben en estructuras sociales, culturales y económicas, que dan direccionamiento a los modelos de desarrollo (modelo flexible) y al mundo del trabajo. Particularmente, en los espacios laborales son las capacidades de afiliación y juego las que están ausentes y no se consideran relevantes en relación al cuidado del otro y de sí. En este sentido, se explora la relación entre el ocio y el tiempo libre con la calidad de vida laboral, en la medida que expresan las capacidades humanas en el mundo del trabajo.

Se define que el ocio como tiempo libre es una capacidad humana que permite la calidad de vida en el trabajo; a la vez se le reconoce e incorpora a la concepción de la propuesta de Blanch que define calidad de vida como:

> El grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por una persona en su puesto de trabajo. Abarca una doble dimensión: objetiva, relacionada con las condiciones económicas, jurídicas, sociales, ecológicas, materiales y técnicas del trabajo, y subjetiva, asociada a las percepciones y

> valoraciones relativas a la propia experiencia laboral y a su contribución al desarrollo personal (2011, p. 5).

En este sentido, Nussbaum (2012) pone de manifiesto la importancia del desarrollo humano, para que los sujetos puedan obtener una calidad de vida humana bajo ámbitos de libertad y pluralidad.

La pregunta orientadora de este estudio es ¿Cuáles son las relaciones entre la capacidad de ocio como tiempo libre y la calidad de vida en un grupo de trabajadores del sector ambiental? Y su objetivo, identificar las relaciones entre la capacidad de ocio como tiempo libre y la calidad de vida laboral. La investigación es cualitativa, pues busca abordar las realidades subjetivas e intersubjetivas de los trabajadores de Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNN) en la capacidad de ocio y tiempo libre. Para ello, se realizan entrevistas semiestructuradas a algunos trabajadores.

Este texto se compone de cuatro apartados: en el primer apartado se presenta un rastreo y discusión sobre las investigaciones y artículos relacionados con la calidad de vida, las capacidades y el ocio como tiempo libre. Esto permite la conceptualización y marco de referencia desde dichas categorías. En el segundo apartado se plantea el método seguido en la investigación, la población y la herramienta utilizada, destacando el estudio con datos cualitativos como proceso válido para la construcción de saber científico. En los resultados se identifica que la capacidad de ocio y tiempo libre se subsume en el mundo del trabajo lo que implica un continuo con efectos en la calidad de vida. Finalmente, el cuarto apartado añade los elementos de la discusión sobre los propósitos y sentidos de la investigación, donde se destacan los aportes que ofrece el estudio del ocio y el tiempo libre como actividades de autocondicionamiento y, fundamentalmente, como expresión de capacidad humana.

8.2 Revisión de la literatura

El ocio después del trabajo, es tiempo liberado en la vida buena. En este apartado se hace una aproximación al estado actual de las investigaciones relacionadas con la producción académica sobre calidad de vida laboral, ocio y tiempo libre y el enfoque de capacidades. El concepto de ocio ha sido estudiado en muchos casos separado del mundo del trabajo, por eso, el ocio y el tiempo libre como capacidad aportan a la comprensión de la calidad de vida. Se realizó un rastreo a las investigaciones y artículos de los últimos diez años sobre ocio y tiempo libre,

ubicándose la gran mayoría de estas en áreas relacionadas con las ciencias de la salud, el deporte y el turismo (Ureta Sosa, 2015; Sánchez *et al.*, 2013; Altuve, 2013) y otras con las ciencias sociales y humanas (Fernández, J. F. T., Bedoya, V. A. M., Gerlero, J., Bestrad, P., Lazzarotti Filho, A., Dias, C., ... & Reyes , 2014). En las primeras se destaca que, para los sujetos de investigación, no es muy claro discernir entre ocio y tiempo libre, lo que deja estas dimensiones relegadas a otras actividades que no garantizan su función real ni el desarrollo personal (Sánchez *et al.*, 2013). En las segundas, por su parte, se relacionan con la búsqueda del ocio como expresión de la libertad y la singularidad de los sujetos (Codina, 2007).

En general, la búsqueda sobre capacidades se enfocó en Nussbaum (2012) y Sen (1998), y en calidad de vida en la propuesta de Blanch (2014). En esta literatura se busca un aporte a la comprensión del ocio y el tiempo libre como capacidades en el mundo del trabajo y garantías de calidad de vida laboral.

8.3 Calidad de vida: una mirada a los factores de calidad de vida y al enfoque de capacidades

La calidad de vida representa las combinaciones alternativas con las que una persona puede ser o hacer en el mundo del trabajo; es decir, es la posibilidad de lograr placeres, felicidad o deseo de realización desde el ingreso real o relativo y el manejo de los recursos. Además, la persona logra calidad de vida desde el despliegue de las capacidades y a través de ellas lograr sus aspiraciones. Este es un enfoque particular del bienestar y la ventaja en términos de habilidad de una persona para hacer actos valiosos o alcanzar estados para ser valioso y que le permiten reconocer que el estándar de vida da felicidad.

La calidad de vida como capacidad de cuidado incluye las condiciones y la reducción del riesgo en el mundo del trabajo. Las dimensiones, de acuerdo con Blanch (2014), se reconocen en el contrato, el ambiente físico, el clima laboral, la seguridad, las tareas, los riesgos psicosociales, el proceso y el tiempo; pueden ser entendidas como el conjunto de circunstancias y características ecológicas, materiales, técnicas, económicas, sociales, políticas, jurídicas y organizacionales, en el marco de las cuales se desarrollan la actividad y las relaciones laborales.

Tabla 8-1
Inventario de condiciones de trabajo

Dimensión	Definición
Contrato	Modalidad (indefinido, temporal, jornada completa, parcial, etc.), estabilidad, certidumbre y seguridad, salario, prestaciones sociales y sanitarias, etc.
Ambiente físico	Temperatura, humedad, climatización, ventilación, calidad del aire, iluminación, ruido, limpieza, higiene, instalaciones y equipos, mobiliario, instrumentos, ergonomía, privacidad, hacinamiento, confortabilidad, señalizaciones, salidas de emergencia, etc.
Clima social	Compañerismo, calidad de la comunicación y de las interacciones verticales y horizontales, cohesión grupal, apoyo mutuo, espíritu de cooperación o de competición, grado de conflictividad, estilo de dirección y de gestión de conflictos, participación en toma de decisiones, justicia percibida en evaluación y promoción, etc.
Seguridad e higiene	Riesgos físicos (de accidente o de contagio, toxicidad, salubridad, aseo, equipos protección, etc.), dispositivos de observación, evaluación y prevención de riesgos laborales, etc.
Tarea	Demandas cuantitativas y cualitativas, cognitivas y emocionales, cargas de trabajo, autonomía, responsabilidad, iniciativa, exigencia, variedad, interés, creatividad, control, complejidad, etc.
Riesgos psicosociales	Ambigüedad, conflicto, sobrecarga o vaciedad de rol, acoso sexual o moral, violencia ocupacional, distrés y *burnout*, etc.
proceso	Organización, gestión, control, recursos sociales, organizacionales, personales, etc.
Tiempo	Duración de la actividad (jornada, horario, turno, ritmo, descansos, vacaciones), presión de la agenda, prisa, intensidad y velocidad, extensión del contrato (indefinido o temporal), etc.

Fuente: Blanch, 2011.

Para Sen (1998) los funcionamientos representan partes del estado de una persona en particular, lo que logra ser o hacer como fuentes de su propia vida. Por eso, la calidad de vida es una condición resultado en términos de las dotaciones que le dan las capacidades, en especial, cuando la aspiración es la de ser ciudadano, es decir, se tiene aspiración en la medida que se construye con los otros.

Se evidencia que en el tema calidad de vida laboral, el uso del tiempo libre se ha estudiado desde diferentes perspectivas y disciplinas. Unas investigaciones asociadas al tema se centran en el concepto de la calidad de vida laboral y otras en el concepto de administración del tiempo libre e incluso en el concepto del ocio, que se diferenciará más adelante. Para ampliar la búsqueda de referencias, se consideró la relación entre la conciliación vida laboral y vida personal, que, es lo que se presume, se encuentra a la base de la calidad de vida y del uso del tiempo libre.

8.4 Capacidad de ocio como tiempo libre

El ocio y el tiempo libre son espacios de vida del trabajador que se vuelven capacidad cuando amplían las posibilidades de ser, pensar y hacer. Desde la antigüedad, el ocio ha sido representado como un elemento de trascendencia personal, pero su concepción ha cambiado y evolucionado en el transcurso de la historia humana, dependiendo siempre del contexto social, cultural y político, por lo que en cada momento de la historia se han construido significados, sentidos y prácticas particulares de ocio y tiempo libre. Hablamos en este caso del ocio y del tiempo libre en el mundo del trabajo como capacidad que mantiene la calidad de vida.

Bericat (2004), retoma las concepciones de tiempo de autores como Durkheim, Sorokin y Merton, Cassirer, Lewis y Weigert, quienes afirman que el tiempo social no constituye en ningún caso un flujo indiferenciado, sino que demarca y determina en cada momento y lugar una específica trama de interactividades funcionales y de valores simbólicos asociados. El tema que elige es el trabajo de fines de semana en la sociedad de ocio, trabajo contextualizado en Sevilla, España y que tiene como propósito estudiar las consecuencias que el hecho de trabajar los fines de semana trae sobre la calidad de vida de los trabajadores. El autor afirma que el trabajo de los fines de semana ha recibido poca atención e importancia, en comparación con el trabajo nocturno y el trabajo por turnos por parte de la sociología del trabajo e incluso de los agentes políticos y sociales. Afirma que dicha actividad implica una fuerte inversión de los tiempos de trabajo y de ocio, pues cuando el trabajador de fin de semana trabaja, el resto de las personas están disfrutando de su tiempo de ocio.

El autor soporta conceptualmente su investigación en que la sociedad posmoderna se mueve en una antítesis con la sociedad industrial o moderna; la segunda se caracteriza por ser una sociedad de trabajo, de ahorro y de producción

industrial, mientras que la primera plantea una sociedad del ocio, de consumo y de producción terciaria o de servicios que se caracteriza por la *coincidencia espacio-temporal de producción y consumo* (Bericat, 2004). El interrogante del autor en la investigación es: ¿Qué afectación social genera el hecho de que mientras unas personas estén disfrutando de su tiempo de ocio, otras deban trabajar? La respuesta se plantea en dos tiempos: el primero bajo el hecho de que mientras mayor sea el tiempo de ocio y cuantas más personas puedan disfrutarlo, mayor número de personas habrán de estar trabajando en esos mismos tiempos, afectando y reduciendo considerablemente los tiempos de ocio de las clases sociales media-baja, quien son los que en su mayoría realizan el trabajo de los fines de semana. El segundo, y quizás más complejo y crítico, bajo una concepción del tiempo más allá de una magnitud abstracta, mecánica, uniforme y cuantitativa y sí desde una perspectiva social y sociológica del tiempo que atienda tanto a la sincronización social como al sentido social del tiempo, donde el tiempo aparece con múltiples cualidades y valencias.

Desde la investigación se destaca que sectores como el turismo, la estructura temporal y de ocio de sus trabajadores, tiene una triple estacionalidad que le afecta (diaria, semanal y anual). Así, la carga de trabajo de este sector se incrementa durante las horas del día en las que la mayor parte de las personas están fuera del trabajo, es allí donde la carga se incrementa: fines de semana y periodos vacacionales del año, esto es, puentes festivos, Semana santa, Navidad y meses de vacaciones. En suma, este tipo de trabajadores flexibles para la organización del trabajo y para el trabajo, viven en el seno de la estructura temporal de la sociedad que ha cambiado las lógicas de actuación en el modelo tecnoproductivo y el valor del ocio como el tiempo libre. El trabajo de fin de semana determina un evidente deterioro de la calidad de vida de estos trabajadores. Siendo esto así, la magnitud social del problema depende de su extensión y reclamará una intervención más compleja que reúna a los actores sociales implicados, pues nos encontramos ante consecuencias indeseadas que derivan de rasgos esenciales de nuestras sociedades avanzadas, sociedades posmodernas.

En el trabajo ¿qué significado tienen el ocio, el tiempo libre y la salud? (Sánchez *et al.*, 2013), quienes, a partir de un estudio cualitativo-descriptivo pretendían indagar las percepciones acerca del ocio y del tiempo libre a sesenta trabajadores de un complejo industrial petroquímico. La información para esta investigación se obtuvo de la realización de grupos focales y entre sus principales hallazgos se encuentra el hecho de que para sus trabajadores resulta poco clara la diferencia entre lo que significan ocio y tiempo libre, sumado a que estas actividades quedan

implícitas o desplazadas por otras que no garantizan el entretenimiento, la relación interpersonal y el desarrollo personal, teniendo como consecuencia un desgaste psicofisiológico generado por el trabajo (Sánchez *et al.*, 2013).

Como uno de los primeros referentes teóricos para su investigación y relacionado con el tiempo libre y el ocio, los autores retoman el concepto de salud, superando una idea estática de un estado que se consigue una vez y se tiene para siempre, ubicada igualmente desde una concepción de rehabilitación y prevención médica, para involucrar, no solo estos dos conceptos, sino también incluir la idea de bienestar, enfatizando en los factores socioculturales, ambientales, económicos, políticos y, sobre todo, individuales. Así mismo, para ubicar el concepto de salud de una manera dinámica y como un proceso, donde se involucra la responsabilidad individual y la actuación de las políticas públicas.

La salud, así entendida, consiste en lo que los autores definen, citando a Devis y Peiró (2001), como un actuar sobre los determinantes de la salud y en capacitar a las personas en las decisiones de control de su propia salud y condiciones de vida, incorporando la calidad de vida como un nuevo factor involucrado en este proceso. Siguiendo la línea de los autores, dicha perspectiva rehabilitadora de la salud, busca recuperar la función vital y paliar los efectos adversos del individuo, que en la perspectiva orientada a la calidad de vida contribuye a la mejora de la existencia humana, a partir del desarrollo personal y social (Sánchez *et al.*, 2013).

Abordar el concepto de salud desde la perspectiva de la calidad de vida implica comprender la interrelación e interdependencia entre los sistemas sociocultural, medioambiental y el individuo, pues la calidad de vida depende de las condiciones objetivas de vida de la persona y de cómo estas condiciones son percibidas por ella (De Pablo y Sánchez, citados por Sánchez *et al.*, 2013). La salud exige, por lo tanto, una intervención multidisciplinar y a la vez multifactorial, lo que evidencia su valor como variable dependiente influenciada por factores biológicos, factores relacionados con el entorno, el estilo de vida y el sistema sanitario (Pineault y Daveluy, citados por Sánchez *et al.*, 2013).

Respecto al propósito de esta investigación, ocio y calidad de vida laboral, desde la investigación de Sánchez, Jurado y Simões, las prácticas asociadas a estos conceptos no se refieren a la "recuperación del tiempo de trabajo" o un "momento de evasión de la parte seria de la vida". Así mismo, el ocio no un asunto en el que se puede pensar solo después de haber satisfecho una cierta jerarquía de necesidades. Los autores consideran que el ocio está asociado a la lúdica como momento, que es inherente a la condición humana, y para que las vivencias y los

valores de sus prácticas puedan ser pensadas como un elemento de promoción de la salud, necesitan ser incluidas no solamente en el fin de la jornada laboral, en los fines de semana y en las vacaciones, sino principalmente en la cotidianidad de los individuos, independiente de su condición socioeconómica.

Según los autores, el ocio articulado a la promoción de la salud y a la calidad de vida, va más allá de relacionarlo con el descanso, en cuyo caso obedecería a una de las formas de uso del tiempo libre y no de ocio. Es comprenderlo desde una perspectiva de entretenimiento y desarrollo social e individual, pero un entretenimiento asociado al vivir y sentir la esencia de ser humano y no de un entretenimiento como *ocio-mercancía* (Sánchez Tovar, L., Jurado, L., & Simões Brasileiro, M. D, 2013), que se relaciona con actividades transmitidas por los medios de comunicación, articulados a la simple diversión y consumo.

Finalmente, los autores afirman, a partir de su investigación, que para los trabajadores el tiempo libre queda subsumido a otro tipo de actividades en las cuales puedan adquirir ingresos adicionales o actividades relacionadas con el hogar u obligaciones familiares. Sumado a esto, la idea de que el factor principal que impide aprovechar el tiempo libre es la falta de recursos o programas poco asequibles. Desde los conceptos planteados, el ocio y el tiempo libre no se perciben como factores fundamentales para la salud.

Un tercer trabajo está relacionado con tiempo libre y calidad de vida y es la indagación de Enrique Gutiérrez Sillas denominada *Tiempo libre y calidad de vida desde el sí mismo docente*, realizada en 2008 en la ciudad de Sinaloa, México y que tuvo como población a seis docentes de las escuelas de Psicología, Arquitectura e Informática de la Universidad Autónoma de Sinaloa. El propósito de la investigación fue dar cuenta de cómo experimentan el sí mismo los profesores y profesoras en su interacción cotidiana, y cómo perciben la calidad de vida y el uso del tiempo libre. Se realizó bajo la modalidad de investigación cualitativa con la metodología del estudio de caso y se obtuvo la información a través de entrevistas semiestructuradas y a profundidad.

Faltan estudios sobre el tema en espacios rurales, en los cuales se identifique la capacidad de los trabajadores para defender el ocio y tiempo libre como derecho en la calidad de vida laboral.

8.5 Desarrollo humano: un aporte del ocio como tiempo libre a la calidad de vida en el mundo del trabajo

Las capacidades humanas permiten que un sujeto se enfrente a sus dinámicas de vida dando cuenta del potencial humano y la calidad de vida con espacios para el ocio y el tiempo libre. El enfoque de las capacidades, en la perspectiva de (Nussbaum, 2012), pone de manifiesto la importancia del desarrollo humano, en términos de que los sujetos puedan obtener una calidad de vida humana bajo ámbitos de libertad y pluralidad. Las preguntas orientadoras de la autora son: ¿Qué son realmente capaces de hacer y de ser las personas? y ¿Qué oportunidades tienen verdaderamente a su disposición para hacer o ser lo que puedan? (Nussbaum, 2012); lo que lleva a pensar en este estudio la capacidad de juego, a partir del ocio como tiempo libre en el mundo del trabajo.

Respecto al tema de estudio Nussbaum (2012) aporta reflexiones sobre la vida buena, por eso muestra respeto por las individualidades de los sujetos y los empodera en la construcción de sus propias dinámicas vitales a través de una vida examinada y con plena responsabilidad y libertad en cuanto al actuar y elegir; pues tener calidad de vida o por lo menos mejorarla, exige decisiones políticas inteligentes en la propia vida. Es importante dar claridad entonces en que es fundamental tomar como referencia los relatos de las personas reales y el significado humano que para estas tienen las oportunidades disponibles de actuar y elegir sobre la propia vida.

"El porte del enfoque de las capacidades se define como una aproximación particular a la evaluación de la calidad de vida y a la teorización sobre la justicia social básica" (Nussbaum, 2012, p. 38). En este caso interesan las capacidades de juego, afiliación y razón práctica para comprender el ocio como tiempo libre como capacidad.

En este enfoque es importante recalcar también que la persona es un fin en sí misma, y que por consiguiente debe tramitar su propia calidad de vida, de acuerdo con opciones reales con las que cuenta y cómo poder utilizarlas para asegurarse una buena vida, bajo premisas de libertad y dignidad humana.

Para (Nussbaum, 2012) las capacidades son la totalidad de oportunidades de las que dispone cada ser humano para elegir y para actuar en situación política, social y económica concreta. Son pues las capacidades, libertades y oportunidades

que tiene cada persona para hacer y ser en diferentes contextos de la vida; son las habilidades y facultades personales residentes en el interior de cada sujeto.

En el mundo del trabajo flexible se hace un recorte al tiempo destinado para ocio como tiempo libre porque no se reconoce como capacidad para mantener la calidad de vida del trabajador en los espacios laborales. En perspectiva de derechos, la construcción social de la vida en el trabajo da importancia a tiempo de ocio y tiempo de trabajo.

En este trabajo se busca avanzar en la comprensión de trabajadores en la ruralidad, que muchas veces sacrifican su ocio y tiempo libre o lo ajustan a las modalidades de contrato, que les facilita vivir las realidades familiares y de trabajo de una manera distinta. A continuación, se presenta la metodología y los resultados de la consulta a los trabajadores de áreas protegidas, considerando los referentes conceptuales, tipo de estudio, tipo de diseño de investigación, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, principales resultados o hallazgos y ubicación geográfica de las investigaciones consultadas.

8.6 Método

Tipo de estudio

La investigación se define como descriptiva con uso de datos cualitativos, dado el interés de abordar las realidades subjetivas e intersubjetivas de algunos trabajadores de la Dirección Territorial Andes Occidentales de Parques Nacionales de Colombia, en la cual se considera a dichos sujetos como elementos legítimos de conocimiento científico, pues como plantea Galeano, busca comprender —desde la interioridad de los actores sociales— las lógicas de pensamiento que guían las acciones sociales (Galeano, 2003) y en el caso concreto de PNN, indagar las capacidades humanas en el mundo del trabajo y su relación con el ocio como tiempo libre. Se basó en el enfoque descriptivo-interpretativo, donde se estableció como unidad de análisis los trabajadores de Parques Nacionales Naturales de Colombia.

Participantes

En el estudio se considera una muestra a conveniencia de siete trabajadores de la Dirección Territorial que cuenta con 300 trabajadores entre funcionarios

y contratistas. Los sujetos elegidos en esta investigación son representativos de subdirecciones y para el estudio debían cumplir con los siguientes criterios: trabajar en Parques Naturales Nacionales de Colombia, Dirección Territorial Andes Occidentales; tener un contrato como funcionario público vinculado con PNN o ser contratista y prestar sus servicios a dicha entidad y realizar su trabajo o misión en campo o dentro de las áreas protegidas de PNN.

Instrumento

Para efectos de recolección de la información, se construyó y aplicó una entrevista semiestructurada alrededor de las siguientes categorías de rastreo de la información: calidad de vida laboral, capacidades humanas y sentido atribuido al ocio como tiempo libre. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de una hora. Adicionalmente, se registraron datos básicos de identificación sociodemográfica y otros elementos relevantes de los casos.

Procedimiento

La investigación se desarrolló en tres fases. La primera consistió en la contextualización teórica que permitió establecer el estado del arte en cuestión, es decir, plasmar a través de una matriz las investigaciones que se han desarrollado en relación al cambio organizacional y seguidamente construir el marco teórico.

La segunda fase fue el trabajo de campo, en la cual se construyó el instrumento para la recolección de datos y se realizó la aplicación del mismo a los sujetos que participaron.

La tercera fase fue la organización, presentación y análisis de los datos se realizó bajo la modalidad de análisis categorial de contenido y sentido a partir de un conjunto de matrices de análisis estructuradas en estricta relación con los objetivos específicos y el marco conceptual (Canal En Vivo. Universidad Eafit, 2020), lo que facilitó el análisis sistemático del contenido. Lo anterior, implicó en primera medida la transcripción de las entrevistas, luego la discriminación de los contenidos para lograr ubicarlos y agruparlos de acuerdo a las categorías preestablecidas. Finalmente, se analizaron categorialmente los datos y se tomaron algunos de los fragmentos de discurso más significativos como evidencia empírica de cada una de las categorías a analizar; y a partir de la cual se organizó la estructura narrativa de los resultados. Se cerró con la discusión de los resultados y las conclusiones del estudio.

8.7 Resultados

En Parques Nacionales Naturales, la capacidad de ocio como tiempo libre que aporta a la calidad de vida está asociada a la asignación consciente de un tiempo para el relacionamiento y fortalecimiento de los vínculos; así como al aprovechamiento consciente y motivado de actividades de disfrute personal. Se identifica en los trabajadores una preocupación por cumplir y responder por sus compromisos y funciones asumidas para mantener el vínculo institucional y obtener su ingreso para la reproducción social familiar.

8.7.1 Caracterización del grupo objetivo

Parques Nacionales Naturales (PNN) es un espacio de trabajo en el que la relación hombre-naturaleza es permanente. En este apartado se presenta la información obtenida mediante entrevistas a tres mujeres y cuatro hombres, que a la vez son cuatro funcionarios y tres contratistas, y de los cuales dos son técnicos y cinco profesionales en edades entre 32 y 59 años. Este grupo de trabajadores, que en sus dinámicas cumplen funciones de conservación de las áreas protegidas y la naturaleza, tiene entre tres y quince años trabajando en PNN.

La información recolectada permitió ir dilucidando los objetivos propuestos para esta investigación. Inicialmente se presentan los datos sociodemográficos y sociolaborales que permiten caracterizar a las participantes. Posteriormente, se presentan los resultados de acuerdo a las categorías de análisis y a las relaciones entre ellas: calidad de vida laboral; capacidades humanas; ocio y tiempo libre.

Tabla 8-2
Caracterización del grupo de entrevistados

Datos	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
Edad	48	42	43	36	59	32	33
Sexo	Masculino	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino	Femenino	Masculino
Nivel Educativos	Técnico	Profesional	Profesional	Técnico	Técnico	Profesional	profesional
Tiempo en PNN (años)	4	7	8	5	18	6	4

Datos	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
Profesión	Técnico calificado operativo	Profesional universitario bióloga	Profesional universitario ingeniera ambiental	Profesional universitario geólogo	Técnico calificado operativo	Profesional universitario bióloga	Profesional universitario ingeniero forestal
Tipo de contrato o funcionario	Funcionario	Funcionaria	Funcionario	Contratista	Funcionario	Contratista	Contratista

8.7.2 De la calidad de vida laboral a las capacidades humanas

La articulación entre calidad de vida laboral y capacidades humanas en los sujetos entrevistados permite ubicar las acciones y condiciones de los trabajadores como escenario para las capacidades humanas en la medida en que aporta criterios sustantivos para una vida buena con justicia y el reconocimiento de lo humano en el mundo laboral de PNN. A continuación, se presentan los principales hallazgos relacionados con la capacidad del ocio como el tiempo libre, que se mira en las capacidades de juego y asociadas a la calidad de vida.

Tabla 8-3
Hallazgos relacionados con capacidad de ocio

Calidad de vida laboral	Capacidades humanas asociadas	Lo encontrado en PNN	Lo expresado por los entrevistados. Ocios como capacidad de tiempo libre para la calidad de vida
Contrato	Afiliación Razón práctica Control sobre el propio entorno Juego	Razón práctica Juego	"Yo siempre quise trabajar en PNN por mi vocación y orientación hacia la conservación; eso me hace feliz" E3FF "Es una entidad que yo percibo alegre, con una identidad jovial, porque lo que hacemos alegra y cuida la vida" E2FF

Calidad de vida laboral	Capacidades humanas asociadas	Lo encontrado en PNN	Lo expresado por los entrevistados. Ocios como capacidad de tiempo libre para la calidad de vida
Ambiente físico	Vida Salud física Integridad física	Salud física	"Por el hecho de trabajar en PNN, he sentido la necesidad de también cuidar mi salud, por ser yo parte de la naturaleza" E7MC "Si trabajas en PNN, no solo trabajas por la conservación de la naturaleza, también puedes velar por la conservación de la humanidad" E1MC
Clima social	Afiliación Emociones Razón práctica Juego	Afiliación con la naturaleza Juego	"Es bueno trabajar acá, aun con las situaciones que nunca faltan, porque tu sientes que todos trabajamos por lo mismo: cuidar nuestros parques naturales, eso nos une como propósito" E4MC "Yo he tenido muchos momentos de alegría acá en PNN. Muchos por los logros del trabajo, con el equipo y a veces solo por disfrutar y reírnos como niños" E2FF
Seguridad e higiene	Vida Salud física Integridad física	Integridad física	"Yo no estuve de acuerdo con las valoraciones que él me puso y eso me generó una preocupación y depresión que estuve unos días tomando unas pepas que me mandó la doctora" E5MF
Tarea	Sentidos, imaginación y pensamientos Emoción Razón práctica Control sobre el propio entorno	Razón práctica Emoción con la naturaleza (conservación)	"Se siente bien llegar a un lugar donde sabes que tu trabajo tiene un propósito, como lo es el tema de la conservación, yo creo que a cualquiera que le preguntés de acá te va a decir lo mismo"

Calidad de vida laboral	Capacidades humanas asociadas	Lo encontrado en PNN	Lo expresado por los entrevistados. Ocios como capacidad de tiempo libre para la calidad de vida
			E2FF "Si siento felicidad por lo que decidí hacer, diría que estoy en una entidad que me permite expresar mi alegría". "Las tareas que hago son de mi total agrado" E6FC
Riesgo psicosocial	Integridad física Emociones Control del propio entorno Juego	Integridad física Emociones Control del propio entorno	"A mí, tengo que decirlo, nunca me ha pasado nada donde yo vea que mi vida corre algún tipo de peligro o haya sido amenazada. Pero uno sí sabe de compañeros que por cuestiones del parque corren peligro, incluso, se han tenido que ir o trasladar a otros parques". "En algunos casos, el trabajo, porque genera soledad, miedo y agotamiento" E2FF
Proceso	Razón práctica Control sobre el propio entorno Juego	Razón práctica Juego	"Contar con un buen equipo de trabajo ayuda a trabajar con más ganas" E4MC "El descanso es fundamental y yo la verdad, lo pongo por encima de cualquier cosa". "Eso hace que ese tiempo sea para descansar, para estar con la familia, para hacer deporte o solo para cambiar de ambiente" E6MC

Calidad de vida laboral	Capacidades humanas asociadas	Lo encontrado en PNN	Lo expresado por los entrevistados. Ocios como capacidad de tiempo libre para la calidad de vida
Tiempo	Vida Juego Afiliación Razón práctica	Juego Afiliación	"Cuando ya fui funcionaria, comprendí que el tema del tiempo acá es una cuestión más compleja y que tú debes hacer respetar ese tiempo porque es muy valioso. Yo cumplo con mis tareas en campo y nunca dejo de hacer lo que debo de hacer, pero para mí mi tiempo es fundamental" E5FC "En este punto de mi vida y de mi trabajo, el tiempo por fuera de PNN es casi que para descansar y compartir con mi familia. Yo aprovecho para dormir más, para estar más tiempo en mi casa y de pronto si hago alguna cosa como de caminata" E2MC

Fuente: elaboración propia a partir de Blanch, 2011 y Nussbaum (2012).

De acuerdo con lo anterior, puede afirmarse que el ocio crea acción colectiva mientras los trabajos son más individuales. Es decir, la relación entre las dimensiones de calidad de vida y capacidades en el mundo del trabajo, permite comprender las acciones humanas para lograr encontrar el camino a la calidad de vida con capacidad de ocio para la vida buena.

8.7.3 Calidad de vida y capacidades humanas: contrato, seguridad e higiene y capacidades humanas

La comprensión de la calidad de vida desde las dimensiones de Blanch (2011) y las capacidades de Nussbaum (2012) nos muestra que sus acciones se orientan a la vida buena en el trabajo. En este estudio la relación entre la calidad de vida laboral y las capacidades humanas. En los resultados se encuentra que tres de siete encuestados consideran que es importante tener un contrato estable que les brinde seguridad; esto depende de si son funcionarios o contratistas, pues sus condiciones contractuales los ubican en lados diferentes de satisfacción de

necesidades. Se busca la relación con las capacidades humanas que se posibilitan desde el control del propio entorno y la afiliación.

Esto se identifica en el Entrevistado 1 cuando menciona:

> Para mi trabajar en PNN ha sido toda una experiencia satisfactoria (...), porque trabajar en esta institución permite, pues, de entrada, saber que no te vas a morir de hambre (risa) y que tu familia va a recibir digamos un beneficio o protección, pues, como fruto de tu trabajo (E1FF).

La relación trabajo-familia en el trabajo en PNN le da control del propio entorno y le da sentido a la realidad del mundo del trabajo de acuerdo con contrato y la tarea:

> Pues para mí, hermano, y como contratista, es importante el tener cierta tranquilidad; o bueno, como cierta certeza que uno puede estar acá por un buen tiempo. Como estabilidad, ¿si me entiendes? O que el contrato no se va a acabar de un momento a otro. Porque siempre está como esa sensación o pregunta de «¿será que a mí sí me llaman para el otro año?». Y pues eso genera cierta angustia (E2MC).

Es un asunto de calidad de vida tener contrato que te garantice control del propio entorno. A continuación, se reconoce que las necesidades básicas se satisfacen con la acción humana de trabajar en PNN, donde las dinámicas laborales tienen la estructura y las convenciones de una institución con gestión pública.

Las condiciones en el trabajo pasan por el reconocimiento del trabajo con sus compromisos y la posibilidad de tener vida propia. El entrevistado 6 afirma:

> Lo primero es el tema de sentir colmado el tema del sostenimiento o subsistencia, no sé cómo se diga. Porque como dice XX, «nadie trabaja con hambre» y todos tenemos que pagar el arriendo, mercar, pagar nuestras cuentas y así.

El control del propio entorno está asociado al trabajo contractual que tienen en PNN, que para ellos garantiza la subsistencia. Les gusta el trabajo y están capacitados para hacerlo en el marco de la institucionalidad.

8.7.4 La mirada a la calidad de vida en la satisfacción como reconocimiento y emociones como tarea y proceso

En la consulta a funcionarios y contratistas se identifica un nivel de satisfacción con el trabajo, les preocupa el cumplimiento del contrato y el desempeño en la tarea. Para la institución es claro el proceso y desarrollo de las actividades y la garantía de la seguridad e higiene. Esto lleva, en términos de exigencia, contenido y efectos en el trabajo, a un buen espacio de trabajo, en la medida en que les permite construir sentido social o ambiental y adquirir nuevos conocimientos que cualifiquen su trabajo en el cual actúan como profesionales. Así lo hicieron saber algunos entrevistados. Por ejemplo, el entrevistado E2FF aseguró que:

> Pero hablando directamente pues del trabajo, (...) se siente bien llegar a un lugar donde sabes que tu trabajo tiene un propósito, como lo es el tema de la conservación yo creo que a cualquiera que le *preguntés* de acá, te va a decir lo mismo. Todos acá nos encanta nuestra actividad misional y creo que eso es un primer coso (aspecto) que nos hace o bueno, por lo menos a mí me hace sentir satisfecha.

El Entrevistado E5FC declaró que:

> Lo otro es que siento que hago un trabajo que me reta, pues, como que me exige estar actualizada o estar buscando sobre los temas medioambientales y de ley relacionados con el tema de parques, como ocupación y tenencia o delimitación. Eso me exige estar informada y actualizada. Yo por lo menos nunca me he sentido aburrida o que no me siento feliz con lo que hago.

El Entrevistado E4MF afirma que "muchos como yo y como XXX estamos acá porque siempre nos ha gustado el tema de la conservación y lo ambiental, trabajar con la gente y esas vainas" y el Entrevistado E6FC dijo:

> Lo otro es el asunto de hacer o desempeñarte en lo que a vos te gusta o pa´ lo que estudiaste. En mi caso soy comunicadora y pues estar acá me gusta porque las tareas que hago son de mi total agrado. Yo tengo compañeros de la U que están haciendo cosas que no tienen nada que ver con su carrera y por lo menos a mí eso me haría sentir muy frustrada.

El gusto por el trabajo que realizan es evidente en las respuestas de los trabajadores de PNN. En la perspectiva de capacidades en este mundo del trabajo, se encontró que, por un lado, el desarrollo de los sentidos, la imaginación, y el pensamiento les da certeza para la acción humana en el trabajo. Y por el otro, la

construcción de emociones, la razón práctica y el control sobre el propio entorno son capacidades que determinan la actuación de acuerdo contrato de trabajo.

En los resultados se reconocen las particularidades de este mundo del trabajo en el cual el cuidado de la naturaleza es el centro. Por eso, la pregunta por las capacidades de ocio como tiempo libre, depende del territorio y de las actividades que se desarrollen por cada uno de los funcionarios y contratistas.

8.7.5 Clima social, riesgo psicosocial y afiliación

El tejido social que mueve la vida de los trabajadores se conforma en la articulación de la vida en el trabajo y las afiliaciones internas y externas al mismo. El trabajo en espacios donde el cuidado es la naturaleza, como en PNN, se reconoce en un grupo de entrevistados, la satisfacción en su labor, a través de elementos relacionados con el estilo directivo de sus jefes y el ambiente de trabajo.

> También contar con un buen equipo de trabajo ayuda a trabajar con más ganas y no sintiendo, digamos pues, que hay personas que están pendientes de que la *embarrés* o te *aburrás* para ocupar tu puesto o como decimos acá «te hagan el cajón» (E1FF).

Otro más añadió, en el sentido del clima laboral como contexto para el trabajo:

> Claro que hay otras cosas pues, acá cuando la gente quiere, trabaja contento con uno y con los otros (risas). Pues, me refiero a que uno siente como un buen clima para trabajar y eso. Hay parques y áreas protegidas que tienen muy buenos jefes y eso es muy importante muchacho. ¿Por qué? Porque si yo siempre he dicho que, si el jefe es bueno, sus trabajadores también (E4MC).

La calidad de vida pasa por el equipo de trabajo, así, el Entrevistado 5 declaró en su conversación que:

> Lo otro y creo que no es menos importante, es el asunto del equipo de trabajo, como los jefes y los compañeros. No hay nada más bacano que uno llegar a la oficina y saludar y que saluden o que la gente en general te aprecia y valora lo que vos haces.

Se identifica pues que para los sujetos de investigación, y desde la perspectiva del mundo del trabajo, la *capacidad de afiliación* permite la vinculación e interacción social con los demás y hacia el servicio de los demás, pues conlleva el reconocimiento del otro y la interacción de una manera digna. Un buen clima social y un buen

estilo directivo, estarán atravesados por la posibilidad de la libertad de expresión y asociación política entre sus miembros y la inclusión por parte de los directivos y jefes de prácticas, que promuevan el auto respeto y la no humillación en el escenario del trabajo (Nussbaum, 2012).

8.7.6 De las capacidades de ocio como tiempo libre en la calidad de vida

En una lectura a la dinámica del trabajo en PNN y de acuerdo con lo propuesto por Blanch, en las entrevistas se reconoce el tiempo (contrato, duración de la actividad laboral, jornada, descanso, vacaciones) como factor de calidad de vida laboral y por otro, con la propuesta de Nussbaum, el juego como capacidad de ocio y tiempo libre. Uno de los elementos por los que se indagó a los entrevistados, fue si consideraba que el tiempo después de la jornada de trabajo le permitía realizar múltiples actividades y cuáles eran los criterios que consideraba para decidir dichas actividades sobre otras; así como el significado que les atribuían. En este sentido, se identificó que tres de los entrevistados consideran que el tiempo después del trabajo les permite realizar las actividades que desean realizar, aunque en algunos casos y dependiendo del parque donde se encuentren, los tiempos para desplazarse en el área protegida incide en utilización parcial o total de este tiempo:

> Para mí, el descanso es fundamental Juan, y yo la verdad, lo pongo por encima de cualquier cosa. Es verdad que en algunas ocasiones el trabajo en parques exige bastante y desgasta, pero también es cierto que te permite hacer las cosas que quieres cuando no estás acá. Entonces a **mí sí** me permite hacer otras actividades que no están relacionadas con mi trabajo: yo descanso, porque creo que es fundamental descansar para estar con buena disposición acá en parques; visito a mi familia, salgo distraerme mirando lugares diferentes (E3MF).

El mundo del trabajo hace del trabajador un constructor de sociedad y a la vez de sí mismo en sociedad. Por eso, las capacidades humanas se mueven entre el ocio y el trabajo. No son lo mismo, pero alimentan la vida del trabajador y su trabajo. Se reconoce en las entrevistas la conciencia del tiempo propio:

> Yo cumplo con mis tareas en campo y nunca dejo de hacer lo que debo de hacer, pero para mí mi tiempo es fundamental. Entonces para mí no es si me permite o no hacer alguna actividad, sino que yo respeto mi tiempo y hago que me rinda o me permita hacer las cosas que tengo que hacer o que simplemente quiero hacer (E1MF).

Respecto a si existe separación entre ocio y trabajo, y sus efectos sobre el tiempo por fuera del trabajo, uno de los participantes señaló que:

> Pues yo diría inicialmente que sí. Este trabajo no tiene mucho para llevase a la casa (risas). Entonces uno no se ocupa mucho en la casa o por fuera del trabajo. Eso hace que ese tiempo sea para descansar, para estar con la familia, para hacer deporte o solo para cambiar de ambiente (E2HC).

Un segundo elemento identificado corresponde con los criterios que los trabajadores consideran al momento de utilizar su tiempo por fuera del trabajo. Cuatro entrevistados ubicaron un primer criterio en un tiempo reparador y de descanso físico, toda vez que las actividades del área protegida son extenuantes o las distancias son considerables:

> Yo considero que puedo manejar mi tiempo y hacer las cosas que quiero. Un primer criterio que tengo para el manejo del tiempo cuando no estoy en el parque, es descansar. No hacer nada para que el cuerpo tome nuevamente fuerzas y volver a hacer lo que me gusta (Entrevistado E2HC).

Desde la perspectiva del juego como capacidad y como tiempo autocondicionado, este permite que el sujeto lo oriente en actividades que satisfacen su deseo, pero a la vez su emancipación y singularidad en relación con el mundo del trabajo:

> Para mí, mi descanso es fundamental y yo la verdad, lo pongo por encima de cualquier cosa. Es verdad que en algunas ocasiones el trabajo en Parques exige bastante y desgasta, pero también es cierto que te permite hacer las cosas que quieres cuando no estás acá (E2MC).

Los trabajadores de PNN, reconocen el valor del ocio como tiempo libre, aunque puede afirmarse que dicho tiempo es un tiempo compensatorio y no corresponde con ocio y tiempo libre que se definiría mejor como un tiempo autocondicionado. Las actividades que realizan son más el encuentro con la familia que con ellos mismos, es decir, no son generadores de libertad como lo plantea Adorno (1973).

8.7.7 El compromiso de generar capacidad de ocio como tiempo libre para la calidad de vida

Uno de los aspectos que interviene en la capacidad de ocio como tiempo libre y como dimensión lúdica de los sujetos, que genera calidad de vida, está

relacionada con el estilo de vida que llevan los trabajadores de PNN. Así, la práctica social del juego, entendida acá como origen de toda práctica social que permite la interacción en sociedad. El autorreferenciamiento, la construcción de identidad, diversión, satisfacción y por tanto de humanidad, se evidencia en varios de los escenarios donde participan los entrevistados de la investigación. En este sentido, uno de los entrevistados menciona:

> Las actividades que realizó fuera de PNN significan fundamentalmente distracción, sacarme un poco de las actividades del trabajo. Este trabajo tiene cosas muy buenas, ya te lo dije, pero no deja de tener todo lo administrativo y burocrático que cualquiera. Hay que entregar informes, cumplidos de salidas de campo y eso quita tiempo. Por eso lo que hago después del trabajo busca es como hacerme olvidar un poco de todo eso y encontrarme con mi familia, mis amigos o hacer cosas que me gustan y que por el trabajo no puedo (E5FC).

Otro de los participantes dijo:

> El tiempo después del trabajo o por fuera del trabajo es solo para mi disfrute. Trato de olvidarme por completo del trabajo y me dedico a cosas totalmente distintas. Hasta sentarme a jugar o ver algo en la tele. Considero que hay que quitarle un poco de seriedad al trabajo y hacer cosas que nos recarguen o nos hagan fantasear un poco (E3MF).

El tiempo de ocio se incorpora a la vida social y laboral como capacidad de ser y hacer, a la vez pone en juego el proyecto de vida en las capacidades de afiliación y razón práctica. Los entrevistados buscan planear sus vidas a través del trabajo en PNN.

8.7.8 La capacidad del ocio como tiempo libre: una mirada al ambiente físico y a la afiliación para la calidad de vida

El espacio físico del mundo del trabajo en Parques Nacionales Naturales, se vuelve reconocimiento de las capacidades humanas que se ponen en juego en el lugar donde se lleva a cabo no solo el trabajo, sino donde se posibilitan los vínculos, la afiliación, el cuidado y protección de otras espacies y recursos naturales. Así mismo, se reconoce el espacio fuera de este como una búsqueda para la autoexpresión y la libertad, pero sin dejar de reconocer la dimensión compensatoria de este tiempo. En este sentido se considera que tanto el lugar de trabajo, como los espacios que buscan sus trabajadores por fuera de este, permiten la calidad de vida y una vida desde las capacidades.

> Cuando estoy en mi casa fuera del parque, incluso busco lugares que me hagan sentir que estoy en el parque, la naturaleza, el aire puro del parque. Ese es como un criterio que tengo para decidir qué hago con mi tiempo libre E6FC.

En el trabajador de PNN, se encuentra el cuidado de la naturaleza como un continuo, en ese sentido, ¿Qué tanto se cuida de los otros?, ¿por qué comparten momentos de ocio?

> Cuando yo estoy en campo, se me pasa el tiempo volando, incluso te diría que para mí ese tiempo en el campo es como un tiempo como si no fuera trabajo. Lo disfruto y me lo gozo todo. Yo creo que si no fuera por los datos, las mediciones y los informes que hay que entregar como parte de nuestro contrato, te diría que es un tiempo que disfruto mucho y que incluso me entretiene E7MC.

El juego como razón práctica en conexión con el mundo del trabajo

El mundo del trabajo da sentido a la vida y por eso es razón práctica, es decir, el mundo del trabajo en la construcción de sociedad marca lógicas de uso del ocio como capacidad de tiempo libre y como continuo del trabajo.

> Busco salir o encontrarme con amigos para hablar o hacer actividades que nos entretengan como comer, salir de la ciudad a dar una vuelta, ir a cine. esas actividades con amigos o familia son necesarias (E7MC).

El tiempo de descanso es reparador para la reproducción en el mundo del trabajo, pero en las entrevistas no se reconoce como ocio, "ese tiempo sea para descansar, para estar con la familia, para hacer deporte o solo para cambiar de ambiente" (E3MF). La ejemplificación desde las entrevistas no visibiliza un reconocimiento de la emancipación del mundo del trabajo a través del ocio, pero sí es valorado: "mi tiempo de descanso y fuera de parque es fundamental porque me permite pensarme y encontrarme con las cosas que me gustan, así como encontrarme con las personas que valoro (E5FC).

La vida en sociedad pasa por el reconocimiento del valor del trabajo en su construcción de los roles de cada uno y las posibilidades de vida buena.

8.8 Conclusiones

Las libertades de un trabajador para hacer y ser en el mundo del trabajo desde la capacidad de ocio como tiempo libre, se reconocen en PNN. La necesidad de

estar con otros y relacionarse es parte de la cultura en el mundo del trabajo, las dinámicas internas y externas se vislumbran en las capacidades de juego, razón práctica y afiliación.

El ocio como tiempo libre es, a la vez, la capacidad de tener calidad de vida, esto se evidencia en las lógicas laborales de PNN y en las acciones como mundo del trabajo con implicaciones en la sociedad donde se le da un lugar al cuidado de la naturaleza y por ello al cuidado ambiental para la conservación de la vida en el planeta. La idea más amplia está en que el trabajo en esta entidad posibilita el despliegue del ser humano a través de espacios de ocio como tiempo libre, donde los sujetos pueden expresar su dimensión singular y de libertad como capacidad lúdica y de juego, más allá de actividades individuales se busca compensar el desgaste o las actividades propias del trabajo en contextos de familia y amigos. En este sentido la presente investigación mostró la necesidad del juego y la lúdica en la vida de los trabajadores de PN, en la perspectiva propuesta por Nussbaum (2012).

Se concluye que el ocio como tiempo libre es fundamental para los trabajadores entrevistados de PNN. Igualmente, se identifica que, aunque la gran mayoría de los entrevistados realizan y experimentan el ocio como capacidad y como expresión de su libertad y autocondicionamiento, no distinguen el concepto de ocio como tiempo libre y se representa de una forma perniciosa, desperdiciada u ocupada en actividades que no construyen en los sujetos. El tiempo libre es utilizado en algunos casos solo como tiempo compensador y heterocondicionado, pero en la mayoría de los casos es un tiempo que posibilita la razón práctica y la reflexión sobre su condición de trabajadores.

Una vida buena en PNN, es una vida donde tanto funcionarios como contratistas aportan a la conservación y cuidado de las áreas protegidas y donde perciben que su rol y función es fundamental para la entidad. El tiempo fuera de su trabajo les permite vincularse tanto con su dimensión lúdica, como con su dimensión social y afectiva desde un tiempo autocondicionado que posibilita la expresión y despliegue de su libertad y singularidad desde sus capacidades, evidenciado una vida humana y digna para el mundo del trabajo.

Referencias

- Adorno, T. (1973). *Consignas*. Amorrortu.

- Altuve, E. (2013). Revolución y política pública en ocio, tiempo libre y recreación: Venezuela durante el gobierno del presidente Hugo Chávez. *Educación Física y Deporte, 31*(2), 975-986.

- Bericat, E. (2004). El trabajador de fin de semana en la sociedad del ocio: tiempo de trabajo y calidad de vida en el sector servicios. *Revista Internacional de Sociología, 38*, 61-99.

- Blanch, J. M. (2011). Condiciones de trabajo y riesgos psicosociales bajo la nueva gestión. *Formación Continuada a Distancia, 14*, 1-33.

- Blanch, J. M. (2014). Calidad de vida laboral en hospitales y universidades mercantilizados. Papeles del psicólogo, 35(1), 40-47.

- Canal En VIVO Universidad Eafit. (6 de febrero de 2020). *Investigar sin angustia: claves estratégicas para desarrollar un proyecto de investigación* [Archivo de video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=lTav0JQjO3k

- Codina, N. (2007). Psicología social del ocio y del tiempo libre: su constante quehacer y su carácter "fuzzy". En M. Monteagudo (Ed.), *El ocio en la investigación actual: una lectura desde ámbitos, disciplinas, grupos de población y contextos geográficos* (pp. 157-173). Universidad de Deusto.

- Fernández, J. F. T., Bedoya, V. A. M., Gerlero, J., Bestrad, P., Lazzarotti Filho, A., Dias, C., ... & Reyes, A. (2014). Producción de conocimiento en ocio, recreación y tiempo libre en América Latina. LICERE-Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer, 17(2), 192-221.

- Galeano, M. E. (2003). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Universidad Eafit.

- Munné, F. y Codina, N. (1996). Psicología social del ocio y el tiempo libre. En J. Álvaro, A. Garrido y J. Torregrosa (Coords.), *Psicología Social aplicada* (pp. 429-448). McGraw-Hill.

- Munné, F. (1980). *Psicosociología del tiempo libre*. Trillas.

- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades: propuesta para el desarrollo humano*. Paidós.

– Sánchez, L., Jurado, L. y Brasileiro, M. (2013). Después del trabajo ¿qué significado tiene el ocio, el tiempo libre y la salud? *Paradigma, 34*(1), 31-51.

– Sen, A. (1998). Las teorías del desarrollo a principios del siglo XXI. *Cuadernos de Economía, 17*(29), 73-100.

– Ureta Sosa, M. X. (2015). Estilos de vida y prácticas de ocio en estudiantes de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte del IUACJ. *Revista Universitaria de la Educación Física y el Deporte*, (8), 49-58.

Capítulo 9. O trabalho informal em Moçambique: uma abordagem dos aspetos conceituais, causas, efeitos e contextos

Adolfo Brides y Kelly Obispo Salazar
Universidade do Rovuma, Moçambique y Universidad del Magdalena, Colombia

9.1 Introdução

Assim, a finalidade deste capítulo é analisar o trabalho no ramo informal em Moçambique, relatando as contribuições que esse gera na economia e na formação da renda familiar, levando em consideração que, mesmo na condição informal, o trabalhador não perde sua dignidade. Também o mercado informal está em constante desenvolvimento e transformação, o que significa que o trabalhador passa a obter possibilidades de ter boas condições de trabalho. Apesar do mercado estar em expansão e em frequentes mudanças, o trabalho informal continua sendo escolhido pelas pessoas por causas das necessidades que elas passam do que por opção. Por conta disso, para que a discussão em torno da informalidade se concretize, será preciso analisar a economia informal na sua amplitude, levando em considerações suas definições, causas, efeitos, contextos, assim como o próprio processo de transição da informalidade à formalidade (Paschoal *et al.*, 2013).

Os primeiros estudos de informalidade da Organização Internacional do Trabalho (OIT) foram conduzidos no Quênia, onde a presença do setor informal foi reconhecida (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 1972).

O setor informal tem vindo a crescer na África Subsaariana, empregando uma percentagem elevada da População Economicamente ativa. Apesar das análises socioeconómicas relativas ao emprego subestimarem o impacto da economia informal, pelos seus trabalhadores não preencherem os critérios padrões de empregados, o seu peso na economia urbana global destes países subsaarianos é consideravelmente superior à economia formal, assumindo um peso significativo nos indicadores económicos (Amaral, 2005, p.58).Evidências sugerem que o setor informal é maior na África Subsaariana do que em outras partes do mundo em desenvolvimento, pois ocupa 60-80 % do total do trabalho não-agrícola (Charmes, 2012; Maposse, 2011). Apesar de uma década de progresso 54 % da população em 46 países africanos ainda vivem na pobreza, cerca de 544 milhões de pessoas (BAD, OECD e PNUD, 2017). Ademais, mais de 80 % dos trabalhadores africanos mantêm empregos informais e muitos desses trabalhadores são mulheres e jovens (BAD, 2013; Batone 2020).O argumento para o crescimento deste setor que se tem registado desde a década 90 centra-se em grande parte, na fraca capacidade do setor formal em gerar empregos e rendimentos em muitos países, em face das altas taxas de crescimento da força de trabalho e da migração.

Em Moçambique, como na maoria dos países africanos, a economia informal, dominada pelas pequenas empresas do setor informal e por trabalhadores por conta própria, representa o único meio de substência para 95 % ou mais dos trabalhadores e respectivas famílias. O tecido ecónomico moçambicano baseia-se em grande parte das empresas e trabalhadores por conta própria que operam no setor informal (OIT, 2020). O "*Doing Business Mocambique 2019*" (Banco Mundial, 2019), descreve que grande parte do setor privado em Moçambique permanece informal. Aproximadamente 40 % do PIB do país é atualmente produzido na economia informal e as pessoas que trabalham no setor informal não têm acesso à proteção legal, segurança social e previdência. Assim, as empresas informais não têm acesso a financiamento formal e podem ter dificuldade em recrutar mão-de-obra qualificada.

O problema do desemprego em Moçambique é um flagelo que afeta grande parte da população ativa, sobretudo os jovens. De salientar que o subemprego, a precariedade e informalidade (Rentería, 2019; Rentería y Malvezzi, 2018) são realidades paralelas que limitam ainda mais o número de moçambicanos com emprego decente (Floriano, 2018). Uma das formas de cobrir o desemprego é por meio da informalidade (Neffa, 2009). Num contexto como de Moçambique, onde as taxas de desemprego são altas, isto é, mais de 40 %, com 80 % da economia mergulhada na informalidade e com 50 % da pobreza urbana e rural

(INE, 2017; Mafumissa, 2020) impusiona à necessidade de se refletir através de estudos sobre este fenómeno.

O trabalho informal se amplia significativamente nas décadas de 1980 e 1990, quando centenas de milhares de pessoas adotaram uma saída na busca pelo escape à miséria generalizada que toma conta de Moçambique (Stacciarini ySilva, 2018). Neste contexto, o setor informal da economia moçambicana, passa a ter grande importância socioeconômica, além de se constituir como fonte de ocupação, renda e sobrevivência da maior parte da população. Assim, a busca pelas condições mínimas de mobilidade social e serviços básicos como educação, saúde e entretenimento, movimentam as estruturas urbanas das cidades que passam a ter ruas ocupadas por milhares de "empreendedores informais" vulgarmente conhecidos como ambulantes (Mbokolo, 2011). Desta forma, Francisco y Paulo (2006), ressaltam a existência de um "sistema" nacional, muito abrangente, de trabalhadores informais em busca de condições para a amortização da pobreza e busca pela sobrevivência. Dentre centenas de atividades, destacam-se como as mais evidentes no meio urbano os vendedores ambulantes e microempresas informais, as atividades profissionais liberais como carpintaria, reparadores de veículos, pedreiros, serviços domésticos e atividades braçais em geral, a produção e comercialização artesanal, além de grande parte do transporte "comunitário" urbano, dentre outros, que na perspectiva de Alves y Tavares (2006) e Antunes (2018) referem-se a trabalhadores informais tradicionais menos instáveis.

Desta forma, ao avaliarmos os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) de Moçambique, nota-se que apenas cerca de 10 % da população total empregada em Moçambique encontra-se vinculada ao mercado formal, enquanto aproximadamente 90 % estão atuando em atividades informais, longe de qualquer benefício institucional/estatal (Instituto Nacional de Estatística, 2012).

9.2 Causas do trabalho informal em Moçambique

De Abreu (2007), considera que algumas das estimativas disponíveis sobre o peso do setor informal na economia são já razoavelmente antigas. Por exemplo, De Abreu y De Abreu (1996), estimaram que cerca de um terço do Produto Interno Bruto total era gerado no setor informal, enquanto Sulemane (2001), com dados até 1997, estimou que à volta de 40 % da força de trabalho urbana trabalhavam no setor informal urbano. Qualquer um dos resultados sugere um setor informal com considerável peso na economia nacional. Para além da

incapacidade de gestão e geração de empregos por parte do Governo, refletindo na deficiência/ausência de postos formais de trabalhos, é importante citar alguns dos constrangimentos apontados como causas da permanência e expansão do setor informal em Moçambique que passamos a citar: a) carga tributária elevada; b) excesso de burocracia; c) ineficiência da administração pública; d) proibição legal de algumas atividades.

Ainda neste sentido, a ausência de projetos governamentais de desenvolvimento nacional, inclusive para formalização destas atividades, juntamente com a manutenção das situações de profunda miséria e de grande precariedade destes trabalhadores –que se encontram excluídos dos serviços básicos para reprodução de suas existências– deixam claro os difíceis caminhos para os trabalhadores do setor informal (Chivangue, 2014; Stacciarini y Silva, 2018). A OIT (2005), reforça a mesma ideia afirmando que a principal razão por de trás da emergência de experiências de economia informal é a governação. Políticas macroeconómicas e sociais inadequadas ou mal implementadas, que não sejam suficientemente centradas na economia formal e modalidades de trabalho que impliquem mais pessoas nestas formas e condições de trabalho (Rentería Péres, 2019) e, que por isso, não promovam empregos ou outras formas alternativas de contratação suficientes na economia formal, abrem portas para que os desempregados façam face à sua situação através de atividades informais ou como acontece em outros países, em atividades na economia ilegal ou criminal (Rentería Péres, 2019; Rentería y Malvezzi, 2018). Não obsntante, alguns destes constrangimentos têm vindo a ser resolvidos gradualmente.

Os trabalhadores assalariados ou por conta própria, estão expostos a inúmeros riscos (OIT, 2013; Coelho-Lima y Bendassolli, 2020; Narula, 2020), necessitando de uma particular proteção social que, na verdade, é muito limitada ou praticamente inexistente. Além da cobertura social no sentido tradicional, estes trabalhadores estão privados de qualquer proteção na educação, na formação, nos cuidados de saúde e nos apoios familiares, participação limitada em atividades sindicais que, dada a sua vulnerabilidade, são particularmente importantes (Floriano, 2018; Coelho-Lima y Bendassolli, 2020).

É nessa vertente que a abordagem de estabelecimento rápido de pequenos negócios permitirá responder às necessidades especiais mais ligadas ao comportamento institucional para com o setor informal, tais como a retirada de regulamentos que constituem barreira às atividades informais, facilitação do acesso

ao crédito, à formação, às tecnologias e a outros meios destinados a aumentar a viabilidade e a produtividade das atividades (Ministério do Trabalho, 2006).

A hegemonia da economia informal e a debilidade do quadro legal institucional, repercutem-se inevitavelmente numa grande fraqueza do sistema de proteção social em Moçambique. Apesar disso, há mais evidências e razões para se considerar a atual economia moçambicana como uma economia mercantilista, do que uma economia de mercado. Isto porque, o quadro institucional legal assenta no "direito de estado", em vez de um "estado de direito", e a economia nacional assenta mais na oferta e procura de privilégios e influências de natureza política, do que na concorrência de Mercado (FranciscoyPaulo, 2006).

A explicação para a ausência de uma estratégia sobre informalidade, explícita e abrangente, pode ter a ver com as ambiguidades existentes no próprio modelo de desenvolvimento económico prevalecente em Moçambique. Um dos mitos mais vulgarizados atualmente é que Moçambique está a edificar uma economia de mercado (Francisco y Paulo, 2006).

9.3 Breve histórico do trabalho informal

Depois que se tornou independente, em 1975, Moçambique passou por vários processos de mudança nos campos político, económico e social. Se quisermos situar o surgimento dos mercados informais, em termos de espaço e tempo histórico, poderemos colocar o ano de 1987 como um marco, já que não podemos dissociar este processo do sistema de liberalização do mercado (Silva, 2002).

Os estudos sobre o sector informal em Moçambique datam de há mais de uma década, havendo consenso quanto à explicação do seu surgimento e florescimento, normalmente relacionados com: a) a repressão económica e financeira registada na época da economia centralmente planificada, em que os preços, as taxas de juros e de câmbios e demais tarifas e comissões de serviço eram administrados pelo Estado e mantidos fixos por longos períodos de tempo; b) a liberalização da economia ocorrida a partir de 1984-1987, com o advento da adesão do país ao Fundo Monetário Internacional e ao Grupo Banco Mundial, e o início dos programas de ajustamento macroeconómico e estrutural. Enquanto a repressão

económica terá redundado em manifestações de *candonga*[26] *ou mercado negro* e mercado paralelo de bens e produtos essenciais, desviados dos circuitos de distribuição então criados através do sistema de planificação central, a liberalização económica abre espaço para o incremento e diversificação do sector informal que, numa primeira fase, vai absorvendo a mão-de-obra excedentária do processo de reestruturação da economia e, mais tarde, proporciona emprego às populações rurais que fogem à guerra ou, como veio a ocorrer depois, permite o emprego de mão-de-obra resultante do processo de paz, mantendo, durante a sua expansão, o papel de redistribuidor de significativa parte da ajuda externa direta (alimentos e roupa) (de Abreu, 2007).

Aliás, num trabalho baseado na análise de séries cronológicas de indicadores monetários e financeiros, de 1980 a 1994, De Abreu y De Abreu (1996) concluíram que "o sector informal, em Moçambique, 'floresce' a partir de 1987". Semelhante conclusão é alcançada por Sulemane (2001) a partir de séries temporais sobre "excesso de mão-de-obra urbana" de 1980 a 1997, tendo argumentado que: "o período de «recuperação», que começou em 1987, relaciona-setambém com o início das reformas económicas [...] e as atividades informais têm florescido nas zonas urbanas, ao mesmo tempo que o emprego formal, na agricultura e naindústria, decresce".

A informalidade é geralmente associada a cidadãos de nacionalidade moçambicana, de baixo rendimento, fraca formação académica e profissional, e pertencentes a agregados familiares relativamente numerosos, muito embora se reconheça a presença mais recente de indivíduos de outras nacionalidades –nigerianos, congoleses, ruandeses, chineses, paquistaneses, zimbabueanos, entre outros– que operam em atividades à margem da formalidade. A ligação que se faz em termos de nacionalidade leva a que se admita que o sector informal seja o viveiro para a gestação, formação e consolidação do empresariado nacional. Com efeito, questões de natureza histórica associadas à colonização e à implementação do modelo de planificação central em Moçambique, respectivamente até 1975/77

26. A palavra candonga supostamente deriva da língua Kimbundu de Angola e era usada para significar lucro especulativo; ou seja, a extorsão comercial que passa por cima de impostos, um candongeiro era um aproveitador ou especulador. Foi um termo que aos poucos passou a ser empregado com grande seriedade. Em 1983, nessa época em Moçambique ser chamado de candongeiro significava ser chamado de inimigo da revolução, o equivalente económico de um bandido armado pelo fato de estar associado às ideologias capitalistas em contraposição ao regime socialista vigente em Moçambique no período socialista (Adam, 2006; de Macedo, 2015; Mozambique History Net, 2011).

e até 1987/90, explicam por que razão se deve admitir que o surgimento do empresariado nacional no país é relativamente recente.

Segundo Chivangue (2012) existem várias explicações para o surgimento do trabalho informal em Moçambique, as quais se baseaian na explicação do Baptista-Lundin (2003, 2011) de que o surgimento do setor informal nessa nação está aliado ao período de planejamento centralizado. Entretanto Chichava (1999, citado por Chivangue, 2012), localiza o marco da saída do setor informal na era colonial. Por outro lado, Mosca (2011, citado por Chivangue, 2012), considera que o trabalho informal surgiu na década de 1980, associando-o à crise que a economia moçambicana atravessava nessa altura e influenciada pela quebra da produção. Essa situação influenciou a guerra civil que eclodiu no país, gerando um fenômeno altamente reprimido pelo Estado Socialista, comumente conhecido como candonga, e que resultou da fuga de produtos do mercado formal para o setor informal. A liberalização da economia, através da introdução de programas de Estabilização e Ajuste sob os auspícios do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Banco Mundial (BM), teve impacto na economia informal, que se expandiu e passou a ganhar cada vez mais importância como opção de procura de rendimento adicional, utilização ou mesmo como forma de sobrevivência (Chivangue, 2012).

Em meados dos anos 1990 o governo incentivou os operadores informais a organizarem-se em associações, mas apesar disso, de forma paradoxal a sua abordagem no tratamento dos vendedores de rua e outros agentes económicos do informal continuou a ser de índole persecutória, sobretudo por parte das autoridades municipais. Tal como iremos discutir em pormenor mais adiante, as ações dos agentes governamentais para além de politicamente incongruentes ocorrem de forma setorialmente desconcertada, o que, em nosso entender, limita a possibilidade de Moçambique poder vir a beneficiar dos aspectos da economia informal.

Nas duas últimas décadas do século XX, o sector informal em Moçambique, sobretudo nas cidades e vilas, sofreu um processo de crescimento exponencial, não só em termos quantitativos, mas também na variedade do seu espectro de atividades económicas e formas de trocas sociais (Rentería 2019; Rentería y Malvezzi, 2018; Antunes, 2000) entre os seus mais diversos tipos de atores. Esse crescimento e evolução podem ser vistos como uma resposta aos constrangimentos criados pelo desenvolvimento dos impactos provocados por uma economia neoliberal e a co-existencia de realidades e formas de trabalhar não só em Moçambique como

em outros países da América Latina, da África, da Ásia, e ainda da Europa, que produziu o aumento do desemprego, da exclusão e da vulnerabilidade e, ao mesmo tempo, a procura de uma resposta para preencher o vazio criado pela ausência de políticas sociais públicas. O sector informal acaba, assim, por espelhar a crise geral e a coexistência de realidades e conomias no mundo o trabalho (Rentería y Malvezzi, 2018; Antunes, 2000) que afeta o país, representando por um lado a fraqueza do Estado na produção de respostas para os problemas económicos e sociais e, ao mesmo tempo, as formas alternativas (Rentería, 2019; Rentería y Malvezzi, 2018), e seus constrangimentos – que visam compensar quer os impactos económicos, quer os impactos sociais produzidos pela crise, através das redes de solidariedade (Silva, 2002; Rentería, 2021).

Ainda Silva (2002), considera que o crescimento do mal-estar e, no geral, o agravamento da exclusão e das desigualdades que levaram ao desenvolvimento desenfreado do sector informal, a diminuição de oportunidades e a incapacidade do Estado para fazer face a determinados problemas através do desenvolvimento de políticas sociais, reduzem também a capacidade de resposta das redes de solidariedade à minimização dos impactos resultantes dos processos de exclusão e acabam por transformar as suas iniciativas para uma gestão social em alternativas de sobrevivência, transformando, em alguns casos, os impactos da globalização numa "fatalidade", para tomar de empréstimo uma parte do título da obra dirigida por Boaventura de Sousa Santos (2001).

9.4 Trabalho informal: aspetos concetuais

De acordo com Morin (2001), o trabalho ocupa um lugar de importância na sociedade, já que permite ao indivíduo relacionar-se com outras pessoas, ter sentimentos de vinculação e uma ocupação, além de evitar o tédio e assegurar um objetivo de vida. No âmbito das relações sociais, o trabalho pode ser visto como fonte de identidade e oportunidade de realização para que o sujeito se construa psicológica e socialmente (Álvaro, 1992; Agulló, 1998; Antunes, 2000; Mendes y Morrone, 2002; Rentería, 2012 y 2019). O trabalho é concebido enquanto elemento transformador não apenas da matéria, mas também da vida psíquica, social, cultural, política e económica (Malvezzi, 2004).

E ao referirmos do trabalho decente é aquele que é produtivo e de qualidade, garantindo ao trabalhador condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade (OIT, 2006). Desta forma, o trabalho decente, que promova a

dignidade humana dos trabalhadores, deve ser assegurado, a despeito da existência da economia informal.

A difinição do trabalho decente envolve a pluralidade de manifestações laborais, a destacar: a falta de reconhecimento ou proteção frente aos enquadramentos trabalhistas legais e regulatórios (OIT, 2002), faz parte da economia informal, na qual os impostos não são pagos, mas o trabalho realizado é socialmente legítimo (Rentería y Malvezzi, 2018).Em outras palavras, o trabalhador informal é reconhecido por não contar com uma legislação trabalhista que garanta o cumprimento de seus direitos mais fundamentais (Paschoal *et al.*, 2013).

Segundo de Lima (2017), para se chegar a esta concepção, é necessário compreender o processo histórico do fenómeno, partindo do chamado "setor informal". A expressão "setor informal" foi adotada e popularizada na década de 70, pela OIT, em estudos sobre a situação econômica do Quênia (OIT, 1972). Na época, definir o setor informal significou confrontá-lo com a formalidade, a partir de sete fatores: (1) pequena escala produtiva; (2) propriedade familiar; (3) dependência de recursos locais; (4) atividade intensiva do trabalho com tecnologia adaptada às condições locais; (5) habilidades adquiridas fora do sistema escolar formal; (6) facilidade de ingresso à atividade e (7) operação em mercados não regulados e competitivos (de Lima, 2017).

A literatura testemunha duas abordagens no estudo da economia informal. A primeira é de carácter puramente económica e ligada às teorias do mercado de trabalho e a segunda é de natureza socioeconómica e prende-se com os determinantes institucionais e políticos que configuram este fenómeno (Chivangue, 2012). Existe também a perspectiva de Gough *et al.* (2003, citado por Chivangue, 2012), aqueles que relacionam o início da informalidade com um maior número de pessoas na área urbana, o que levaria a uma maior demanda por empregos, bens e serviços que o mercado de trabalho formal não consegue absorver. Além do mais, os anos de ajustamento estrutural e correspondente redução do emprego na função pública diminuíram as oportunidades nas áreas urbanas, sendo o setor informal que compensa as falhas do formal (Chivangue, 2012). Em outras palavras, quando o mercado de trabalho formal deixa de atender às demandas de trabalho, as pessoas devem migrar para a informalidade.

A sobra de mão de obra gera pressão na busca por emprego, principalmente quando o setor moderno é escasso, sendo esta a hipótese explicativa de Tokman (2007). Para o autor, o resultado está na busca de soluções de baixa produtividade

e renda por meio da produção e venda de diversas coisas que auxiliam na subsistência dos desempregados.

Hart (1973) explica que a causa do setor informal está relacionada aos baixos salários auferidos no setor formal, obrigando as pessoas a buscarem outras alternativas que as ajudem a aumentar sua renda.Esta constatação também é limitada, pois alguns segmentos da economia informal só se espelham parcialmente nela (Chivangue, 2012).

Em termos gerais, o informal pode ser visto como consequência de uma governação pouco inclusiva e do carácter excessivamente punitivo do ambiente regulatório nacional, o que contrasta com o consenso politicamente estabelecido sobre a necessidade de acarinhar-se este sector (Chivangue, 2012). Devem ser buscadas melhores condições para que quem faz parte da economia formal possa gerar mais empregos, e quem está na economia informal possa migrar para ela por meio de estratégias que facilitem esse processo e também reconheçam a necessidade de processos de capacitação dessa população.

9.5 Conclusões

O trabalho ocupa um lugar de importância na sociedade, é um fato fundamental para a pessoa, já que permite ao indivíduo relacionar-se com outras pessoas, ter sentimentos de vinculação e uma ocupação, além de evitar o tédio e assegurar um objetivo de vida. No âmbito das relações sociais, o trabalho pode ser visto como fonte de identidade e oportunidade de realização para que o sujeito se construa psicológica e socialmente. O trabalho é concebido enquanto elemento transformador não apenas da matéria, mas também da vida psíquica, social, cultural, política e económica.

Com base na revisão da literatura ficou demonstrado, o setor informal tem vindo a crescer na África Subsaariana, empregando uma percentagem elevada da População Economicamente ativa. Apesar das análises socioeconómicas relativas ao emprego subestimarem o impacto da economia informal, pelos seus trabalhadores não preencherem os critérios standards de empregados, o seu peso na economia urbana global destes países subsaarianos é consideravelmente superior à economia formal, assumindo um peso significativo nos indicadores económicos.

Em Moçambique a economia informal, dominada pelas pequenas empresas do setor informal e por trabalhadores por conta própria, representa o único

meio de substência para 80 % ou mais dos trabalhadores e respectivas famílias. E cerca de 40 % do PIB do país é atualmente produzido na economia informal e as pessoas que trabalham no setor informal não têm acesso à proteção legal, segurança social e previdência.

O trabalho informal em Moçambique é causado pela histórica incapacidade de gestão e geração de empregos por parte do governo, refletindo na deficiência/ausência de postos formais de trabalhos, carga tributária elevada, excesso de burocracia, ineficiência na administração pública, proibição legal de algumas atividades, a ausência de projetos governamentais de desenvolvimento nacional, inclusive para formalização destas atividades, juntamente com a manutenção das situações de profunda miséria e de grande precariedade destes trabalhadores. Assim, o setor informal da economia moçambicana, passa a ter grande importância socioeconômica, além de se constituir como fonte de ocupação, renda e sobrevivência da maior parte da população.

As principais atividades da informalidade sobretudo no meio urbano em Moçambique são: os vendedores ambulantes e microempresasm informais, as atividades profissionais liberais como carpintaria, reparadores de veículos, pedreiros, serviços domésticos e atividades braçais em geral, a produção e comercialização artesanal, além de grande parte do transporte "comunitário" urbano, dentre outros.

Após a análise efetuada, é necessário propor estudos de carácter económico, social e psicológico para compreender através dos sentidos do trabalho as funções que este tipo de atividade desempenha nos milhares de moçambicanos que a ela se dedicam, para que assim seja. constatou que, apesar de não ser protegido, expor-se a riscos e não ter os mesmos direitos que os formais, o trabalho é um fato fundador, por meio do qual são produzidas narrativas, experiências que dão sentido à vida das pessoas, além, mesmo de valor instrumental.

A informalidade é geralmente associada a cidadãos de nacionalidade moçambicana, de baixo rendimento, fraca formação académica e profissional, e pertencentes a agregados familiares relativamente numerosos, muito embora se reconheça a presença mais recente de indivíduos de outras nacionalidades – nigerianos, congoleses, ruandeses, chineses, paquistaneses, zimbabueanos, entre outros– que operam em actividades à margem da formalidade. A ligação que se faz em termos de nacionalidade leva a que se admita que o sector informal seja o viveiro para a gestação, formação e consolidação do empresariado nacional (de Abreu, 2007).

O Setor Informal, nesta última abordagem, é considerado como uma esfera de produção subordinada ao padrão e processo de desenvolvimento capitalista, portanto, à expansão da produção capitalista em nível nacional e internacional. Tal subordinação ocorre diante dos movimentos da dinâmica capitalista que flui ao toque das grandes empresas e grupos oligopolistas que, em países economicamente atrasados, estão ligados aos capitães do tesouro, em geral, ratificados pelos modelos de desenvolvimento promovidos. Para o estado. A subordinação é relatada no século XVII na ocupação de espaços econômicos, no acesso a matérias-primas e equipamentos, na implementação de tecnologia, no acesso creio, nas relações de troca, em vínculos de subcontratação mais concretos, como no campo da produção ou circulação (Cacciamali, 1982).

A um nível mais geral, pode dizer-se que, para os trabalhadores independentes, a propriedade dos instrumentos de trabalho, o conhecimento e controlo do processo de trabalho, a capacidade para o realizar e a apropriação do produto conferem-lhes maior controlo sobre o exercício do trabalho, em comparação com os assalariados massivos em relação aos seus postos de trabalho. Por outro lado, a prática do trabalho é basicamente individualista, ratificando características individualizantes do trabalho e do produtor. Assim, a capacidade individual, as relações pessoais, os diferentes graus de irregularidade na atividade –no limite da regularidade e irregularidade–, a multiplicidade de funções, os novos fatos enfrentados pela manhã reafirmam a heterogeneidade e a caracterização do indivíduo (Cacciamali, 1982).

Referências

- Adam, Y. (2006). Escapar aos dentes do Crocodilo e cair na boca do Leopardo: trajectória de Moçambique Pós-Colonial (1975-1990). Maputo: Promédia.

- Agulló, E. (1998). La centralidad del trabajo en el proceso de construcción de la identidad de los jóvenes: una aproximación psicosocial. *Psicothema*, *10*(1), 153-165. https://bit.ly/3VducIG

- Álvaro, J. (1992).*Desempleo y bienestar psicológico*. Siglo XXI.

- Alves, M. A. y Tavares, M. A. (2006). A dupla face da informalidade do trabalho: "Autonomia" ou precarização. En R. Antunes (Org.), *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil* (pp. 425-444). Boitempo.

- Amaral, I. (2005). Importância do sector informal da economia urbana em países da África Subsariana. *Finisterra,* 79, 53-72.

- Antunes, R. (2000). La centralidad del trabajo hoy. *Papeles de Población*, 6(25), 83-96.

- Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviço na era digital*. Boitempo Editorial.

- BAD, OECD E PNUD (2017). African Economic Outlook 2017: Entrepreneurship and Industrialisation. Disponivel em: file:///C:/Users/Boss%20Mauro/Downloads/Documents/AEO_2017_Report_Full_English.pdf

- Banco Mundial. (2019). *Doing Business 2019. Training for Reform Mozambique*.https://bit.ly/3V8rpAJ

- Batone, Domingos Carlos. (2020). Mercado de trabalho em contexto de pobreza urbana: o caso da cidade de Lichinga, Moçambique. *Espaço e Economia:* Revista brasileira de geografia econômica 19 | 2020 Ano IX, número 19.

- Cacciamali, M. (1982). *UmestudosobreoSetorInformalUrbano e formasdeparticipação naprodução*[Tesis de Doctorado, Universidad de São Paulo].

- Charmes, J. (2012). The Informal Economy Worldwide: Trends and Characteristics. *Margin:The Journal of Applied Economic Research,* 6(2), 103-132. doi: 10.1177/097380101200600202.

- Chivangue, A. (2012).*Mukhero em Moçambique: Análise das lógicas e práticas do comércio informal* [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Lisboa].

- Chivangue, A. (2014). *Economia informal e políticas em Moçambique: Lógicas e práticas dos Mukheristas*. Centro de Estudos sobre África, Ásia e América Latina.

- Chivangue, Andes Adriano. (2012). Mukhero em Moçambique: Análise das Lógicas e Práticas do Comércio Informal. Dissertação de mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional. Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa.

- Coelho-Lima, F. y Bendassolli, P. (2020). Trabalhadores e trabalhadoras na informalidade: Intervenções possíveis. En M. Machado (Ed.), *O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19. Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia* (pp. 35-44). Artmed.

- De Abreu, A. (2007). Sector informal, microfinanças e empresariado nacional em Moçambique. *Cadernos de Estudos Africanos,* (11-12), 39-54. doi:10.4000/cea.930.

- De Abreu, S. yde Abreu, A. (1996). *Sector informal em Moçambique: uma abordagem monetária*. Banco deMoçambique.

- De Lima, E. (2017). *Comércio informal: um estudo sobre possíveis contribuições na Economia e na Renda Familiar* [Trabajo de Grado, Universidad Federal de Paraíba].https://bit.ly/3CltikR

- De Macedo, V. (2015). *Memórias, silêncios e intimidades: Sobre a política contemporânea em Moçambique (1975-2015)* [Tesis de Maestría, Universidad Federal de Paraná]. https://bit.ly/3fX1wDB

- Floriano, A. (2018). *Relatório sobre empregabilidade dos jovens na Cidade de Maputo*. https://bit.ly/3fTYlwL

- Francisco, A.y Paulo, M. (2006). *Impacto da economia informal na proteção social, pobreza e exclusão: A dimensão oculta da informalidade em Moçambique*. Cruzeiro do Sul y Centro de Estudos Africanos. https://bit.ly/3CkKneO

- Gough, K. V., Tipple, A. G., & Napier, M. (2003). Making a living in African cities: The role of home-based enterprises in Accra and Pretoria. *International Planning Studies*, *8*(4), 253-277

- Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2012). *Moçambique. Inquérito demográfico e de saúde 2011*. https://dhsprogram.com/pubs/pdf/PR14/PR14.pdf

- Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2017). *Resultadosfinais do censo 2017: IV recenseamento geral da população*. INE.

- Hart, K., (1973). Informal Income Opportunities and Urban Employment in Ghana. *The Journal of Modern African Studies, 11*(1) pp. 61-89

- Mafumissa, C. (2020). *Custo social e económico do Estado de Emergência no Moto-Táxi na cidade de Nampula-Moçambique*.https://bit.ly/3fVoTxk

- Malvezzi, S. (2004). Prefácio. En J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade y A. V. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho* (pp. 13-18). Artmed.

- Maposse, A. (2011). *O papel do comércio informal na ocupação da força de trabalho em Moçambique* [Tesis de Maestría, Universidad Eduardo Mondlane].https://bit.ly/3MquJmQ

- Mbokolo, E. (2011). *História da África negra*.Casa das Áfricas.

- Mendes, A. M. y Morrone, C. F. (2002). Vivências de prazersofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. En A. M. Mendes, L. O. Borges y M. C. Ferreira (Eds.), *Trabalho em transição, saúde em risco* (pp.26-42). Universidad de Brasilia

- Ministério do Trabalho. (2006). *Estratégia de emprego e formação profissional em Moçambique 2006-2015*. Ministério do Trabalho.

- Morin, E. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas, 41*(3), 8-19.

- Mozambique History Net. (2011). *«Candonga», 1976-1991: Black-marketeering or Speculative Trading*.http://www.mozambiquehistory.net/candonga.phpconsultado el 23/04/2021.

- Narula, R. (2020). Policy opportunities and challenges from the COVID-19 pandemic for economies with large informal sectors. *Journal of International Business Policy, 3*(3), 302-310.doi:10.1057 / s42214-020-00059-5.

- Neffa, J. C. (5-7 de agosto de 2009). *Sector informal, precariedad, trabajo no registrado* [Ponencia]. 9° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, Argentina. https://www.equiponaya.com.ar/eventos/9cnet.htm

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (1972). *Employment, incomes and equality: A strategy for increasting productive employment in Kenia.* https://bit.ly/3T7cwMZ

- Organização Internacional do Trabalho [OIT] (2005). *A OIT e a economia informal.* Lisboa. Portugal: OIT.

- Organização Internacional do Trabalho. (2002). *Aperfeiçoamento legislativo para o combate ao trabalho escravo: oficina de trabalho.* Brasília.

- Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2005). Organização Internacional do Trabalho Programa Internacional para a Eliminação do Trabalho Infantil. Disponível em: file:///C:/Users/Boss%20Mauro/Downloads/Documents/Guia_do_Instrutor_OIT.pdf

- Organização Internacional do Trabalho. (2006). Agenda nacional do trabalho decente (ANTD). Brasília.

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2013). *Medición de la economía informal.* https://bit.ly/2LsbGvn

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). *Uma avaliação rápida do impacto da Covid-19 no sector da economica informal em Moçambique*.https://bit.ly/3SNF3rb

- Paschoal, A. S., Lumikoski, A. C., Bueno, B. S. y Souza, C. T. M. (2013). Economia informal: desafios ao estabelecimento de padrões de trabalho decente. En R. Araujo, T. Oliveira, V. da Silva Santos, N. Wulk y S. Afonso (Orgs.),*Indivíduo, sociedade e autonomia: caminhos para a dignidade humana* (pp. 197-210).Editora da UNB.

- Rentería, E. (2012). Desarrollo de la empleabilidad como estrategia para las organizaciones: limitaciones, posibilidades e implicaciones para las personas. *Aristeo*, (2), 69-90.

- Rentería, E. y Malvezzi, S. (2018). Psicologías organizacionales y de los trabajos–POTs. Preguntas desde las realidades actuales del mundo del trabajo en América Latina. *Psicología desde el Caribe, 35*, 129-147.

- Renteria, E. (2019). *Psicologia(s) Organizacional(es) y del(de los) Trabajo(s): Coexistencia de realidades e implicaciones disciplinares y para las personas. Una re-introducción*. Programa Editorial. Universidade del Valle.

- Rentería, E.(5 de abril de 2021). *Psicologías organizacionales y de los trabajos: trabajo en contextos rurales e informales* [Conferencia]. Simposio: Aprendizajes, retos y reflexiones en el marco del sector rural, la calidad de vida laboral y la informalidad. Pasto, Colombia.

- Silva, T. (2002). Determinantes globais e locais na emergência de solidariedades sociais: O caso do sector informal nas áreas periurbanas da cidade de Maputo.*Revista Crítica de Ciências Sociais,* (63), 75-89.

- Stacciarini, J. y Silva, L. (2018). O mercado informal de Maputo (Moçambique) e a feira de Xipamanine: entre curiosidades e vivências no continente africano.**Élisée**: *Revista de Geografia da UEG,* 7(1), 41-52.

- Sulemane, J. (2001). *Economic Decline: A Study with Reference to Mozambique*. University of Notre Dame.

- Tokman, V. (2007). Modernizing the informal sector.

Capítulo 10. Factores motivacionales en relación con la vinculación al colectivo sindical en trabajadores colombianos

Laura Cardona de Plaza, Johnny Orejuela y Lizeth Andrea Villada Arango

Universidad Eafit, CEIPA Powered by Arizona State University

10.1 Introducción

La motivación puede ser entendida como el motor de la conducta humana (Rodríguez-Sánchez, 2020), la cual es causada por factores tanto internos como externos con el fin de cumplir un objetivo. Esto ha conllevado al análisis de la interrelación que hay entre el individuo y el estímulo realizado por las organizaciones que favorezcan el logro de los objetivos de sus trabajadores.

Esta brecha que se crea entre las expectativas y la realidad ha generado en los trabajadores insatisfacción o interés en crear cambios en las condiciones laborales, buscando proteger y defender los intereses sociales de los mismos. Como resultado de esta búsqueda, nacen los sindicatos, como forma de representar el trabajo, luchar por la justicia social, y promover sus intereses sociales, económicos y profesionales.

Estudios previos han demostrado que la clase obrera, desde la revolución industrial, con la creación de las empresas y las grandes fábricas, ha buscado la

forma de representar el trabajo en la fábrica y proteger los intereses de un sujeto social típico (Vargas, 2010), conformando con ello los sindicatos. Estos grupos, les han permitido a los trabajadores liberarse de las actitudes de marginación y derrotismo, pudiendo pasar de ser víctimas de explotación a ser actores capaces de hacer progresar sus propios intereses (Vargas, 2010, p. 183).

A pesar de ser un tema de gran relevancia, los sindicatos en Colombia no han sido lo suficientemente estudiados, así como los valores defendidos por los mismos, y sus actores se han visto amenazados. Y la marcada inestabilidad económica, así como, el aumento en la tercerización y modelos de contratación han debilitado la creación o subsistencia de estos grupos.

De igual forma, los motivos de afiliación o no afiliación sindical, las implicaciones de la libertad sindical y los efectos e impactos en las organizaciones, tampoco han sido estudios ampliamente desarrollados en Colombia, por lo tanto, es posible plantarse como una cuestión interesante indagar por los factores motivacionales en relación con la vinculación al colectivo sindical.

Por lo anterior, el presente estudio tuvo como propósito general caracterizar los factores motivacionales en relación con la vinculación al colectivo sindical en trabajadores colombianos. Y como otros propósitos más específicos estuvo orientado a identificar las expectativas respecto de la vinculación al colectivo sindical, describir los imaginarios respecto del colectivo sindical e identificar la satisfacción de las expectativas respecto de la vinculación al colectivo sindical.

10.2 La motivación en el trabajo

El vocablo *motivación* viene de la palabra "motor" que hace referencia a "lo que mueve a las personas" (Lagomarsino, 2018, p. 23), su origen se encuentra en "ciertos estímulos que actúan con fuerza sobre los individuos, llevándolos a la acción", por lo tanto, "la motivación es el motor de la conducta humana" (Rodríguez-Sánchez, 2020, p. 212). Según Chiavenato (citado por Peña y Villón, 2018), la motivación es "una relación basada en el comportamiento, el cual es causado por factores tanto internos como externos, en los cuales el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades para cumplir con su objetivo" (p. 182). Su nivel varía, entre individuos como dentro de los mismos en momentos diferentes, de acuerdo con la intensidad; la cual hace referencia "al esfuerzo que las personas realizan", la dirección; como "los esfuerzos orientados al beneficio de la organización", y la persistencia; como

"el tiempo en el cual la persona tiene la capacidad de esforzarse en la realización de una tarea" (Gómez *et al.*, 2016, p. 33). Brown (citado por Quintanar, 2005) considera una variante motivacional específica:

- Si tiende a facilitar o a vigorizar varias respuestas diferentes.
- Si a continuación de una nueva respuesta, su terminación o su retiro hace que se prenda dicha respuesta.
- Si un aumento súbito en la fuerza variable hacen que se abandonen las respuestas.
- Si sus efectos sobre la conducta no pueden atribuirse a otros procesos, como el aprendizaje, la sensación, las capacidades innatas y las circunstancias

Asimismo, existen dos tipos de motivación: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. La primera la identifica Díaz (citado por Quintanar, 2005) "cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas" (p. 36). Mientras que la segunda es el efecto de acción o impulso que producen en las personas determinados hechos, objetos o eventos que las llevan a la realización de actividades, pero que proceden de fuera (Ospina, 2006).

La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Y la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio por querer alcanzar las metas organizacionales ajustadas a la necesidad de satisfacer las propias (Peña y Villón, 2018).

Según Ramírez *et al.* (citados por Gómez *et al.*, 2016) se manifiesta como un proceso interno del ser humano que nace de las necesidades personales conducentes a su satisfacción, mientras que, la satisfacción laboral es una condición que proporciona el proceso de la motivación. Esta motivación podrá ir desde una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas hasta el interés por ser reconocidos obteniendo así reputación social en el medio que lo rodea.

De acuerdo con lo anterior, a mayor grado de motivación laboral, mayor sera el grado de satisfacción del personal, siendo esta relación de correlación positiva pero de baja intensidad (Marín *et al.* citados por Guzmán-Narciso *et al.*, 2020). Esta motivación del personal se basa en unos principios básicos como son:

- **Principio de comunicación**: si el personal conoce cuáles son los factores de los que dependen los resultados a alcanzar, aumentará la motivación que impulsa el logro de los objetivos propuestos (Míguez, citado por Rodríguez-Sánchez, 2020).
- **Principio de reconocimiento**: las personas necesitan afecto, sentir que pertenecen a un grupo de referencia, tener conciencia y sobre todo reconocimiento de la tarea bien realizada (Lahera, citado por Rodríguez-Sánchez, 2020).
- **Principio de delegación y principio de participación**: los cuales están relacionados y hacen referencia a que conceder al personal el poder necesario para tomar las decisiones encaminadas para cumplir con los objetivos propuestos, aumentará la participación y el entusiasmo del personal (Álvarez, citado por Rodríguez-Sánchez, 2020).

La motivación se ha convertido en un factor clave en la eficiencia de los equipos y la productividad de las empresas (Lagomarsino, 2018), ya que, motivar de manera acertada logrará que los empleados creen un sentido de pertenencia, y las actividades que realizan arrojen resultados positivos contribuyendo al éxito de la organización (Peña y Villón, 2018). De esta forma, la inversión en incentivos será menor y generará ahorros a las compañías.

Es importante que desde la gestión de los recursos humanos se tenga en cuenta la motivación, y por ende la satisfacción del individuo, lo cual facilitará la colaboración del trabajador con los objetivos de la empresa. Cuando es alta la motivación, el clima organizacional tiende a ser elevado y proporciona relaciones de satisfacción, de animación y de colaboración entre los integrantes de la empresa, mientras que si disminuye, el clima organizacional empeora, denotando desinterés o apatía (Rodríguez-Sánchez, 2020).

Asimismo, el comportamiento de un empleado depende de los factores motivacionales que se apliquen a fin de satisfacer sus necesidades básicas como son; las buenas relaciones laborales, la satisfacción laboral, el clima laboral positivo y los resultados de la satisfacción laboral (Peña y Villón, 2018).

10.3 Modelos conceptuales sobre la motivación

Es necesario partir desde la comprensión conceptual de la motivación, por lo tanto, a continuación, se presentan algunos modelos de diferentes autores que abordan la misma.

10.3.1 Modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow

El modelo afirma que en los seres humanos existe un impulso hacia el desarrollo (Ramírez, citado por Gómez *et al.*, 2016) y para su explicación, clasificó la motivación humana orientándola hacia una perspectiva intrínseca inherente al individuo (Peña y Villón, 2018), estos autores explican la pirámide de las necesidades humanas que Maslow estableció en dos categorías:

- Las necesidades primarias:
    - Primer nivel: necesidades fisiológicas.
    - Segundo nivel: necesidades de seguridad.
- Las necesidades secundarias:
    - Primer nivel: necesidades sociales.
    - Segundo nivel: las necesidades de autoestima.
    - Tercer nivel: las necesidades de autorrealización.

Esta teoría es utilizada para interpretar los motivos que impulsan la conducta de las personas (Toro y Cabrera, citados por Chaparro, 2006).

10.3.2 Teoría de la motivación-higiene o de los dos factores de Herzberg

Esta teoría nace bajo la premisa que la relación entre un individuo y su trabajo es primordial y la actitud hacia este determina en gran parte el éxito o fracaso del individuo (Gómez *et al.*, 2016). Así mismo, explica que existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción (Chaparro, 2006). Estos factores son (Chiavenato, citado por Peña y Villón, 2018):

- Higiénico: compuesto por las condiciones físicas y ambientales de trabajo.

- Motivacional: relacionado con todas las actividades inherentes al cargo.

10.3.3 Teoría ERG de Alderfer

Fundamenta sus investigaciones en el modelo de Maslow y plantea tres motivaciones básicas (Robbins, citado por Peña y Villón, 2018):

- Motivaciones de existencia: corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- Motivación de relación: corresponden a las interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- Motivación de crecimiento: se concentra en el desarrollo y crecimiento personal.

10.3.4 Teoría de las necesidades de McClellan

Establece que una necesidad insatisfecha origina una tensión que promueve unos impulsos en el interior del individuo (Perilla, citado por Peña y Villón, 2018). Describe tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación (Schein, citado por Chaparro, 2006):

- Necesidad de realización o logro: impulsa a las personas a desempeñar un papel activo en la determinación del resultado.
- Necesidad de poder: la cual se manifiesta por medio de las acciones que buscan ejercer dominio y control.
- Necesidad de afiliación: se infiere por los comportamientos que se encaminan a obtener, conservar y restaurar una relación afectiva con una persona, a mantener relaciones amigables y estrechas y a preferir situaciones donde haya cooperación y ausencia de competencia.

10.3.5 Teoría de las expectativas de Vroom

Propone que el hombre desarrolla en el trabajo ciertos conceptos que le permiten anticipar la ocurrencia de algunos resultados o consecuencias de sus acciones ocupacionales (Toro, 2002), y que los individuos se sentirán más motivados a realizar sus funciones dentro de la compañía cuando sientan que

esto tendrá como resultado una buena evaluación de desempeño, posibilitando la obtención de diferentes incentivos en la organización y cumplir de esta forma con sus objetivos personales, lo que nos lleva a entender que haya personas que no se motivan en el trabajo y se limitan a hacer lo necesario (Ramírez, citado por Gómez *et al.*, 2016). De acuerdo con lo anterior, Vroom presenta tres aspectos que explican el proceso de motivación (Rodríguez, citado por Chaparro, 2006):

- La valencia: la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa.
- La expectativa o percepción: que tiene un individuo de la dificultad que encierra un esfuerzo y la posibilidad de alcanzar la meta deseada.
- La instrumentalidad o idea: que tiene un empleado de que después de realizada una tarea recibirá una recompensa.

10.3.6 Teoría de la equidad de Adams

Propone que las personas elaboran juicios o conceptos acerca de lo justo o equitativo de las retribuciones que obtienen del trabajo, mostrando con evidencias empíricas relevantes que estos juicios o conceptos provocan o motivan acciones específicas. Estas actuaciones se les conoce como agentes de motivación (Toro, 2002).

10.3.7 Teoría X y Y de McGregor

Clasificó la motivación en extrínsecas e intrínsecas (Lagomarsino, 2018):

- Motivaciones extrínsecas: aquellas razones externas al trabajador que lo llevan a actuar como recompensas, dinero, estatus.
- Motivaciones intrínsecas: la persona se mueve por el efecto que la acción realizada va a producir en él mismo.

10.3.8 Teoría de la mente o el conocimiento de Locke

Afirma que las personas imponen sus propias metas con la finalidad de lograrlas. Estas metas le indican al empleado lo que necesita realizar y el esfuerzo que debe aportar para lograr el objetivo, asegurando que trabajar hacia una meta es una base importante en la motivación del trabajo que se realiza (Peña y Villón, 2018).

10.4 Clases de sindicatos

La norma colombiana señala que para ejercer el derecho sindical, se requiere una composición de trabajadores que no sea inferior a lo reglamentado, en este caso, veinticinco personas para sindicatos de trabajadores y cinco empleadores independientes entre sí para sindicatos patronales (Ministerio del Trabajo, 2018). De acuerdo con esto, el Ministerio del Trabajo (2018) hizo la siguiente clasificación de los sindicatos:

- **Por grados**
  - Primer grado
    - De empresa: formado por individuos de varias profesiones, oficios o especialidades, que prestan sus servicios en una misma empresa, establecimiento o institución.
    - De industria o por rama de actividad económica: formado por individuos que prestan sus servicios en varias empresas de la misma industria o rama de actividad económica.
    - Gremiales: formados por individuos de una misma profesión, oficio o especialidad.
    - De oficios varios: formados por trabajadores de diversas profesiones, disímiles o inconexas.
  - Segundo grado: aquellas que se conforman por varias asociaciones sindicales de primer grado.
  - Tercer grado: aquellas que se conforman por varias federaciones, las cuales se denominan confederaciones.
- **Confederados y no confederados**
  - Sindicatos confederados: aquellas organizaciones sindicales de primer y segundo grado que se encuentran afiliados a una federación o confederación, en ejercicio de su libertad de asociación.
  - Sindicatos no confederados: organizaciones sindicales que no se encuentran vinculadas a una federación o confederación y que no cumplen lo requerido en lo referente a los sindicatos confederados.
- Tipo de sindicato
  - Público: aquellas organizaciones que hacen parte de entidades públicas en todo el territorio nacional.

- Privado: aquellos que hacen parte del sector privado, es decir, empresas, organizaciones industriales, entre otros.

Por otra parte, en Colombia existen las organizaciones sindicales que se enlistan en la **tabla 10-1**

Tabla 10-1
Organizaciones sindicales en Colombia

Sigla	Nombre	Propósito
CUT	Central Unitaria de Trabajadores	Su misión es la defensa de los derechos actuales de los trabajadores y buscar el mejoramiento de sus condiciones de vida y de trabajo, así como del pueblo en general.
CGT	Confederación General del Trabajo	Propender por la defensa y reivindicación de los derechos de la clase trabajadora, procurando la construcción de una nueva sociedad que garantice el trabajo decente, el pago de salarios justos y la debida distribución de la tierra para la consecución de un nivel de vida digno para la población colombiana.
CTC	Confederación de Trabajadores de Colombia	Defender los derechos de los trabajadores, la defensa de los intereses de la nación, la clase trabajadora y los sectores más vulnerables del pueblo colombiano.
UTC	Unión de Trabajadores de Colombia	Promover los valores de la cultura, profundizar la democracia a través de las instituciones de representación de los trabajadores, en todas las formas de las relaciones del trabajo, participar activamente en la consolidación del progreso económico y social de las familias y de los individuos; dignificar todas las profesiones y oficios de la Humanidad dentro de los principios de la dignidad humana, los Derechos Humanos y los Derechos Fundamentales del Trabajo.
CNT	Confederación Nacional de Trabajadores	Ser los voceros de las organizaciones filiales, de los servidores públicos y del sector privado en general, todo trabajador, ante el gobierno nacional, departamental, distrital, municipal y demás entidades y empresas del orden oficial y privado.

Sigla	Nombre	Propósito
CSPC	Confederación Sindical de Servidores Públicos y de Servicios Públicos de Colombia	Avanzar en el fortalecimiento del movimiento sindical del sector estatal, agrupando los trabajadores y servidores públicos en los territorios, que laboren al servicio de las entidades de derecho público, defender la Carrera administrativa, los intereses salariales, el libre derecho de asociación y libertad sindical, la negociación colectiva y diálogo social para la consecución de empleos decentes en condiciones dignas e igualdad de trato entre el orden nacional y territorial.
CTU - USCTRAB	Confederación de la Unión Sindical Colombiana del Trabajo, Central CTU-USCTRAB	Posibilitar espacios para que los trabajadores hablen por sí mismos. Es una herramienta para construir democracia y trabajo decente fundado en la construcción de confianza desde una representación tripartita conformada por el Estado, los Empresarios y los Empleados en la búsqueda de una paz estable y duradera.

Fuente: elaboración a partir de Mintrabajo (2018).

10.5 Funciones y ventajas del colectivo sindical

El sindicato nació en el siglo XIX en la industria, como "forma de representar el trabajo en la fábrica y proteger los intereses de un sujeto social típico" (Vargas, 2010, p. 186). De esta forma se podrían equilibrar las condiciones sociales entre el capital y el trabajo (Arámbula, 2003). Así mismo, son "una vía mediante la cual los trabajadores pueden mejorar sus condiciones de vida y de trabajo y las de la sociedad en su conjunto" (Vargas, 2010, p. 183). Según la OIT (citada por Vargas, 2010):

> Son un medio por el que los trabajadores carentes de poder individualmente se convierten en actores en la sociedad capaces de luchar en pro de la justicia social en la economía globalizada y de la erradicación de la pobreza en todo el mundo (p. 183).

Como asociación de trabajadores que se agrupan para la defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral, tienen la libertad de elegir cuándo ingresan y cuándo se retiran, así como

gozan de personería jurídica desde el momento de la asamblea de constitución (Ministerio del Trabajo, 2018). Reconocen la negociación colectiva y el derecho de la huelga como elementos esenciales para el ejercicio del derecho de asociación sindical, y de negociación entre un colectivo social y la empresa (Ostau de Lafont, 2017). El sindicato, se vale de instrumentos habituales de actuación, como son la negociación colectiva y la huelga para conseguir las mejoras en las condiciones de trabajo y de vida de la clase trabajadora (Vargas, 2010).

En el contexto internacional europeo, la afiliación sindical juega un papel importante en términos de poder, recursos, participación y legitimidad, convirtiéndose en una variable institucional que se asocia con menos desigualdad social (Birot *et al.*, 2019). Asimismo, estas asociaciones tienen un componente emocional, donde el trabajador realiza un compromiso emocional que vincula los intereses particulares del individuo con los diferentes espacios de relación interpersonal que encuentra en la empresa, esto se debe a que el ser humano busca sentido de pertenencia en un determinado grupo o sector, y el entorno social influye en el individuo y aporta ciertas conductas (Toledo, 2013).

Según Pop (citado por Calderón, 2015), el sindicato tiene dos fines, uno inmediato y otro mediato, el primero, tiene la finalidad de "defender los intereses comunes de los trabajadores, los cuales pueden ser económicos o sociales", mientras el segundo, "está constituido exclusivamente para el estudio, mejoramiento y protección de sus intereses económicos y sociales comunes, es decir que están obligados a cumplir con el propósito fundamental por el cual fue creado y reconocido" (p. 19).

De acuerdo con Vargas (2010), las principales funciones de un sindicato en una sociedad democrática son: i) proteger los intereses de los trabajadores en la empresa, los representa frente al empresario o empresarios con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida y trabajo y ii) ser un sujeto político que actúa ante los poderes públicos en defensa de los trabajadores a los que representa y que participa con ello, en el espacio de concurrencia que caracteriza a las sociedades pluralistas, en la definición del bien público, quiere decir, que tienen el derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del estado.

A lo largo de la historia, la lucha por la libertad sindical ha sido constante, y ha logrado situaciones que favorecen la asociación sindical como son:

- Que las organizaciones sindicales puedan conformarse libremente para lograr sus fines y objetivos sin mayores restricciones que las señaladas por la ley.
- Que los trabajadores no pueden ser obligados a ingresar o dejar de pertenecer a una organización sindical.
- Que los órganos que conforman la asociación sindical son libres en su organización y toma de decisiones.
- Que las organizaciones sindicales pueden tomar la decisión de fusionarse con otro sindicato o formar federaciones y confederaciones según sea afín a su ideología, ya sea esta de carácter nacional o internacional.
- La libertad sindical otorga la facultad a los trabajadores de conformar cualquier otra agrupación o bien una organización diferente.
- La institución de la inamovilidad de que gozan los trabajadores, es una protección para la formación de sindicatos (Figueroa, 2004).

10.6 Los sindicatos en la contemporaneidad

La importancia a nivel mundial que ha tenido a lo largo de los años el sindicalismo, ha cambiado. Su lucha ha pasado de ser con su empresa, y se ha visto en la necesidad de apoyar a la misma, de forma que esta sea capaz de seguir compitiendo a nivel global (Arámbula, 2003). Así mismo, se ha notado por parte de los sindicatos un distanciamiento de la sociedad, al punto de que las huelgas no tienen apoyo popular, y se vislumbra la necesidad de traspasar las barreras de la empresa y enfocarse en los gobiernos ejerciendo presión para que la acción gubernamental sea en favor de la sociedad (Chacón, 2016).

Como causa de lo anterior, encontramos la presión de la economía y la mundialización, así como la transformación del modelo productivo (Fita y Goerlich, 2017), lo cual ha generado procesos de privatización, fusiones y flexibilidad laboral que hostigan la labor sindical (Vidal, 2012). También, se ha dado la sustitución de las grandes empresas por numerosas y pequeñas nuevas empresas, en las cuales es bastante difícil ingresar, ya que no son lugares propicios para un sindicato, el cual requiere un nivel determinado de sindicalización. Por lo tanto, el empresario, ignora al sindicato y se niega a negociar con él, prefiriendo la conversación directa con el trabajador (Vargas, 2010).

Otro de los problemas al que se han visto enfrentados los sindicatos es el incremento de contratación indirecta de trabajadores, como son la tercerización y el *outsourcing*, estas modalidades de contratación no permiten la sindicalización (Chacón, 2016). Asimismo, la masiva incorporación de tecnologías ha llevado a que las empresas recurran a la descentralización productiva o nuevas formas de trabajo que están lejos de ser posibles sindicatos (Fita y Goerlich, 2017). También, la inestabilidad laboral derivada de la crisis económica poco favorece la defensa de los trabajadores, ni la temporalidad permite que se mantengan los niveles de afiliación sindical.

Por otra parte, la mutación de intereses que los trabajadores vienen adquiriendo, los ha llevado a luchar por otras causas diferentes de las que lucha el sindicato. De igual forma, han perdido credibilidad sus dirigentes y cuando tienen la oportunidad de elegir no afiliarse o desafiliarse, prefieren hacerlo al ver que no hay una afectación sensible a sus ingresos y prestaciones (Chacón, 2016).

Como muestra de lo anterior, en Colombia hubo un rechazo de 491 iniciativas de trabajadores tendientes a crear un sindicato entre los años 2002 y 2007, ya que el acto administrativo de registro se ha convertido en una barrera para hacerlo (Vidal, 2012).

10.7 Los sindicatos en Colombia

Colombia está en el rango de países con menor tasa de sindicalización en el mundo y es el sector privado el de menor afiliación. Muestra de ello, son las pocas iniciativas tendientes a impulsar la conformación de sindicatos de rama o de industria, volviendo más lento el proceso de modernización y fortalecimiento de los mismos (Vidal, 2012). Así mismo, se ha caracterizado por ser la organización social más perseguida por los actores de la guerra y la más controlada por el Estado. Si nos remitimos a la legislación laboral colombiana, contrario a lo que promulga la OIT, se sigue restringiendo la acción sindical y limitando el derecho de asociación. Desde 1991, han sido asesinados más de 1.800 sindicalistas y cada año cerca del 80 % de los sindicalistas que mueren violentamente en el mundo son colombianos (Rosado, 2005).

También, encontramos la sobrerregulación estatal en cuanto a la creación, funcionamiento, permisos, toma de decisiones y otras normas legales que han debilitado el crecimiento del sindicalismo en nuestro país (Alvarado y Mesa, 2017, p. 6). Por otro lado, como lo menciona Urrutia (citado por Cuesta, 2005) el

desempleo ha sido el enemigo más grande del sindicalismo y del salario sindical, ya que este genera una gran cantidad de personas dispuestas a trabajar por un salario de subsistencia, con la expectativa de quitarle el mercado a las empresas sindicalizadas. Por lo tanto, esto ha generado que empresas que pagan por encima del mínimo, entren en desventaja y cierren las mismas, por lo que, los trabajadores sindicalizados pasan de recibir salarios por encima del promedio a no recibir nada.

10.8 Método

Tipo de estudio

El presente estudio se caracterizó por utilizar el método cualitativo debido a que se estudió el fenómeno de manera holística, en su contexto natural y el investigador tuvo una participación activa en el mismo (Lupano y Castro, 2006). También se caracterizó por ser un estudio de corte fenomenológico, en tanto, buscó comprender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor y así mismo, comprendió en un nivel personal los motivos y creencias que están detrás de las acciones (Quecedo y Castaño, 2002, p. 7). El tipo de investigación fue descriptivo, debido a que se realizó un análisis del fenómeno a partir de su naturaleza actual (Tamayo, 2002). Con relación al tiempo, se trató de un estudio transversal debido a que se tomó una única muestra de los datos en el tiempo.

El diseño de la investigación se caracterizó por ser un estudio de caso, puesto que se realizó un análisis intensivo en varias organizaciones, a través del registro y descripción de la conducta de las personas involucradas en el fenómeno (López, 2013, p. 140) a saber: los factores motivacionales en relación con la vinculación al colectivo sindical en trabajadores colombianos.

Participantes

Los sujetos que participaron de esta investigación fueron cinco trabajadores de diferentes organizaciones, tanto públicas como privadas de Colombia. La muestra fue seleccionada de manera intencional, no se tuvo en cuenta ni el sexo ni la edad, y las personas debían tener mínimo cinco años de antigüedad en la compañía y debían estar afiliados a un sindicato.

Instrumentos

La recolección de la información se realizó a través de entrevistas semiestructuradas teniendo en cuenta las siguientes categorías de análisis: motivadores, expectativas, imaginarios y satisfacción de las expectativas (ver **tabla 10-2**).

Tabla 10-2
Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información

Objetivos específicos	Categorías de rastreo/análisis de datos
Identificar los motivadores a la vinculación al colectivo sindical	Motivadores a la vinculación al colectivo sindical
Identificar las expectativas respecto de la vinculación al colectivo sindical	Expectativas respecto de la vinculación al colectivo sindical
Describir los imaginarios respecto del colectivo sindical	Imaginarios respecto del colectivo sindical
Identificar la satisfacción de las expectativas respecto de la vinculación al colectivo sindical	Satisfacción de las expectativas respecto de la vinculación al colectivo sindical

Procedimiento

La investigación se desarrolló en tres fases. La primera consistió en la contextualización investigativa y conceptual que permitió establecer el estado del arte en cuestión, es decir, plasmar a través de una matriz las investigaciones que se han desarrollado conforme a los factores motivacionales en relación con la vinculación al colectivo sindical y seguidamente construir el marco de referencias conceptuales.

La segunda fase fue el trabajo de campo, en el cual se construyó el instrumento para la recolección de datos y se realizó la aplicación de este a los sujetos que participaron.

La tercera fase fue la organización, presentación y análisis de los datos encontrados los cuales se organizaron para efectos de la presentación de manera sistematizada y su posterior análisis y discusión en relación con investigaciones similares en el mismo campo de estudio, y con relación a los objetivos propuestos.

La presentación se realizó bajo la modalidad de matrices de análisis categorial para facilitar el análisis sistemático del contenido de este (Orejuela, 2019).

Lo anterior, implico en primera medida la transcripción de las entrevistas, luego un análisis y discriminación de los contenidos para lograr ubicarlos y agruparlos de acuerdo a las categorías preestablecidas. Finalmente, se tomaron algunos de los fragmentos más significativos y representativos de cada una de las categorías para poder soportar empíricamente el análisis. Se cerró con la discusión de los resultados y las conclusiones del estudio.

10.9 Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas realizadas a cinco participantes del estudio. Inicialmente se presentarán los datos sociodemográficos y sociolaborales que permitirán caracterizar a los participantes. Posteriormente se presentarán los resultados de acuerdo a las siguientes categorías: motivadores a la vinculación al colectivo sindical, expectativas respecto de la vinculación al colectivo sindical, imaginarios respecto del colectivo sindical y satisfacción de las expectativas respecto de la vinculación al colectivo sindical.

Para el análisis de cada una de estas categorías, se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados en subcategorías, lo cual es soportado de manera empírica a través de fragmentos de discurso que permite evidenciar el hallazgo obtenido. En algunos de los casos se relaciona con el fragmento mencionado por un solo participante, sin embargo, en la mayoría de los casos el soporte se da con fragmentos mencionados por dos participantes, lo que permite tener un cierto valor de generalización y relevancia. Finalmente, se desarrolla la discusión de los resultados a partir del análisis categorial de los mismos.

Así pues, se contó con la participación de tres hombres y dos mujeres, cuya edad es mayor a los 40 años de edad y su nivel educativo oscila entre bachiller y magíster. La antigüedad en el cargo de los cinco participantes está entre los 3 y los 27 años. Su antigüedad en la empresa es mayor a los 10 años, y en el sindicato está entre 1 año y medio y los 24 años, lo que permite tener un conocimiento y entendimiento sobre el mismo, el cual es relevante para la investigación.

Tabla 10-3
Caracterización de los sujetos participantes

Dato	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5
Edad	56 años	42 años	60 años	58 años	46 años
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino	Femenino
Cargo	Operario de inyectora	Operario de inyectora	Secretario de prensa y comunicaciones	Docente de cátedra	Profesional especializado
Antigüedad en el cargo	27 años	23 años	3 años	12 años	11 años y medio
Antigüedad en la empresa	34 años	23 años	15 años	12 años	11 años y medio
Antigüedad en el sindicato	24 años	18 años	15 años	5 años	1 año y medio
Nivel educativo	Bachiller	Bachiller	Profesional	Magíster	Magíster
Especialidad	Académico	Académico	Administrador público	Trabajadora social	Psicóloga

10.9.1 Motivadores a la vinculación al colectivo sindical

En relación con los motivadores intrínsecos que fueron indagados en los participantes, se obtuvo que en su mayoría no responden a un factor propio de su cargo, sino a una tradición familiar que ha influido en su motivación por la vinculación, como lo menciona el Sujeto 1:

> Desde muy niño fui educado y formado por mis hermanos mayores que en su momento eran directivos sindicales de Sintrafatelares, eso significa que ya en mi existía la vena sindical, solo era esperar la oportunidad y el momento para ingresar a la organización.

El Sujeto 3, por su parte, señaló que: "una de las grandes motivaciones fue mi papá a quien yo veía salir en caravanas cuando era el 1 de Mayo, y a uno le quedaba esa inquietud y luego mi papá me explicaba. El Sujeto 5 relata un recuerdo familiar: "mi padre estuvo también en conexión con el sindicato en su tiempo, entonces yo me enteraba también de cierta información, me parecía algo importante".

Por otra parte, en relación con los motivadores extrínsecos, las deficientes condiciones laborales han motivado a los sujetos a la vinculación al colectivo sindical, como lo manifestaron algunos de los entrevistados, el Sujeto 1, por ejemplo, declaró que:

> En ese momento había una administración tirana con los trabajadores, ya que acolitaban que los mandos medios obligarán a los trabajadores a laborar domingos, festivos y horas extras de manera arbitraria.

El Sujeto 2 dijo que "el acoso laboral de la empresa hacia los trabajadores, el irrespeto hacia los trabajadores por parte de los patrones". Y el Sujeto 3 a propósito del asunto sindical declaró que:

> Sabiendo que nosotros somos la fuerza de trabajo, los que dan las ganancias digamos para las empresas, no solo de esta sino de cualquier empresa, porque el patrón o dueño de la empresa o quien esté a cargo, siempre está, digamos, atropellando al trabajador, sobrecargándolo de trabajo, amenazándolo, es decir, condicionándolo, donde no es el ser humano que está ahí sino una máquina para el patrón.

En términos generales los entrevistados tienen un componente motivacional familiar y otro con relación a su entorno laboral, aludiendo a la búsqueda de condiciones de trabajo dignas y de beneficios tanto individuales como colectivos, haciendo que este último sea un motivador que refuerce su interés y tradición.

10.9.2 Expectativas respecto de la vinculación al colectivo sindical

Con respecto a las expectativas a nivel personal, los participantes hacen alusión a un temor por la sustracción de materia del colectivo sindical, debido a que sus afiliados eran personas próximas a jubilarse, como lo menciona el Sujeto 1:

> A nivel personal me preocupaba que los socios de la organización en su momento eran todos adultos mayores próximos a pensionarse. Yo sabía que esto significaba el fin de la organización al interior de xxx por sustracción de materia,

Lo que implicaría, que nadie podría defender sus derechos laborales y continuar con la convención colectiva. Asimismo, la protección laboral que brinda el colectivo invita a hacer parte de él, como lo dice el Sujeto 4: "te protege de un fuero sindical o de algunas injusticias o falta a los derechos humanos, el

sindicato defiende", y el interés de participación y democracia que han dejado de percibir en sus organizaciones, como lo señala el Sujeto 5:

> Ejercer el derecho a la participación, como un sujeto político, ya empezar en construcción, poco a poco a involucrarse. Puedo informarme mejor, puedo divulgar información poco a poco y también dar mis opiniones.

También, a nivel laboral, su objetivo era velar por la calidad de vida de sus compañeros dentro de la compañía, como lo menciona Vargas (2010), una vía mediante la cual los trabajadores pueden mejorar sus condiciones de vida y de trabajo y las de la sociedad en su conjunto, situación que podrían asegurar estando en el colectivo sindical. Así lo declara el Sujeto 2: "mantener el sindicato, mantener la convención colectiva y hacer cumplir y respetar las leyes laborales y el Sujeto 3 habla de "lograr un bienestar para los trabajadores, que hubiese buena relación entre ambas partes; entre patronos y trabajadores, así como mejorar las condiciones dignas para los trabajadores y las familias". Por su parte el Sujeto 4 indica la posibilidad de "defender los derechos de los profesores de cátedra que no tienen, a diferencia de los profesores vinculados".

Como se mencionó anteriormente, sus expectativas en lo colectivo eran las mismas, ya que conservar la convención colectiva del trabajo implicaba velar por la calidad de vida de los trabajadores, como lo menciona el Sujeto 1: "lo más importante era, es y será el conservar la convención colectiva de trabajo, que afortunadamente beneficia a todos los trabajadores sindicalizados y no sindicalizados", y el Sujeto 3 insiste en que "no se violará la convención colectiva". Según esto, conservar el colectivo sindical, velaría por el cumplimiento de las normas laborales y la calidad de vida de sus compañeros, generando bienestar en los trabajadores y sus familias.

10.9.3 Imaginarios respecto del colectivo sindical

En cuanto a los imaginarios positivos de los entrevistados, encontramos un interés general en mantener el colectivo sindical como forma de representar a sus compañeros, como lo menciona el Sujeto 1: "representar a mis compañeros socios o no del sindicato" y lograr una protección a nivel laboral, como lo menciona el Sujeto 5: "los sindicatos ayudan mucho a los empleados cuando hay ciertas injusticias y pueden ayudar a que se sostengan a nivel laboral, una cierta protección a nivel laboral que sostenga sus empleos". Mientras que los imaginarios negativos que mencionan los entrevistados, hacen referencia al temor de disolución del colectivo sindical por falta de garantías laborales, como lo menciona el Sujeto 1:

"me preocupaba el fin de la convención colectiva que es donde están contemplados los derechos legales convencionales de los trabajadores" y el Sujeto 2 indica que "dejar acabar el sindicato por sustracción de materia. No dejar acabar la convención colectiva porque es un beneficio para los trabajadores". Pero también, a nivel social, se genera discriminación, y descontento de las personas no sindicalizadas hacia los miembros de este, como lo menciona el Sujeto 3: "las sedes sindicales son unos antros, llenos de grafitis y un montón de vainas que estigmatizan aún más y hacen ver como muy mal un sindicato y el Sujeto 4 habla de "señalamiento o dicen usted es patronista".

En efecto, los imaginarios tanto positivos como negativos responden a una misma necesidad, la cual está ligada a conservar en pie el colectivo como forma de velar por los derechos laborales y por ende la calidad de vida de los trabajadores, ya que la negociación colectiva y el derecho de la huelga, se consideran elementos esenciales para el ejercicio del derecho de asociación sindical y de negociación entre un colectivo social y la empresa (Ostau de Lafont, 2017). Pero de acuerdo a los participantes, los imaginarios positivos son más de carácter individual, mientras los negativos, se enmarcan a nivel de la sociedad.

10.9.4 Satisfacción de las expectativas respecto de la vinculación al colectivo sindical

En cuanto al nivel de satisfacción de sus miembros, todos coinciden en estar satisfechos respecto a las expectativas que tenían de la vinculación al colectivo sindical, así como los motivos por los cuales se vincularon al colectivo. Este nivel de satisfacción se debe, en general, a la estabilidad que se ha logrado de la convención colectiva, como lo menciona el Sujeto 1:

> En lo personal, me llena de satisfacción el no haber dejado terminar la organización, llevé al interior de la organización a 7 compañeros más, he tenido el privilegio y la satisfacción de haber negociado y firmado 11 o 12 nuevas convenciones hasta hoy

Por su parte el Sujeto 2 habla de "respetar y cumplir una convección para todo el personal", lo que ha llevado a conservar la calidad de vida de los trabajadores, como lo menciona el Sujeto 2 que afirma: "porque es un derecho constitucional que tenemos a nivel mundial y así perdurar la organización sindical y beneficiando la calidad de vida y del trabajo". Es por esto, que todos los participantes coinciden en recomendar su afiliación, porque es la única forma que han encontrado para hacer escuchar sus peticiones, velar por su estabilidad laboral y hacer respetar los derechos y beneficios de los trabajadores, así el Sujeto 4 dice que:

> Nosotros tenemos esa misión en el sindicato de promulgar el tema de la defensa de los derechos de los trabajadores porque muchos no entran al sindicato por falta de información o por malos comentarios (...). Yo lo recomiendo sobre todo en el caso de Colombia, porque son muchos los derechos vulnerados hacia los trabajadores.

Una afirmación que va en la misma línea proviene de la entrevista con el Sujeto 5:

> Yo lo recomendaría porque cuidemos nuestro trabajo, ayudemos a que todos estemos mejor, menos quejas, más acción y una acción es esa, involucrarnos. Respaldar desde lo económico, la presencia y difusión de la gestión de los directivos, a los líderes principales y entre más ingresen, más van a ser escuchadas las peticiones y la unión hace la fuerza trabajadora.

Según lo anterior, la afiliación al colectivo sindical ha cumplido en gran medida las expectativas e imaginarios que sus trabajadores tenían, a pesar de la historia y el estigma que desde tiempo atrás se ha generado en torno a estos. Las personas siguen creyendo en la necesidad de afiliación, ya que es el medio que garantiza la defensa de los derechos de los trabajadores, la calidad de vida de los mismos y sus familias, la estabilidad y protección laboral y la igualdad de condiciones.

10.10 Conclusiones

En relación con los motivadores a la vinculación al colectivo sindical, se encontró que los factores intrínsecos están relacionados en mayor medida con la influencia de la educación y formación que han tenido los miembros desde casa, y en ocasiones, por la búsqueda de la estabilidad laboral y protección de sus derechos. Mientras que los motivadores extrínsecos se asocian con las deficientes condiciones laborales que años atrás experimentaron, o los cambios a los cuales se han visto sometidos tanto económicamente como laboralmente, llevándolos a buscar un medio que velara por la calidad de vida laboral, medio que encontraron en los sindicatos, los cuales protegen los intereses de los trabajadores en la empresa, los representa frente al empresario o empresarios con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida y trabajo (Vargas, 2010).

Así mismo, en relación con las expectativas respecto de la vinculación al colectivo sindical, a nivel personal, encontramos un temor por la disolución del mismo, ya que este requiere un número mínimo de afiliados para considerarse

legalmente constituido. En el caso de Colombia, se requiere una composición de trabajadores que no sea inferior a lo reglamentado, en este caso, veinticinco personas para sindicatos de trabajadores y cinco empleadores independientes entre sí para sindicatos patronales (Ministerio del Trabajo, 2018).

A nivel laboral se encuentra una necesidad de velar por la calidad de vida de sus compañeros y la estabilidad del colectivo sindical, así como la defensa y garantía de las normas laborales, siendo este último el objetivo principal como se mencionó anteriormente. Y lo que también, a nivel del colectivo, permitiría conservar la convención colectiva del trabajo, documento en el cual están conservados los derechos y beneficios que tienen los trabajadores de una compañía, que, de igual forma, contribuye a velar por la calidad de vida de estos.

En relación con los imaginarios respecto del colectivo sindical, encontramos que tanto los imaginarios positivos como los negativos responden a una necesidad de estabilidad del colectivo sindical como forma de representación de sus compañeros y su ausencia o disolución implicaría para ellos una falta de garantías laborales. Así mismo, los imaginarios positivos son vistos más desde una perspectiva individual del trabajador interesado por hacer parte del colectivo y lo que este lograría en beneficio propio al estar inmerso en él, mientras que los imaginarios negativos responden más al nivel social, como el estigma y los malos comentarios que por años se han oído al ser miembro del colectivo.

Por otra parte, en relación con la satisfacción de las expectativas respecto de la vinculación al colectivo sindical, los entrevistados se encuentran en un nivel de satisfacción máximo, al obtener por años una estabilidad en la convención colectiva, de forma que los ha llevado a velar por la calidad de vida de los trabajadores, así como los beneficios que contribuyen a la misma. Razones que son de peso para continuar fortaleciendo estas organizaciones.

De acuerdo con los factores motivacionales en relación con la vinculación al colectivo sindical en trabajadores colombianos, que se indagó en este trabajo, se podría decir que la educación y la tradición familiar son un componente alto que mueve a estas personas a vincularse a este tipo de organizaciones, sumado a un factor interno en relación con su rol y condiciones laborales, en especial, en la población obrera, la cual sigue siendo una población subvalorada.

Respecto a las limitaciones de este estudio, se reconoce que hubo resistencia a entregar la información, no todos los participantes accedieron a dar una entrevista grabada, prefirieron hacerlo por escrito. La información suministrada en la mayoría

de las veces fue concisa, lo que dificultó el análisis de las categorías. Todo esto se debe a que es una población temerosa, que se cuida mucho para evitar futuras represalias, sumando a esto la situación de inconformismo y violencia que vive actualmente el país, en donde los colectivos sindicales son los protagonistas y voceros de las marchas y por razones de seguridad se encuentran en riesgo.

En cuanto a las recomendaciones para investigaciones futuras, se sugiere continuar con las mismas, ya que permiten entender el comportamiento humano y de los sindicatos, generando una sensibilidad positiva respecto de su función de protección y minimizando el estigma que genera tensiones, así como, la posibilidad de buscar estrategias que permitan mediar el inconformismo y las necesidades de los trabajadores con las de las compañías.

En lo que toca al valor práctico de este estudio, se puede decir que la gestión humana como área encargada de velar por los intereses y necesidades de sus trabajadores y favorecer la calidad de vida de los mismos, debe tener presente que estas organizaciones pueden llegar a ser ventajosas si son bien manejadas o pueden llegar a volverse un problema enorme, como lo es el cierre de una compañía si no se le da el debido manejo, por lo que la relación con ellos debe ser igual que con el resto de trabajadores, y debe primar el diálogo como medio para dirimir las diferencias. Muchas veces estas áreas se centran en escuchar a sus líderes y olvidan escuchar al trabajador, quien en realidad conoce el día a día de lo que sucede en una compañía.

Referencias

- Alvarado, V. y Mesa, C. A. (2017). *El sindicalismo en Colombia*. Acrip y Fedesarrollo.
- Arámbula, B. (2003). *El sindicalismo en nuestra época* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. https://bit.ly/30uYWI3
- Birot, R. E., Gallardo, F., Huaman, C. y Rosales, A. M. (2019). *Afiliación y no afiliación sindical* [Tesis de Maestría, Universidad ESAN]. https://bit.ly/3VqbRZg
- Calderón, N. (2015). *Factores que influyen en la sindicalización de los docentes de educación primaria afiliados al sindicato que laboran bajo el renglón 011 en el municipio de Retalhuleu departamento de Retalhuleu* [Trabajo de Grado, Universidad Rafael Landívar]. https://bit.ly/3RMiRMT

- Chacón, D. (2016). La proyección del sindicalismo en el siglo XXI. *Alegatos*, (93), 415-434.

- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *Innovar*, *16*(28), 7-32.

- Cuesta, L. (2005). Impacto de los sindicatos en Colombia: ¿mayores salarios y más desigualdad? *Desarrollo y Sociedad*, (56), 177-219.

- Guzmán-Narciso, G., Sánchez-García, W., Placencia-Medina, M. y Silva-Valencia, J. (2020). Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología *Revista CEA*, *6*(12), 87-103. https://ssrn.com/abstract=3703887

- Figueroa, A. (2004). *La libertad sindical, ventajas y desventajas en el desarrollo del sindicalismo en Guatemala* [Trabajo de Grado, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala].

- Fita, F. y Goerlich, J. M. (2017). Sindicalismo y acción sindical en el siglo XXI: crisis económica y transformación del modelo productivo. *Arxius*, (36-37), 37-48.

- Gómez, E., Quintero, D. C. y Sierra, I. C. (2016). *Factores motivacionales y las principales características de satisfacción laboral que tienen los empleados de la empresa Cordoblez* M.A. *S.A.S en el año 2016* [Trabajo de Grado, Universidad de San Buenaventura]. https://bit.ly/3VcTgj3

- Lagomarsino, R. (2018). *Alinear personas y negocio: 99 respuestas*. Lid Editorial Colombia y Ediciones de la U.

- López, W. O. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, *17*(56), 139-144.

- Lupano, M. y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, *6*, 107-122.

- Ministerio del Trabajo. (2018). *Informe final actualización censo sindical 2017*. Ministerio del Trabajo. https://bit.ly/3rFsC4S

- Orejuela, J. (2019). *Investigar sin angustia: guía práctica de Metodología de la Investigación para no morir en el intento*. Socrática-Eafit.

- Ospina, J. (2006). La motivación, motor del aprendizaje. *Revista Ciencias de la Salud*, *4*, 158-160.

- Ostau de Lafont, F. (2017). *La libertad sindical en el mundo del trabajo en Colombia*. Universidad Católica de Colombia.

- Peña, H. y Villón, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Scientific*, *3*(7), 177-192.

- Quecedo, R. y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5-40.

- Quintanar, G. (2005). *Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo* [Trabajo de Grado, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo]. https://bit.ly/3ExyVPA

- Rodríguez-Sánchez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información Tecnológica*, *31*(2), 207-220.

- Rosado, J. B. (2005). *El sindicalismo colombiano: actor social en medio de la guerra, y el temor a la libertad*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

- Tamayo, M. (2002). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.

- Toledo, Y. (2013). *Causas que provocan la afiliación a la organización sindical por parte de un grupo de trabajadores de una institución estatal, de Guatemala* [Trabajo de Grado, Universidad Rafael Landívar]. https://bit.ly/3rGbdZN

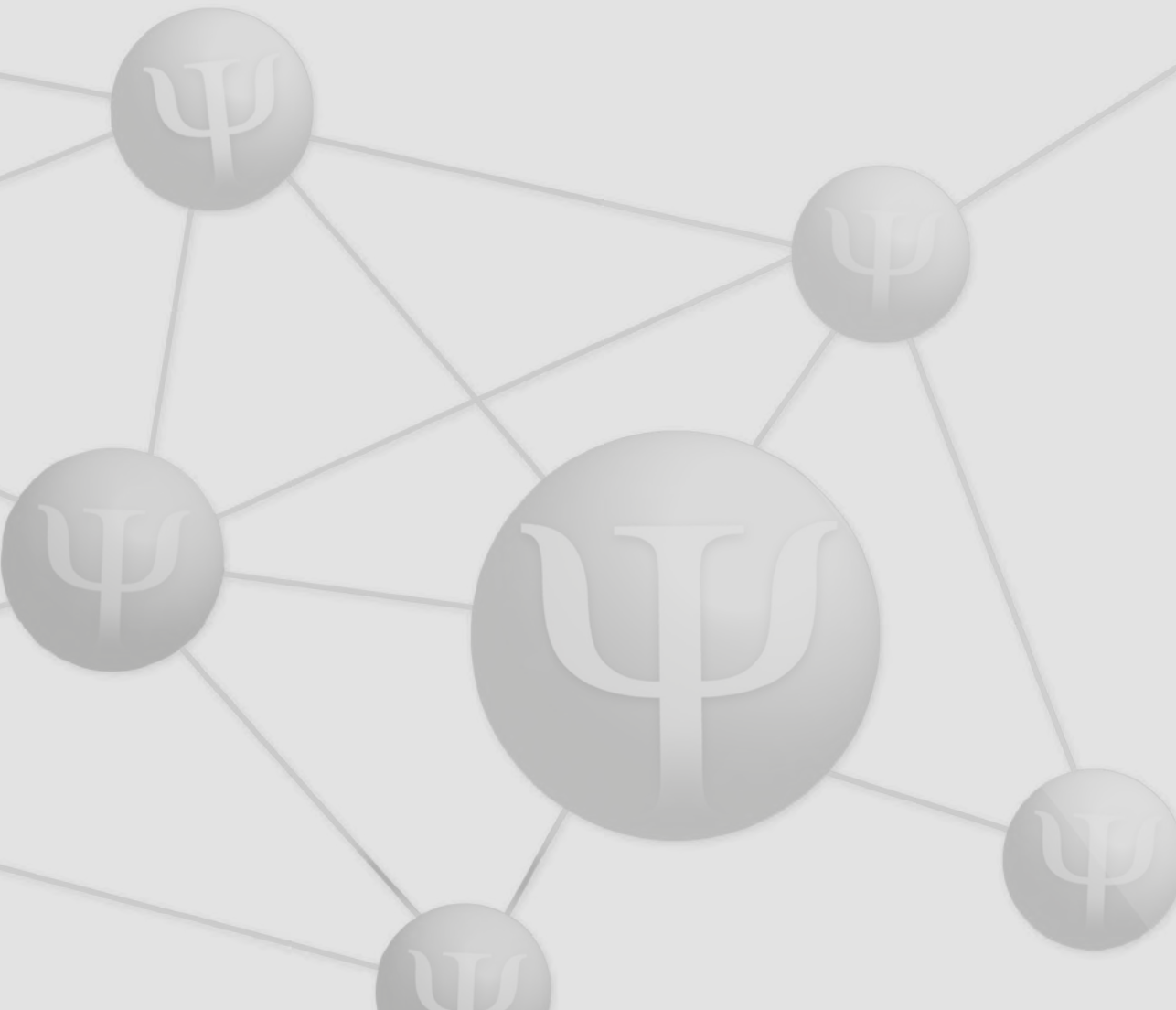
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad*. Cincel.

- Vargas, R. (2010). El sindicato y sus retos ante las transformaciones económicas y sociales. *Prolegómenos. Derechos y Valores*, *13*(26), 179-199.

- Vidal, J. (2012). *Panorama del sindicalismo en Colombia*. Fescol.

Parte 2

Relaciones entre la psicología y el mundo de las organizaciones



Capítulo 11. Relación entre cultura y clima organizacional en algunas entidades de educación

Francisco David Ortega Almonacid y Mónica García Rubiano
Universidad Católica de Colombia

11.1 Introducción

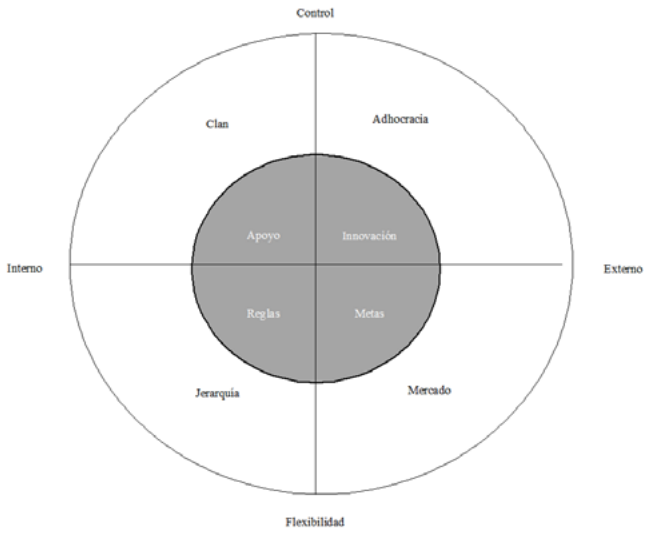
La cultura organizacional es un elemento importante para las empresas interesadas en comprender la interdependencia y relación de diversos elementos asociados con las variables ambientales y externas que la componen. Al hablar de la cultura organizacional se considera una serie de significados referidos a variables de liderazgo, clima organizacional, contrato psicológico, entre otros (Van Muijen *et al.*, 1999).

El estudio sobre los constructos de clima y cultura organizacional son diversos (Van Muijen *et al.*,1999; Schein, 1984; Lee, 2011). Sin embargo, son escasas las investigaciones que se orientan a describir dicha relación dentro del modelo de valores y competencias de Cameron y Quinn (2011), en este modelo de valores y competencia se propone la evaluación de los valores propios de la organización a fin de prepararlas para el desarrollo de un proceso de cambio, de tal forma que se permita diagnosticar la manera cómo piensan, actúan y procesan la información las personas en la organización en relación con los valores y deducciones fundamentales que permiten el desarrollo de valores comunes dentro de la organización. El modelo considera dos dimensiones que se cruzan

en dos ejes que reflejan cuatro cuadrantes con sus respectivos ideales de cultura o clima organizacional.

Los diferentes cuadrantes que abarcan la vida de la organización se concretan en las variables de la cultura y el clima organizacional compuestas por dos dimensiones. La primera dimensión se representa desde la mirada de la institución (enfoque interno y externo), este enfoque se refiere a aspectos internos de la organización en relación con las personas, los procesos, la razón de ser de la organización, o externamente, lo que permite relacionar a la organización con los entornos de la institución. Los polos de flexibilidad (descentralización y diferenciación) y control (centralización y control) forman la segunda dimensión, como lo indica la **figura 11-1**. El Modelo de valores en competencia cultura y clima organizacional (Cameron y Quinn, 2011; García Vargas *et al.*, 2012) consta de dos dimensiones con polos contrastantes.

Figura 11-1
Modelo de valores por competencia de Cameron y Quinn (2011)



La conjunción de estas dos dimensiones forma las cuatro orientaciones en la cultura organizacional las cuales son el clan (dinámica familiar), la jerarquía (espacio estructurado y formal), la adhocracia (innovación y creatividad) y el mercado (reputación corporativa) (Gómez y Sarsosa Prowesk, 2012). Al mismo tiempo, manifiesta las orientaciones del clima organizacional las cuales son el

apoyo (relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración), la innovación (estimulación de nuevas ideas), las reglas (conducta d ellos trabajadores orientadas por normas y reglas), y metas (logro de objetivos) (Van Muijen *et al.*, 1999; van Muijen y Koopman, 1994).

El vínculo entre cultura y clima organizacional define la existencia de una inflexión entre ambas variables, así las orientaciones propias de la cultura van a tener una marca en el clima. Lo que permite estudiar la manera en que influye la cultura sobre el clima organizacional y viceversa (Ramos y Tejera, 2017). Es decir, si la cultura define los patrones del comportamiento estructurado por la organización, el clima laboral es el resultado de las percepciones que los individuos tienen sobre este comportamiento cultural y cómo les afecta a ellos mismos (Kumar *et al.*, 2013). En el modelo de valores y competencia de Cameron y Quinn se reconoce que la cultura organizacional influye en el clima organizacional en una relación de causalidad positiva (Cameron y Quinn, 2011).

El estudio realizado por Visbal Pérez (2014) plantea que hay una relación positiva entre las variables de cultura y clima organizacional. Patarroyo (2012) menciona que la cultura organizacional, junto con el clima organizacional, son aspectos relevantes en la organización ya que relacionados entre sí procuran el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad (SGC) en una organización. Los estudios de estos dos autores argumentan que, con un buen clima laboral, la cultura organizacional podrá estar orientada a la calidad. Un buen clima organizacional puede estimular y facilitar el desarrollo de una cultura organizacional que esté orientado a los valores de la organización, permitirá cambiar comportamientos organizacionales y fortalecer una cultura de trabajo en equipo. La cultura se forma por los individuos que forman una conexión y dicha podrá ser modificada desde el clima de la organización (Patarroyo, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior se plantea como pregunta de investigación: ¿Cuál es relación entre las orientaciones de cultura y clima organizacional en un grupo de los docentes de cinco colegios privados de la ciudad de Bogotá?

El concepto de orientaciones se emplea en el modelo de valores y competencia para referirse a tendencias o tipos de cultura organizacional y a su vez el clima organizacional dentro del modelo de valores y competencia de Cameron y Quinn (2011), así se puede hablar de orientaciones de cultura y orientaciones de clima organizacional.

El objetivo general de este estudio fue determinar la relación de las orientaciones de la cultura organizacional hacia las orientaciones de clima organizacional en los docentes de los cinco colegios privados de la ciudad de Bogotá participantes. Los objetivos específicos planteados fueron: i) determinar las orientaciones de cultura organizacional en los docentes de cada colegio, ii) determinar las orientaciones de cultura organizacional en cada colegio, iii) determinar las orientaciones de clima organizacional en cada colegio, iv) establecer las relaciones entre las orientaciones de cultura y clima en cada colegio, v) establecer la relación entre las variables clima y cultura de la muestra total, y vi) verificar si la tesis del modelo de valores y competencias de Quinn y Cameron (1983) para relacionar las diversas orientaciones de cultura (clan, jerarquía, adhocrático, mercado) y clima organizacional (apoyo, reglas, metas, innovación) se cumple en esta muestra de colegios.

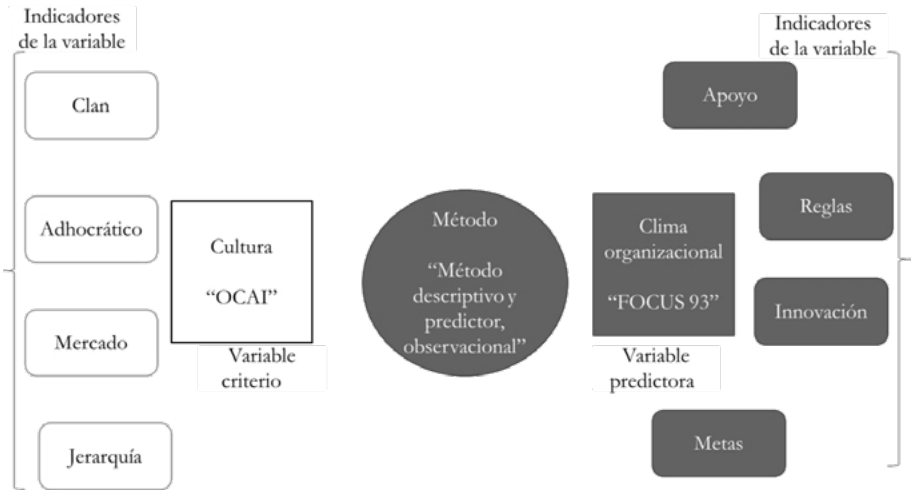
11.2 Método

Diseño

Se planteó para esta investigación un estudio no experimental ya que no habrá manipulación de las variables, es un estudio descriptivo-correlacional de las variables de cultura y clima organizacional en cinco colegios privados en Bogotá (Ato *et al.*, 2013). Se trabajó con el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (2011). Al ser un estudio relacional se presentan diversos enfoques de las variables estudiadas. Dichos enfoques están trazados en el mismo modelo empleado de acuerdo con el modelo de valores en competencia, en el cual cada enfoque posee sus propias dimensiones.

Variables

Figura 11-2
Identificación de las variables de la investigación



De acuerdo con el modelo de valores y competencias de Quinn y Cameron (1983), se identifican diversos enfoques como se expresan en las figuras anteriores. Se especifica que la cultura con las características propias de una cultura de clan se relaciona con un clima de apoyo, la orientación de cultura jerárquica se relaciona con la orientación de clima de reglas, la cultura adhocrática se relaciona con un clima laboral de innovación y la cultura de mercado se relaciona al clima de metas (Cameron y Quinn, 2011).

Participantes

Los participantes de la investigación fueron 113 docentes de colegios de educación básica y media, hombres y mujeres, de diferentes edades y estratos económicos. La muestra se seleccionó por conveniencia. Los participantes fueron docentes que laboran entre treinta y cuarenta horas semanales con cualquier tipo de contrato con la institución evaluada.

Hipótesis

Según el modelo de Cameron y Quinn (2011), se pueden hallar diversas orientaciones de las variables de cultura y clima organizacional, de acuerdo con dicho modelo se plantean las siguientes hipótesis:

- H1. La cultura de clan se relaciona de manera positiva con las orientaciones de clima de apoyo.
- H2. La cultura adhocrática se relaciona de manera positiva con las orientaciones de clima de innovación
- H3. La cultura de mercado se relaciona de manera positiva con las orientaciones de clima de metas.
- H4. La cultura de jerarquía se relaciona de manera positiva en las orientaciones de clima reglas.
- H5 Las orientaciones de cultura se relacionan de manera positiva con las orientaciones de clima organizacional.

Procedimiento

Se realizó el contacto con varias instituciones educativas y aquellas que estuvieron dispuestas para participar en el estudio se les explicó y acordó la manera cómo se realizará la aplicación. Se hizo el análisis de la información y se entregó a las entidades educativas un informe ejecutivo.

Instrumentos

Para medir cultura organizaciones, se utilizó el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), adaptado lingüísticamente por García *et al.* (2018) y para la evaluar el clima organizacional, se aplicó el cuestionario FOCUS, versión reducida, que fue validado para población colombiana por García (2017).

Consideraciones éticas

El desarrollo de este estudio se enmarca en la Resolución 008430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia. Esta investigación se considera tendrá un riesgo mínimo para los participantes por los siguientes aspectos:

1.Información y consentimiento informado**:** se les informó a los participantes el objetivo del estudio, las escalas utilizadas en el cuestionario, los riesgos, beneficios y la posibilidad de salir del estudio en el momento que deseen, mediante un consentimiento informado que deberá firmar en forma individual cada participante, el investigador y un testigo. Se entregó una copia de este y el original fue archivado.

2. Garantía de confidencialidad: los datos suministrados por los participantes para este estudio no incluyeron con los nombres o direcciones que permitieran identificar a la población participante, sino con un código numérico consecutivo que les fue asignado. Además, solo los investigadores de este estudio tuvieron acceso a la información.

3. Se garantizó la participación voluntaria e informada y al finalizar el estudio se informó de los resultados globales a la institución para su conocimiento y fines pertinentes.

Los aspectos indagados solo fueron recolectados para propósitos de este estudio y no se realizó ningún uso adicional de los datos. Los investigadores declararon no tener conflicto de intereses, no haber recibido ningún tipo de sanción ética o disciplinaria en ejercicio de su profesión y que sus fuentes de financiación provinieron exclusivamente de la cofinanciación de Colciencias y de las contrapartidas de las instituciones participantes.

Es por eso por lo que los respectivos cuestionarios realizados para los individuos mantendrán la confidencialidad propia de los participantes. Dentro de las normas de publicación dadas en el mismo código deontológico se especifican además los fines éticos de esta investigación, a tenor del artículo cincuenta y dos: "Como tal psicólogo/a puede tomar parte en campañas de asesoramiento e información a la población con fines culturales, educativos, sanitarios, laborales u otros de reconocido sentido social" el investigador tomará parte de información de la vida de las instituciones que serán evaluadas para fines de la investigación.

Para la realización del presente estudio se aplicó toda la ley de protección de datos que estipula el Código deontológico del psicólogo (1987) ya que los participantes responderán los cuestionarios de manera anónima.

11.3 Resultados

Los resultados se presentan en tres fases: i) descriptivos sociodemográficos, ii) estadísticos descriptivos de las variables y iii) correlaciones entre las variables cultura y ambiente o clima organizacional siguiendo el modelo de valores y competencias de Cameron y Quinn (2011).

11.3.1 Descriptivos sociodemográficos

La descripción sociodemográfica se obtuvo con base en la información que cada participante proporcionó en la aplicación de los dos instrumentos, los cuales fueron: edad, género, escolaridad (primaria, técnica, secundaria, pregrado y posgrado), estado civil, cargo, tipo de contrato, antigüedad en el cargo en años y nombre del colegio. Las variables de tiempo de vinculación, nivel de escolaridad y tipo de contrato de los participantes permiten enmarcar la importancia de la formación académica y profesional, tiempo de la permanencia con la organización por las situaciones internas y externas que sean con la proyección laboral y expectativas de los participantes relacionadas con el tipo de contrato de su organización y las condiciones de este determinantes en su dinámica organizacional. A continuación, se presentan los resultados más representativos de las variables de tipo cualitativo: género, escolaridad, estado civil y tipo de contrato y el porcentaje representativo de los participantes **(tabla 11-1)**.

Tabla 11-1
Información sociodemográfica por colegio variables cualitativas

Colegio	Número de docentes	Variable	Categoría	Porcentaje
1	35	**Género**	Masculino	22,9
			Femenino	77,1
		Escolaridad	Primaria	0
			Secundaria	0
			Técnica	5,7
			Pregrado	77,1
			Posgrado	17,1
		Estado civil	Soltero	54,3
			Casado	22,9
			Unión libre	17,1
			Separado	5,7
			Viudo	0
		Tipo de contrato	Término fijo	100
2	7	**Género**	Masculino	0
			Femenino	100

Colegio	Número de docentes	Variable	Categoría	Porcentaje
		Escolaridad	Primaria	0
			Secundaria	0
			Técnica	14,3
			Pregrado	85,7
			Posgrado	0
		Estado civil	Soltero	0
			Casado	71,4
			Unión libre	14,3
			Separado	14,3
			Viudo	0
		Tipo de contrato	Término fijo	100
3	**32**	**Género**	Masculino	40,6
			Femenino	59,4
		Escolaridad	Primaria	0
			Secundaria	0
			Técnica	9,4
			Pregrado	71,9
			Posgrado	18,8
		Estado civil	Soltero	59,4
			Casado	34,4
			Unión libre	6,3
			Separado	0
			Viudo	0
		Tipo de contrato	Término fijo	100
4	**20**	**Género**	Masculino	50
			Femenino	50
		Escolaridad	Primaria	0
			Secundaria	0
			Técnica	15
			Pregrado	85
			Posgrado	0

Colegio	Número de docentes	Variable	Categoría	Porcentaje
		Estado civil	Soltero	30
			Casado	45
			Unión libre	15
			Separado	5
			Viudo	5
		Tipo de contrato	Término fijo	100
5	**19**	**Género**	Masculino	5,3
			Femenino	94,7
		Escolaridad	Primaria	0
			Secundaria	0
			Técnica	5,3
			Pregrado	94,7
			Posgrado	0
		Estado civil	Soltero	26,3
			Casado	47,4
			Unión libre	21,1
			Separado	5,3
			Viudo	0
		Tipo de contrato	Término fijo	100

En la **tabla 11-1** se observa que en todos los colegios participantes el género que predomina es el femenino, lo mismo sucede con la variable de nivel de escolaridad en la cual se identifica que el nivel de pregrado es predominante en todos los colegios y todas las instituciones participantes tienen como tipo de contrato a término fijo.

Se describe las demás variables por colegio, así, en el colegio 1 se identifica que el estado civil soltero es el 53,4 %. En los colegios 2, 3, 4 y 5 la variable estado civil predominante es casado (71,4 %, 59,4 %, 45 % y 47,4 % respectivamente).

La edad promedio en el colegio 1 oscila entre los 26 y 50 años, para el colegio 2 se hallan docentes con una edad mínima de 35 a una edad máxima 60 años, en el colegio 3 la edad se encuentra entre los 22 y 60 años, en el colegio 4 la edad es desde los 27 hasta los 59 años, en el colegio 5 la edad oscila entre los 23 a 53 años.

11.3.2 Estadísticos descriptivos de las variables de estudio

Estadísticos descriptivos de la cultura organizacional por colegio

En el análisis estadístico de los descriptivos de las variables, se presenta el comportamiento de los instrumentos de las variables de cultura y clima organizacional de acuerdo con las diferentes orientaciones y dimensiones de las variables estudiadas en el modelo de valores y competencia de Cameron y Quinn (2011), analizando los datos por medio del *software* SPSS. Se corrió una ANOVA con una prueba no paramétrica y a través de una Prueba de Friedman se identifica el rango, número estadístico y el significado bilateral propio de cada una de las orientaciones y dimensiones de la variable cultura organizacional en cada colegio, los resultados se presentan en la **tabla 11-2**.

Tabla 11-2
Análisis estadístico variable de cultura organizacional

		N	Rango promedio	Valor estadístico	Significado bilateral
Colegio 1	Clan	35	2,50	7,979	0,040
	Adhocracia		2,80		
	Mercado		2,69		
	Jerarquía		2,01		
	Características predominantes		3,59	10,333	0,066
	Liderazgo		3,61		
	Administración empleados		3,09		
	Cohesión organizacional		3,16		
	Énfasis estable		3,29		
	Criterio de éxito		4,26		
Colegio 2	Clan	7	1,00	15,369	0,002
	Adhocracia		2,64		
	Mercado		3,50		
	Jerarquía		2,86		

		N	Rango promedio	Valor estadístico	Significado bilateral
	Características predominantes		2,00	15,174	0,010
	Liderazgo		3,43		
	Administración empleados		4,21		
	Cohesión organizacional		2,43		
	Énfasis estable		3,64		
	Criterio de éxito		5,29		
Colegio 3	Clan	32	1,84	15,745	0,001
	Adhocracia		2,81		
	Mercado		2,97		
	Jerarquía		2,38		
	Características predominantes		3,59	5,063	0,048
	Liderazgo		3,63		
	Administración empleados		3,69		
	Cohesión organizacional		3,36		
	Énfasis estable		2,92		
	Criterio de éxito		3,81		
Colegio 4	Clan	20	1,83	7,556	0,056
	Adhocracia		2,70		
	Mercado		2,85		
	Jerarquía		2,60		
	Características predominantes		3,20	9,567	0,088
	Liderazgo		3,18		
	Administración empleados		2,78		
	Cohesión organizacional		3,80		
	Énfasis estable		3,70		
	Criterio de éxito		4,35		
Colegio 5	Clan	20	1,95	15,832	0,001
	Adhocracia		2,55		

	N	Rango promedio	Valor estadístico	Significado bilateral
Mercado		3,39		
Jerarquía		2,11		
Características predominantes		3,03	18,441	0,002
Liderazgo		2,84		
Administración empleados		3,20		
Cohesión organizacional		3,74		
Énfasis estable		3,10		
Criterio de éxito		5,03		

Nivel de significancia: 0,05.

En **tabla 11-2** se identifica que en el colegio 1 la orientación de cultura que predomina es la de adhocracia y su dimensión predominante es el liderazgo. Por otro lado, para el colegio 2 se identifica la cultura de mercado y la dimensión la de criterio de éxito como predominante. Para el colegio 3 predomina la cultura de mercado y su dimensión de criterio al éxito como predominante, en el caso del colegio 4 se evidenció que al realizarse la prueba Friedman el nivel de significancia de los rangos es de 0,056 por lo que no hay diferencias significativas entre las distintas orientaciones de cultura organizacional, por lo que se concluye que no hay una orientación y una dimensión predominante en la cultura organizacional de este colegio, lo mismo sucede con las dimensiones. Finalmente se identifica que el colegio 5 posee una cultura de mercado y una dimensión orientada al criterio de éxito.

11.3.3 Descripción estadística de la variable clima organizacional en cada colegio

A continuación, se identificaron las orientaciones de clima organizacional en cada colegio para esto se realizó una ANOVA no paramétrico, un análisis descriptivo de la variable, para ello se realizó el análisis de datos con una prueba de Friedman para identificar a través de los rangos la orientación de clima organizacional predominante en cada colegio participante. En primer lugar, se presentan los resultados estadísticos de la variable de clima organizacional para los respectivos colegios participantes los cuales aceptaron la convocatoria para la aplicación del cuestionario FOCUS 93, versión corta.

Tabla 11-3
Estadísticos descriptivos orientación de clima organizacional

		N	Rango promedio	Valor estadístico	Significado bilateral
Colegio 1	Apoyo	35	3,33	40,200	0,000
	Innovación		2,97		
	Objetivos		1,79		
	Reglas		1,81		
Colegio 2	Apoyo	7	3,14	12,905	0,005
	Innovación		3,50		
	Objetivos		1,71		
	Reglas		1,64		
Colegio 3	Apoyo	32	3,38	57,843	0,000
	Innovación		3,16		
	Objetivos		1,38		
	Reglas		2,09		
Colegio 4	Apoyo	20	3,28	7,556	0,056
	Innovación		3,50		
	Objetivos		1,78		
	Reglas		1,45		
Colegio 5	Apoyo	20	2,79	22,329	0,000
	Innovación		3,47		
	Objetivos		1,74		
	Reglas		2,00		

Nivel de significancia: 0,05.

En la **tabla 11-3** se identifican las orientaciones de clima organizacional que predominan en cada uno los colegios. En el colegio 1 se corrió una ANOVA con una prueba no paramétrica y prueba de Friedman, se identificó que las orientaciones de apoyo e innovación son las que predominan.

Para identificar las orientaciones de clima organizacional predominantes en el colegio 2 se corrió una ANOVA con una prueba no paramétrica donde se describe que la orientación de clima organizacional predominante es la innovación, al correr los datos en SPSS a través de la prueba de Friedman se identificó que el nivel de significancia sintótica en la diferencia de los rangos es de 0,005.

En el colegio 3 se corrió una ANOVA con una prueba no paramétrica con la que se identificó que la orientación de clima organizacional predominante es la de apoyo. Por otro lado, en el colegio 4 se corrió una ANOVA con la prueba no paramétrica de Friedman donde se identificó que la orientación de clima organizacional predominante es la innovación, pero no hay diferencias significativas en las diferentes orientaciones de clima organizacional.

Del mismo modo que en los colegios anteriores, en el colegio 5 se corrió una ANOVA con una prueba no paramétrica Friedman y se determinó que la orientación de clima organizacional predominante es la innovación.

Se ha reconocido de esta manera las orientaciones de cultura y de clima organizacional predominante para colegio, por lo tanto, se presentan la manera en que se relaciona la cultura y el clima organizacional.

11.3.4 Análisis de datos estadísticos para la relación entre las orientaciones de cultura y clima organizacional

Se determinaron las distintas orientaciones de la cultura y clima organizacional de los colegios participantes. De esta manera, se evidencia que en el colegio 1 se encuentra una cultura de adhocracia y su clima organizacional es de apoyo e innovación, en el colegio 2 predomina la cultura de mercado y su clima organizacional de innovación. En el colegio 3 predomina la cultura de mercado y un clima organizacional de apoyo. En el colegio 4 predomina una cultura de jerarquía y un clima organizacional de innovación. El colegio 5 tiene una cultura de mercado y un clima organizacional de innovación. De acuerdo con el modelo de valores y competencia de Cameron y Quinn (2011) se debería presentar una relación positiva que los autores plantean entre las dos variantes, los autores lo especifican por medio de cuadrantes que manifiestan las orientaciones de estas variables. Se argumenta de acuerdo al modelo de valores y competencia de Cameron y Quinn (2011) que en el colegio 1, las orientaciones de la cultura organizacional y el clima organizacional concuerdan en el mismo enfoque ya que la cultura predominante para este colegio es la cultura de adhocracia y su

clima organizacional es de innovación y así corresponden al enfoque externo y de control correspondiente con el modelo, por otro lado los demás colegios no poseen la relación positiva planteada en el modelo de valores y competencias de Cameron y Quinn (2011).

Tabla 11-4
Datos estadísticos de la relación entre cultura y clima organizacional

		Apoyo	Innovación	Objetivos (metas)	Reglas
Total clan	Coeficiente de correlación	-,474**	-,486**	-,414**	-,375**
	Sig(bilateral)				
Adhocracia	Coeficiente de correlación	-,309**	-,387**	-,299**	-,241*
	Sig(bilateral)	,001		0,001	0,010
Mercado	Coeficiente de correlación	-,292**	-,261**	-,188*	-,219*
	Sig(bilateral)	0,002	0,005	0,046	0,020
Jerarquía	Coeficiente de correlación	-,338**	-,286**	-,315**	-,372**
	Sig(bilateral)	0,000	0,002	0,001	0,000
Características dominantes	Coeficiente de correlación	-,412**	-,365**	-,329**	-,329**
	Sig(bilateral)				
Liderazgo	Coeficiente de correlación	-,355**	-,401**	-,311**	-,323**
	Sig(bilateral)				
Adminitración empleados	Coeficiente de correlación	-,260**	-,292**	-,283**	-,261**
	Sig(bilateral)	0,005	0,002	0,002	0,005
Cohesión organizacional	Coeficiente de correlación	-,316**	-,310**	-,283**	-,287**
	Sig(bilateral)	0,001	0,001	0,002	0,002
Énfasis estratégico	Coeficiente de correlación	-,309**	-,343**	-,218*	-,218*
	Sig(bilateral)	0,001	0,000	0,020	0,020
Criterio de éxito	Coeficiente de correlación	-,314**	-,291**	-,269**	-,245**
	Sig(bilateral)	0,001	0,002	0,004	0,009

*La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).
**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Para determinar la relación entre las orientaciones y dimensiones de la cultura y las orientaciones del clima organizacional se realizó una correlación no paramétrica, en esta correlación se evidencia que no hay una relación positiva entre la orientación de clan con las distintas orientaciones del clima organizacional. En cuanto al comportamiento del tipo de cultura de adhocracia no se presenta una relación positiva con los demás tipos de clima organizacional. Se identifica lo mismo con las orientaciones de mercado y jerarquía ya que no tienen una relación positiva con las orientaciones de clima organizacional. Por lo tanto, se concluye que no se cumple en los colegios participantes una relación positiva entre las orientaciones de la cultura y el clima organizacional en base a lo planteado en el modelo de valores y competencia de Cameron y Quinn (2011).

11.4 Discusión

De las hipótesis planteadas en el estudio se confirmó la hipótesis 2, que propuso que la cultura de adhocracia se relaciona de manera positiva con el clima de innovación, esta hipótesis se acepta en el caso del colegio 1.

Los resultados evidencian que la cultura que predomina en los colegios 2, 3, 4 y 5 es una cultura de mercado. Además, se identifica que para el colegio 3 el clima predominante es un clima de apoyo. En los colegios 2, 4 y 5 predominó un clima de innovación. Luego, no se cumple el planteamiento de la hipótesis 3 la cual señala que la cultura de mercado se relaciona de manera positiva con un clima orientado a las metas. Al no confirmarse la hipótesis 3 no se desarrolló lo que se plantea en el modelo de valores y competencias de Cameron y Quinn (2011). De esta forma se evidencia que la hipótesis 3 no se confirma en la presente investigación.

Las hipótesis 1, 3, 4 y 5 no fueron comprobadas, en el cual se relacionan de manera positiva las orientaciones de la cultura organizacional de clan, jerarquía, mercado y el clima organizacional de apoyo, reglas, metas se basaron en el estudio de Cameron y Quinn (2011) y en estudios precedentes como el de Ashkanasy *et al.* (2000), o el de Cardona y Cruz (2014) y Kumar *et al.* (2013). Estos estudios afirman que la descripción del clima organizacional ha sido realizada en las estructuras tradicionales de la variable cultura organizacional. Esto quiere decir que la cultura y el clima organizacional son conceptos parecidos, ya que ambos presentan la experiencia de los individuos en la vida de la organización.

Los resultados del presente estudio contribuyen a la aplicación del modelo de valores y competencia de Cameron y Quinn (2011) y dan así un soporte teórico sobre los procesos de construcción e intervención en las variables estudiadas en los colegios de la muestra, y por otro contribuir teóricamente a los probables nexos relacionales entre las dimensiones de la cultura con el clima organizacional como lo dicen Ali y Patnaik (2014). Este modelo podrá contener variables adicionales como diferentes tipos de organizaciones, cargos, dependencias, tiempo de vinculación y las diferencias individuales enmarcadas en los rasgos de personalidad de los participantes (Quinn y Cameron, 1983).

De acuerdo con los resultados obtenidos, se confirmó el modelo planteado por Cameron y Quinn (2006) donde se argumenta que el clima organizacional de innovación es más un comportamiento conductual orientado a generar la creatividad, la adaptabilidad, la innovación o el servicio. Por otro lado, según Schein (1995), se define el clima de innovación como una manifestación en los individuos de la cultura de adhocracia (Schein, 1985), concepto que reafirma la hipótesis 2 que se plantea en el presente estudio.

El afirmar el vínculo entre la cultura adhocrática y el clima organizacional en la relación individualización-colectivo permite explicar las sensaciones y percepciones de los empleados sobre clima para el trabajo en equipo en sus organizaciones (Cameron y Quinn, 2011).

Otro debate que relaciona los resultados de la investigación es el suscitado es el estudio de Litwin y Stringer (1968) que abordan la relación entre las orientaciones de cultura de adhocracia y clima organizacional de innovación, afirman que son conceptos relacionales. Sin embargo, describir la relación entre la cultura y el clima organizacional no es fácil, ya que existen diferencias teóricas y diferencias disciplinarias en lo que representa el clima. Mientras que Litwin y Stringer (1968) evalúan las creencias y valores compartidos de los miembros de la organización que son percibidos en el ambiente de trabajo referidos a menudo como elementos centrales en las plataformas de cultura organizacional, muchas de estas diferencias se revelan la discusión sobre la diferencia entre clima organizacional y cultura, de ahí los problemas conceptuales y definitivos (Paterson *et al.*, 2005).

Respecto a la hipótesis 1, en ninguno de los colegios se encontró la cultura de clan, por lo que no se comprobó su relación con el clima de apoyo. Cameron y Quinn (2011) afirman que una tercera forma ideal de organización es la cultura de clan. Se llama clan por su similitud con una organización de tipo familiar. La principal característica de las empresas de tipo clan es el trabajo en equipos, la

sinergia junto con programas de participación de los empleados y el compromiso corporativo con los mismos y un clima de apoyo entre los mismos.

Por otro lado, como se ha dicho anteriormente en la hipótesis 2, la cultura adhocrática se relaciona en el clima de innovación de acuerdo con Cameron y Quinn (2011). Sin embargo, de acuerdo con el estudio de Ramos y Tejera (2017), hay algunas diferencias entre las variables. La cultura organizacional diagnostica cómo es la vida interna de la organización, es decir se relaciona con el entorno organizacional, en el caso de la cultura adhocrática la organización se orienta a la innovación, el clima organizacional de innovación puede ser más diversificado y menos concreto al momento de entender los comportamientos organizacionales, aunque el clima de innovación ayuda a comprender una parte de la cultura adhocrática (Cameron y Quinn, 2011).

La hipótesis 2, que se ha confirmado en la presente investigación, se consolida con conceptos de Schein (1984) para quien innovar es convertir ideas creativas en productos y procesos o servicios exitosos en los mercados. El modelo de Denison (1990) conforma de manera conceptual y pragmática los factores internos y externos de la cultura que será llamada por Cameron y Quinn (2011) cultura adhocrática, porque permite una armonía entre cultura, conductas organizacionales y desarrollo de la institución y se puede deducir que se encuentra con una fuerte relación con la orientación de innovación planteada en el modelo de valores y competencia (Cameron y Quinn, 2011).

Dado que como resultado de la investigación se confirma la hipótesis 2, donde la cultura organizacional adhocrática se relaciona al clima organizacional de innovación, se afirma aún más las conclusiones de Denison (1990) donde señala que las investigaciones en las tres últimas décadas han demostrado que la cultura adhocrática, impacta el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, es por eso por lo que la innovación permite una orientación de adaptación ya que permite evidenciar el compromiso propio con la institución por parte de los individuos.

Por otro lado, no se confirmaron las hipótesis 3, 4 y 5, hay una relación entre las orientaciones de cultura y de clima organizacional en los colegios 2, 3, 4 y 5. Se pueden plantear algunas deducciones que se presentan en el estudio de Ramos y Tejera (2017) que deben ponerse en consideración para hallar la reflexión de las hipótesis que no se confirmaron de acuerdo con el modelo.

En primer lugar, el clima organizacional tiene que ser necesariamente estudiado en todos los niveles de la organización, es decir, tanto de directivos como empleados. En el estudio realizado en Ecuador por Ramos y Tejera (2017), se descubrió que la variabilidad del clima organizacional está directamente relacionada con el ambiente global de la organización, pero por medio de la cultura organizacional ya que no se estudiaron todos los estratos de la organización, posiblemente para encontrar la relación entre la cultura y el clima laboral de acuerdo al modelo de valores y competencia de Cameron y Quinn (2011). Es necesario evaluar también el nivel de los directivos, de acuerdo con el estudio reciente realizado en Ecuador por Ramos y Tejera (2017), la medición de la cultura organizacional de manera global es también el resultado de los factores que se desarrollan al considerar las dimensiones y las orientaciones de la cultura organizacional a nivel del puesto, grupo y organización (Ramos y Tejera, 2017).

En lo que toca a la hipótesis 3 de la presente investigación, no se identificó dentro de la muestra una institución con una cultura predominantemente jerárquica, la investigación afirma que la cultura organizacional de jerarquía se relaciona con las reglas, sin embargo, se presenta en la discusión un análisis del clima de reglas ya que se identificó como uno de los climas predominantes del colegio 4.

En el colegio 2 la cultura predominante es la cultura de mercado con un rango de 3,50 y un nivel de significancia de 0,002 y el clima organizacional de innovación con un rango de 3,50 y un nivel de significancia de 0,005. Por otro lado, para el colegio 3, la orientación de cultura organizacional predominante es de mercado con un rango de 2,97 y un nivel de significancia de 0,001 y un clima predominante de apoyo con un rango de 3,38 y un nivel de significancia de 0,000. En el colegio 4 no hubo diferencias significativas entre las orientaciones de cultura organizacional pues el nivel de significancia es de 0,056 y el clima organizacional no hubo disimilitudes significativas entre los distintos tipos de clima organizacional con una diferencia significativa de 0,056. Finalmente se identifica que el colegio 5 posee una cultura de mercado con un rango de 3,39 y una disimilitud significativa de 0,001 y en el clima organizacional no hay disimilitud significativa en los tipos de clima organizacional.

Por otro lado, la hipótesis 4 la no fue confirmada en la presente investigación. Ella afirma que la cultura de resultado o llamada de mercado se relaciona con el clima de metas. Desde la perspectiva del modelo de Cameron y Quinn (2011) se define la cultura de metas, tradicionalmente, en el ámbito de las sensaciones de los

individuos hacia la organización que se orienta hacia los objetivos de la organización y se conecta con la cultura organizacional del mercado. Tradicionalmente está relacionada a los valores organizacionales, a la misión propia de la organización, a las maneras de pensar y actuar de manera general que manifiestan "la forma de ser y estar" de una institución. Se podría resumir que la cultura organizacional es el equivalente del "ser" y clima se concreta en el "estar" es por eso por lo que en las instituciones estudiadas no se realiza la cultura del ser (Cameron y Quinn, 2011).

A partir de los resultados que se evidenciaron en esta investigación, surgen las siguientes preguntas: ¿Por qué no hay una relación positiva en las orientaciones de cultura organizacional y de clima organizacional en los colegios 2,3,4 y 5?, ¿cuáles son las consecuencias organizacionales al descubrir que la cultura organizacional no está en el mismo enfoque del clima organizacional en los colegios participantes?, ¿cuáles son las descripciones de la cultura organizacional de los colegios participantes a partir del clima organizacional?, ¿cuál sería la correcta intervención del clima organizacional en los colegios participantes para adecuarlos a la cultura organizacional según el modelo de valores y competencias de Cameron y Quinn?, ¿por qué en los colegios donde se presentó una cultura de mercado no se desarrolló un clima de reglas?

Referencias

- Ali, A. y Patnaik, B. (2014). Influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness: An inquisitive study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences, 1*(2), 1-20.

- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. y Peterson, M. F. (Eds.). (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. SAGE.

- Ato, M., López, J. J. y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, *29*(3), 1038-1059.

- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley and Sons.

- Cardona, D. R. & Cruz, R. Z. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional *Estudios Gerenciales,* 30(131), 184-189.

- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness.* John Wiley and Sons.

- García Vargas, M., Hernández, R., Vargas Álvarez, B. y Cuevas Vargas, M. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. En C. Mendoza, A. Cuevas y S. Méndez (Coords.), *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya* (pp. 9-29). Universidad de Celaya.

- García, M. (2017). *Adaptación lingüística del instrumento FOCUS 93 versión reducida.* Documento de trabajo.

- García, M., Vesga, J. y Forero, C. (2018). *Validación lingüística del instrumento OCAI al contexto colombiano*. Documento de trabajo.

- Gómez, D. y Sarsosa Prowesk, K. V. (2012). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, *9*(17), 57-68.

- Kumar, U., Budhwar, P. y Bamel, N. (12-14 de diciembre de 2013). *Revisiting Organizational Climate: Conceptualization, Interpretation and Application* [Conferencia]. 3rd Biennial Conference of the Indian Academy of Management, Vastrapur, India. https://bit.ly/3EzrmIb

- Lee, Y.-J. (2011). Research on school organizational change and its impact on organizational effectiveness with organizational citizenship behavior and organizational culture as mediators. *African Journal of Business Management*, 5, (30),12086-12098.

- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organization Climate*. Harvard University Press.

- Patarroyo, J. C. (2012). *Clima organizacional: elemento clave para el proceso de calidad en las instituciones prestadoras de salud* [Trabajo de Grado, Universidad Nacional de Colombia]. https://bit.ly/3CItCLY

- Paterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthoms, R. y Maitlis, S. (2005). **Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation.** *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 379-408

- Ramos, V. y Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica, 14*(2), 225-239.

- Quinn, R. E. y Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science, 29*(1), 33-51.

- Schein, E. H. (1984). Culture as an Environmental Context for Careers. *Journal of Occupational Behaviour, 5*(1), 71-81.

- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of Organization Theory, 3*(1), 490-502.

- Schein, E. H. (1995). Process consultation, action research and clinical inquiry: Are they the same? *Journal of Managerial Psychology, 10*(6), 14-19.

- Van Muijen, J. J. y Koopman, P. (1994). The influence of national culture on organisational culture: A comparative study between 10 countries. *European Work and Organizational Psychologist, 4*(4), 367-380.

- Van Muijen, J. J., Koopman, P., De White, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Das Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiró, J., González-Romá, V. y Turnipseed, D. (1999). Organizational Culture: The focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(4), 551-568.

- Visbal Pérez, E. T. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis, 10*(29), 121-144.

Capítulo 12. Implicaciones y desafíos percibidos derivados del cambio asociado a la reestructuración organizacional: el caso de un grupo de líderes de una empresa industrial del suroccidente colombiano

Ana María Muñoz Franco y Johnny Orejuela
Universidad Eafit, Colombia

12.1 Introducción

En la actualidad el entorno y la economía están llevando a las empresas a replantearse no solo la forma de operar en cuestiones tecnológicas, sino que también las obliga a cuestionarse frente a las estructuras de personal que tienen diseñadas y, por ende, sobre su capital humano con el fin de que esté alineado con las estrategias que se definan internamente para enfrentar los cambios externos que se deben enfrentar.

Todo este replanteamiento ha llevado a cambios organizacionales que tienen implicaciones y que generan desafíos directos en los colaboradores de las empresas, en este caso en particular a los líderes que son quienes deben enfrentar los cambios,

pero también deben tener la capacidad de guiar a sus equipos para enfrentarlos y poder ser competitivos frente al mercado.

Así pues, las áreas de gestión humana y la administración en general son las llamadas a investigar, analizar y cuestionar la forma en la que se está percibiendo y afrontando este fenómeno en las organizaciones, y de acuerdo con esto y con las diferentes teorías de la administración que ya existen poder repensar la manera más efectiva y eficiente de que las organizaciones puedan apalancar sus estrategias y asumir dentro de estas el cambio que implica para sus líderes y colaboradores de diferentes niveles.

La compañía del sector industrial de este estudio de caso se encuentra en proceso de reestructuración organizacional, con lo que pretende alinear su estrategia interna con las estrategias externas que se definieron para poder enfrentarse al mercado y seguir siendo competitivos.

Resulta pertinente investigar sobre un asunto no abordado aún, es decir, las implicaciones y desafíos que los líderes evidencian y enfrentan en procesos de cambio como principales actores para la implementación de las estrategias que la compañía en general se propone; se pudieron encontrar evidencias que permiten identificar puntos clave del proceso percibidos por los líderes que hacen posible a la organización adelantar de manera satisfactoria sus procesos de cambio teniendo en cuenta el factor humano. Específicamente, esta investigación podría traer aportes al área de gestión humana en su subproceso de desarrollo en relación con la gestión del cambio.

Así entonces, el objetivo de la presente investigación es identificar las implicaciones y desafíos para los líderes que se encuentran directamente involucrados en los procesos de cambio, específicamente en la reestructuración organizacional en una empresa del sector industrial del suroccidente colombiano. Como objetivos específicos y complementarios se trazaron: i) identificar la percepción que tiene un grupo de líderes del cambio asociado a la reestructuración productiva; ii) identificar las implicaciones y desafíos administrativos, psicosociales y personales derivados del cambio organizacional.

12.1.1 El cambio organizacional: una variable crítica en las organizaciones contemporáneas

La constante competitividad y las transformaciones en los mercados ha llevado a las empresas a sumergirse en el cambio organizacional, el cual implica alteraciones estructurales y comportamentales en las organizaciones (Chiavenato, citado por Díaz, 2005). Los cambios, se originan tanto por fuerzas exógenas, como la competencia y el gobierno, y por fuerzas endógenas que se relacionan con el desempeño laboral.

García (2010) explica el cambio como el paso de una condición a otra en donde existe una afectación para las personas, grupos y organizaciones por igual. En la actualidad, estos cambios se dan de manera cada vez más veloz y en su mayoría son ocasionados por transformaciones en la estructura, fusiones, escisiones, tecnología, adecuación del tamaño y por la sociedad misma. De acuerdo a Chruden y Sherman (citados por García, 2010) existen cuatro señales por las cuales las organizaciones deben realizar cambios: i) mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas, ii) aumentar la capacidad de lucro, iii) ser una fuente de empleabilidad y iv) contribuir a la satisfacción y bienestar social de las personas. De acuerdo con Gimon (2001), el cambio organizacional se define como:

> La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (p. 15).

Por su parte, Tripier (citado por Pacheco, 2012) propone el cambio organizacional como "un proceso de transición, desde una situación actual a una futura deseada, por visualizarse como una mejora" generándose así un desequilibrio que al finalizar el proceso de cambio generar nuevamente para la organización el equilibrio.

Las organizaciones se ven obligadas a realizar procesos de cambio, debido a la necesidad de supervivencia, evolución o por un crecimiento programado, así pues, García *et al.* (2009), proponen las siguientes razones para que en una organización se lleve a cabo un proceso de cambio: desarrollo de nuevos productos y servicios; nuevas tendencias administrativas; presión del entorno, competencia y desempeño; problemas financieros; acomodación en el mercado; respuesta a las alianzas estratégicas, riesgos, licencias; adquisición de tecnología; transformaciones

del entorno socioeconómico; política mundial; papel del Estado; competencia global; desastres naturales.

12.1.2 Tipología del cambio organizacional

Quirant y Ortega (2006), exponen tres tipos básicos de cambio que se presentan con el fin de adaptarse a los cambios generados en su entorno interior y exterior, estos tipos son:

- Cambio evolutivo: el cambio se da de manera lenta y moderada, el *statu quo* varía muy poco.
- Cambio revolucionario: el cambio tiene una influencia en las expectativas de las personas involucradas, genera esto alta resistencia, el *statu quo* varía de manera rápida e intensa.
- Cambio sistémico: el cambio se da de manera planeada, para lo cual se tienen en cuenta los mecanismos considerados como los más adecuados con el fin de que las personas lo reciban como un aliado, el *statu quo* se transforma de manera progresiva, de manera analítica y corrigiendo los errores que se van presentando.

Por su parte, García (2010) propone cuatro tipos básicos de cambio que son considerados como estratégicos en las organizaciones y que permiten obtener una ventaja competitiva y logra un impacto en los mercados, estos son:

- En los productos y servicios: diseñados para incrementar la participación en los mercados u obtener una nueva participación en un mercado más rentable.
- En la estrategia y la estructura organizacional: se genera en la parte administrativa de la organización en la que se desarrollan estrategias, políticas, relaciones laborales entre otros.
- En las personas y en la cultura laboral: son cambios relacionados con los valores, creencias, expectativas, habilidades y comportamientos de las personas que confirman la organización.
- La tecnología y sus efectos: son modificaciones realizadas a los procesos a través de la modernización de la tecnología que permite hacer más eficiente la operación en general, generando una ventaja competitiva en relación a los competidores.

12.1.3 Presiones y fuerzas del cambio organizacional

Los cambios organizacionales se originan a partir de la necesidad de romper el equilibrio para transformarlo financieramente de la manera más beneficiosa, las fuerzas existentes deben interactuar con otras, como por ejemplo la resistencia al cambio para que se origine el cambio esperado, por lo cual, las organizaciones al tomar la decisión de incurrir en cambios debe tener en cuenta todas las fuerzas presentes y tratar de minimizar la relación entre ellas a través de hacer partícipes (democráticamente) a los miembros de la organización en la fase de planificación, tener el personal idóneo, formar o incentivar la preparación del personal, concientizar al personal del proceso y de las posibles consecuencias negativas en caso de que este no se origine (Gimon, 2001).

García (2010), expone la existencia de tres presiones que llevan a las organizaciones a tener procesos de cambio, entre ellas se encuentran la globalización de los mercados, la difusión de la tecnología de la información y de las redes de computación y los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral. Por otro lado, Pacheco (2012), propone que los cambios se basan en la intencionalidad y lógica subyacente a los mismo, por lo cual se pueden clasificar en la siguiente tipología:

- Formal: el cambio es generado desde el nivel estratégico y se basa en la premisa de que la organización y los recursos están organizados y orientados hacia la rentabilidad y eficiencia.
- Trascendental: de manera consciente el grupo asume la realidad y apoya el cambio con el fin de adecuarse al entorno.
- Inconsciente: de acuerdo a los símbolos colectivos, valores y elementos culturales se genera el cambio como expresión a los mismos.
- Dialéctica: se considera el cambio como un proceso natural que estimula la expresión de conflictos y contradicciones con el fin de gerenciarlos y aplicar las soluciones pertinentes.

Al iniciar los procesos de cambio, se genera una fuerza opositora que es denominada "resistencia al cambio", esta fuerza tiene gran influencia de las percepciones que las personas implicadas están teniendo sobre el proceso. Sin embargo, esta fuerza no es necesariamente negativa en los procesos de transformación sino una fuerza necesaria para que se genere una evaluación continua de los orígenes del cambio. Así pues, las cusas de la resistencia se pueden clasificar en:

- Factor económico: la incidencia económica que puede implicar el proceso de cambio en las personas.
- La ansiedad: se genera a partir de la necesidad de adecuar las competencias a los perfiles requeridos en función del cambio.
- Incertidumbre: se origina por la diversidad de factores que intervienen en el proceso de cambio y la no certeza de su resultado.
- Modificación en las relaciones: está basada no solo en los cambios estructurales que puedan presentarse sino también en las relaciones informales y en el ambiente social que se pueda producir.
- Rechazo a una mayor intervención de la autoridad formal: se origina con la posibilidad de perder la libertad relativa que se ha venido creando al tener un conocimiento y destreza en las actividades que se venían realizando a partir de la experiencia.

12.1.4 La restructuración: una dinámica del cambio organizacional

Debido a los cambios en el entorno y a las exigencias de la economía, las organizaciones han tenido que tomar decisiones en cuanto a su restructuración, procedimientos y plantillas de personal con el fin de que las empresas puedan seguir siendo competitivas en el nuevo orden económico mundial (Guerrero y Puerto, 2007).

La resistencia al cambio son aquellas conductas, comportamientos que los empleados y los grupos de personas tienen con el fin de desacreditar, demorar, impedir la instrumentalización de un cambio, debido a la percepción de amenaza que ellos tienen con relación a sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio y autoestima (García *et al.*, 2009).

De acuerdo con Jiménez y Sánchez (2005):

> El término *downsizing*, en su acepción económica, se incorpora oficialmente en la década de los 90 a los múltiples diccionarios de términos económicos tomando las siguientes acepciones: reducción de plantilla, recorte de plantilla, reducción de personal, recorte de personal, reestructuración de plantilla, redimensionamiento de la empresa, reducción del tamaño de la empresa.

Según Kozlowski (citado por Jiménez y Sánchez, 2005), el fenómeno del *downsizing* se puede definir como "una decisión deliberada e intencional por parte de la organización para reducir su fuerza de trabajo (plantilla) con el fin de aumentar su rendimiento o productividad". Power (citado por Jiménez y Sánchez, 2005) definen al *downsizing* como "una constelación de acontecimientos estresantes que provocan demandas sobre las organizaciones, los equipos directivos y los trabajadores individuales y que requieren de cada uno de ellos un proceso de afrontamiento y de adaptación"

El concepto de *downsizing* es el que en los diversos estudios se viene implementando para referirse a las reestructuraciones, el cual engloba eventos como la reducción de costos de producción mediante la reducción de la fuerza de trabajo. Es un término empleado para referirse a "despido masivo", "recorte" y "restructuración". Este fenómeno, según Parker (citado por Guerrero y Puerto, 2007), tiene su origen en la presión que el mercado viene ejerciendo, los cambios en el medio o como parte de la estrategia que se implementa con el fin de desarrollar una mejora en los procesos, buscando la optimización para el futuro.

12.1.5 Tipos de restructuración

Kozlowski (citado por Guerrero y Puerto, 2007), plantea la distinción entre las reestructuraciones reactivas y las reestructuraciones estratégicas. Las primeras hacen referencia a la reducción de la fuerza de trabajo de manera no planeada, en donde esta se da producto de necesidades inmediatas, especialmente de tipo económico, por lo cual se busca una reducción en el costo de producción. Este tipo de restructuraciones se realizan sin tener como precedente los objetivos organizacionales ni los procesos de producción vigentes. De acuerdo con Byrne (citado por Guerrero y Puerto, 2007), los métodos implementados se dan de manera poco planeada y el objetivo de las estrategias que se generan está fundamentado en la repartición de tareas de las personas que fueron despedidas. Así pues, este tipo de restructuración es percibida por la alta gerencia como una toma de decisiones y un aumento en las responsabilidades, mientras que por las personas de nivel medio hacia abajo se percibe como un incremento en la carga laboral, la cual suele generar conflictos debido a la poca claridad frente a roles, responsabilidades y funciones (Tombaugh y White citados por Guerrero y Puerto, 2007).

Por su parte, Kozlowski (citado por Guerrero y Puerto, 2007), define la restructuración estratégica como un proceso articulado que tiene como finalidad soportar y reforzar la estrategia organizacional a largo plazo. Este tipo de

restructuración de realiza de manera planeada y con la finalidad de generar un beneficio organizacional, por lo que generalmente produce un bajo impacto en los colaboradores, puesto que se realiza un análisis de los puestos de trabajo, roles y responsabilidades con el fin de distribuir de la mejor manera la carga laboral. Los cambios en las responsabilidades de los trabajadores, generan al mismo tiempo un desarrollo de competencias organizacionales a través del trabajo en equipo, liderazgo y empoderamiento de los colaboradores (Hitt *et al.* citados por Guerrero y Puerto, 2007). De acuerdo a las características anteriormente descritas, en la literatura este tipo de restructuración también es conocida como *rightsizing*.

Según Freeman y Cameron (citados por Guerrero y Puerto, 2007), la restructuración estratégica se puede clasificar en dos de acuerdo al objetivo de la misma; cuando este cambio está enfocado al redireccionamiento de las metas organizacionales se habla de objetivos de reorientación; mientras que cuando el cambio es parte del proceso continuo de mejoramiento y modernización se denominan objetivos de convergencia.

En la actualidad, el tipo de restructuración que se da de manera más frecuente es la reactiva, debido a las demandas de la economía y a la inestabilidad que caracteriza los mercados globalizados, se generan así necesidades inmediatas a las cuales las organizaciones deben dar respuestas oportunas con el fin de mantenerse vigentes (Parker citado por Guerrero y Puerto, 2007).

Jiménez y Sánchez (2005) afirman que en las reestructuraciones organizacionales existen ciertos rasgos que favorecen los resultados positivos del proceso, estos son: desarrollo de un plan de futuro para la organización; contribución y participación de las personas en el proceso de cambio organizacional; jefes y directivos accesibles y con buenas relaciones con sus empleados; sistemas de avisos previos, en donde los directivos comunican la reducción de personal; periodos de notificación amplios; justicia de la estrategia implementada; tratamiento de los supervivientes y víctimas; programas para los supervivientes y programas de revitalización del lugar de trabajo.

Algunos de las consecuencias negativas que este proceso puede dejar en las personas que quedan en la organización, denominadas por la mayoría de los autores como "sobrevivientes" son sentimientos de culpa e inestabilidad, así como también, se evidencia una baja satisfacción laboral, falta de compromiso con la organización y altos niveles de tensión y fatiga (Parker citado por Guerrero y Puerto, 2007). En este mismo sentido, en la investigación realizada por Kalimo (citado por Guerrero y Puerto, 2007), se concluye que las reestructuraciones que

implementan estrategias como despidos masivos, supresión de puestos vacantes y falta de remplazos, tienen un impacto negativo en el bienestar de los trabajadores debido al aumento en las demandas que el trabajo hace, la falta de control, la ambigüedad e inequidad que esto genera.

12.1.6 El papel del liderazgo en los procesos de cambio derivados de la restructuración organizacional

En la actualidad, ser competitivo no solo implica tener la mejor tecnología o cambiar de estructura, sino que se requiere de la flexibilización de sus colaboradores con el fin de tener procesos de aprendizaje más rápidos y constantes, un trabajo continuo con los jefes en el que el papel del líder se vuelve fundamental, pues la confianza que este tenga con sus subordinados le permitirá la delegación de actividades y de algunas decisiones. Así también, es importante la confianza que los empleados tienen hacia las organizaciones, pues en esta medida ellos participarán en la creación de iniciativas, en innovación y los cambios que la organización propone. Así pues, la comunicación en todas las vías permitirá que las organizaciones puedan estar presentes en la competencia, el conocimiento y las personas que lo poseen se vuelven el recurso más importante para las organizaciones (Díaz, 2005).

Los líderes juegan un papel fundamental, pues son quienes contribuyen a que sus equipos no se estanquen, sino por el contrario, que avancen e interioricen los nuevos métodos; también el líder cumple un rol de negociador entre la organización y las personas que la componen en relación a sus aspiraciones, frustraciones, expectativas las cuales pueden verse afectadas por el proceso de transformación. De aquí la importancia de la comunicación como herramienta permanente en los procesos de gestión, convirtiéndose en el canal de apoyo para que las personas puedan conocer el estado actual y hacia dónde va la organización (Gutiérrez y Piedrahíta, 2005).

Para lograr un cambio efectivo en las organizaciones, estas deben conseguir que sus empleados conozcan sus responsabilidades, metas y que tengan el entrenamiento requerido para desempeñar sus cargos, así como también contar con la infraestructura física y tecnológica que permitan apoyar y llevar a cabo las iniciativas de cambio. Si las personas cuentan con todo lo anterior, estas tendrán los elementos necesarios para introducir cualquier tipo de cambio organizacional (García *et al.*, 2009).

Los ambientes de cambio que se generan en las organizaciones deben posibilitar el aprendizaje de sus empleados con el fin de que estos puedan reacomodarse de acuerdo a los nuevos perfiles y logren tener una mirada diferente que les permita vincularse con diferentes estilos de trabajo, incorporar la incertidumbre en sus rutinas de trabajo, sacando así el mayor provecho de las situaciones adversas que puedan presentarse y de los aprendizajes organizacionales y personales que trae consigo el proceso (Gutiérrez y Piedrahita, 2005).

La conducta de las personas después de los procesos de cambio está influenciada por las emociones que este ha generado en cada una, entre las formas de manifestación Furnham (citado por García, *et al.*, 2009) propone están:

- La deserción, la cual implica la separación con la organización.
- Resistencia activa, en la cual los trabajadores intentan evitar o modificar la naturaleza del cambio.
- La oposición, la cual busca el retraso en la implementación del cambio propuesto.
- La resignación, sentimiento de impotencia por parte de quienes quieren evitar el cambio y dejan que el mismo ocurra sin interferir.
- La aceptación o modificación, en la cual se realiza una negación en relación a los detalles.

Las organizaciones deben tener en cuenta varias consideraciones sin importar el tipo de cambio que se esté presentando, con el fin de realizar procesos adecuados y obtener éxitos en todos los niveles de la estructura. Las consideraciones planteadas son: i) todo cambio generado en una parte de la empresa la afecta en su totalidad independientemente que este cambio sea o no percibido por todos, ii) el cambio es un proceso que involucra las emociones y la intelectualidad de las personas, iii) los cambios que se generan deben partir de cambios en los individuos que la integran, iv) los cambios tiempo y sus resultados deben estar cohesionados para la consecución de los objetivos organizacionales, v) el cambio es algo situacional, por lo cual no debe dirigirse sino facilitarse entre las personas involucradas, vi) el cambio propone un proceso evolutivo entre la transición de las viejas formas de realizar las tareas hacia aquellas exigidas por la visión organizacional, vii) el cambio es una transición individual y organizativa, esta es considerada como un reto, viii) los líderes son los llamados a cooperar y velar por la adaptación de todos los miembros de la organización, ix) Los cambios en las organizaciones, cuando no son comunicados, pueden parecer injustificados, x) los líderes tienen el papel

de participar de manera activa a sus equipos el proceso para lograr niveles altos de apertura y colaboración y xi) los líderes son los llamados a iniciar los cambios, sin embargo, el resultado final de este dependerá de todos los individuos que componen la organización y su actitud frente al proceso.

Kotter (citado por Rubiano, 2011) expone el papel crítico que tiene el líder frente al proceso de cambio, ya que este debe congregar y motivar a las personas o grupos a realizar un esfuerzo de cambio; así pues, se plantea que la habilidad del líder se centra en la capacidad de generar en las personas la necesidad del cambio. De este modo, se plantea al líder como un facilitador de procesos adaptativos, que permite potenciar las relaciones y la generación de expectativas, que propicie un clima de confianza para movilizarse a sí mismos hacia la aceptación y manejo de los problemas que se deben enfrentar, en otras palabras, el líder debe estimular el pensamiento creativo de sus equipos para resolver problemas por sí mismos y para trabajar en los objetivos planteados de manera excelente (Zamora y Poriet, 2006).

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se plantean las características del líder del siglo XXI a partir de la investigación realizada por Estrada (2006) en la cual se definen las cualidades, habilidades, aptitudes y actitudes. Estas cualidades, entendidas estas como aquello que lo diferencia de los demás, son: comunicación, visión de futuro, compromiso, escucha, relaciones interpersonales, responsabilidad, actitud positiva, pasión y autodisciplina. Las habilidades que caracterizan al líder del siglo XXI, entendidas estas como la articulación entre el saber, el hacer y el ser son: conformación de equipos de trabajo, planificación, estrategia, toma de decisiones, innovación y capacidad analítica. En relación a las aptitudes, entendidas como la capacidad física e intelectual para desempeñar una tarea, son: comunicación, relaciones interpersonales, creatividad, integración, planificación y manejo de riesgos e incertidumbre. Por último, encontraron que las actitudes, entendidas como la reacción afectiva positiva o negativa frente a una actividad, son: disposición al cambio, manejo de relaciones inter e intrapersonales, trabajo en equipo, disposición permanente y positiva hacia el aprendizaje, agente de cambio, líder innovador y práctico y crítica constructiva (Estrada, 2006).

Así pues, se concluye que el líder debe tener una formación integral en la que la comunicación, la negociación y la solución de conflictos están presentes como mecanismos de mejoramiento del clima en la organización. Así como también la capacidad de movilizar y crear equipos de trabajo con características como la flexibilidad, adaptabilidad, innovación y capacidad de afrontamiento al cambio continuo que les permitirá enfrentar procesos de reestructuración organizacional con resultados exitosos.

12.2 Método

Tipo de estudio

El presente estudio se caracterizó por utilizar el método cualitativo debido a que se estudió el fenómeno de manera holística, en su contexto natural y el investigador tuvo una participación activa en el mismo (Lupano y Castro, 2006). También se caracterizó por que el investigador se interesó por el significado de las experiencias, el punto de vista de las personas y el ambiente natural en el cual se presentó el fenómeno estudiado (Hernández *et al.*, 2006). El tipo de investigación fue descriptivo, debido a que se realizó un análisis del fenómeno a partir de su naturaleza actual (Tamayo, 2004). Con relación al tiempo, se trató de un estudio transversal ya que se tomó una única muestra de los datos en el tiempo. El diseño de la investigación se caracterizó por ser un estudio de caso, puesto que se realizó un análisis intensivo en una única organización, en la cual se recolectó la mayor información posible que permitió entender un número reducido de variables (de Bruyne, 1974): las implicaciones y desafíos que un grupo de líderes perciben debido a la reestructuración organizacional en una empresa industrial del suroccidente colombiano.

Participantes

Los sujetos que participaron de esta investigación fueron seis profesionales de una empresa del sector industrial ubicada en la zona suroccidente del país, específicamente en las ciudades de Cali, Popayán, Armenia y Pereira. La muestra fue seleccionada de manera intencional, no se tuvo en cuenta ni el sexo ni la edad, las personas debían tener mínimo dos años de antigüedad, tener personas a cargo y debían tener una participación del cambio.

Instrumentos

La recolección de la información se realizó a través de entrevistas semiestructuradas teniendo en cuenta, y en consisencia con los objetivos específicos, las siguientes categorías de rastreo y posterior análisis: percepción del cambio, desafíos e implicaciones administrativas, implicaciones psicosociales e implicaciones personales. (Ver tabla).

Tabla 12-1
Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información

Objetivos específicos	Categorías de rastreo /análisis de datos
Identificar la percepción que tienen del cambio asociado a la reestructuración organizacional un grupo de líderes.	Percepción del cambio asociado a la reestructuración organizacional
Identificar las implicaciones y desafíos administrativos derivadas del cambio por reestructuración organizacional	Implicaciones y desafíos administrativos derivados del cambio por reestructuración
identificar las implicaciones y desafíos psicosociales derivadas del cambio por reestructuración organizacional	Implicaciones y desafíos psicosociales derivados del cambio por reestructuración
Identificar las implicaciones y desafíos personales derivadas del cambio por restructuración organizacional	Implicaciones y desafíos personales derivados del cambio por reestructuracion

Procedimiento

La investigación se desarrolló en tres fases. La primera consistió en la contextualización teórica que permitió establecer el estado del arte en cuestión, es decir, plasmar a través de una matriz las investigaciones que se han desarrollado en relación con el cambio organizacional y seguidamente construir el marco teórico. La segunda fase fue el trabajo de campo, en la cual se construyó el instrumento para la recolección de datos y se realizó la aplicación del mismo a los sujetos que participaron. La tercera fase fue la organización, presentación y análisis de los datos se realizó bajo la modalidad de análisis categorial de contenido y sentido a partir de un conjunto de matrices de análisis estructuradas en estricta relación con los objetivos específicos y el marco conceptual (Canal En VIVO Universidad Eafit, 2020), lo que facilitó el análisis sistemático del contenido. Lo anterior, implicó en primera medida la transcripción de las entrevistas, luego la discriminación de los contenidos para lograr ubicarlos y agruparlos de acuerdo a las categorías preestablecidas. Finalmente, se analizaron categorialmente los datos y se tomaron algunos de los fragmentos de discurso más significativos como evidencia empírica de cada una de las categorías a analizar; y a partir de la cual se organizó la estructura narrativa de los resultados. Se cerró con la discusión de los resultados y las conclusiones del estudio.

12.3 Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas a seis participantes del estudio. Inicialmente se presentarán los datos sociodemográficos y sociolaborales que permitirán caracterizar a los participantes. Luego, se presentarán los resultados de acuerdo a las siguientes categorías: percepción que tienen del cambio asociado a la reestructuración productiva un grupo de líderes, implicaciones administrativas percibidas por los líderes de una empresa industrial, implicaciones psicosociales percibidas por los líderes de una empresa industrial, implicaciones personales percibidas por los líderes de una empresa industrial, implicaciones técnico-operativas percibidas por los líderes de una empresa industrial.

Para el análisis de cada una de estas categorías, se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados en subcategorías, lo cual es soportado de manera empírica a través de fragmentos de discurso que permite evidenciar el hallazgo obtenido. En algunos de los casos se relaciona con el fragmento mencionado por un solo participante, sin embargo, en la mayoría de los casos el soporte se da con fragmentos mencionados por más de tres participantes, lo que permite tener un cierto valor de generalización y relevancia. Finalmente, se desarrolla la discusión de los resultados a partir del análisis categorial de los mismos.

Los datos se obtuvieron de la aplicación de entrevistas a profundidad y en términos generales se partió de algunos datos sociodemográficos y sociolaborales de los participantes. Así pues, se contó con la participación de tres mujeres y tres hombres, cuyas edades oscilaban entre los 32 y 40 años, lo que permite identificar un grupo de personas ubicadas en la edad productiva laboral promedio del país. Sus posiciones laborales están comprendidas todas en mandos medios y una de estas en mando alto de la compañía, teniendo todos la característica de tener un equipo de trabajo a cargo y relacionado directamente con el proceso productivo de la misma.

Tabla 12-2
Caracterización de los sujetos participantes

	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6
Edad	40	40	32	37	33	37
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino

	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6
Cargo	Jefe de planta	Jefe de planta	Jefe de planta	Jefe de planta	Directora de operaciones	Jefe de planta
Antigüedad en el cargo	7 años y seis meses	1 año y 2 meses	2 años y dos meses	2 años y dos meses	6 meses	2 años
Antigüedad en la empresa	7 años y seis meses	9 años y seis meses	4 años y tres meses	8 años y seis meses	10 años	4 años
Nivel educativo	Posgrado	Pregrado	Pregrado	Pregrado	Pregrado	Maestría
Profesión	Ingeniero civil	Ingeniero civil	Ingeniero civil	Ingeniero civil	Arquitecta	Ingeniera civil

La antigüedad en el cargo de cuatro de los seis participantes era mayor a dos años, los otros dos tienen antigüedades entre seis meses y un año y dos meses, sin embargo, en los cargos anteriores ocupados en la compañía estaban relacionados al proceso productivo al que hoy pertenecen. Su antigüedad en la empresa, esta entre cuatro y diez años, lo que permite tener un conocimiento y entendimiento sobre la misma relevante para la investigación. Los participantes tienen como carrera profesional de cabecera la ingeniería civil a excepción de uno de los participantes que estudió arquitectura, por lo que se puede concluir que los estudios mínimos de los participantes es el pregrado y solo uno de ellos tiene posgrado y otra maestría.

12.3.1 Percepción del cambio asociado a la reestructuración organizacional

En relación *con la percepción general del cambio* que los participantes tienen, se obtuvo que en su mayoría consideran este proceso como necesario para afrontar el mercado y poder seguir siendo productivos, así lo manifestaron algunos de los entrevistados, como el Sujeto 2:

> Bueno la percepción mía es un tema netamente necesario (...) con el tema de reducciones de volumen, de ventas, de nacimiento de competencias que no teníamos, entonces pues eso hace que la compañía requiera una reestructuración y es acorde pues a lo que se está viviendo en la comunidad en general.

El Sujeto 3, por su parte, afirmó:

> Bueno, yo creo que inicialmente el cambio se debe a una estrategia de la gerencia y de la presidencia para poder afrontar todo el cambio del mercado y obviamente de la competitividad que se ha desarrollo no solamente a nivel regional sino nacional.

El Sujeto 5 también declaró su percepción en los siguientes términos:

> Mi percepción, en términos generales, yo creo que lo que está pasando ahora, de pronto es algo que por alguna razón no se había hecho en el momento que se debía hacer. Finalmente, todos sabemos cuál es el comportamiento de este negocio, o sea que es como un resortico que a medida que el volumen sube o baja debe irse ajustando a eso.

Por su parte el Sujeto 6 manifiesta, respecto a su percepción sobre los cambios en las organizaciones que:

> Pues en realidad yo pienso que los cambios no son malos, los cambios se realizan cuando se necesitan y que todo esto ha ocurrido porque en realidad en algún momento se perdió de vista o de foco de que en realidad esto era un negocio y que tenía que dar.

Dos de los participantes manifiestan que el cambio es un proceso que genera mucha incertidumbre en todas las personas por la falta de claridad en la información, así se infiere de lo declarado por el Sujeto 1:

> En el momento que empezó todo, generó mucho impacto en todo el personal, porque todo el mundo no está como con la tranquilidad, sino que está pensando, hasta cuándo voy a trabajar? (...) porque no se tenía mayor información, sino que era algo que salía de un momento a otro.

En la misma línea, el Sujeto 4 se refiere a los sentimientos de incertidumbre que suscitó el cambio:

> Pues mi percepción es que en el momento en que el cambio sucedió generó muchos choques en la gente, se les generó miedo a los muchachos, generó expectativas, temores por que nadie sabía qué iba a pasar, ni quién iba a salir (...), entonces eso generó bastante temor y bastante incertidumbre y angustia pues por parte de todos incluyéndonos a nosotros.

Por lo anterior, se puede concluir que los participantes perciben el cambio como un proceso necesario de acuerdo a las características del negocio y de la economía en la actualidad, así como también una necesidad de conocimiento sobre el proceso, pues perciben un vacío que ha generado incertidumbre y miedo

en el día a día de las personas al ver personal de diferentes niveles y áreas salir de la compañía, dejando así el cuestionamiento por el propio lugar dentro de la compañía y el tiempo que el proceso durara.

Respecto al rol jugado en el cambio los participantes relacionan este con la transmisión de información como elemento tranquilizador y de entendimiento del proceso de cambio. Así nos lo dejaron saber algunos entrevistados, por ejemplo el Sujeto 1 "dándoles la información que yo tenía, o sea de forma directa"; el Sujeto 4 manifestó que "pues a medida que nos fueron dando la información de lo que iba a ir sucediendo, como se iba a hacer la reestructuración, se les fue aclarando a los muchachos las dudas, y la gente fue entendiendo y se fue tranquilizando con el proceso que se estaba viviendo" y el Sujeto 6: "mantener la calma de tu personal, así en realidad ese cambio no fuera a llegar a la planta".

Así mismo el Sujeto 5 dijo que "es el tema de cómo tu logres que la gente mantenga la motivación y que entiendan de la misma forma lo que está pasando, para que eso no afecte el ánimo del equipo". Por su parte, el Sujeto 2 enfoca el rol jugado en la optimización y eficiencia operacional, así lo compartió:

> Bueno mi rol ha sido directo (...) en evaluar no solo el tema de cómo optimizar la producción y el rendimiento en cuanto horas extras, la reducción de costos en general, es también ver esas deficiencias con el personal, buscar que las personas que tengo a mi cargo cumplan las funciones de manera eficiente.

Así pues, el rol en la mayoría de entrevistados está centrado en la capacidad como líderes de transmitir información a los equipos sobre el proceso de cambio, que les permita entender el momento organizacional y poder desempeñar las funciones con mayor tranquilidad. Por su parte, uno de los líderes, considera que su rol ha estado centrado en la revisión los procesos para lograr una reducción de costos y mayor productividad.

Los entrevistados perciben que su aporte al cambio ha estado relacionado con apoyo, capacidad de adaptación en sus equipos, motivación y optimización, así lo manifiesta el Sujeto 5 cuando dice que:

> Tener mente abierta y decir bueno si aquí hay opción, y cómo también yo puedo optimizar y aportar con el ejercicio, por un lado. Y por el otro, es como reforzando lo que te decía ahora, es en la parte emocional del equipo que uno lidera y con los que transversalmente interactúa.

El Sujeto 3, a su vez, dijo que "mi capacidad de adaptación y con mi grupo de trabajo también hacerles ver el cambio de esa forma, o sea, nos tenemos que adaptar y buscar también nuevas estrategias de poder hacer tanto las cosas que veníamos haciendo como las que se vendrán". El Sujeto 2 por su parte alude a:

> Buscar eficiencia con la gente que teníamos no solo para tener una reducción de las horas, sino también para que la gente tuviera un período de descanso o fuera una jornada más flexible, eso pues, da un gana-gana, para que la gente rinda y no haya una reducción de su salario, de su desempeño, o esté desmotivada.

Así pues, el aporte que los líderes consideran haber realizado está relacionado con su capacidad de adaptación, pues esta les ha permitido que tanto ellos como sus equipos tengan una mente abierta ante el proceso de cambio, se puedan apoyar entre todos y sacar los procesos adelante. Por su parte, uno de los lideres percibe su cambio enfocado a la optimización de procesos y plantillas de personal, buscando siempre un equilibrio entre la eficiencia y el equilibrio laboral y personal de las personas, pues al tener una reducción de horas extras se da una reducción en los salarios pero también se aumenta el tiempo que los trabajadores pueden compartir con sus familias, así pues, se transmite el proceso como un gana-gana para todos con el fin de que las personas conserven la motivación y desempeño.

Tal como lo expresan Gutiérrez y Piedrahita (2005), los ambientes de cambio que se generan en las organizaciones deben posibilitar el aprendizaje de sus empleados con el fin de que estos puedan reacomodarse de acuerdo a los nuevos perfiles y logren tener una mirada diferente que les permita vincularse con diferentes estilos de trabajo, sacando así el mayor provecho de las situaciones adversas que puedan presentarse y de los aprendizajes organizacionales y personales que trae consigo el proceso.

En términos generales los entrevistados perciben el cambio como un proceso positivo y necesario dentro de la organización, en el cual se ha tenido mucha incertidumbre, poca información, sin embargo, desde el rol de liderazgo se ha procurado mantener los equipos informados y motivados.

12.3.2 Implicaciones y desafíos administrativos derivados del cambio por reestructuracion

Respecto a las implicaciones administrativas de la reestructuración derivada del cambio organizacional, se puede determinar que esta tiene como consecuencias un aumento en las funciones y responsabilidades de las personas. Con relación a

esto, el Sujeto 1 manifestó que "hay menos personas y el trabajo que hay que hacer sigue igual, entonces eso implica más tiempo, más dedicación, mayor contacto con todas las demás áreas", el Sujeto 3 dijo:

> Administrativas, yo creo que, una distribución de cargas, o sea de tareas que se han venido generando por la ausencia de ciertos cargos y roles que estaban en la antigua estructura y que nos ha tocado como idear estrategias para hacer las tareas de igual forma, o sea, aprenderlas, implementarlas y hacerlas de la mejor forma, es decir, que cumplamos con los requisitos que se requieren.

Por su parte el Sujeto 4 hizo alusión no solo a la carga adicional, sino también a la necesidad que se genera de un mayor control, lo cual manifiesta así:

> La estructura estaba muy robusta y se habían salido muchas cosas, se nos habían vuelto paisaje muchas cosas, entonces empezamos a revisar, otra vez a volver a retomar lo que hacíamos que de pronto se nos había vuelto paisaje, como ese recorte de presupuesto, ese volver a controlar mucho más las cosas que se nos habían como escapado.

Se puede evidenciar que dentro de las implicaciones percibidas por los líderes se encuentra la necesidad de volver a asumir ciertas responsabilidades y funciones que realizaban las personas que salieron en el proceso de reestructuración, implicó esto una carga adicional y una necesidad de volver a tener estas actividades en el radar, pues aquellas áreas transversales que existían para apoyar las operaciones y alivianar la carga laboral desaparecieron implicando un control mayor sobre todas las actividades y funciones relacionadas con la operación, para poder tener una reducción de presupuestos en cada planta.

Con respecto a los desafíos administrativos de la reestructuración derivada del cambio organizacional se encontró por parte de los participantes que uno de los desafíos percibidos es el control de sus funciones, equipos de trabajo y activos a cargo, a este respecto el Sujeto 4 manifiesta:

> Pues yo creo que los desafíos son mantener el control que estamos teniendo, la revisión de todas las cosas sin dejar pasar nada y mantener los presupuestos o lo que nosotros administramos en el punto en que es, sin pasarnos del límite de lo que tenemos presupuestado, o sea mantenernos no solo en la parte económica sino en la gente también, el personal, sin volvernos a crecer otra vez, es decir, administrar tanto el personal como la parte económica y los recursos.

El Sujeto 3, por su parte declaró que:

> Yo creo que el cambio nos debe llevar a algo, y es ser capaces como líderes de poder llevar un control y seguimiento de esos nuevos roles administrativos y yo creo que eso solamente se logra empoderando, o sea, el desafío como líder puntualmente es ser capaz de empoderar y acompañar a las personas que tengo en mi equipo de trabajo, para que de la mejor forma puedan hacer esas esas actividades y esos roles administrativos.

Así mismo el Sujeto 1 dijo:

> Pues los desafíos es continuar con unos buenos resultados, o sea seguir haciendo todo y con menos gente, pero sin bajar la guardia, sin decir, ya hay menos gente entonces ya no se va a hacer y no hizo, ¡no!, o sea la actitud igual de seguir haciendo las cosas inclusive mejor de cómo se venían haciendo, tratar de buscar los espacios y ver cómo se puede administrar el tiempo, los recursos, el personal, todo para obtener los resultados que necesitamos.

Dentro de esta subcategoría también se encontró que otro de los desafíos percibidos estaba relacionado con la capacidad de transmitir la información a sus equipos de trabajo sobre el proceso y mantener la calma y tranquilidad de los mismo. Así, el Sujeto 6 dice:

> Mantener la calma y tratar de transmitirle a la gente que ya las aguas turbias se calmaron, porque es muy difícil, la gente queda con secuelas, queda como predispuesta, queda con esa sugestión, con ese miedo y a pesar de que en la parte de lo que son los líderes sabemos que seguramente no va pasar nada, cualquier cambio que le hagas ellos lo relacionan es con lo que paso hace tres o cuatro meses.

Así mismo el Sujeto 2 manifiesta: "inicialmente de tener una actitud abierta para este cambio y a nosotros es buscar como esa comodidad de la gente, que no tenga una preocupación porque va a ver una reducción de personal o que las cosas estén cambiando de manera acelerada".

Entonces, el desafío administrativo se centró tanto en las capacidades relacionadas con la ejecución de las propias tareas y en aquellas capacidades relacionadas con el manejo de los equipos para lograr siempre tener los mejores resultados tanto individuales como de equipo durante el proceso y después de este. En relación a las propias actividades, está la inclusión de aquellas actividades que dejaron los cargos que se eliminaron de la estructura y la ejecución de las mismas de la mejor manera, con relación a los equipos de trabajo, está relacionado

a la capacidad de los líderes de transmitir a sus equipos tranquilidad, seguridad para desempeñarse de la mejor manera posible durante el proceso de cambio.

12.3.3 Implicaciones y desafíos psicosociales derivados del proceso de cambio por reestructuración

Las implicaciones psicosociales relacionadas con el proceso fueron manifestadas por los participantes con emociones como incertidumbre, miedo, intranquilidad, estrés, angustia y relacionadas con la estabilidad laboral percibidas por las personas. A esto el Sujeto 2 dijo: "ellos han sentido esa reestructuración y lo que hacen es sentir un temor y en algún momento asociaba yo algunas actitudes del personal que inicialmente fueron parte como miedo", el Sujeto 5 manifestó: "creo yo que lo principal está como en el estrés, en la angustia, en la ansiedad que puede causar eso en las personas, sin la expectativa de la estabilidad", así mismo el Sujeto 3 expresó:

> Pues personalmente, yo creo que eso impacta mucho, si la parte emocional, porque tú ves gente que conocías desde hace mucho tiempo y que de un momento a otro sale, no necesariamente porque su desempeño sea malo, no, sino precisamente por la reestructuración, porque hay roles que ya no van a estar.

Por su parte, el Sujeto 4 expresó:

> Pues yo creo que eso ha generado un impacto en todos, porque, eso hizo que las personas que estaban interesadas en de pronto adquirir su vivienda se frenaran, o sea no solo en el nivel de nosotros sino de los muchachos, también en la comunidad, porque estaban viendo que estaba era saliendo personal, porque como la compañía siempre ha tenido la imagen de que es una empresa con una estabilidad laboral, entonces el impacto fue contrario o sea no estamos manteniendo la gente, más bien como que la estamos es sacando, o sea viéndolo desde el punto de vista de afuera porque la gente no entiende que nos está pasando adentro.

De acuerdo con lo encontrado se logra evidenciar que las personas asocian el proceso de cambio con emociones de angustia, temor e incertidumbre por el proceso, pues no solo manifiestan temor por su estabilidad laboral sino angustia y tristeza al ver salir de la compañía compañeros con los que llevan varios años en la empresa. Ahora bien, la incertidumbre por la estabilidad laboral no solo es percibida por las personas que están dentro de la compañía sino también por la comunidad, al ver que una empresa que se ha caracterizado en el transcurso

de los años por generar empleabilidad en la región está teniendo un momento en el cual no se está generando empleo sino que por el contrario están saliendo muchas personas; así mismo, las personas que están dentro de la compañía y sus familias se han visto afectadas por el proceso y en muchas ocasiones han decidido abstenerse de tomas decisiones a largo plazo al percibir inestabilidad y sentir temor hacia el proceso de cambio.

Ahora bien, los desafíos psicosociales percibidos por los entrevistados se pueden agrupar en tres, el primer grupo hace referencia al desafío relacionado con el entendimiento del proceso de cambio como dinámico y positivo para la compañía, a lo cual el Sujeto 2 alude: "yo creo que lo más difícil es hacer entender a las personas que quedaron de la reestructuración actual, pues que no es algo malo", el Sujeto 4 afirmó:

> Pues yo creo que es mantener un nivel de tranquilidad en la gente que trabaja con nosotros, en que todos hagan las cosas bien, porque mientras todos hagamos las cosas bien pues nos mantenemos en el trabajo y que la gente entienda que los cambios son buenos, que todos los cambios traen cosas buenas y siempre es para bien.

El segundo grupo percibe el cambio encaminado a lograr la tranquilidad y motivación por hacer bien el trabajo, a lo cual el Sujeto 1 manifiesta: "de parte de los jefes es darle tranquilidad al personal para que trabajen tranquilos." Así mismo el Sujeto 5 dice "es como uno logra que la gente entienda que estar pensando en eso no le va a aportar más a hacer su tarea, pero si lo puede afectar para que lo haga mal o para que tenga un accidente o algo así", y el último grupo, pero no menos importante, es la creación de consciencia de ahorro en el equipo de trabajo para lograr la eficiencia en el proceso, a lo que el Sujeto 2 comentó: "el reto es tratar de impulsar más la conciencia en el ahorro, en la eficiencia y en el cuidar el día a día, desde cualquier actividad, desde el consumo del ACPM, la producción, los cuidados".

Se puede concluir que los desafíos están relacionados en gran medida con la capacidad de movilizar tanto la reflexión como las sensaciones y emociones que el proceso genera en las personas y que va a permitir el entendimiento, la adaptación y las motivaciones de las personas, entendiendo el proceso de cambio como un proceso positivo y necesario para la compañía; así como también, la capacidad de los líderes de generar la tranquilidad necesaria con el personal que tienen en sus equipos para que puedan desempeñarse de la mejor manera y evitar así accidentes o situaciones que perjudiquen tanto a las personas como

a la compañía. Por su parte, uno de los entrevistados relaciona el desafío con una de las variables de la compañía relacionada con las finanzas, es decir, con la eficiencia del proceso y las oportunidades que se pueden tener en la generación de ahorro en el proceso para la contribución al mismo a través de las variables que se manejan en cada una de las plantas.

12.3.4 Implicaciones y desafíos personales derivados del proceso de cambio por reestructuración

Respecto a las implicaciones personales que se han derivado del proceso de reestructuración se tiene una percepción diversa sobre lo que se ha generado en los líderes y sus equipos. Por una parte, se percibe que hay una afectación directa del equilibrio vida-trabajo que tanto se ha buscado por parte de la compañía, por el ejemplo el Sujeto 3 comentó: "de pronto se ha visto afectado un poco más el tiempo personal pues de uno para hacer sus actividades en familia, porque obviamente uno tiene que aportar con el compromiso y un poquito más, vuelvo y digo mientras está la coyuntura", y el Sujeto 4 señaló que:

> Nosotros tenemos más trabajo, sí, porque si desaparecieron cargos y la verdad es que de esos cargos terminamos nosotros haciendo el trabajo de esas personas que no están. Entonces el aumento de la carga laboral se siente y se nota, ya no es, el equilibrio que estábamos tratando de tener entre la vida personal y la laboral, se perdió.

Otras de las percepciones encontradas en esta subcategoría está relacionada con la angustia por saber que el cambio le puede tocar y afectar a todos, que se afecta la familia, pues estas han generado vínculos y sentimientos hacia la organización y por ende la estabilidad que se venía teniendo, así nos lo manifestó el Sujeto 1: "yo siempre he tenido en la cabeza de que cualquier cosa puede pasar en cualquier momento, ya sea que cierren la planta, bajó la producción y no hay operación allá, entonces pueden decir no ya no tenemos donde tenerlos y hasta aquí llegó la cosa", así como también el Sujeto 5 lo manifiesta:

> Todos los que trabajamos en estas empresas, las familias generan un lazo con la compañía, entonces por ahí todo mundo se empieza a angustiar no solo el trabajador, sino también su familia (...). Y normalmente pasa que los que estamos acá somos los que tenemos el trabajo estable de la familia, digamos que las esposas pueden tener otros trabajos más sencillos o por ejemplo en mi caso mi esposo es independiente entonces obviamente la que tiene el trabajo más estable soy yo.

Por su parte, otro de los entrevistados percibe que dentro de las implicaciones está la generación de consciencia de que las personas le van cogiendo mucho cariño a las empresas y se olvidan que ante todo, lo que existe es un vínculo profesional, tal y como lo expone el Sujeto 6:

> Dice uno: no le cojas tanto amor a esto, no te apasiones tanto porque en realidad somos un número y un día el número no dio y ese número hay que borrarlo y ya, y eso es más profesional que cogerle tanta pasión y tanto amor a esto, sino que estar como que aterrizadito, eso es lo que yo creo que en lo personal ha implicado para mí el tema del cambio.

A diferencia de los anteriores, el Sujeto 2 manifiesta:

> La planta que yo tengo es la que más produce en la regional. Y pues como más produce pues busca uno que esa utilidad sea la suficiente, que ayude a aportar a las que no ¿cierto?, entonces pues uno tiene más los ojos allí en el cuidado del centavo. Y también buscar cómo reducir los gastos y que sea como equilibrio.

De acuerdo con lo anterior, las implicaciones que se han evidenciado están muy condicionadas por el momento de vida de cada una de las personas entrevistadas y la magnitud con la que su planta se ha visto afectada en el proceso de reestructuración, es decir, para alguno de ellos en este momento lograr mantener el equilibrio de su vida personal y laboral hace parte de sus prioridades y lo reflejaron dentro de sus entrevistas, así como también el vínculo que se genera no solo de los colaboradores sino también el de sus familias con la compañía, para otras la estabilidad sigue siendo un factor clave y se sigue percibiendo que el cambio no ha terminado. Por su parte, otro de los entrevistados lo relacionó con la implicación que ha tenido en términos de productividad y aporte al alcance de los objetivos de EBITDA que se tiene para la zona.

En lo que respecta a los desafíos personales, los entrevistados lo enmarcan en tres categorías teniendo todas estas, un desafío personal para ellos, las categorías son: laboral, personal y equipo de trabajo. La primera está referida a la consecución de objetivos sin dejar de lado ninguna tarea y teniendo en cuenta siempre la búsqueda de la reducción constante de costos y el cuidado del cliente; así pues, el Sujeto 1 expresa: "el desafío como vamos a tener más cosas que hacer es continuar haciendo todo lo que hay que hacer, o sea sin que se vean afectados los objetivos y las metas que tenemos", el Sujeto 4 por su parte manifiesta: "pues hacer las cosas bien, hacer todo lo que me están indicando o todas las instrucciones que recibo de mi jefe, hacerlo hasta donde mi jornada laboral me lo permita porque

necesita uno mucho más tiempo, o sea el día no alcanza". Así como también se evidencia en la entrevista realizada al Sujeto 2:

> Para mí uno de los retos que me he puesto está en parte relacionado con el área de materias primas, tratar de analizar cuáles son los mayores ahorros que se pueden dar en el producto más vendido, entonces eso nos va a reflejar en alguna parte ese gana-gana con un margen de utilidad mayor, ese es uno de los retos que ha estado ahí. También el control de los inventarios, buscando que las pérdidas de inventario no nos afectan demasiado, pues casi que el 60 % del costo del producto son los agregados, entonces es donde nosotros tenemos que tener más control y ese es uno de los componentes importantes que hacen parte de... Y lo otro, es no descuidar los clientes, porque la reducción de ventas de nosotros es la competencia.

La segunda categoría es lo que tiene que ver con el desafío personal desde la vida misma de los entrevistados, es decir, en el logro del equilibrio de lo que se está realizando conservando el sentimiento de pasión por la labor que se está realizando y teniendo en cuenta también que el trabajo actual no puede ser la única opción familiar y que debe existir un plan b. Así pues el Sujeto 3 dice:

> Lograr el equilibrio, o sea seguir en la compañía porque a mí me gusta lo que hago, me gusta ser Jefe de Planta y no quiero que la jefatura o mi rol actual se vuelva algo que yo no quiera, que le coja pereza, tristeza, no, o sea mi rol es lograr que lo que estoy haciendo ahora me siga dando como esa pasión, esa energía pero sin que sacrifique al mismo tiempo mi calidad de vida, ni mi bienestar.

Y el Sujeto 5 declaró:

> Pues los desafíos personales, yo creo que son por un lado, como dicen por ahí "uno no debe tener los huevos en la misma canasta", siempre tiene que tener su plan b y pues porque igual a uno le gusta y hace lo que tiene que hacer, pero también tiene otras cosas que quiere hacer, entonces no dejar de hacer esas cosas pues como paralelamente y en caso de que pase algo pues uno no se queda ahí como pensando.

Por su parte, y en relación con la última categoría evidenciada, el desafío personal enfocado al equipo de trabajo está relacionado a la cercanía con el mismo, con el fin de garantizar que la información que reciben sea real, así nos lo dejo saber el Sujeto 6:

> Es que la imaginación que tienen, yo es que me sorprendo, pero bueno hay que estar ahí, en el comedor y hablar con ellos y si pasan por la oficina decirles ven

> acá siéntate y así, porque es la única forma de que te enteres a primera mano que es lo que está pasando y eso es en el comedor, eso no es en otro sitio.

Así pues, los desafíos personales de los entrevistados están enmarcados en la relación de ellos como jefes y sus equipos, la relación de cada uno con su quehacer profesional y la relación de cada uno con su aspecto personal y familiar, se evidencia el desafío de tener una visión que les permita cumplir con sus responsabilidades y labores, sus responsabilidades como parte de una familia y sus responsabilidades como encargados de un grupo de personas que también tienen sueños profesionales y personales.

12.4 Conclusiones

La presente investigación abordó las implicaciones y desafíos de la reestructuración derivada del cambio organizacional en líderes de una compañía del sector industrial del suroccidente colombiano a partir de la respuesta de los objetivos de la misma, los cuales se desarrollan a través de las siguientes categorías: percepción del cambio asociado a la reestructuración, implicaciones y desafíos administrativos, implicaciones y desafíos psicosociales e implicaciones y desafíos personales.

En relación con la percepción del cambio asociado a la reestructuración de manera general se percibe por parte de los participantes como un proceso necesario para poder seguir siendo competitivos en el mercado, tal y como lo expone Chiavenato (citado por Díaz, 2005), la constante competitividad y el cambio en los mercados ha llevado a las empresas a sumergirse en el cambio organizacional, el cual implica alteraciones estructurales y comportamentales en las organizaciones. Por otra parte, durante el proceso no se percibió la suficiente información, por lo tanto, se generó incertidumbre y temor en las personas que participaron en el proceso de cambio y llevó a los líderes a tener como rol principal informar a los equipos lo que estaba pasando con el fin de mantener la calma y la motivación de los mismos.

Asimismo, los participantes perciben que su principal aporte al cambio está en la contribución al entendimiento del proceso de cambio y buscar de manera constante optimizar los recursos y la eficiencia en las plantas, lo cual se relaciona de manera directa con la investigación realizada por Gutiérrez y Piedrahíta (2005), en la cual se expone que los líderes juegan un papel fundamental, pues son quienes contribuyen a que sus equipos no se estanquen, sino por el contrario, avancen

e interioricen los nuevos métodos. De aquí, la importancia de la comunicación como herramienta permanente en los procesos de gestión.

Respecto a las implicaciones y desafíos administrativos percibidos por los líderes, se concluye una mayor carga administrativa debido a la adquisición de tareas y responsabilidades de las personas que salieron de la compañía en el proceso de restructuración, las cuales correspondían a funciones fundamentales para el desempeño óptimo de las operaciones, por lo cual los líderes tienen el reto de mantener el control del proceso, empoderar a los colaboradores para seguir siendo eficientes y lograr el entendimiento de los mismos sobre el proceso.

En esta categoría de análisis se logra inferir percepciones negativas relacionadas con el aumento de las funciones y tareas que los líderes deben desempeñar para lograr los objetivos organizacionales de acuerdo a los estándares que la compañía tiene definidos.

En relación con las implicaciones y desafíos psicosociales se encuentra de manera general la incertidumbre acerca de la estabilidad laboral y afectación emocional por la salida de compañeros que conocían hacía mucho tiempo como implicación del proceso; de acuerdo con Pacheco (2012), una de las causas de la resistencia al cambio es la incertidumbre, la cual se origina por la diversidad de factores que intervienen en el proceso de cambio y la no certeza de su resultado. Con relación al desafío, los líderes perciben que este está relacionado con lograr la tranquilidad de los equipos y conseguir que su motivación y energía estén encaminadas a hacer cada vez mejor las cosas.

De acuerdo a los resultados, las implicaciones personales percibidas por los lideres están relacionadas con la pérdida en el equilibrio vida-trabajo por el aumento de la carga debido a la eliminación de cargos relacionados con las estructuras de apoyo para las operaciones; por otro lado, se percibe una angustia por parte del colaborador y las familias acerca de su bienestar y estabilidad económica que han conseguido con la compañía y que la perciben en riesgo.

Parker, (citado por Guerrero y Puerto, 2007), explica que este fenómeno tiene su origen en la presión que el mercado viene ejerciendo, en los cambios en el medio o como parte de la estrategia que se implementa con el fin de desarrollar una mejora en los procesos, buscando la optimización para el futuro. Lo anterior, puede entenderse como una explicación del proceso de cambio que se ha venido desarrollando en la compañía y permite entender la estrategia que

desde los directivos se ha implementado con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado.

Como conclusión general, hay una percepción de que el proceso de cambio es necesario para asegurar la supervivencia de la compañía frente a las nuevas dinámicas del mercado, se logran evidenciar esfuerzos de todos los niveles por mantener y mejorar los niveles de productividad de las operaciones, sin embargo, este proceso ha generado incertidumbre y angustia en los colaboradores al ver su estabilidad en riesgo y al presenciar la salida de varios compañeros de la compañía.

Durante el proceso, se generaron interpretaciones personales por parte de los líderes que actuaron como potencializadores o facilitadores del proceso tanto para ellos como para sus equipos. Durante la investigación, se evidenciaron varios elementos claves para el éxito del proceso como: el liderazgo ejercido por los jefes con sus equipos como orientador, la comunicación constante de los líderes para el entendimiento y capacidad de adaptación generada en los equipos de trabajo; pues ha sido la construcción en conjunto de los líderes y sus equipos lo que ha permitido mantener un ambiente laboral y un desempeño eficiente de todos en los procesos para asegurar la productividad de la zona.

También, se identificaron factores críticos durante el proceso de cambio organizacional, como resistencias manifestadas en temor, angustia, incertidumbre, inseguridad en las personas, que llevaron a tomar actitudes en las operaciones que se pueden materializar como desfavorables para el proceso de cambio organizacional.

En relación con lo anterior, se pueden evidenciar los retos que gestión humana puede abordar de acuerdo a los resultados arrojados por la presente investigación, específicamente en el subproceso de desarrollo en lo relacionado a la gestión del cambio organizacional, en la medida en que se implementen prácticas administrativas que permitan tener una constante mirada sobre la eficiencia y eficacia de las organizaciones, específicamente las organizaciones del sector industrial que requieren una revisión de estructuras y procesos constantes que les permanente que les permita mantenerse en el medio cambiante en el cual se encuentran.

De ahí la importancia de seguir realizando investigaciones que permitan evaluar si las acciones que los líderes emprenden en los procesos de reestructuración derivadas del cambio organizacional son efectivas en sus equipos de trabajo y si estas facilitan la alineación de la estrategia corporativa con el día a día que se

vive en las operaciones. Así mismo, puede identificarse como oportunidad de otra investigación, en relación con los procesos de cambio organizacional, la identificación de las competencias que tienen los líderes desarrollados que le permiten facilitar procesos de cambio organizacional de manera satisfactoria.

Referencias

- De Bruyne, P. (1974). *La dinámica de la investigación en Ciencias Sociales: los polos de la práctica metodológica*. Presses Universitaires de France.

- Díaz, J. (2005). Cambio organizacional: una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia, 10*(32), 605-627.

- Estrada, S. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia et Technica, 7*(32), 295-300.

- García, J. (2010). El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos. *Contribuciones a la Economía*, (4). https://bit.ly/3g8aXjN

- García, M., Gómez, G. y Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan para una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, *5*(1), 141-149.

- Gimon, A. (11 de febrero de 2001). Marco teórico del cambio organizacional. *Gestiopolis*. https://www.gestiopolis.com/marco-teorico-cambio-organizacional/

- Guerrero, J. y Puerto, Y. (2007). Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial. *Revista Colombiana de Psicología*, (16), 203-234.

- Gutiérrez, M. y Piedrahita, C. (2005). *El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas* [Trabajo de Especialización, Universidad de Antioquia]. https://bit.ly/3EJZdhx

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

- Jiménez, C. y Sánchez, J. (2005). Análisis del downsizing (reducción de plantilla) como fenómeno psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *21*(3), 181-206.

- Lupano, M. y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate, 6*, 107-122.

- Orejuela, J. (6 de febrero de 2020). *Investigar sin angustia: claves estratégicas para desarrollar un proyecto de investigación*. Canal En Vivo Universidad Eafit. [Archivo de video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=lTav0JQjO3k

- Pacheco, P. (4 de julio de 2012). Gestión del cambio organizacional y resistencia al cambio. Un enfoque Hermenéutico. *Gestiopolis*. https://bit.ly/2O11Pe0

- Quirant, A. y Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso del cambio. *Revista de Empresa*, (18), 50-63.

- Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.

- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. Limusa.

- Zamora, A. y Poriet, Y. (2006). Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI. *Faces, 7*(1), 61-73.

Capítulo 13. Relación entre los valores humanos y el perdón interpersonal en un contexto organizacional colombiano

Merlin Patricia Grueso Hinestroza, Mónica López-Santamaría y Concha Antón Rubio

Universidad del Rosario, Universidad de Salamanca

13.1 Introducción

En el campo de la psicología el concepto de perdón recibe cada vez más atención (Goldring y Strelan, 2017; Toussaint *et al.*, 2018), sin embargo, actualmente se conoce poco sobre este tema en el contexto de las organizaciones (Dahiya, 2021). Así, se postula como un tema de interés para ser explorado desde la perspectiva de la psicología organizacional y del trabajo (POT) (Grueso *et al.*, 2016).

Los estudios previos acerca de los motivos que reportan las personas en sus procesos de perdón arrojan hallazgos contradictorios (Ran *et al.*, 2021), no obstante, existe evidencia empírica acerca del impacto que tiene la ausencia de perdón en las organizaciones, a manera de afectación en los niveles de productividad (Mok y De Cremer, 2015). De manera complementaria, se ha señalado que explorar los procesos de perdón desde la perspectiva de la cultura puede resultar muy útil en la tarea de configurar una teoría más global sobre este constructo (Joo *et al.*,

2019). Lo anterior, porque ya se ha reconocido que los valores humanos influyen en dinámicas de interacción personal como el perdón (Ho y Fung, 2011).

Ahora bien, en sociedades permeadas por conflictos, la actitud de perdón es un tema crucial para la reconciliación y la construcción de paz (Lederach, 1997). Siguiendo a Mourlon (2017), la reconciliación y el perdón se expresan en distintos niveles de la sociedad y como proceso involucra grupos, comunidades, víctimas, sobrevivientes y victimarios. De esta manera, se encuentra que resulta oportuno investigar acerca de procesos que puedan favorecer la reconciliación y la paz sostenible (Hanke y Vauclair, 2016).

Teniendo en cuenta que en Colombia se está experimentando un proceso de posacuerdo, este estudio pretende explorar la relación entre los valores humanos y el perdón interpersonal en un contexto organizacional del sector público del país. Para lograr esto, el documento se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se desarrolla la revisión de la literatura en torno a los valores humanos y el perdón interpersonal, además se da cuenta de algunas cifras sobre la situación de posconflicto en Colombia. Posteriormente, se formulan las hipótesis del estudio, se describe el diseño metodológico, se presentan y discuten los resultados. En el último apartado se plantean las conclusiones y se enuncian las futuras líneas de investigación sobre el tema.

13.2 Valores humanos

Los valores humanos se definen como sistemas de principios y creencias que determinan la manera como las personas sienten, piensan y se comportan (Schwartz, 1994). Adicional a lo anterior, este autor señala que los valores: i) sirven a los intereses de una entidad social, ii) son adquiridos a través de la socialización y iii) motivan las acciones de las personas. Por su parte, Ardila *et al.* (2012) señalan que los valores constituyen un elemento muy importante en el sistema de cogniciones de las personas; permiten explicar sus opiniones, actitudes y, en consecuencia, su comportamiento.

En torno al análisis de los valores humanos se han desarrollado varias propuestas, entre las que se identifica el modelo de dimensiones de la cultura nacional inicialmente defendido por Hofstede (1979) y actualizado a partir de posteriores investigaciones (Hofstede y Bond, 1988; Hofstede *et al.*, 2010). Otra referencia que se ha empleado para estudiar los valores humanos en diferentes contextos es el modelo de valores de Schwartz (1992) y más recientemente se han

propuesto y validado modelos de valores basados en teorías funcionalistas como el presentado por Gouveia (2003).

El modelo de Hofstede (1979; 1991), propone un conjunto de valores que se expresan en diferentes contextos: la sociedad, la familia, la escuela y el trabajo. En torno a su propuesta, Hofstede (1979) plantea que las culturas tienen problemas comunes y, por tanto, dimensiones culturales comunes. Con base en los anteriores supuestos y los hallazgos obtenidos luego de su investigación con la empresa IBM, Hofstede (1979) concluye que son cuatro las áreas que revelan problemas comunes entre las diferentes culturas y que se expresan mediante cuatro dimensiones bipolares así: masculinidad-feminidad, distancia al poder, individualismo-colectivismo y evitación de la incertidumbre. Con base en un trabajo de investigación posterior realizado en Oriente, Hofstede y Bond (1988) identifican una quinta dimensión denominada orientación hacia el corto-largo plazo. Más recientemente y a partir del trabajo desarrollado en noventa y tres países, Hofstede *et al.* (2010) incorporan una sexta dimensión denominada indulgencia-moderación.

En relación con el modelo de Hofstede (1979) es preciso mencionar que su validez ha sido controvertida, pese a ello, ha sido uno de los modelos más empleados en el ámbito académico (Klasing, 2013) y se ha posicionado como referente en un amplio grupo de investigaciones, especialmente en el contexto de los negocios internacionales (Leung *et al.*, 2005) y en el ámbito de las empresas (Sánchez *et al.*, 2010; Grueso, 2010).

Como se mencionó anteriormente, Gouveia (2003) también desarrolló un modelo de valores humanos, que de acuerdo con Ardila *et al.* (2012), pretende ser más integrador que los modelos defendidos por Hofstede (1979) y Schwartz (1992). Sobre los valores humanos Gouveia (2003) señala que estos se encargan de guiar las acciones de las personas y representan las necesidades humanas. Con base en lo anterior, la autora identifica seis subfunciones valorativas, cada una con tres valores específicos para un total de dieciocho valores específicos, tal como se ilustra en la **tabla 13-1**.

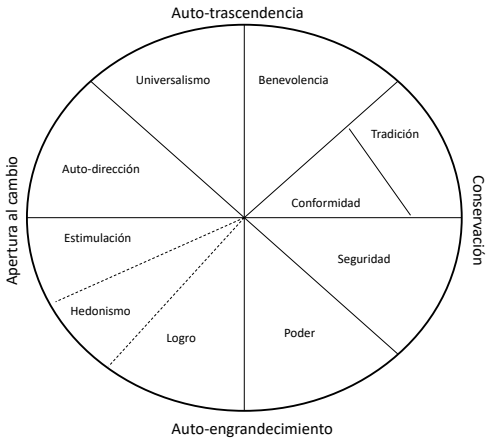
Tabla 13-1
Valores Humanos propuestos por Gouveia (2003)

Subfunción valorativa	Valores
Promoción	Éxito, poder y prestigio
Excitación	Placer, emoción y sexualidad
Suprapersonal	Belleza, conocimiento y madurez
Existencia	Estabilidad, salud y supervivencia
Interactiva	Pertenencia, afecto y apoyo social
Normativa	Religiosidad, obediencia y tradición

Fuente: Gouveia (2003).

Otra de las aproximaciones, ampliamente reconocidas en el mundo académico, es la propuesta de Schwartz (1992) acerca de los valores humanos. En su propuesta, Schwartz plantea una estructura de valores conformada por cuatro valores de orden superior: apertura al cambio, conservación, autoengrandecimiento y autotrascendencia y diez valores instrumentales, relacionados con cada uno de los valores de orden superior, tal como se muestra en la **figura 13-1**.

Figura 13-1
Estructura de valores de Schwartz



Fuente: Schwartz (1992).

El modelo de Schwartz (1992) propone que el valor de orden superior denominado autotrascendencia, se compone de los valores instrumentales universalismo y benevolencia. El universalismo hace referencia a la apreciación, tolerancia y el deseo de proteger a la naturaleza y a las personas. En complemento, la benevolencia está representada por motivos como la preservación y la búsqueda de bienestar de las personas con las que se está en contacto frecuente.

Por otra parte, la conservación es un valor de orden superior representado por los valores tradición, conformidad y seguridad (Schwartz, 1992). Para este autor, la tradición se expresa mediante conductas como respeto y aceptación de las costumbres e ideas. De manera complementaria este autor defiende que el valor conformidad se expresa mediante la inhibición de comportamientos socialmente reprochables, lo que hace que se restrinjan inclinaciones y acciones que violen o dañen a las demás personas. Así mismo, Schwartz (1992) define el valor seguridad a través de motivos como la búsqueda de armonía, de estabilidad de la persona, de las relaciones y de la sociedad.

De acuerdo con Schwartz (1992) el valor de orden superior autoengrandecimiento se conforma de valores instrumentales como el poder y el logro. Para el autor, el poder se relaciona con el estatus en la estructura social y con la organización jerárquica de las relaciones en la sociedad. De otra parte, este autor define el logro como la búsqueda de éxito personal.

Finalmente, la apertura al cambio está conformada por los valores hedonismo, estimulación y autodirección. El hedonismo es definido por Schwartz (1992) como el sentido de gratificación y placer para uno mismo. En relación con el valor estimulación, Schwartz plantea que este se expresa en la medida en que la persona mantiene reto en su vida, novedad y excitación. En complemento, el valor autodirección planteado por el autor se refiere a la posibilidad que tienen las personas de crear, explorar y desarrollar un pensamiento independiente. El modelo de Schwartz (1992) surge como una propuesta que intenta superar las limitaciones identificadas en los modelos de Hofstede (1979) y de otros autores como Trompenaars (1985), de allí que haya sido empleado como referencia en múltiples estudios adelantados en más de setenta países y en cincuenta idiomas (Fehr y Gelfand, 2012).

Para evaluar la conveniencia del uso de los modelos de Hofstede (1979) y Schwartz (1992), Zhang *et al.* (2012), llevaron a cabo una investigación en China, mediante la cual examinaban las propiedades psicométricas de dos instrumentos de medida inspirados en tales aproximaciones. Los resultados obtenidos señalaron

que el instrumento empleado en el estudio e inspirado en el modelo de Hofstede (HCV-5), tenía una estructura factorial de solo dos dimensiones y no de cinco, como inicialmente se había propuesto. Según Zhang *et al.* (2012), asuntos relacionados con el mecanismo de recogida de datos y las diferencias culturales del contexto chino podrían tener efecto, pues una mala traducción del instrumento afectaría la validez y la fiabilidad de la escala empleada. Por otra parte, se esperaba que el cuestionario SCV-10 desarrollado con base en la propuesta de Schwartz (1992) mostrara una estructura factorial de diez factores. Después de eliminar treinta y dos de los cincuenta y seis ítems de la escala, los resultados obtenidos mostraron que la estructura factorial para ese estudio era de siete factores. En cualquier caso, Zhang *et al.* (2012) concluyen que el cuestionario basado en el modelo de Schwartz (1992) capturaba más aspectos de la cultura que el modelo de Hofstede (HCV-5).

Por otro lado, después de realizar una revisión de literatura en el índice citacional de *Web of Science* con la ecuación de búsqueda "*human values*" AND "*Schwartz*" durante el período de tiempo 2020-2021, fue posible recuperar dieciséis artículos que han explorado los valores humanos desde la perspectiva de Schwartz, sin embargo, ninguno ha explorado su relación con la actitud de perdón, ya que particularmente las investigaciones recuperadas se enfocan en los ámbitos del cuidado del medio ambiente (Dias *et al.*, 2020; Pavlović *et al.*, 2020; Primc *et al.*, 2021), la responsabilidad social empresarial (Mikulka *et al.*, 2020; Ruf *et al.*, 2020), la política electoral (Dennison *et al.*, 2020; Raza *et al.*, 2020; Weinberg, 2020), la educación (Callaghan, 2020; O'Reilly, 2020), la sociología (Goren *et al.*, 2020; Korotayev *et al.*, 2020; Páez *et al.*, 2020; Puohiniemi y Verkasalo, 2020) y la psicometría (Albrecht *et al.*, 2020; Danioni *et al.*, 2020).

13.3 Perdón interpersonal

De acuerdo con Bies *et al.* (2016), describir lo que se entiende por perdón es una tarea difícil, debido a que dichas definiciones se encuentran sujetas a factores culturales afectados por aspectos de orden religioso, filosófico y teórico, que se remontan a miles de años atrás (Tucker *et al.*, 2015). No obstante, la revisión de la literatura sobre el perdón permite señalar que se trata de "una construcción compleja, sin una definición consensuada" (Ho y Fung, 2011, p. 77); así, por ejemplo, para Bies *et al.* (2016) el perdón es el "acto interno de renunciar a la ira, el resentimiento y el deseo de buscar la venganza en contra de alguien que ha causado un daño" (p. 251). Worthington (2006) complementa lo anterior señalando que se trata de un constructo determinado por el tiempo y asociado a

la manera como se percibe y valora la transgresión. Por su parte, McCullough *et al.* (1997) se refieren al perdón como una transformación motivacional entendida desde dos dimensiones, la motivación de vengarse o la motivación de evitar a quien o quienes han hecho algo que ha ofendido.

Con relación a los modelos que han intentado explicar cómo se constituyen los procesos de perdón McCullough y Whorthington (1994) señalan que es esperable encontrar distintas propuestas de modelos toda vez que, cada una intenta entender desde diferentes enfoques el proceso de perdón. La propuesta de McCullough *et al.* (1998) es comúnmente utilizada en investigaciones de carácter empírico, ya que entiende al perdón como un concepto unidimensional y un proceso interpersonal en el que a menos motivación para evitar y para vengarse del ofensor se puede considerar que la persona está logrando el propósito del perdón.

13.4 Contexto de posconflicto en Colombia

De acuerdo con Valencia y Ávila (2016) el posconflicto representa una etapa que va desde la finalización del conflicto armado interno hasta la "normalización", entendido este último momento como la superación de las condiciones estructurales que han motivado la sostenibilidad del conflicto. De esta manera, el posconflicto comprende cuatro momentos, el primero que va desde el inicio de las negociaciones de paz hasta la firma del acuerdo, el segundo que comprende desde el anuncio del cese al fuego bilateral hasta la realización del proceso de participación popular que se elija para aprobar o no el contenido de los acuerdos, el tercero que inicia desde la firma de los acuerdos hasta los siguientes doce meses después de esta formalización del proceso de paz y, finalmente, el cuarto que comprende desde la firma de los acuerdos hasta los siguientes diez años, tiempo estimado que le puede tomar a Colombia llegar a la "normalización" (Valencia y Ávila, 2016).

Colombia registra un aproximado de 60.193 personas desmovilizadas (Agencia para la Reincorporación y la Normalización, 2019). En este último grupo se encuentran 14.178 excombatientes de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP), quienes después de cinco años de negociaciones con el Gobierno Nacional decidieron dejar las armas y comenzar el tránsito a la vida civil desde finales del año 2016 (Valencia y Chaverra, 2019).

Según un informe de la Misión de las Naciones Unidas en Colombia, la firma del acuerdo de paz "dio lugar a la entrega de 8.994 armas, 1.765.862 cartuchos de

munición, 38.255 kg de explosivos, 11.015 granadas, 3.528 minas antipersonal, 46.288 fulminantes eléctricos, 4.370 granadas de mortero y 51.911 metros de cordón detonante" (Defensoría del Pueblo, 2019, p. 9), lo cual ha representado el debilitamiento de los grupos armados que aún siguen operando al margen de la ley. Sin embargo, actualmente se registra una cifra de 9.099.358 personas víctimas del conflicto, de las cuales, la mayoría está dentro de la categoría de sociedad civil (Unidad para la Atención y la Reparación Integral a las Víctimas, 2021).

Teniendo en cuenta las circunstancias por las que atraviesa Colombia en términos de la firma del acuerdo de finalización del conflicto mediante la presente investigación se propuso explorar la relación entre los valores humanos y el perdón interpersonal en un contexto organizacional colombiano, ya que se considera esto puede aportar a la comprensión de cómo las personas podrían relacionarse en un contexto laboral con quienes en algún momento pertenecieron a grupos armados al margen de la ley.

13.5 Hipótesis

Los modelos de perdón desarrollados por Fehr y Gelfand (2012) y Ho y Fung (2011) y la aproximación de Bies *et al.* (2016) proponen que la cultura nacional en general y los valores humanos en particular, tienen alguna relación con los procesos de perdón que adoptan las personas. Fehr y Gelfand (2012) por ejemplo, plantean que en las sociedades la autotrascendencia y el autoengrandecimiento son valores que tienen efectos sobre la motivación para perdonar. Complementariamente, Ho y Fung (2011) y Bies *et al.* (2016) ponen de manifiesto que los procesos de perdón son diferentes en culturas colectivistas a diferencia de las culturas individualistas. Con base en los anteriores planteamientos se definió como hipótesis de investigación:

- H1: Los valores humanos tienen una relación estadísticamente significativa con el perdón interpersonal.

Sobre la asociación entre el perdón y los valores humanos, concebidos desde el modelo de Schwartz (1992), existen evidencias empíricas. Strelan y McKee (2014) analizaron la relación entre el perdón, los valores personales y la creencia en un mundo justo con una muestra de 142 estudiantes de la Universidad de Australia. Para la exploración de la creencia en un mundo justo se empleó la escala de Lipkus, Dalbert y Siegler desarrollada en 1996, la autotrascendencia y el poder se midieron a partir de dieciséis ítems de la Encuesta de Valores de Schwartz, el perdón y la venganza fueron medidos a partir de la escala de

McCullough *et al.* de 2003. Se les pidió a los participantes que recordaran un incidente significativamente dañino del pasado reciente y como resultado se evidenció que tanto la creencia de un mundo justo como el perdón se asocian positivamente con el valor de autotrascendencia. Con base en lo anterior se definió la siguiente hipótesis de investigación:

- H2: El valor autotrascendencia se relaciona de manera significativa y positiva con el perdón interpersonal. A mayor autotrascendencia menor deseo de venganza y de evitación.

Strelan *et al.* (2011) examinaron el grado en que las actitudes hacia diferentes objetivos de justicia y de retribución, los valores humanos y el perdón se encontraban relacionados, en una muestra de 178 estudiantes de Psicología de la Universidad de Australia. Para medir los objetivos de retribución se empleó la escala *Sentencing Goals Scale*, los objetivos de la justicia restaurativa se midieron utilizando una escala de cinco ítems desarrollada para el estudio y los valores se midieron utilizando el *Estudio de valores* de Schwartz (Schwartz, 1992), finalmente para medir la actitud frente al perdón se empleó la *Attitudes Towards Forgiveness (ATF)* escala desarrollada por Brown's, en 2003. En este estudio se encontró que el perdón depende del tipo de justicia, ya que la justicia retributiva se asocia negativamente con el perdón y en cambio la justicia restaurativa se asocia positivamente, así mismo se encontró que los valores de autotrascendencia: benevolencia y universalismo, se relacionan positivamente con el perdón, mientras que los valores de autoengrandecimiento: poder y logro presentan una relación negativa y los valores de apertura al cambio y conservación no reflejan relación con el perdón. Con base en lo anterior se definió la siguiente hipótesis de investigación:

- H3: El valor autoengrandecimiento se relaciona de manera significativa y positiva con el perdón interpersonal. A mayor autoengrandecimiento mayor deseo de venganza y de evitación.

Tal como se ha señalado hasta aquí, aún se sabe poco sobre los procesos de perdón (Davis *et al.*, 2015). De manera complementaria, se ha evidenciado que en contextos organizacionales los estudios sobre perdón se encuentran en una etapa incipiente (Bies *et al.*, 2016; Grueso *et al.*, 2016), más aún cuando se busca analizarlo en sociedades en posconflicto. Así mismo, se ha evidenciado que existe algún grado de asociación entre los valores humanos y el perdón; no obstante, estos estudios son escasos y poco sistemáticos (Ho y Fung, 2011). Si bien autores como Fehr y Gelfand (2012) y Bies *et al.* (2016) han desarrollado modelos explicativos del perdón en contextos organizacionales que involucran

los valores, estos han recibido escasa comprobación empírica. Por lo anterior, se plantea del desarrollo de la presente investigación.

13.6 Método

Enfoque y tipo de estudio

La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo de tipo no experimental, transeccional, de carácter correlacional.

Participantes

La aplicación de los instrumentos se realizó durante el mes de mayo de 2016 en la Secretaría General de la Unidad de Gestión General de un ministerio en Colombia, previa autorización del secretario general y del ministro. El 45 % de los participantes fueron hombres y el 55 % mujeres.

Instrumentos

Para el desarrollo de la investigación se empleó un cuestionario con dos escalas de medida (valores humanos y perdón interpersonal) y también se recolectó información sobre los datos sociodemográficos de los informantes.

- **Cuestionario de valores humanos de Schwartz**

Atendiendo a las recomendaciones realizadas por Zhang *et al.* (2012), se optó por emplear la escala de valores basada en el modelo de Schwartz (1992). De igual forma, teniendo en cuenta las recomendaciones de García del Junco *et al.* (2010), se empleó un cuestionario basado en el modelo de Schwartz con un formato corto y una estructura factorial simple. Así, los siete ítems usados en la escala evaluaban los valores de autoengrandecimiento (tres ítems) y autotrascendencia (cuatro ítems), evaluados mediante una escala con cinco anclajes de respuesta que iba de 5 (*se parece mucho a mí*) a 1 (*no se parece en nada a mí*). De acuerdo con los resultados obtenidos en esta escala, a mayor puntuación, mayor valor.

Con el fin de analizar las propiedades psicométricas de la escala empleada, se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE), para reducir un gran número de indicadores operativos en un número inferior de variables conceptuales (Blalock, 1966). La prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación de la muestra fue de

0,60 y la prueba de esfericidad de Bartlett arrojó un valor crítico significativo de 0,00. Lo anterior permitió concluir que los datos se podían utilizar para el análisis factorial, de acuerdo con lo recomendado por Ehrenberg (1982). Al analizar la varianza total explicada y el número de componentes de la escala, se observó que con dos componentes se explicaba el 57,42 % de la misma. Los resultados mostraron además que los dos factores cuentan con al menos tres ítems y pesos factoriales superiores a 0,50 (Morales, 2007), tal como ser ilustra en la **tabla 13-2**.

Tabla 13-2
Factores y pesos factoriales

	Autotrascendencia	**Autoengrandecimiento**
Autoengrandecimiento1		0,601
Autotrascendencia1	0,782	
Autoengrandecimiento2		0,855
Autotrascendencia2	0,737	
Autotrascendencia3	0,813	
Autoengrandecimiento3		0,883
Autotrascendencia5	0,555	

Una vez identificados los factores y su validez, se calculó el Alfa de Cronbach. El factor autoengrandecimiento obtuvo un Alpha de 0,69 y el factor autotrascendencia obtuvo un Alpha de 0,70; lo cual es satisfactorio de acuerdo con lo planteado por Morales (2007). Estudios previos adelantados por Peiró y Palencia (2009) mostraron que la fiabilidad de las diferentes dimensiones analizadas en la escala oscilaba entre 0,55 y 0,89 para muestras de Venezuela y de 0,46 y 0,93 para muestras de España.

- **Cuestionario de actitud de perdón**

La segunda medida empleada en el estudio fue la escala de perdón interpersonal desarrollada por McCullough *et al.* (1998). Estos autores definen el perdón como un estado psicológico que se crea a partir del deseo de venganza ("deseo que algo malo les pase") y para evitar al ofensor ("vivo como si ellos no existieran a mi alrededor"). De la escala original (doce ítems) se emplearon ocho ítems, cinco de la escala de evitación y tres de la escala de venganza, evaluados mediante

cinco anclajes de respuesta en escala tipo Likert (5 = totalmente de desacuerdo y 1= totalmente en desacuerdo). Para contextualizar los ítems al propósito de la presente investigación, se incluyó el siguiente encabezado: "respecto a los grupos firmantes del acuerdo de paz en Colombia y sus integrantes". Para interpretar los resultados de esta escala, a menor puntuación obtenida, existe una mejor actitud para perdonar. Para analizar las propiedades psicométricas de la medida de perdón se encontró que la medida KMO de adecuación de muestreo obtuvo un valor de 0,85 con un nivel de significación de 0,000. Se evidenció que, con dos factores, la varianza total explicada era de 75,78 % **(tabla 13-3)**.

Tabla 13-3
Factores y pesos factoriales

	Evitación	**Venganza**
perdon1		0,901
perdon2		0,643
perdon3		0,878
perdon4	0,821	
perdon5	0,800	
perdon6	0,862	
perdon7	0,819	
perdon8	0,897	

Al analizar la consistencia interna de las subescalas de perdón interpersonal, se evidenció que la subescala de venganza obtuvo un Alpha de 0,813 y la de evitación 0,923, lo cual se encuentra dentro de los parámetros satisfactorios.

13.7 Resultados

13.7.1 Variables sociodemográficas

Con respecto a la edad, la mayor proporción de participantes en la investigación fueron personas entre 30 y 39 años (38,1 %) seguidos por las personas que se encontraban en el rango de edad entre 40 y 49 años (31,3 %). Menor proporción de participantes se encontraban en el rango de edad menor de 30 años (17,2 %)

y entre 50 y 59 años (12,7 %). Con respecto al estado civil de los participantes, el 24,6 % eran solteros, el 50 % casados, el 18,7 % en unión libre, un 6,0 % divorciado y menos de 1 % reportaron ser viudos.

En cuanto al nivel educativo de los participantes, se evidenció que 6 % contaban con estudios de bachillerato, 17,3 % con estudios técnicos, 24,1 % con pregrado, 38,3 % con estudios de nivel de especialización y 14,3 % con estudios de maestría.

13.7.2 Relación entre los valores humanos y la actitud de perdón

La investigación tuvo como propósito explorar la relación entre los valores humanos y el perdón interpersonal en un grupo de empleados vinculados laboralmente a una organización de carácter público en la ciudad de Bogotá. Para ello, se administraron escalas de medida que permitieron valorar ambas variables (valores humanos y perdón interpersonal). Con base en los resultados obtenidos es posible indicar que los valores humanos de autoengrandecimiento y autotrascendencia, están relacionados con el perdón interpersonal (evitación y venganza), tal como se ilustra en la **tabla 13-4**.

Tabla 13-4
Relación entre de los valores sociales y la actitud de perdón

	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Sig.
Predictores: autotrascendencia, autoengrandecimiento. Variable dependiente: evitación	0,287[a]	0,082	0,068	1,02346	0,004
Predictores: autotrascendencia, autoengrandecimiento. Variable dependiente: venganza	0,401[a]	0,161	0,148	0,79408	0,000
P < 0,01					

Al analizar la relación entre cada valor humano estudiado y la actitud de perdón, se evidencia que el valor humano autoengrandecimiento se encuentra relacionado con el deseo de venganza de forma contraria a la relación evidenciada con el valor autotrascendencia. Los resultados muestran que en la medida en que las personas tienen valores predominantemente hacia la autotrascendencia, tienen menor deseo de evitación (beta = 0,243, p<0,01), y menor deseo de venganza (beta = 0,276, p<0,01.) En contraste, los hallazgos obtenidos en la presente investigación señalan que el valor autoengrandecimiento tiene una relación estadísticamente significativa, aunque negativa con el perdón, así, a mayor autoengrandecimiento, mayor deseo de evitación (beta = -0,168, p<0,05) y mayor deseo de venganza (beta = -0,308, p<0,01), tal como se ilustra en la **tabla 13-5**.

Tabla 13-5
Coeficientes de regresión valores de la cultura sobre la actitud de perdón

		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
Variable dependiente: evitación (perdón)	(Constante)	1,619	0,778		2,081	0,039
	Autoengrandecimiento	-0,216	0,109	-0,168	-1,992	0,048
	Autotrascendencia	0,487	0,169	0,243	2,885	0,005
Variable dependiente: venganza (perdón)	(Constante)	2,817	0,604		4,666	0,000
	Autoengrandecimiento	-0,322	0,084	-0,308	-3,822	0,000
	Autotrascendencia	0,449	0,131	0,276	3,432	0,001

13.8 Discusión

El perdón es un factor que se encuentra asociado a la transformación de la cultura social y la construcción de paz (Cortés *et al.*, 2016). Algunas evidencias han señalado además que las sociedades que valoran el perdón, tienen mayor desarrollo económico y humano y experimentan mayor bienestar (Hanke y Vauclair, 2016).

Con el fin de superar las limitaciones identificadas en el estudio del perdón desde el ámbito científico (Davis *et al.*, 2015; Ho y Fung, 2011) y comprender

la forma como se evidencia este proceso en el contexto organizacional (Fehr y Gelfand, 2012; Grueso *et al.*, 2016), se llevó a cabo la presente investigación, a partir de la cual se buscaba analizar la relación que existe entre los valores de autotrascendencia y autoengrandecimiento y el perdón interpersonal (venganza y evitación) con relación a quienes han hecho parte de un grupo armado ilegal.

Dado el reto que enfrenta Colombia, en términos de alcanzar una paz estable y duradera y ante la escasa investigación existente en torno al tema, parecía conveniente estudiar la forma como se configura el perdón en el contexto de las organizaciones, pues el perdón facilita la consecución de la convivencia pacífica como un resultado factible para las sociedades (Noor *et al.*, 2015). En función de todo lo anterior y teniendo en cuenta que el perdón depende del contexto cultural (Ho y Fung, 2011), se propuso adelantar la presente investigación.

Para lograr este objetivo, se procedió a emplear la versión corta de la escala de valores de Schwartz (1992) y una versión adaptada de la escala de perdón de McCullough *et al.* (1998). Tal como se evidenció en el apartado de resultados, ambas escalas de medida contaron con propiedades psicométricas adecuadas. Adicional a lo anterior y con fundamento en los modelos propuestos por Fehr y Gelfand (2012), Ho y Fung (2011) y evidencias previas obtenidas en otros contextos (Strelan y McKee, 2014; Strelan *et al.*, 2011), se había planteado que los valores humanos se encuentran relacionados con el perdón interpersonal.

Los hallazgos realizados permiten confirmar la hipótesis uno. Los valores humanos tienen una relación estadísticamente significativa con la actitud de perdón. Así mismo, los resultados llevan a evidenciar que aquello que las personas piensan, sienten y hacen es una expresión de sus valores (Schwartz, 1992), así pues, el perdón interpersonal se evidencia como un reflejo de los valores humanos.

Este estudio también permitió confirmar la hipótesis dos, por lo tanto, se comprobó que el valor autotrascendencia está relacionado de forma significativa, con la actitud de perdón en sus dimensiones de evitación y venganza; en la medida en que es mayor el valor de autotrascendencia, existe una mejor actitud para perdonar a otros, es decir, menor deseos de venganza y evitación.

Investigaciones adelantadas por Strelan *et al.* (2011) y Strelan y McKee (2014), al igual que planteamientos previos (Fehr y Gelfand, 2012) ya habían supuesto esta relación; como lo indican Fehr y Gelfand (2012), cuando el valor autotrascendencia es alto en una sociedad, se suelen dar manifestaciones de empatía, orientación compasiva hacia otros e inhibición de tendencias vengativas.

Sobre la autotrascendencia, Schwartz (1992) señaló que las personas que puntúan alto en este valor, suelen preocuparse por las otras personas y son tolerantes; era por lo tanto plausible suponer que este valor tendría una relación estadísticamente significativa con la actitud de perdón, lo cual recibió comprobación empírica en la presente investigación.

De manera complementaria Fehr y Gelfand (2012) propusieron que una sociedad con mayores puntajes en autoengrandecimiento, es una sociedad con un alto deseo de venganza, en consecuencia, estos autores hipotetizaron que el autoengrandecimiento es un valor que correlacionaría de manera negativa en la disposición para perdonar en las organizaciones. Este planteamiento recibió comprobación empírica en la presente investigación, por lo tanto, se confirmó la hipótesis tres, al igual que en estudios previos como el adelantado por Strelan *et al.* (2011). Una fuente de explicación sobre esta relación se encuentra en la definición que realiza Schwartz (1992) sobre la autotrascendencia: en la medida en que este valor puntúa más alto, mayor énfasis en el éxito personal se realiza, por encima del bienestar colectivo.

13.9 Conclusiones

Uno de los mayores retos que enfrenta Colombia como nación, es la gestión del conflicto social, dado su probado impacto en la seguridad y en el buen vivir. En este contexto, estudiar el perdón como paso previo a la construcción de paz, es de gran relevancia social y científica.

En algunos modelos teóricos y en escasas evidencias empíricas, se había planteado que los valores de la cultura social son predictores del perdón en los contextos organizacionales; de allí que se propuso como objetivo de la investigación, analizar esta relación. Los hallazgos obtenidos en la presente investigación llevan a confirmar que los valores sociales autotrascendencia y autoengrandecimiento se encuentran asociados con la capacidad de perdón interpersonal, aunque de manera diferenciada. De forma particular se evidenció que a mayor autotrascendencia mayor posibilidad de perdón interpersonal, en contraste con lo anterior, los resultados muestran que a mayor autoengrandecimiento se disminuye la posibilidad de perdón interpersonal.

Los resultados obtenidos en la presente investigación tienen un doble valor. En primera instancia, el conflicto social ha venido afectando la seguridad y el buen vivir de las comunidades mundiales de manera incremental (Ho y Fung,

2011). En este contexto, el perdón y la reconciliación se conciben como dos factores fundamentales que contribuyen a la transformación de la cultura social y la construcción de paz (Cortés *et al.*, 2016). Dadas las circunstancias por las que atraviesa Colombia, es relevante y prioritario adelantar estudios en los que se analizan dinámicas asociadas con el perdón la reconciliación y la construcción de paz desde los diferentes actores sociales; para el caso que nos ocupa, desde el contexto de las organizaciones.

En segundo lugar, trabajos de investigación previos habían supuesto que los valores de la cultura social están relacionados con el perdón en las organizaciones, no obstante, las evidencias empíricas disponibles sobre esta relación, son aún limitadas. En consecuencia, a través de este trabajo se logra realizar un aporte en torno a este tema.

Por lo expuesto, se considera importante seguir adelantando investigaciones que ayuden a comprender los factores que explican la actitud para perdonar a una persona que ha pertenecido a un grupo armado ilegal y se encuentra en proceso de reintegración, más interesante aún es poder explicar estas asociaciones en contextos organizacionales desde diferentes sectores de la economía.

13.10 Retos para la psicología de las organizaciones y del trabajo

No cabe duda que el estudio, la comprensión y la intervención de la noción de perdón en el contexto de las organizaciones es un tema de alta relevancia en todas las sociedades, pero en especial en aquellas que tienen necesidades de superar conflictos de larga data, como es el caso de Colombia. Por lo anteriormente señalado, a continuación, se presentan unas reflexiones finales en torno a este tema.

Desde la psicología de las organizaciones y del trabajo (POT), el concepto del perdón en los contextos organizacionales abre nuevas vías de análisis e intervención. Así como los asuntos relativos a la medición y transformación de la cultura y el clima organizacional han merecido atención durante décadas, conceptos como el perdón, deben ser considerados como factores que se encuentran asociados a resultados organizacionales tanto de nivel operativo como de nivel psicosocial, tal como lo han puesto de manifiesto autores como Mok y De Cremer (2015).

Así mismo, autores como Campbell (2017), han señalado que la incorporación del perdón y la reconciliación en los contextos organizacionales es una asignatura

pendiente y que requiere un cambio de paradigma tanto desde la perspectiva teórica, como en el ejercicio del liderazgo, en un contexto de justicia transicional. Así, el perdón es visto no solo como una variable predictora de resultados organizacionales, sino también como una variable de resultado, que amerita ser estudiada y comprendida desde la POT.

De igual forma, parece ser que el perdón puede ser visto como una capacidad que desarrollan los individuos en las organizaciones, cuando se crean las condiciones para ello (Campbell, 2017). Se requieren estudios en los que se comprueben las condiciones necesarias para que esta competencia se desarrolle y las implicaciones de no generar esta competencia en el contexto organizacional. En este contexto la POT se constituye en un campo disciplinar idóneo para comprender estas dinámicas.

Para que haya éxito en la intervención de procesos interpersonales asociados con el perdón en las organizaciones, se requiere que los profesionales de la POT cuenten con las habilidades necesarias, como, por ejemplo, con ciertas competencias interdisciplinares e interculturales. En este sentido Peralta *et al.* (2020), señalan que la competencia interdisciplinar podría verse reflejada a manera de adaptabilidad, esto es, profesionales que entienden que las empresas inmersas en una sociedad que atraviesa una etapa de posconflicto, deben generar procesos internos que contribuyan a la creación de un ambiente de perdón y reconciliación, que se vaya expandiendo hacia la sociedad. Para Reade (2015), en la medida en que más organizaciones adoptan prácticas sensibles al conflicto, mayor será la difusión en la sociedad, lo que contribuiría con el tiempo a transformar un entorno de conflicto político en una sociedad más pacífica.

De manera complementaria, para que los profesionales de la POT desarrollen intervenciones efectivas, que promuevan el perdón en las organizaciones, se requiere de un alto grado de competencia en materia de interculturalidad. Tal como lo señalan Peralta *et al.* (2020), la competencia de interculturalidad está asociada con una participación activa en causas macrosociales. Y como es bien sabido por todos, el logro del perdón y la reconciliación a nivel social y en todas las esferas de la vida, es un asunto que compete a todos los actores sociales.

En definitiva, el estudio del perdón en las organizaciones plantea grandes desafíos para académicos en el campo de la POT, profesionales y gerentes de organizaciones, en los años venideros.

Referencias

- Agencia para la Reincorporación y la Normalización. (2019). *Anuario de reintegración. Una oportunidad lo cambia todo*. https://bit.ly/3DToynw

- Albrecht, S., Marty, A. y Brandon-Jones, N. J. (2020). Measuring Values at Work: Extending Existing Frameworks to the Context of Work. *Journal of Career Assessment*, *28*(4), 531-550. https://doi.org/10.1177/1069072720901604

- Ardila, R., Gouveia, V. V. y Diógenes de Medeiros, E. (2012). Human values of colombian people. Evidence for the functionalist theory of values. *Revista Latinoamericana de Psicología*, *44*(3), 105-117.

- Bies, R. J., Barclay, L. J., Tripp, T. M. y Aquino, K. (2016). A systems perspective on forgiveness in organizations. *The Academy of Management Annals*, *10*(1), 245-318. https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120956

- Blalock, H. M. (1966). *Estadística social*. Fondo de Cultura Económica.

- Callaghan, C. W. (2020). Do benevolent and altruistic supervisors have higher postgraduate supervision throughput? The contributions of individual motivational values to South African postgraduate supervision throughput. *South African Journal of Higher Education*, *34*(6), 27-51. https://dx.doi.org/10.20853/34-6-3888

- Campbell, A. (2017). *Forgiveness and Reconciliation as an Organizational Leadership Competency within Restorative Transitional Justice Instruments*. https://bit.ly/3UhRSei

- Cortés, A., Torres, A., López-López, W., Perez, D. C. y Pineda, C. (2016). Comprensiones sobre el perdón y la reconciliación en el contexto del conflicto armado colombiano. *Psychosocial Intervention*, *25*(1), 19-25. http ://dx.doi.org/10.1016/j.psi.2015.09.004

- Dahiya, R. (2021). Interpersonal forgiveness and employee life satisfaction: the role of affect at work. *International Journal of Organizational Analysis, 30*(2), 305-323. https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2042

- Danioni, F., Coen, S., Rosnati, R. y Barni, D. (2020). The relationship between direct and indirect measures of values: Is social desirability a significant moderator? *European Review of Applied Psychology*, *70*(3). https://bit.ly/3tbkABq

- Davis, D. E., Hook, J. N., Van Tongeren, D. R., DiBlaere, C., Rice, K. G. y Worthington Jr., E. L. (2015). Makin a decisión to forgive. *Journal of Counseling Psychology*, *62*(2), 280-288. http://dx.doi.org/10.1037/cou0000054

- Defensoría del Pueblo. (2019). *Informe defensorial. Espacios territoriales de capacitación y reincorporación: reincorporación para la paz*. https://bit.ly/3FVmP3I

- Dennison, J., Davidov, E. y Seddig, D. (2020). Explaining voting in the UK's 2016 EU referendum: Values, attitudes to immigration, European identity and political trust. *Social Science Research*, *92*. https://bit.ly/3hoYWHz

- Dias, N. M., Vidal, D., Pedrosa e Sousa, H. F., Dinis, M. A. y Leite, Â. (2020). Exploring Associations between Attitudes towards Climate Change and Motivational Human Values. *Climate*, *8*(11), 135-155. http://dx.doi.org/10.3390/cli8110135

- Ehrenberg, A. S. C. (1982). *A Primer in Data Reduction.* (1ª ed.). John Wiley and Sons.

- Fehr, R. y Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of Management Review*, *37*(4), 664-688. https://bit.ly/3EbiZBZ

- García del Junco, J., Medina, E. y Dutschke, G. (2010). Una revisión exploratoria del modelo de Schwartz. *Economía, Gestión y Desarrollo*, *9*(1), 35-66.

- Goldring, J. y Strelan, P. (2017). The forgiveness implicit association test. *Personality and Individual Differences, 108*, 69-78. http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2016.12.006

- Goren, P., Smith, B. y Motta, M. (2020). Human Values and Sophistication Interaction Theory. *Political Behavior, 44*, 49-73. https://doi.org/10.1007/s11109-020-09611-8

- Gouveia, V. V. (2003). A natureza motivacional dos valores humanos. Evidências acerca de uma nova topologia. *Estudos de Psicologia*, *8*(1), 431-443. https://bit.ly/3hq4wte

- Grueso, M. P. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, *20*(36), 79-90.

- Grueso, M. P., Antón, M. C. y López-Santamaría, M. (2016). Actitudes frente a la vinculación laboral de desmovilizados de los Grupos Armados Ilegales -GAI- a la empresa colombiana: retos para la psicología de las organizaciones y del trabajo. En J. Orejuela, V Andraede y M. Villamizar (Eds.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación II* (pp. 167-193). Editorial Bonaventuriana.

- Hanke, K. y Vauclair, Ch. (2016). Investigating the human value "Forgiveness" across 30 countries: A cross-cultural meta-analytical approach. *Cross-Cultural Research*, *50*(3), 215-230. https://doi.org/10.1177/1069397116641085

- Ho, M. Y. y Fung, H. H. (2011). A dynamic process model of forgiveness: A cross-cultural perspective. *Review of General Psychology*, *15*(1), 77-84. https://bit.ly/3trN6iF

- Hofstede, G. (1979). Value systems in forty countries: Interpretation, validation and consequences for theory. En L. H. Eckensburger, W. H. Lonner y Y. H. Poortinga (Eds.), *Cross-Cultural Contribution to Psychology* (pp. 389-407). Swets and Zeitlinger B.V.

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.

- Hofstede, G. y Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, *16*(4), 4-21. https://bit.ly/3NIWcAA

- Hofstede, G., Hofstede, G. J. y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind.* (3ª ed.). McGraw-Hill.

- Joo, M., Terzino, K. A., Cross, S. E., Yamaguchi, N. y Ohbuchi, K. I. (2019). How does culture shape conceptions of forgiveness? Evidence from Japan and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *50*(5), 676-702. http://dx.doi.org/10.1177/0022022119845502

- Klasing, M. J. (2013). Cultural dimensions, collective values and their importance for institutions. *Journal of Comparative Economics*, *41*(1), 447-467. https://bit.ly/3DPiyfp

- Korotayev, A., Slinko, E., Meshcherina, K. y Zinkina, J. (2020). Variation of Human Values and Modernization: Preliminary Results. *Cross-Cultural Research*, *54*(2-3), 238-272. https://doi.org/10.1177/1069397119874781

- Lederach, J. P. (1997). *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. United States Institute of Peace Press.

- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M. y Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, *36*(1), 357-378. https://bit.ly/3DOSIIs

- McCullough, M. E. y Worthington Jr., E. L. (1994). Models of interpersonal forgiveness and their application to counseling: A review and critique. *Counseling and Values, 39*(1), 2-14. https://doi.org/10.1002/j.2161-007X.1994.tb01003.x

- McCullough, M. E., Rachal, K. C., Sandage, S. J., Worthington Jr., E. L., Brown, S. W. y Hight, T. L. (1998). Interpersonal forgiving in close relationships: II. Theoretical elaboration and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, *75*(6), 1586-1603. https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.6.1586

- McCullough, M. E., Worthington Jr., E. L. y Rachal, K. C. (1997). Interpersonal forgiving in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*, 321-336. https://doi.org/10.1037//0022-3514.73.2.321

- Mikulka, Z., Nekvapilová, I. y Fedorková, J. (2020). The Moral-Value Orientation-A Prerequisite for Sustainable Development of the Corporate Social Responsibility of a Security Organization. *Sustainability*, *12*(14). https://doi.org/10.3390/su12145718

- Mok, A. y De Cremer, D. (2015). Overlooking interpersonal hurt: A global processing style influences forgiveness in work relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(2), 267-278. https://bit.ly/3Tht6cE

- Morales, V. P. (2007). *La fiabilidad de los test y escalas.* https://bit.ly/3U9JbCF

- Mourlon, F. (2017). The contribution of victims and survivors to the process of reconciliation in Northern Ireland. *Review of Irish Studies in Europe*, *1*, 26-39. https://bit.ly/3DQkGU2

- Noor, M., Shnabel, N., Halabi, S. y Doosje, B. (2015). Peace vision and its socio-emotional antecedents: The role of forgiveness, trust, and inclusive victim perceptions. *Group Processes & Intergroup Relations*, *18*(5), 644-654. https://bit.ly/3EcJya0

- O'Reilly, M. (2020). Jerarquía de valores y práctica coral en el contexto universitario de Ecuador. *Revista Electrónica Complutense de Investigación en Educación Musical*, *17*, 13-21. http://dx.doi.org/10.5209/reciem.66276

- Páez, J., De-Juanas, Á., García-Castilla, F. J. y Muelas, Á. (2020). Relationship Between Basic Human Values and Decision-Making Styles in Adolescents. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(22), 8315. http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17228315

- Pavlović, V., Pavičić, J. y Cajner, I. (2020). Significance of social and personal power as a social value: perceptions of students in Southeast Europe. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, *18*(2A), 96-115. https://doi.org/10.7906/indecs.18.2.3

- Peiró, S. y Palencia, E. (2009). Adaptación transcultural del cuestionario the Portrait Values Questionnaire (PVQ) IV versión basada en el modelo de HRQOL instruments. *Educación en Valores*, *11*(1), 9-17.

- Peralta, G., Grueso, M. P., Antón, C. y López, M. (2020). Competencias para la formación en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo: reflexiones a partir de una investigación sobre el trabajo en un contexto de conflicto y desventaja social. En

J. Orejuela (Ed.), *Desafíos en la formación de psicólogos de las organizaciones y el trabajo* (pp. 161-187). Editorial Eafit. https://doi.org/10.17230/9789587206777ch7

- Primc, K., Ogorevc, M., Slabe-Erker, R., Bartolj, T. y Murovec, N. (2021). How does Schwartz's theory of human values affect the proenvironmental behavior model? *Baltic Journal of Management*, *16*(2), 276-297. http://dx.doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0276

- Puohiniemi, M. y Verkasalo, M. (2020). Zeitgeist Effects, Fragmentation of Media Use, and Value Consensus. *Journal of Social and Political Psychology*, *8*(1), 300-332. https://doi.org/10.5964/jspp.v8i1.1117

- Ran, Y., Liu, Q., Cheng, Q. y Zhang, Y. (2021). Implicit-explicit power motives congruence and forgiveness in the workplace conflict: the mediating role of empathy. *International Journal of Conflict Management, 32*(3), 445-468. http://dx.doi.org/10.1108/IJCMA-06-2020-0116

- Raza, S. H., Adamu, A. A., Ogadimma, E. C. y Hasnain, A. (2020). The influences of political values manifested in advertisements on political participation: Moderating roles of self-transcendence and conservation. *Journal of Creative Communications*, *15*(3), 318-341. http://dx.doi.org/10.1177/0973258620952919

- Reade, C. (2015). Firms as Peaceful Oases Conceptualising the Role of Conflict-Sensitive Human Resource Management. *Business, Peace and Sustainable Development*, (5), 7-28.

- Ruf, P. J., Graffius, M., Wolff, S., Moog, P. y Felden, B. (2020). Back to the roots: Applying the concept of individual human values to understand family firm behavior. *Family Business Review*, *34*(1), 48-70. https://doi.org/10.1177/0894486520944282

- Sánchez, G., Carrasco, A. J. y Madero, S. M. (2010). Remuneration for employees in family businesses: A regional comparative analysis of Spain and Mexico. *Cuadernos de Administración*, *23*(41), 37-59.

- Schwartz, Sh. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, *25*(1), 1-65. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6

- Schwartz, Sh. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, *50*(4), 19-45. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x

- Strelan, P. y McKee, I. (2014). Inclusive justice beliefs and forgiveness: Commonality through self-transcending values. *Personality and Individual Differences*, *68*(1), 87-92. https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.04.001

- Strelan, P., Feather, N. T. y McKee, I. (2011). Retributive and inclusive justice goals and forgiveness: The influence of motivational values. *Social Justice Research*, *24*(1), 126-142. https://doi.org/10.1007/s11211-011-0132-9

- Toussaint, L., Worthington Jr., E. L., Van Tongeren, D. R., Hook, J., Berry, J. W., Shivy, V. A., Miller, A. y Davis, D. E. (2018). Forgiveness working: Forgiveness, health, and productivity in the workplace. *American Journal of Health Promotion, 32*(1), 59-67. https://doi.org/10.1177/0890117116662312

- Trompenaars, F. (1985). *The organization of meaning and the meaning of organization: A comparative study on the conceptions of organizational structure in different cultures* [Tesis de Doctorado, Universidad de Pensilvania].

- Tucker, J. R., Bitman, R. L., Wade, N. G. y Cornish, M. A. (2015). Defining forgiveness: Historical roots, contemporary research, and key considerations for health outcomes. En L. Toussaint, E. Worthington Jr. y D. Williams (Ed.), *Forgiveness and health. Scientic evidence and theories relating forgiveness to better health* (pp. 13-28). Springer.

- Unidad para la Atención y la Reparación Integral a las Víctimas. (2021). *Víctimas conflicto armado*. https://www.unidadvictimas.gov.co/es/registro-unico-de-victimas-ruv/37394

- Valencia, G. D. y Chaverra, F. A. (2019). Cooperativismo y reincorporación socioeconómica de exintegrantes de las FARC-EP en Colombia. *Revista de Paz y Conflictos*, *12*(2), 227-248. http://dx.doi.org/10.30827/revpaz.v12i2.10236

- Valencia, L. y Ávila, A. (2016). *Los retos del postconflicto. Justicia, seguridad y mercados ilegales.* Ediciones B.

- Weinberg, J. (2020). The winner takes it all? A psychological study of political success among UK Members of Parliament. *Parliamentary Affairs*, *73*(4), 711-733. https://bit.ly/3DLWvGk

- Worthington Jr., E. L. (2006). *Forgiveness and reconciliation. Theory and application*. Routledge.

- Zhang, M., Chebat, J. Ch. y Zourrig, H. (2012). Assessing the psychometric properties of Hofstede's versus Schwartz's cultural values of chinese customers. *Journal of International Consumer Marketing*, *24*(1), 304-319. https://doi.org/10.1080/08961530.2012.741475

Capítulo 14. Competencias 4.0 percibidas como apalancadoras del desempeño en líderes de empresas colombianas del entorno digital

Maddy Lorena D'Silvestri Ruiz y Johnny Orejuela
Universidad Eafit, Colombia

14.1 Introducción

El objetivo de este estudio fue identificar las competencias 4.0 percibidas como apalancadoras de un desempeño sobresaliente por mandos medios y altos de empresas colombianas que trabajan en entornos digitales. Para ello se indagó por el concepto de cuarta revolución industrial, su relación con liderazgo y competencias, así como el constructo de desempeño en el ámbito organizacional. El método escogido fue una investigación cuantitativa de enfoque descriptivo y corte transversal. Un estudio de caso basado en un cuestionario estructurado enviado a más de 400 líderes de compañías digitales o que transitan la transformación digital; entre mandos medios y altos de empresas colombianas, noventa y cuatro respondieron el cuestionario.

Como hallazgo se encontraron cincuenta y cinco competencias asociadas los retos de deben afrontar los líderes en las industrias 4.0 las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera: quince competencias cognitivas (CS), dieciséis

competencias interpersonales (IS), diez competencias de negocio (BS) y catorce competencias estratégicas. Además, en términos de brechas se identificaron ocho competencias que son claves, pero los participantes afirman que deben desarrollar para alcanzar un mejor desempeño.

De acuerdo con los resultados obtenidos y su respectivo análisis se identificó la existencia de treinta y ocho competencias 4.0 percibidas como apalancadoras de un desempeño sobresaliente por mandos medios y altos de empresas colombianas que trabajan en entornos digitales y cincuenta y cinco competencias asociadas a los retos propios de la industria 4.0. Del mismo modo, se identificó la percepción de brechas entre el estado actual y el ideal en nueve competencias clave para el liderazgo 4.0 y se puede apreciar que aunque existen múltiples estrategias implementadas por las organizaciones con el fin de cerrar dichas brechas, estas no están siendo percibidas como eficientes o en sintonía con las necesidades estratégicas de las compañías.

14.2 Cuarta revolución industrial: la evolución de la industria a lo digital

El concepto de cuarta revolución industrial fue acuñado originalmente por el profesor Klaus Schwab (2016), quien al afirmar que "hoy estamos en los albores de una cuarta revolución industrial [que] comenzó a principios de este siglo y se basa en la revolución digital" (p. 9) abrió las puertas a una nueva era de investigaciones configurándose como un referente conceptual de esta noción.

Según Schwab (2016) y basado en las indagaciones del Foro Económico Mundial, la aparición y apropiación acelerada de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el *Machine Learning* o los microsensores que cuentan con un internet altamente difundido y mucho más móvil que en sus orígenes, son la piedra angular de la transformación radical de la sociedad y su economía.

Ahora bien, previo a la aparición de la publicación de Shcwab el gobierno alemán impulsó un concepto que serviría de inspiración para este autor y pavimentaría la existencia misma de la cuarta revolución industrial, dicho concepto es el de la industria 4.0 que básicamente consiste en integrar las nuevas tecnologías a los diferente puntos de la cadena de valor con el fin de automatizarlos y ampliar tanto la capacidad manufacturera, como la habilidad de responder a las nuevas necesidades de los clientes (Popkova *et al.*, 2018, p. 19). Ante esta posibilidad de

tener industrias inteligentes, aparecen modos de producción virtuales y físicos que comienzan a trabajar colaborativamente con el fin de permitir la personalización de productos y la creación de nuevas formas de operar (Schwab, 2016) por este motivo también comienzan a aparecer nuevas concepciones sobre el trabajo, las organizaciones y las metodologías que demandará el futuro.

Aunque en la literatura se plantean diferentes perspectivas frente a lo que potencialmente nos depara el futuro, existe consenso en que las máquinas transformarán la existencia de múltiples empleos que hasta hoy han sido realizados por humanos, llegando incluso a reemplazar a estos en el desarrollo de la totalidad de sus actividades. El meollo del asunto radica en que el futuro de todos los trabajos a nivel mundial se centra en cómo hombres y mujeres logran trabajar colaborativamente con la tecnología alcanzando resultados que ninguno de los dos podría lograr por sí solo (Tytler *et al.*, 2019).

Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (2019) menciona que "la gente tendrá que cambiar de trabajo y orientación laboral muchas veces a lo largo de su vida y convivir de forma cotidiana con robots, esos nuevos colegas que serán parte integral del proceso de producción y generación de valor" (p. 15) esta afirmación deja en evidencia cómo el mundo del trabajo cambia rápidamente exigiendo día tras día nuevas habilidades, destrezas y recursos para mantenerse vigente y valioso en el mercado laboral. Es indiscutible que ante este nuevo formato de trabajo se comienzan a demandar nuevas competencias a los colaboradores quienes requerían atender el futuro bajos nuevos esquemas y paradigmas. Ahora bien, es necesario comprender el concepto de competencias para analizar cómo este puede verse modificado o afectado por la revolución digital.

14.3 Competencias 4.0

El concepto de competencia aparece en los años setenta cuando David McClelland (1973) descubre que las características de personalidad y los rasgos de comportamiento de una persona tienen una mayor influencia en el éxito desempeñando una tarea que lo que arrojan los resultados de pruebas de aptitud. Sus estudios se basaron en descubrimientos previos propuestos por Spencer y Spencer (1993) quienes posteriormente definieron las competencias como "una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación" (p. 10).

Si queremos hacer una aproximación más precisa es necesario aclarar que "característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales" (Alles, 2002), es por este motivo que las competencias tienen un gran valor para la gestión de talentos pues permiten predecir el desempeño de una persona a la luz de los requerimientos de una labor determinada y la sinergia de estas actividades con las competencias que posee el que las desarrolla.

Maisiri *et al.* (2019) señalan que en la medida en que la industria 4.0 exige maneras disruptivas de trabajar, también implica la reformulación de los perfiles de cargos existentes y nuevos, haciendo un especial énfasis en la demanda de competencias emergentes que se requieren para ser exitoso. Esto coincide con el punto de vista de Ra *et al.* (2019) quienes mencionan que es mandatorio la aparición de una sociedad del aprendizaje con la cual se cultive la adaptación a la disrupción, permitiendo así el cambio rápido y constante de habilidades demandadas por la tecnología.

Aunque existen múltiples clasificaciones de las competencias, para el presente trabajo se tendrá en cuenta la clasificación propuesta por Mumford *et al.* (2017) la cual se enfoca en competencias propias de roles de liderazgo en las organizaciones. Según estos autores, enfocarse en las competencias de liderazgo es importante por dos razones: la primera es que al enfocarse en este grupo objetivo, se pueden desarrollar las competencias y así obtener mejores líderes, y la segunda es que una orientación a competencias apunta a trabajar en el trabajo mismo, más que en las personas (p. 155). Mumford *et al.* (2017) desarrollaron un modelo que agrupa las competencias para el liderazgo en cuatro grandes grupos:

- Las competencias cognitivas (CS), que hacen referencia a competencias relacionadas con recolectar, procesar y diseminar información, así como aprender y adaptarse al medio. Según los autores, este conjunto de habilidades constituye la base de las competencias requeridas para el liderazgo.
- Las competencias interpersonales (IS), son aquellas que involucran habilidades sociales y de relacionamiento e influencia de otros.
- Las competencias de negocio (BS), que reúnen aquellas habilidades de funciones específicas de determinadas áreas, así como la capacidad de tomar decisiones basado en su conocimiento del negocio.

- Las competencias estratégicas (SS), que reúnen las habilidades que se requieren para asumir perspectivas más holísticas que posibilitan entender la complejidad, manejar la ambigüedad e influir en la organización.

Basados en este modelo, Guzmán *et al.* (2020) desarrollan un ejercicio académico que resulta en una categorización de las características y habilidades clave para el liderazgo en el contexto de la industria 4.0, asociándolas a cada una de las categorías propuestas por Mumford *et al.* (2017). Estos autores hallaron que las habilidades más importantes de cada grupo las siguientes:

- Habilidades cognitivas (CS): comunicación, escucha activa, aprendizaje activo y pensamiento crítico.
- Habilidades interpersonales (IS): negociación, persuasión y percepción social.
- Habilidades estratégicas (SS): visión, identificación de causas clave, evolución del sistema, evaluación de soluciones
- Habilidades de negocio (BS): aunque en su estudio no encontraron habilidades asociadas a este grupo sugieren para futuros estudios evaluar las habilidades técnicas en tanto los líderes deben lidiar con el uso de las tecnologías propias de la 4IR.

El motivo por el que este abordaje se aproxima a un modelo de competencias bastante completo es porque se acerca a contemplar aspectos socioafectivos los cuales deberían ser considerados, en tanto:

> Existen varios estudios que demuestran que las habilidades socioemocionales son tan (o más) importantes que las habilidades cognitivas o técnicas. Sin embargo, aunque hoy en día se recopilan datos y medidas de todo tipo (...), no se recolectan de forma sistemática datos que permitan comparar habilidades socioemocionales entre países (Banco Interamericano de Desarrollo, 2019, p. 123).

Este último elemento nos invita a plantear la necesidad de medir y evaluar las competencias en entornos organizacionales, frente a este aspecto García-Barriocanal *et al.* (2012) mencionan que las competencias en definitiva están sujetas a ser medidas y evaluadas en tanto los niveles de desarrollo no son absolutos o idénticos en todos los seres humanos (p. 12). En ese sentido es valioso retomar también la postura de Levy-Leboyer (1997) para quien las competencias son repertorios conductuales que algunas personas dominan mejor que otras, bajo esta perspectiva al estar asociadas a comportamientos son además observables,

medibles y cuantificables por lo que su análisis no solo se debe limitar a la mera identificación sino ampliarlo a caracterizar las tipologías de comportamientos particulares que se requieren con el fin de llevar a cabo las tareas propias de determinada posición.

14.4 Una aproximación al liderazgo y sus retos

El liderazgo es un constructo complejo altamente utilizado en el contexto organizacional que suele confundirse con una posición jerárquica dentro del organigrama, al respecto Kotter (2001) aclara que "la gestión se trata de hacer frente a la complejidad. Mientras que el liderazgo, por el contrario, se trata de hacer frente al cambio" (p. 86). Bajo esta definición el autor defiende una posición en la que el liderazgo se basa en el ser humano y no el rol que desempeña, postulado que también defienden Oberer y Erkollar (2018) cuando definen el liderazgo como "el proceso de influencia de un líder a un grupo de seguidores con el fin de alcanzar objetivos organizacionales a través del cambio".

Frente a esta perspectiva es evidente que el rol de líder, más que el de gerente, directivo o presidente juega un papel fundamental en la transformación digital de las empresas, no obstante y como lo señala Kelly (2018) "el liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos de la tierra", cabe resaltar que para este autor el modelo que venimos manejando de liderazgo está mandado a recoger pues según su perspectiva el liderazgo 4.0 se basa en habilidades colaborativas, de *networking* y conexión en entornos autoadaptativos y entrópicos que no requieren ni los modelos arcaicos de valoración del liderazgo, ni sus metodologías de aprendizaje asociadas.

Ante esta necesidad apremiante de ubicar nuevas formas de liderar aparecen conceptos como el de liderazgo distributivo que se presentan a modo de opción para aquellas organizaciones inherentes a la sociedad del conocimiento. Este concepto básicamente hace referencia a esas situaciones en las que "la relación de las tareas propias del liderazgo se extiende a muchas más personas que se ven impulsadas a liderar al mismo tiempo que realizan sus actividades profesionales ordinarias" (Longo, 2008), por lo tanto esta noción implica que en algún punto quienes lideran los equipos se dejan liderar por su subordinados permitiendo el empoderamiento y desarrollo de todos, así como la aparición e implementación de ideas disruptivas en cualquier talento que la presente.

Ahora bien, no podemos desconocer que uno de los retos más contundentes que afronta el concepto de liderazgo es la incapacidad que existe en el mercado laboral de refrescar y actualizar el estereotipo de líder, esto se refleja en estudios como el de tendencias de capital humano en el cual hallaron lo siguiente:

> Mientras las organizaciones esperan nuevas capacidades de liderazgo, aún promueven en gran medida modelos y esquemas de pensamiento tradicionales. Las organizaciones deberían estar desarrollando habilidades y midiendo el liderazgo con métodos que apoyen a los líderes a navegar efectivamente en la creciente ambigüedad, tomar las riendas del cambio acelerado y asociarse con grupos de interés internos y externos (Deloitte, 2019, p. 37).

Ahora bien, en la medida en que el liderazgo como concepto es polémico y presenta un abundante debate teórico, las clasificaciones de estilos de liderazgo son igual de cuantiosas y diversas. Para el presente estudio se tomará como base el trabajo realizado por Oberer y Erkollar (2018) quienes analizaron las teorías comportamentales de liderazgo y desarrollaron una matriz de estilos de liderazgo en la cual el liderazgo 4.0 se constituye como el nivel más alto alcanzable.

La matriz de estilos de liderazgo 4.0 propuesta por Oberer y Erkollar (2018) sugiere la existencia de cuatro estilos de liderazgo basados en el nivel de innovación y orientación a la tecnología, y la capacidad de liderar personas que tengan los individuos, dichos estilos son:

- 4.0 *Freshmen leader* (FL): su mayor preocupación son las estructuras tradicionales de manufactura y por lo tanto su prioridad son los productos terminados. No posee mayor interés por el empleado, las necesidades del cliente final o las tecnologías emergentes.
- 4.0 *Social Leader* (SL): se refiere a aquellos líderes que poseen la habilidad de crear una atmósfera amigable para los empleados pero no tienen interés o foco en la necesidad de innovar y apalancar procesos con tecnología.
- 4.0 *Technological Leader* (TL): estas personas tienen un alto interés en la innovación e implementación de nuevas tecnologías para aumentar el valor entregado, no obstante tiene poco o nulo interés por los empleados.
- 4.0 *Digital Leader* (DL): es el estilo de liderazgo más productivo en la era digital, su foco está en comprender cómo la tecnología impacta a las personas y en qué manera se podrían alinear el modelo de negocio con la naturaleza humana.

14.5 Competitividad y desempeño laboral

En una economía globalizada es importante revisar tanto los niveles de competitividad mundial, como el desempeño local de la fuerza laboral. En relación con el primer tópico existe el reporte anual de competitividad emitido por el Foro Económico Mundial (2019) que para su versión más reciente ubica a Colombia en el puesto 57 de 141 a nivel global, en términos generales este aspecto cobra un valor especial cuando se le analiza en retrospectiva, pues hace tan solo diez años se ubicaba al país en la posición 69. Cabe resaltar que, a pesar de haber obtenido una mejora en la posición del país en el listado general, el *ranking* es contundente en asegurar que los niveles de competitividad del país en términos de habilidades y competencias no es la mejor incluso para ese aspecto particular lo ubica en el puesto 80. En este sentido las acciones que se deben desarrollar para apalancar mejor la competitividad internacional de la fuerza de trabajo colombiana deberían estar vinculadas a un seguimiento al desempeño individual que propenda por el desarrollo de habilidades antes, durante y después de la educación formal como el mismo *ranking* lo estipula.

Son múltiples los autores que han debatido y conceptualizado el término de desempeño laboral, pero una aproximación bastante común es la desarrollada por Soodmand y Doosti (2016) quienes resumen el término como acciones, tareas y comportamientos escalables que desarrolla el empleado con el fin de generar una contribución a los objetivos organizacionales (p. 99). Esta definición contrasta con la perspectiva de autores como Toro (2002) quien propone comprenderlo como una acción o actuación orientada a un resultado; una "acción con un propósito consciente" (p. 29), es decir que al ser los humanos seres complejos, el desempeño no puede ser únicamente medido como la entrega de resultados esperados o las condiciones externas que los impactan, sino como una serie de acciones que conscientemente tienen un propósito.

La postura de Toro (2002) tiene un gran valor pues al abordar el concepto de una manera multidimensional abarca aspectos determinantes de este que no necesariamente están anclados a los resultados en sí, sino más bien a factores condicionantes que pueden ser antecedentes, intervinientes o consecuentes. Para el autor la mera obtención de resultados hace referencia a términos que no son desempeño y que apuntan a aspectos diferentes, para ello utiliza los términos de efectividad laboral y efectividad personal para señalar que no siempre las organizaciones y los miembros que conforman su equipo persiguen los mismos objetivos y en este sentido señala que "será más eficiente el directivo que logre crear condiciones tales que se reduzcan significativamente los resultados desfavorables

y se logren más o mejores resultados favorables, tanto para el trabajador como para la empresa" (Toro, 2002).

Continuando con la postura de este autor, es fundamental comprender que desde la perspectiva de Toro (2002) las acciones que se realizan con el objetivo de obtener resultados en el ámbito organizacional se ven afectadas por los factores condicionantes que ampliándolos un poco más se caracterizan de la siguiente manera:

- Condiciones antecedentes: "son pre-requisitos contextuales del desempeño. Lo anteceden y lo condicionan mediante su acción sobre los conocimientos, las habilidades y la motivación" (Toro, 2002, p. 33). Dentro de esta categoría se encuentran las condiciones sociales, culturales y demográficas, los factores de personalidad y las condiciones del puesto de trabajo.
- Condiciones intervinientes: según el autor son aquellas variables que determinan de manera inmediata y directa el desempeño ocupacional pero que se ven irremediablemente influenciadas por las condiciones antecedentes (Toro, 2002, p. 34). Dentro de estas variables se contemplan los conocimientos, las habilidades y la motivación.
- Condiciones consecuentes: las variables que se encuentran en esta categoría, es "porque representan el efecto o la consecuencia de las demás variables" (Toro, 2002, p. 34), y aquí cabe aclarar que las variables que median entre el desempeño y el resultado son las que van a facilitar o entorpecer la relación.

Por otra parte, cuando se habla de desempeño es relevante considerar la manera en que este puede ser evaluado y frente a ello Matabanchoy-Tulcán *et al.* (2019) sientan su posición diciendo que la evaluación de desempeño es:

> Un proceso de recolección de información, que permite medir y evaluar en el trabajador por un lado, el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades establecidos por la institución y por otro, la calidad con que se lleva a cabo la función en términos de rendimiento y los logros obtenidos en un tiempo determinado realizando una valoración que identifique las fortalezas y oportunidades de mejora en la función (p. 179).

Según los autores, la ED permite estimar cuantitativa y cualitativamente la sinergia existente entre las personas los cargos que desempeñan, así como

potenciar sus resultados gracias a la retroalimentación que este ejercicio otorga (Matabanchoy-Tulcán *et al.*, 2019, p. 179). Por lo anterior, la evaluación de desempeño cobra un valor especial en tanto el desarrollo de las organizaciones está atado al mejoramiento constante del rendimiento laboral de los colaboradores y el fortalecimiento de sus habilidades.

14.6 Método

Tipo de estudio

El enfoque de la presente investigación fue de corte cuantitativo, lo que significa que se pueden verificar o refutar hipótesis fundamentales en el conocimiento teórico existente con base en inferencias realizadas a partir de una muestra de determinada población, evaluando la relación entre aspectos o variables observadas en la muestra (Ugalde y Balbastre, 2013, p. 181). También se caracterizó por ser una investigación de tipo descriptivo y transversal, es decir que se buscaba describir las características de una sola muestra recolectando los datos en un único momento (Müggenburg y Pérez, 2017, p. 36).

El diseño de la investigación se caracterizó por ser un estudio de caso, en tanto se enfocaba en estudiar un número reducido de variables que apalancan el fenómeno a investigar, en este caso el desempeño sobresaliente de mandos medios y altos en empresas colombianas que trabajan en entornos digitales. En ese sentido, el estudio de caso es el diseño más útil pues mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, y puede hacerlo por medio de métodos cuantitativos o cualitativos (Martínez, 2006).

Participantes

La investigación se llevó a cabo con una muestra intencional de cien respuestas de personas que cumplían con los siguientes criterios de inclusión:

- Empleados que trabajen en empresas colombianas ubicadas en ciudades principales.
- Empleados de empresas que transitan un proceso de transformación digital o trabajen en entornos digitales.
- Personas que ocupan posiciones de mandos altos o medios.

- Máximo seis empleados de una misma empresa.

Cabe aclarar que no se puede utilizar una muestra controlada porque en la literatura científica del tema no existen datos exactos de cuántas empresas se encuentran en esta situación, especialmente ante la coyuntura de aislamiento por motivo de la pandemia de la COVID-19 que ha obligado a las empresas a nivel mundial a iniciar transformaciones digitales forzosa de manera masiva, por ese motivo se toma una muestra intencional.

Instrumento

Para recolectar de la información se construyó y aplicó un cuestionario *online* de veintitrés preguntas que permitió indagar de manera precisa las competencias 4.0 percibidas como clave que requieren los mandos medios y altos en la 4IR, la brecha actual percibida por ellos en cuanto a las competencias que requiere para enfrentar estos retos y las estrategias que están implementando las organizaciones colombianas para cerrar dichas brechas. El instrumento se estructuró en cuatro partes y contempló los siguientes tópicos: datos de identificación, competencias 4.0 clave que requieren los mandos medios y altos en la 4IR (cognitivas, interpersonales, de negocio y estratégicas), brecha actual percibida por los mandos medios y altos en cuanto a las competencias que requiere para enfrentar los retos de la 4IR y estrategias que están implementando las organizaciones colombianas para cerrar las brechas que presentan su mandos medios y altos frente a la 4IR.

Procedimiento

La investigación se desarrolló en tres fases. La primera fue una contextualización teórica con la cual se estableció el estado del arte de los conceptos de liderazgo 4.0, competencias, desempeño y cuarta revolución industrial, esto dio paso a la construcción del marco teórico que fundamenta el proyecto.

La segunda fase correspondió al trabajo de campo, en la que se construyó el instrumento y se hizo una aplicación piloto a cuatro líderes con las características exigidas por el estudio con el fin de validar la comprensión del cuestionario y afinarlo a la luz de los hallazgos, después del piloto se administró el cuestionario a la población objetivo.

En la tercera fase se organizaron y analizaron los datos e información obtenida, y posteriormente se realizó un análisis y discusión de los hallazgos en relación

con investigaciones similares en el mismo campo de estudio, y confrontándolos con los objetivos propuestos.

14.7 Resultados

Para comprender los hallazgos del estudio es importante iniciar por presentan las características de identificación del grupo final de participantes, quienes voluntariamente demostraron interés en la investigación.

De los cien sujetos que pertenecen a la muestra tomada para el presente estudio, distribuidos entre mandos medios y altos de diversas organizaciones, se identifica que los cargos de coordinador (23 %), director (21 %), gerente (23 %) y líder (17 %) fueron los más frecuentes en diligenciar el cuestionario. Esta distribución posiblemente se debe a que en las organizaciones hay un número reducido de mandos altos mientras que las posiciones de mandos medios pueden aceptar un mayor número de personas ocupándolas (**figura 14-1** y **tabla 14-1**).

Figura 14-1
Distribución de cargos

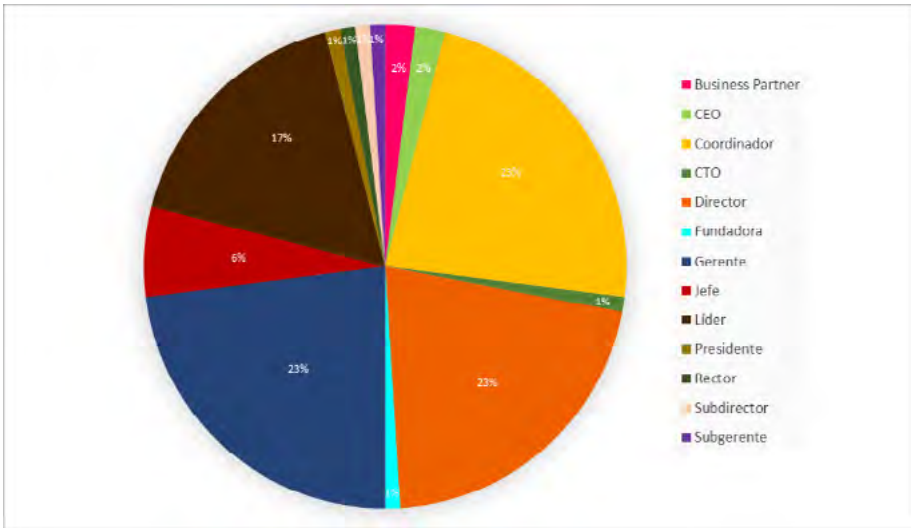


Tabla 14-1
Distribución de cargos

Cargos	Frecuencias	Porcentajes
Business Partner	2	2 %
CEO	2	2 %
Coordinador	23	23 %
CTO	1	1 %
Director	21	21 %
Fundadora	1	1 %
Gerente	23	23 %
Jefe	6	6 %
Líder	17	17 %
Presidente	1	1 %
Rector	1	1 %
Subdirector	1	1 %
Subgerente	1	1 %

En cuanto a las áreas a las cuales pertenecen estos sujetos, los datos evidencian que las áreas más interesadas en participar del estudio son talento humano (30 %), formación (15 %), *C-Suite* (11 %) y comercial (6 %). Esta distribución puede deberse al alto interés que estas temáticas despiertan en los profesionales de gestión humana y formación, por el impacto que los resultados pueden tener en sus organizaciones en términos de aplicabilidad (**figura 14-2** y **tabla 14-2**).

Figura 14-2
Distribución según áreas

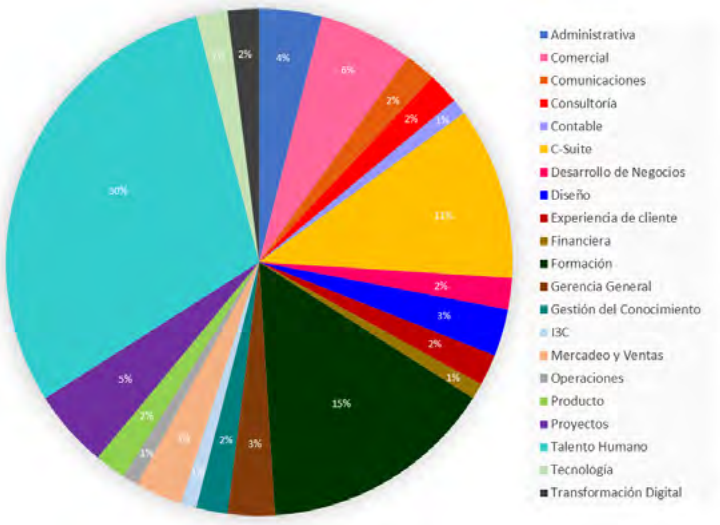


Tabla 14-2
Distribución según áreas

Áreas	Frecuencias	Porcentajes
Administrativa	4	4 %
Comercial	6	6 %
Comunicaciones	2	2 %
Consultoría	2	2 %
Contable	1	1 %
C-Suite	11	11 %
Desarrollo de negocios	2	2 %
Diseño	3	3 %
Experiencia de cliente	2	2 %
Financiera	1	1 %
Formación	15	15 %

Áreas	Frecuencias	Porcentajes
Gerencia general	3	3 %
Gestión del conocimiento	2	2 %
I3C	1	1 %
Mercadeo y ventas	3	3 %
Operaciones	1	1 %
Producto	2	2 %
Proyectos	5	5 %
Talento Humano	30	30 %
Tecnología	2	2 %
Transformación digital	2	2 %

Las empresas que lideran los participantes se encuentran distribuidas en diversos sectores de la economía pero la mayor proporción proviene de los sectores financiero (13 %), *E-Learning* (8 %), educativo (7 %), alimentos y bebidas (7 %), *Software* (7 %), *Retail* (6 %), telecomunicaciones (5 %), consultoría (5 %) y aplicativos (5 %). Esta distribución puede responder a la trayectoria de esas industrias y sus tamaños, que implican una mayor presencia en el mundo laboral. Por otra parte, no sorprende que los más interesados en la investigación fueran sectores educativos y de *e-learning* en tanto estos temas impactan su labor **(figura 14-3** y **tabla 14-3)**.

Figura 14-3
Distribución según el sector de la empresa

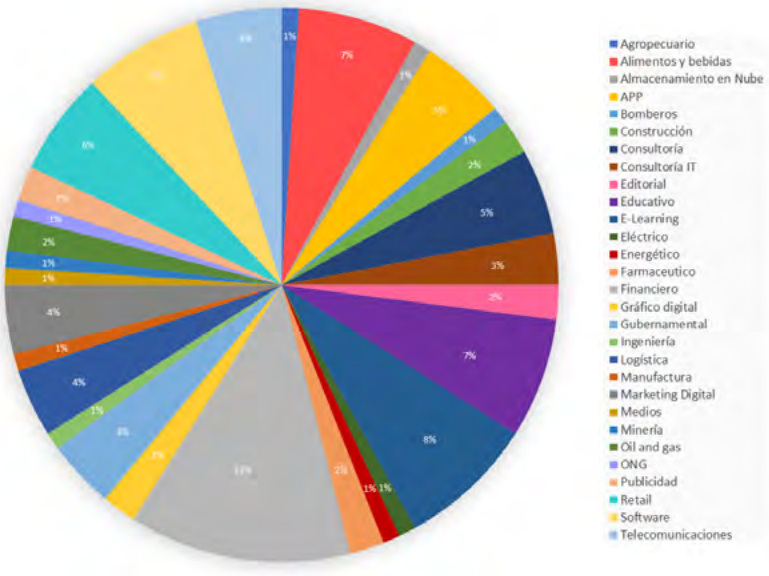


Tabla 14-3
Distribución según el sector de la empresa

Sectores	Frecuencias	Porcentajes
Agropecuario	1	1 %
Alimentos y bebidas	7	7 %
Almacenamiento en nube	1	1 %
APP	5	5 %
Bomberos	1	1 %
Construcción	2	2 %
Consultoría	5	5 %
Consultoría IT	3	3 %
Editorial	2	2 %
Educativo	7	7 %

Sectores	Frecuencias	Porcentajes
E-Learning	8	8 %
Eléctrico	1	1 %
Energético	1	1 %
Farmacéutico	2	2 %
Financiero	13	13 %
Gráfico-digital	2	2 %
Gubernamental	4	4 %
Ingeniería	1	1 %
Logística	4	4 %
Manufactura	1	1 %
*Marketing d*igital	4	4 %
Medios	1	1 %
Minería	1	1 %
Oil and gas	2	2 %
ONG	1	1 %
Publicidad	2	2 %
Retail	6	6 %
Software	7	7 %
Telecomunicaciones	5	5 %

De acuerdo con las respuestas otorgadas por los participantes, el 94 % de esas empresas trabajan en entornos digitales, mientras que el 88 % se encuentra en procesos de transformación digital. Si bien estos datos pueden obedecer a un desconocimiento de qué significa trabajar en entornos digitales, también es probable que el porcentaje de empresas en procesos de transformación digital se deba a la situación de cuarentenas y aislamientos que estaban vigentes durante el periodo en el cual se hizo la recolección de la data (**figura 14-4** y **tabla 14-4**).

Figura 14-4
Transformación digital vs. entornos digitales

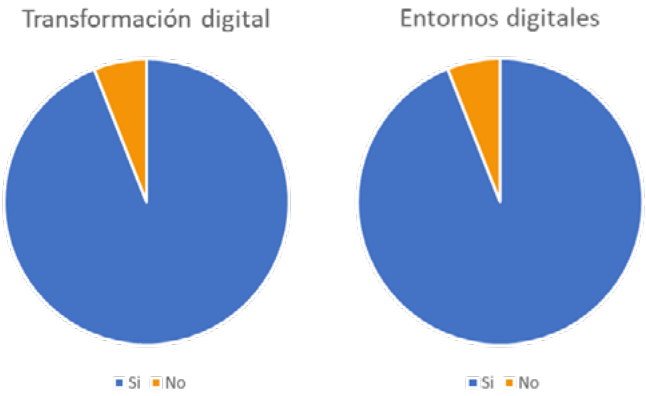


Tabla 14-4
Transformación digital vs. entornos digitales

Estado	Transformación digital		Entornos digitales	
	Frecuencia	Promedio	Frecuencia	Promedio
No	11	11 %	6	6 %
Sí	89	89 %	94	94 %

El último factor para considerar asociado a los participantes es la distribución geográfica de estas personas, y en ese sentido se evidencia que la población más activa en responder la encuesta está ubicada en las ciudades de Bogotá (57 %) y Medellín (30 %). Esto puede deberse a que Bogotá al ser capital del país tiene una alta concentración de oficinas principales en su territorio y Medellín posee el centro para la cuarta revolución industrial, aspecto que promueve la transformación digital de sus industrias de trayectoria y la aparición de nuevas empresas pertenecientes a sectores emergentes 100 % digitales (**figura 14-5** y **tabla 14-5**).

Figura 14-5
Distribución según la ciudad

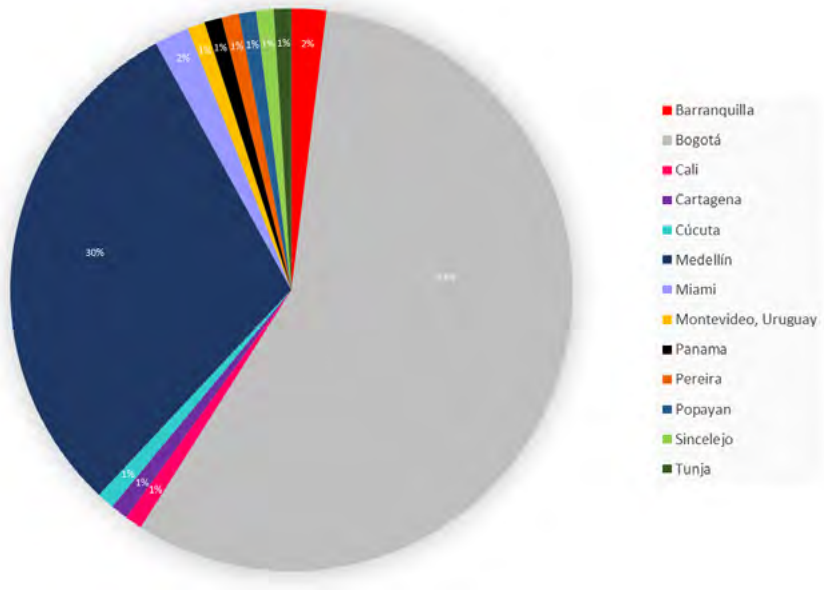


Tabla 14-5
Distribución según la ciudad

Ciudades	Frecuencias	Porcentajes
Barranquilla	2	2 %
Bogotá	57	57 %
Cali	1	1 %
Cartagena	1	1 %
Cúcuta	1	1 %
Medellín	30	30 %
Miami, USA	2	2 %
Montevideo, Uruguay	1	1 %
Panamá, Panamá	1	1 %
Pereira	1	1 %

Ciudades	Frecuencias	Porcentajes
Popayán	1	1 %
Sincelejo	1	1 %
Tunja	1	1 %

Ahora bien, los hallazgos relativos a las competencias 4.0 clave que requieren los mandos medios y altos en la 4IR se deben interpretar a la luz de las cuatro categorías de competencias estudiadas. En primer lugar se encuentran las competencias 4.0 cognitivas ante las cuales los encuestados catalogan como claves a la hora de afrontar los retos de la cuarta revolución industrial el *Learnability* o aprendizaje activo (55 %), el pensamiento crítico (26%) y la escucha activa (10 %). Cabe resaltar que algunos de los participantes identifican y proponen otras competencias asociadas a la esfera cognitiva que posibilitan mejores resultados ante los retos de la era digital, estos son: adaptabilidad y flexibilidad, agilidad, comunicación, fluidez digital y pensamiento sistémico.

De estas competencias adicionales un 2 % de las personas encuestadas coinciden en que la comunicación es una competencia de alta importancia ante los retos que deben afrontar, ubicándola como más importante incluso que las competencias de comprensión lectora (1 %) y la redacción (1 %) (**figura 14-6** y **tabla 14-6**).

Figura 14-6
Competencias cognitivas 4.0 claves

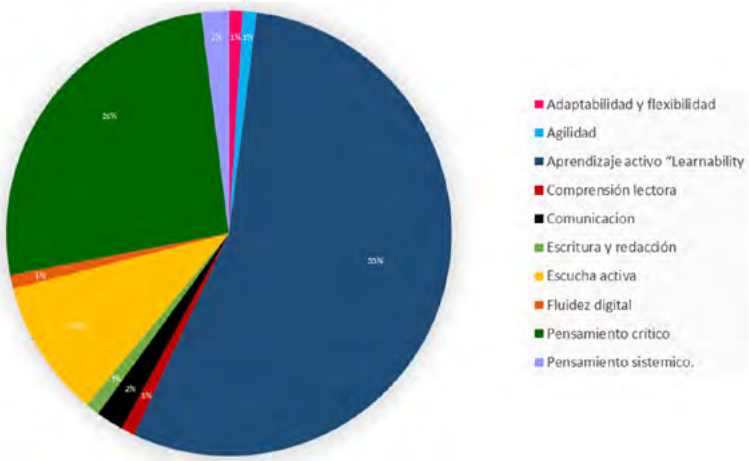


Tabla 14-6
competencias cognitivas 4.0 claves

Competencias cognitivas (CS)	Frecuencias	Porcentajes
Adaptabilidad y flexibilidad	1	1 %
Agilidad	1	1 %
Aprendizaje activo *Learnability*	55	55 %
Comprensión lectora	1	1 %
oCmunicación	2	2 %
Escritura y redacción	1	1 %
Escucha activa	10	10 %
Fluidez digital	1	1 %
Pensamiento crítico	26	26 %
Pensamiento sistémico.	2	2 %

En tanto no todos los cargos poseen los mismos retos, tampoco validan las competencias en igual medida, en esa línea de ideas encontramos que tanto para los coordinadores, los jefes y los gerentes el aprendizaje activo y el pensamiento crítico son las competencias más importantes en ese orden; los directores incluyen a este listado la escucha activa con un 14 %; y los líderes alteran el orden de esas tres competencias valorando mayoritariamente el aprendizaje activo, seguido de la escucha activa y en un tercer lugar el pensamiento crítico. Ahora bien, para las posiciones más altas (*C-Suite*, presidencia y posiciones estratégicas), la competencia más importante sigue siendo el aprendizaje activo (56 %), seguido del pensamiento crítico (44 %), lo particular es que en estos cargos ni siquiera consideran la escucha activa como una competencia relevante.

La percepción entre áreas también varía, por ello aunque todas comparten el aprendizaje activo como la más relevante, para talento humano, el área de formación y el *C-Suite* el pensamiento crítico y la escucha activa con las que en orden le siguen, mientras que el área comercial cataloga la escucha activa como más valiosa que el pensamiento crítico a la hora de enfrentar los retos de la 4IR.

En segundo lugar tenemos las competencias interpersonales, que de acuerdo con la percepción de los participantes las más importantes a la hora de afrontar

los retos de la cuarta revolución industrial son coordinación de equipos (40 %), negociación (18 %), percepción social (19 %) y persuasión (11 %).

En esta categoría los participantes también identificaron y propusieron otras competencias asociadas que posibilitan mejores resultados ante los retos de la era digital, estas son: actitud servicial, adaptabilidad, agilidad emocional, colaboración, curiosidad, empatía, inteligencia emocional y relacionamiento. De estas competencias adicionales un 3 % de las personas encuestadas coinciden en que la adaptabilidad es una competencia de alta importancia y un 3 % adicional indica que la inteligencia emocional también lo es (**figura 14-7** y **tabla 14-7**).

Figura 14-7
Competencias interpersonales 4.0 claves

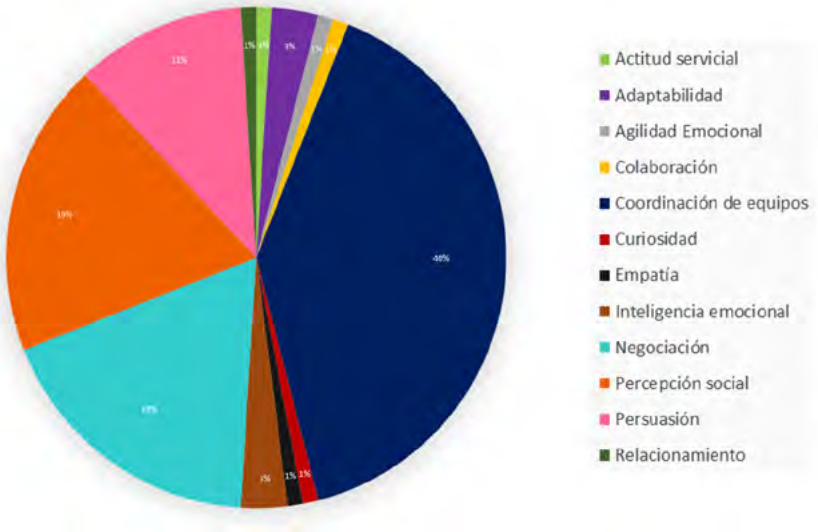


Tabla 14-7
Competencias interpersonales 4.0 claves

Competencias Interpersonales (IS)	Frecuencias	Porcentajes
Actitud servicial	1	1 %
Adaptabilidad	3	3 %
Agilidad emocional	1	1 %

Competencias Interpersonales (IS)	Frecuencias	Porcentajes
Colaboración	1	1 %
Coordinación de equipos	40	40 %
Curiosidad	1	1 %
Empatía	1	1 %
Inteligencia emocional	3	3 %
Negociación	18	18 %
Percepción social	19	19 %
Persuasión	11	11 %
Relacionamiento	1	1 %

La priorización que se da de acuerdo con el cargo de los participantes indica que si bien para casi todos la competencia más importante es la coordinación de equipos, las competencias que lo acompañan no siempre tienen el mismo peso, por ejemplo: tanto para los coordinadores, como los líderes la coordinación de equipos es seguida de la persuasión, la percepción social y la negociación (en ese orden), mientras que para los gerentes la negociación y a la percepción social tiene un peso mayor que la persuasión; y por su parte los directores asignan pesos iguales a la percepción social y negociación. Por último, las posiciones más altas (*C-Suite*, presidencia y cargos estratégicos), proponen como secundarias en relevancia la negociación (30 %) y la percepción social (20 %). En contraste a las respuestas del resto de cargos, para los jefes la percepción social es la competencia más valorada, dejando el resto en un segundo plano.

Ahora bien, si se revisan las competencias interpersonales a la luz de las áreas a las que pertenecen los participantes encontramos que: las áreas de talento humano, formación y comercial coinciden en que la coordinación de equipos y la percepción social son competencias fundamentales, sin embargo para talento humano le siguen la negociación y la adaptabilidad, mientras que para formación le sigue la persuasión. Es curioso que el área comercial deja a un lado otras competencias más cercanas a su labor como la negociación. El *C-Suite* es el único grupo que valora la percepción social por encima de la coordinación de equipos, acompañados de la negociación en menor medida.

En tercer lugar encontramos las competencias de negocio y allí son la administración de talentos (88 %), junto con la administración de recursos financieros (8 %) las que se refieren como más importantes a la hora de afrontar los retos de la cuarta revolución industrial. Cabe resaltar que algunos de los participantes identifican y proponen otras competencias asociadas al negocio que posibilitan mejores resultados ante los retos de la era digital, estos son: administración de riesgo, *customer centricity* e innovación (figura 14-8 y tabla 14-8).

Figura 14-8
Competencias de negocio 4.0 claves

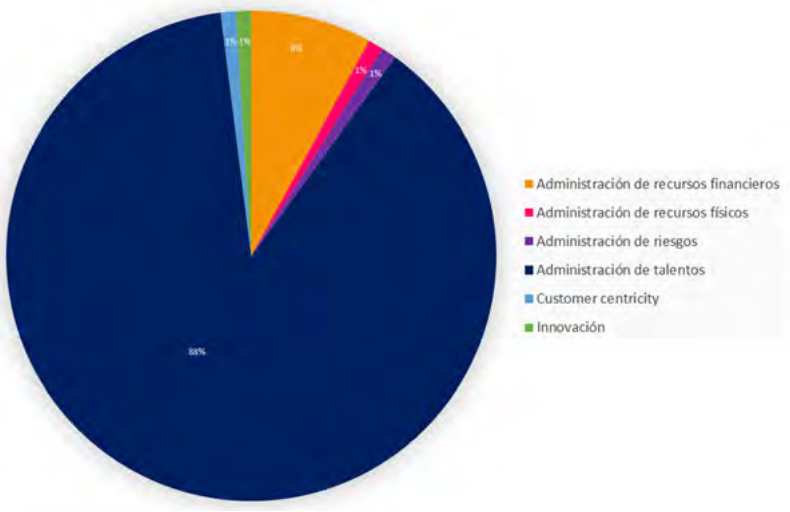


Tabla 14-8
Competencias de negocio 4.0 claves

Competencias de negocio (BS)	Frecuencias	Porcentajes
Administración de recursos financieros	8	8 %
Administración de recursos físicos	1	1 %
Administración de riesgos	1	1 %
Administración de talentos	88	88 %
Customer centricity	1	1 %
Innovación	1	1 %

En esta categoría, si bien hay consenso en que la competencia más importante para todos los cargos y áreas es la administración de talentos, es valioso resaltar que el participante que ostenta el cargo de *Chief Technology Officer* señala que para él la administración de recursos físicos es la más importante disintiendo radicalmente de la opinión del resto de líderes. Por su parte, según los cargos de director, fundadora, gerente, jefe y líder la administración de recursos financieros también es importante pero en una menor medida.

Llevando el análisis de resultados a las áreas a las que pertenecen los participantes se evidencia que para el área de talento humano la competencia más importante es la administración de talentos (93 %), seguida de la administración de riesgos (3 %) y la innovación (3 %), mientras que para las áreas de formación, *C-Suite* y comercial la administración de talentos debe ir acompañada de la administración de recursos financieros. También es relevante en este punto resaltar los resultados arrojados por las áreas de tecnología y transformación digital quienes además de señalar la administración de talentos y de recursos financieros como fundamental, postulan el foco en cliente como elemento importante.

Por último, se encuentran las competencias estratégicas, que según los participantes las más importantes son la visión (31 %), la evaluación sistémica (20%), la resolución de problemas (18 %), la percepción sistémica (10 %) y la identificación de causas clave (10 %). En esta categoría también se evidencian competencias adicionales propuestas por los participantes, estas son: adaptabilidad, agilidad, conexión de soluciones, evaluación de oportunidades, holisticidad, innovación y visión sistémica (**figura 14-9** y **tabla 14-9**).

Figura 14-9
Competencias estratégicas 4.0 claves

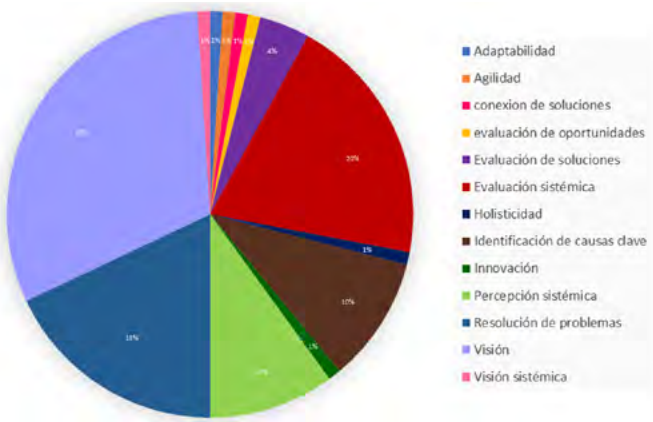


Tabla 14-9
Competencias estratégicas 4.0 claves

Competencias estratégicas (SS)	Frecuencias	Porcentajes
Adaptabilidad	1	1 %
Conexion de soluciones	1	1 %
Agicomunicación	1	1 %
Evaluación de oportunidades	1	1 %
Evaluación de soluciones	4	4 %
Evaluación sistémica	20	20 %
Holisticidad	1	1 %
Identificación de causas clave	10	10 %
Innovación	1	1 %
Percepción sistémica	10	10 %
Resolución de problemas	18	18 %
Visión	31	31 %
Visión sistémica	1	1 %

En los resultados se evidencia que dependiendo del cargo que se ostenta se ven con mayor relevancia unas competencias que otras, por ello para los cargos de director, gerente y líder la competencia clave para afrontar los retos de la 4IR es la visión, mientras que para los coordinadores y jefes la evaluación sistémica es lo más importante, en cambio para los cargos de *C-Suite* la resolución de problemas y la visión serían las competencias relevantes.

También se identifican divergencias de percepción dependiendo del área a la cual se pertenece: talento humano prima la evaluación sistémica, la visión, la resolución de problemas y la identificación de causas clave; el área de formación la competencia asociada a ser visionario y en segundo lugar la resolución de problemas; el área comercial la resolución de problemas (50 %); el *C-Suite* la percepción sistémica y la visión, seguidas por la evaluación sistémica y la resolución de problemas ponderadas con el mismo peso.

Otro de los elementos que se indagó en este estudio fue la brecha percibida por mandos medios y altos entre las competencias que tienen y las que necesitan tener con el fin de afrontar los retos propios de la cuarta revolución industrial.

Con base en las respuestas de los participantes, las competencias cognitivas (CS) que se perciben como más desarrolladas en ellos son el pensamiento crítico (80 %), la escucha activa (67 %) y el aprendizaje activo (71 %). En contraste, los participantes refieren que las competencias que en mayor medida no poseen son escritura y redacción (31 %), escucha activa (26 %), comprensión lectora (22 %), aprendizaje activo (21 %) y pensamiento crítico (17 %). Contrastando estos resultados con los de la categoría de competencias clave, se puede deducir que el pensamiento crítico, el aprendizaje activo y la escucha activa son competencias que un gran número de participantes considera poseer probablemente porque se les exigen en mayor medida, sin que esto desconozca como un grupo considerable de individuos señala la existencia de brechas en esas tres competencias.

Tabla 14-10
Competencias cognitivas que posee vs. las que no

Competencias cognitivas que poseen los participantes			**Competencias cognitivas que no poseen los participantes**		
CS que sí tienen	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**CS que no tienen**	**Frecuencia**	**Porcentaje**
a) Escucha activa	67	67 %	a) Escucha activa	26	26 %
Adaptability	1	1%	Analítica de datos	1	1 %
b) Pensamiento crítico	80	80 %	b) Pensamiento crítico	17	17 %
c) Escritura y redacción	30	30 %	c) Escritura y redacción	31	31 %
d) Comprensión lectora	17	17 %	Comunicación	1	1 %
e) Aprendizaje activo *Learnability*	71	71 %	Conocimiento del entorno VUCA	1	1 %
Orientación al logro	1	1 %	d) Comprensión lectora	22	22 %
Pensamiento divergente	1	1 %	d) Comprensión lectora	1	1 %

Competencias cognitivas que poseen los participantes			Competencias cognitivas que no poseen los participantes		
CS que sí tienen	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**CS que no tienen**	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Pensamiento holístico	1	1 %	Desarrollo de negocios virtuales	1	1 %
			e) Aprendizaje activo *Learnability*	21	21 %
			Gestión de la informacion	1	1 %
			Inhibición y gestión de la conducta	1	1 %
			No aplica	3	3 %
			Oratoria	1	1 %
			Otros idiomas	1	1 %
			Programación	1	1 %

En relación con las competencias interpersonales encontramos que las que se perciben como más desarrolladas en ellos son la coordinación de equipos (59 %), la negociación (40 %), la percepción social (40 %) y la persuasión (38 %). Sin embargo, es curioso que en proporciones similares estas últimas tres competencias aparezcan con las frecuencias más altas frente a la pregunta por las competencias que aún no poseen (tabla 14-11).

Tabla 14-11
Competencias interpersonales que posee vs. las que no

Competencias interpersonales que poseen los participantes			Competencias interpersonales que no poseen los participantes	
IS que sí tiene	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**IS que no tiene**	**Cuenta de #**
a) Negociación	40	40 %	a) Negociación	37
b) Persuasión	38	38 %	Actitud positiva	1
c) Percepción social	40	40 %	b) Persuasión	33
Comunicación asertiva	1	1 %	c) Percepción social	31

Competencias interpersonales que poseen los participantes			Competencias interpersonales que no poseen los participantes	
IS que sí tiene	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**IS que no tiene**	**Cuenta de #**
Comunicación franca y clara	1	1 %	Creatividad	1
d) coordinación de equipos	59	59 %	d) Coordinación de equipos	13
Empatía	1	1 %	Empatia	1
Inteligencia emocional	1	1 %	Habilidades de investigación	1
			No aplica	3
			Paciencia	1
			Relacionamiento interpersonal	1
			Simplicidad	1
			Resiliencia	1

Ante las competencias de negocio los participantes se inclinan a considerar como las competencias que poseen la administración de talentos (87 %) y la administración de recursos físicos (36 %). Es importante señalar que hay una gran brecha (55 %) en la competencia de administración de recursos financieros, la cual en su momento fue señalada como de gran valor (tabla 14-12).

Tabla 14-12
Competencias interpersonales que posee vs. las que no

Competencias de negocio que poseen los participantes			Competencias de negocio que no poseen los participantes		
BS que sí tienen	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**BS que no tienen**	**Frecuencia**	**Porcentaje**
a) Administración de talentos	67	67 %	a) Escucha activa	26	26 %
Administración del tiempo	87	87 %	a) Administración de talentos	11	11 %

Competencias de negocio que poseen los participantes			Competencias de negocio que no poseen los participantes		
BS que sí tienen	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**BS que no tienen**	**Frecuencia**	**Porcentaje**
b) Administración de recursos financieros	1	1 %	Administración digital	1	1 %
c) Administración de recursos físicos	32	32 %	b) Administración de recursos financieros	62	62 %
Colaboración	36	36 %	c) Administración de recursos físicos	36	36 %
Customer centricity	1	1 %	Gestión comercial	1	1 %
Enfoque en oportunidades	1	1 %	Pensamiento exponencial	1	1 %
Establecimiento de relaciones estratégicas	1	1 %	Visión medioambiental	1	1 %
Gestión comercial	1	1 %			
Gestión de riesgo	1	1 %			
No aplica	1	1 %			
Pensamiento creativo	1	1 %			

Por último, ante las competencias estratégicas es importante señalar que son las que mayor porcentaje de participantes considera poseer de los cuatro grupos de competencias y que las tres que obtuvieron mayor frecuencia de respuesta fueron las competencias de resolución de problemas (67 %), visión (61 %) y evaluación de soluciones (51 %), en contraste las competencias que los participantes consideran no poseer son las de evaluación sistémica (46 %), percepción sistémica (35 %) e identificación de causas clave (25 %).

Tabla 14-13
Competencias interpersonales que posee vs. las que no

Competencias estratégicas que poseen los participantes			Competencias estratégicas que no poseen los participantes		
SS que sí tienen	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**SS que no tienen**	**Frecuencia**	**Porcentaje**
a) Visión	61	61 %	a) Visión	12	12 %
b) Identificación de causas clave	36	36 %	b) Identificación de causas clave	25	25 %
c) Evaluación de soluciones	51	51 %	c) Evaluación de soluciones	12	12 %
d) Evaluación sistémica	32	32 %	Conocimiento teórico	1	1 %
e) Percepción sistémica	38	38 %	d) Evaluación sistémica	46	46 %
Enfoque en resultados	1	1 %	e) Percepción sistémica	35	35 %
f) Resolución de problemas	67	67 %	Espíritu emprendedor	1	1 %
Ninguna	1	1 %	f) Resolución de problemas	12	12 %
Pensamiento estratégico	1	1 %	No aplica	4	4 %

Cabe anotar que de las preguntas asociadas a brechas se identificaron un par de competencias adicionales en cada categoría referidas por los participantes:

- CS: orientación al logro, análisis de datos, gestión de información, oratoria, dominio de varios idiomas.
- IS: actitud positiva, creatividad, paciencia, resiliencia.
- BS: administración de tiempos, gestión comercial, pensamiento creativo, colaboración.
- SS: emprendimiento.

Por último, en esta investigación se indagó por las estrategias que están implementando las organizaciones colombianas para cerrar las brechas que presentan su mandos medios y altos frente a la cuarta revolución industrial.

Primero se evaluaron las estrategias utilizadas para cerrar las brechas y allí se encontró que las más utilizadas por las compañías son: la formación en plataformas de aprendizaje (70 %), procesos de *coaching* (41 %), tertulias de gestión de conocimiento (39 %), aprendizaje experiencial en entornos controlados (29 %), capacitación presencial magistral (26 %) y *Game Based Learning* (19 %). No obstante, es importante señalar que algunos de los participantes identifican en sus empresas estrategias que no estaban contempladas en el instrumento: conferencias, *Lean Six Sigma*, *Streamings*, metodologías ágiles y estrategias de sensibilización (**figura 14-10** y **tabla 14-14**).

Figura 14-10
Estrategias más utilizadas para cerrar brechas



Tabla 14-14
Estrategias más utilizadas para cerrar la brecha

Estrategias cierre brechas	Frecuencia	Porcentaje
a) Capacitación presencial magistral	26	26%
b) Formación en plataformas de aprendizaje	70	70%

Estrategias cierre brechas	Frecuencia	Porcentaje
c) Aprendizaje experiencial en entornos controlados	29	29%
Conferencias	1	1%
d) *Game Based Learning*	19	19%
e) Pasantías (*On the job training*)	18	18%
Estrategias de sensibilización	1	1%
f) Tertulias de gestión de conocimiento	39	39%
g) *Wikis*	17	17%
h) *Coaching*	41	41%
Lean Six sigma	1	1%
Metodologías ágiles	1	1%
Streaming	1	1%

En este punto se identifica que cada sector de la economía se decanta por estrategias diferentes y en ese sentido, en cada sector las estrategias más comunes son:

- Financiero: plataformas de aprendizaje (25 %), aprendizaje experiencial (18 %), *Coaching* (15 %) y GBL (13 %).
- *E-Learning*: plataformas de aprendizaje (37 %), tertulias (26 %) y aprendizaje experiencial (16 %).
- Educativo: capacitación presencial magistral (28 %), plataformas de aprendizaje (28 %) y *Coaching* (22 %).
- Alimentos y bebidas: plataformas de aprendizaje (29 %), pasantías (*On the job training*) (24 %) y tertulias (19 %).
- *Softwares*: plataformas de aprendizaje (27 %) y Wikis (23 %).
- *Retail*: plataformas de aprendizaje (24 %), capacitación presencial magistral (18 %), aprendizaje experiencial (18 %) y tertulias (18 %).
- Telecomunicaciones: Wikis (25 %), *Coaching* (19 %) y capacitación presencial magistral (19 %).

- Aplicativos: tertulias (33 %), *Coaching* (20 %), Wikis (13 %) y plataformas de aprendizaje (13 %).

De acuerdo con las respuestas de los participantes, tan solo un 40 % de los encuestados considera que las estrategias utilizadas son efectivas, un 59 % asegura que las estrategias son parcialmente efectivas y un 1 % asegura que las estrategias implementadas son inefectivas. En tanto se identifica que cada sector de la economía tiene sus propias preferencias en relación con las estrategias es importante considerar la efectividad también a la luz de este factor, y allí se encuentra que los sectores más conformes son alimentos y bebidas (sí, 57 %), *Retail* (sí, 50%) y financiero (sí, 46 %). Para el resto de los sectores, la percepción de efectividad tiene más peso en la opción "parcialmente" y puntualmente en el *Retail* se identifica un 17 % que percibe las estrategias como poco efectivas.

Figura 14-10
Efectividad de las estrategias más utilizadas para cerrar la brecha

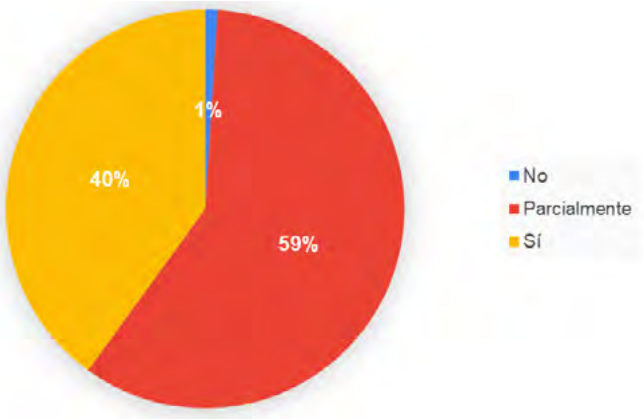


Tabla 14-15
Efectividad de las estrategias más utilizadas para cerrar la brecha

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
No	1	1 %
Parcialmente	55	59 %
Sí	38	40 %

En este estudio también se indagó por la percepción que tienen los participantes frente a la satisfacción de necesidades estratégicas que esas acciones formativas generan y los hallazgos indican que tan solo un 36 % considera se están satisfaciendo a través de la formación las necesidades estratégicas de la organización en relación con los retos propios de la cuarta revolución industrial. Un 58 % asegura que estas generan una satisfacción parcial y un 6 % asegura que dichas acciones no satisfacen las necesidades estratégicas.

Figura 14-11
Satisfacción de necesidades estratégicas

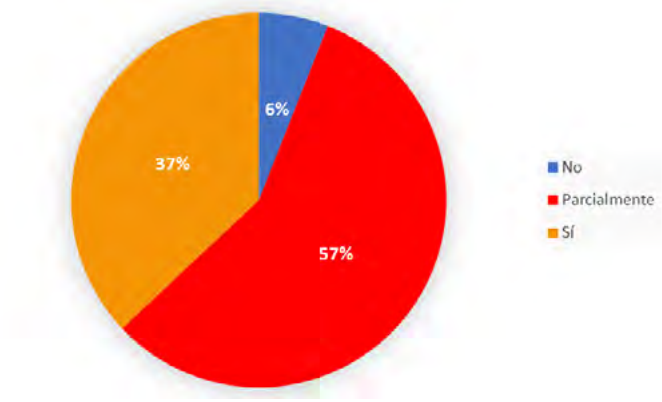


Tabla 14-16
Satisfacción de necesidades estratégicas

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
No	6	6 %
Parcialmente	58	58 %
Sí	36	36 %

Si se desglosan estos resultados con base en los sectores de la economía a los cuales pertenecen estas industrias se encuentra que los que más se acercan a satisfacer las necesidades estratégicas: *Retail* (67 %), alimentos y bebidas (43 %), educativo (43 %) y *software* (43 %). Para el resto de los sectores, la satisfacción es parcial, y curiosamente en el sector de *E-Learning* se identifica un 25 % que percibe no están siendo satisfechas esas necesidades estrategias organizacionales.

Otro factor que se evidencia en el estudio es si la valoración de desempeño se ha visto ajustada por estos nuevos retos que afrontan los líderes y se encuentra que al 45 % de la población le han realizado ajustes en su medición de desempeño de manera reciente, al 38 % le han hecho ajustes parciales y al 17 % no le han practicado ningún tipo de ajuste en su medición (**figura 14-12** y **tabla 14-17**).

Figura 14-12
Ajustes en la medición de desempeño

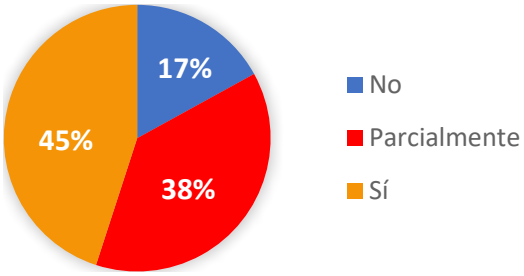


Tabla 14-17
Ajustes en la medición de desempeño

Cambios medición desempeño	Frecuencia	Porcentaje
No	17	17 %
Parcialmente	38	38 %
Sí	45	45 %

Aquellos que refieren haber tenido cambios en la medición mencionan que estos responden en un 29 % a las competencias que se miden, en un 27 % a los comportamientos evaluados, en un 19 % a la herramienta de medición y en un 13 % a la periodicidad de la medición. Un participante refiere que el cambio lo percibe en los retos definidos como objetivos para su rol (**figura 14-13 y tabla 14-18**).

Figura 14-13
Tipos de cambios en medición de desempeño

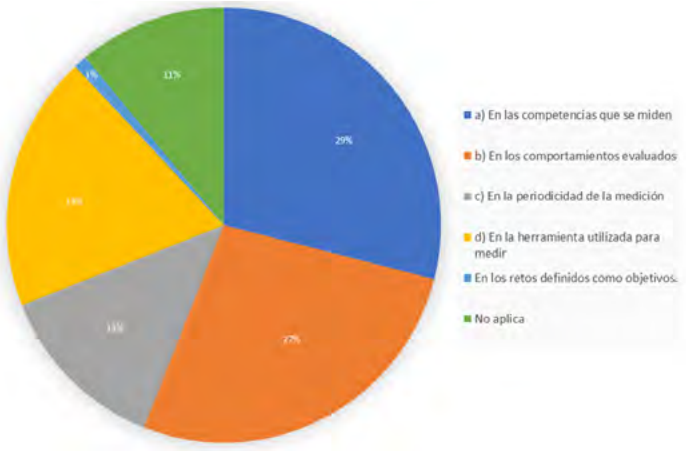


Tabla 14-18
Tipos de .cambio en medición de desempeño

Cambios	Frecuencia	Porcentaje
a) En las competencias que se miden	44	29 %
b) En los comportamientos evaluados	41	27 %
c) En la periodicidad de la medición	20	13 %
d) En la herramienta utilizada para medir	28	19 %
En los retos definidos como objetivos.	1	1 %
No aplica	17	11 %

En términos generales, y de acuerdo con los resultados obtenidos y su respectivo análisis, se puede concluir que la investigación presentó una muestra mayoritariamente bogotana y antioqueña, con un alto número de participantes pertenecientes a áreas de talento humano, formación, *C-Suite* y comercial de empresas cuya distribución sectorial es bastante diversa.

Se encontraron cincuenta y cinco competencias asociadas a los retos que de deben afrontar los líderes en las industrias 4.0 las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera: quince competencias cognitivas (CS):

escucha activa, pensamiento crítico, escritura y redacción, comprensión lectora, aprendizaje activo, adaptabilidad y flexibilidad, agilidad, comunicación, fluidez digital, pensamiento sistémico, orientación al logro, análisis de datos, gestión de información, oratoria y dominio de varios idiomas. Dieciséis competencias interpersonales (IS): negociación, persuasión, percepción social, coordinación de equipos, actitud servicial, actitud positiva, adaptabilidad, agilidad emocional, colaboración, curiosidad, creatividad, empatía, inteligencia emocional, paciencia, relacionamiento y resiliencia. Diez competencias de negocio (BS): administración de talentos, administración de recursos financieros, administración de recursos físicos, administración de riesgos, *customer centricity*, innovación, administración de tiempos, gestión comercial, pensamiento creativo y colaboración. Catorce competencias estratégicas (SS): visión, identificación de causas clave, evaluación de soluciones, evaluación sistémica, percepción sistémica, resolución de problemas, adaptabilidad, agilidad, conexión de soluciones, evaluación de oportunidades, holisticidad, innovación, visión sistémica, emprendimiento.

Por otra parte, se identifica que ocho competencias catalogadas como claves presentan brechas: pensamiento crítico (CS), escucha activa (CS), negociación (IS), percepción social (IS), persuasión (IS), administración de recursos financieros (BS), evaluación sistémica (SS), percepción sistémica (SS) e identificación de causas clave (SS).

Por último, se identifica que en las empresas colombianas que hicieron parte de este estudio las estrategias que están implementando para cerrar las brechas que presentan sus mandos medios y altos frente a la 4IR son mayoritariamente la formación en plataformas de aprendizaje, procesos de *coaching*, tertulias de gestión de conocimiento, aprendizaje experiencial en entornos controlados, capacitación presencial magistral y *Wikis*. No obstante los participantes refieren que estas en menos de la mitad de los casos son efectivas y que mayoritariamente su efectividad es parcial.

14.8 Conclusiones

De este estudio se puede concluir que si bien existen treinta y ocho competencias 4.0 percibidas como claves por mandos medios y altos como aquellas que requieren para enfrentar los retos de la 4RI, en total se logran vislumbrar cincuenta y cinco competencias que de alguna manera impactan a los líderes colombianos en su cotidianidad actual. Cabe señalar que dentro de las competencias propuestas por

los participantes que no estaban contempladas en la teoría de Mumford *et al.* (2017) hay cuatro que fueron asociadas a más de un tipo de competencia, este es el caso de la adaptabilidad y la agilidad clasificadas tanto como competencias cognitivas, como competencias estratégicas; la competencia de innovación que es asociada simultáneamente como competencia de negocio y estratégica, y la competencia de creatividad asociada como competencia interpersonal y de negocio. Al respecto podemos identificar que si bien los mandos medios y altos colombianos perciben los cuatro grupos de competencias propuestos por los autores como relevantes, la percepción que se tiene de estos no es de grupos extrapolados sino de conjuntos que en algunos puntos se yuxtaponen generando competencias tan claves que afectan más de una categoría.

Adicionalmente, se encontró que a diferencia de los hallazgos postulados por Guzmán *et al.* (2020) las competencias de negocio resultan ser tan importantes que incluso es la única categoría en la que se presenta consenso a la hora de señalar cuál es esencial para el liderazgo en el contexto de la industria 4.0 (administración de talentos).

Por otra parte, dentro de los hallazgos se descubre que si bien ni Mumford *et al.* (2017), ni Guzmán *et al.* (2020) contemplaron la colaboración como una competencia relevante para la nueva generación de líderes digitales, esta es clave para apalancar mejores desempeños, hallazgo que respalda al liderazgo distributivo como el más cercano al 4.0 *Digital Leader* (Oberer y Erkollar, 2018) y que además se nutre de otras competencias encontradas dentro del estudio como la curiosidad, la actitud de servicio y el relacionamiento.

En términos generales se encuentra que si bien hay un alto grado de consenso sobre cuáles son las competencias más importantes, dependiendo del área a la cual se pertenece y el cargo que desempeña se valorarán unas competencias sobre otras, así las diferencias sean sutiles. Esto se acentúa especialmente en talento humano que evidencia poco interés en valorar competencias financieras tomando una postura diametralmente distinta del resto de áreas encuestadas.

La piedra angular de las brechas ubicadas en este estudio radica en asimilar que el corto plazo de un sinnúmero de empleos se centra en la capacidad de trabajar de la mano con la tecnología y con otros humanos para obtener resultados que por sí solos no podrían lograr (Tytler *et al.*, 2019). Este elemento hace que líderes de todos los sectores se cuestionen y admitan una ausencia de competencias fundamentales para mantenerse vigentes y requieren desarrollar pronto. Frente a este aspecto, se encuentran brechas interesantes en ocho competencias que son

claves pero estas personas aún no poseen: dos de cognitivas, tres interpersonales, una de negocio y tres estratégicas.

También es valioso resaltar que si bien la comprensión lectora y la redacción fueron catalogadas como no relevantes, lo que se puede deducir de los resultados de brechas es que a lo mejor estas competencias no son exploradas, motivo por el cual se ven poco relevantes.

Ahora bien, en tanto el motor que moviliza el desarrollo de las organizaciones está atado al mejoramiento constante del rendimiento laboral de los colaboradores y el fortalecimiento de sus habilidades, no podemos desconocer que un 53 % de los encuestados refiere haber percibido ajustes en su medición de desempeño y al respecto se ha afirmado que la industria 4.0 exige maneras disruptivas de trabajar y la reformulación de las competencias demandas para ser exitoso (Maisiri *et al.*, 2019). Ante este aspecto cabe destacar que según estudios de la ATD (2018) tan solo el 16 % de las empresas norteamericanas proveen estrategias de *upskilling* (mejorar competencias que ya se tienen) y 4 % se enfoca en implementar estrategias de *reskilling* (adquisición de competencias 100 % nuevas) este aspecto puede dar luces de por qué a pesar de contar con varias estrategias para cerrar brechas de comportamientos asociados a las competencias 4.0, la efectividad de estas no supere el 40 % y tampoco se perciban como estrategias que satisfagan las necesidades estratégicas del negocio ante la era digital.

Para futuros estudios sería valioso que se abordaran algunos aspectos que limitaron esta investigación como por ejemplo: el no considerar validar con los participantes los retos que la cuarta revolución industrial les exige a ellos en el contexto colombiano o no validar con equipos de subalternos las competencias que valoran en sus jefes para la era digital y cuáles son, desde su perspectiva, obsoletas. Por último, se sugiere realizar el análisis de las estrategias para cerrar brechas utilizadas por las compañías identificando cuáles son aquellas que resultan efectivas.

Referencias

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Granica.

- ATD. (2018). Principales de la investigación de ATD sobre microaprendizaje. https://acrip.co/contenidos-acrip/memorias/2018/diciembre/atd-microlearning-espanol-25-04-2018.pdf

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). *El futuro ya está aquí. Habilidades transversales en América Latina y el Caribe en el siglo XXI.* Banco Interamericano de Desarrollo.

- Deloitte. (2019). *Liderando la empresa social: reinventar con un enfoque humano. Estudio de tendencias globales en capital humano 2019.* Deloitte Argentina.

- García-Barriocanal, E., Sicilia, M. y Sánchez-Alonso, S. (2012). Computing with competencies: Modelling organizational capacities. *Expert Systems with Applications, 39*, 12310-12318.

- Guzmán, V., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H. y Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing, 43*, 543-550.

- Kelly, R. (2018). *Constructing Leadership 4.0 Swarm Leadership and the Fourth Industrial Revolution.* Palgrave Macmillan.

- Kotter, J. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 85-97. https://red.ht/3T8uCyb

- Levy-Leboyer, C. (1997). *Evaluación del personal.* Díaz de Santos.

- Longo, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*, (226), 84-91.

- Maisiri, W., Darwish, H. y van Dyk, L. (2019). An investigation of industry 4.0 skills requirements. *South African Journal of Industrial Engineering, 30*(3), 90-105.

- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, (20), 165-193.

- Matabanchoy-Tulcán, S., Álvarez-Pabón, K. y Riobamba-Jiménez, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud, 21*(2), 176-187.

- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist, 28*(1), 1-14.

- Müggenburg, M. y Pérez, I. (2017). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería Universitaria, 4*(1), 35-38.

- Mumford, T., Campion, M. y Morgeson, F. (2017). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly, 18*, 154-166.

- Oberer, B. y Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership,* 7(4), 404-412.

- Popkova, E., Ragulina, Y. y Bogoviz, A. (2018). *Industry 4.0: Industrial Revolution of the 21st Century.* Springer.

- Ra, S., Shrestha, U., Khatiwada, S., Yoon, S. y Kwon, K. (2019). The rise of technology and impact on skills. *International Journal of Training Research, 17*, 26-40.

- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial.* Penguin Random House.

- Soodmand, H. y Doosti, M. (2016). Investigating the impact of job satisfaction/dissatisfaction on Iranian English teachers' job performance. *Iranian Journal of Language Teaching Research, 4*(1), 97-115.

- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencias en el trabajo.* John Wiley and Sons.

- Tytler, R., Bridgstock, R., White, P., Dinelli, M., McCandless, T. y Grant-Iramu, M. (2019). *100 Jobs of the Future.* Deakin University.

- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad.* Cincel.

- Ugalde N. y Balbastre, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias Económicas, 31*(2), 179-187.

Capítulo 15. Compromiso organizacional y teletrabajo: comprensiones y complejidades actuales del mundo del trabajo

Diana Milec Cifuentes-Leiton, Clayton Silva de Almeida, Givaldo Carlos Candrinho y Erico Rentería-Pérez

Universidad del Valle, Colombia y Universidad Federal de Bahía
Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública y Universidad Federal de Bahía
Universidade Save-Moçambique y Univesridad Federal de Bahía
Universidad de Valle, Colombia

15.1 Introducción

El compromiso organizacional ha sido estudiado en profundidad en las últimas décadas. El teletrabajo, aunque existe como actividad hace varias décadas, como fenómeno en el mundo del trabajo había sido poco estudiado desde la psicología organizacional y del trabajo antes de la pandemia de la COVID-19. La comprensión de ambos fenómenos es importante para desarrollar metodologías, modelos, conceptos, repertorios de comprensión, explicación e intervención pertinentes y actualizados que reconozcan a los trabajadores en las organizaciones (Rentería y Malvezzi, 2018; Rentería, 2019), y también en el mundo de la vida cotidiana.

En la Edad Antigua el trabajo estaba ligado a la subsistencia y era realizado frecuentemente por esclavos (Blanch, 2003). Se trataba, como lo afirman Baiocchi y Magalhães (2004), Leite *et al.* (2010) y Stecca *et al.* (2016) de un trabajador en

condiciones deshumanizadas. En la Edad Media, aunque se seguían presentando relaciones de trabajo esclavo, surgió también el trabajo de personas libres bajo la figura del *locatio conductio operarum*, es decir, de las especificaciones para el pago de lo que –anacrónicamente– se podría llamar pago de mano de obra. Es a partir de la edad moderna –como configuración epocal obra del mismo pensamiento humano– que el compromiso organizacional y el teletrabajo pueden ser entendidos como fenómenos en el mundo del trabajo. Con la Revolución Industrial, acontecida a mediados del siglo XVIII en el reino de Gran Bretaña, se dio paso a una lógica distinta a la que se tenía en el mundo social, tecnológico, político y económico. El mundo del trabajo cambió respecto a la cantidad de objetos fabricados (ampliación de bienes), disminución en el tiempo de producción (industrialización) y a la existencia de un trabajador en un lugar específico llamado fábrica (control de producción). En este tiempo, para Leite *et al.* (2010), en la época de las teorías clásicas de la administración (1900-1930) surgieron nombres que marcaron la historia organizacional. En la línea de producción en serie de Henry Ford, el compromiso del trabajador y su posibilidad de producir fuera de dicha línea, fueron preocupaciones inexistentes, se hablaba entonces de la alienación en virtud de la repetición de movimientos en un contexto de mano de obra física.

Desde el modelo de la administración científica, traída por Frederick Taylor (2003), se trajo a la producción fabril la investigación científica. Se consideraba a los trabajadores como piezas de un mecanismo, ellos habían de hacer el trabajo adecuado, de la manera adecuada y en el momento oportuno. Para lograrlo, se incluyeron en la producción dinámicas como formación, enseñanza, perfeccionamiento del trabajador, y lo que Barnard (1938) llamó cooperación, para cumplir con sus deberes y responsabilidades. Más tarde, Henry Fayol (2003) trajo para las teorías de la administración las actividades de planear, organizar, comandar, coordinar y controlar. Basado en la idea de división del trabajo de Adam Smith (1983), reforzó los principios de la autoridad, disciplina, unidad de comando, unidad de dirección, subordinación de los intereses personales a los intereses de la organización, remuneración, centralización, cadenas de autoridad, orden, equidad, estabilidad de personal, iniciativa y espíritu de grupo. Según Leite *et al.* (2010), de modo implícito, el compromiso organizacional fue desarrollado en la remuneración de personal, la iniciativa, la unión del personal, el orden y la equidad. Al respecto de ello, es necesario complementar expresando que estas dinámicas estaban alrededor de la rentabilidad y permanencia del trabajador en la empresa, y no del bienestar del trabajo necesariamente.

Estas condiciones evidencian surgimiento y contribuciones al estudio del compromiso organizacional, germinadas en un contexto de personas en una producción controlada temporal y espacialmente, en una realidad de control del cuerpo del trabajador, de su comportamiento en jornadas laborales. Ese contexto hizo que con las leyes laborales y la creación de organizaciones internacionales –como la Organización Internacional del trabajo (OIT) en la segunda década del siglo XX– se estructuraran y regularan las relaciones de trabajo, el individuo pasó a tener una jornada de trabajo definida, salario, clara distinción entre tiempo de trabajo-tiempo de ocio, seguridad social, entre otros beneficios y condiciones (OIT, 2016).

La posindustrialización, o la sociedad posindustrial (Tourine, 1969), muestra unas formas de producción diferentes a las ya mencionadas. Se caracteriza por una producción en la que los servicios ingresan a ser parte de la producción en una lectura que contempla un proceso en el que, mayoritariamente, la información es la que guía la dinámica de producción. Se trata de un momento en el que la automatización y la digitalización caracterizan el trabajo. Baiocchi y Magalhães (2004) señalaron que en los años sesenta los cambios en el escenario económico estuvieron basados en los avances de las tecnologías de la información y la comunicación. Nilles (2012) refirió que los avances en cibernética fueron también actuantes principales en la dinámica de este tipo de sociedad. En ese tiempo surge de manera prototípica el teletrabajo, y sus antecesores comenzaron con el telégrafo, telegrama, etc.

Se caracteriza un trabajo que ahora puede no realizarse en la fábrica. Esa espacialidad se modificó, y ahora el trabajo puede realizarse en espacios como la casa del trabajador, o cualquier lugar que quede a distancia del centro de trabajo tradicional. La existencia de internet, como soporte de dicha actividad, hace que la información sea la materia prima, y que se transforme en un lugar que ya no es la industria. También permite hacer la pregunta que vertebra esta reflexión ¿cómo se presenta el compromiso organizacional desde el teletrabajo? La pregunta se comprende en el entendido que el teletrabajo es una forma de organizar el trabajo desde la sociedad posindustrial.

15.2 Compromiso organizacional

La tradición de la investigación sobre el compromiso organizacional (CO) tiene más de cuatro décadas. Se convirtió en un hito inicial desde los estudios de Porter

et al. (1974), luego se consolidó en las obras clásicas de Mowday *et al.* (1979) y Mowday *et al.* (1982). A partir de estas producciones los autores crearon la primera matriz conceptual importante de este vínculo, definiéndolo como una relación fuerte entre un individuo y una organización, esta relación se caracterizada por el esfuerzo que se ejerce en beneficio de la organización, por la creencia y aceptación de organización de valores y objetivos y el fuerte deseo de seguir siendo miembro de ella (Bastos y Aguiar, 2015).

Argyris (1960 citado en Tena, 2002) había planteado este tipo de percepción de obligaciones en la relación empleado-empleador como la adaptación a una cultura organizacional, exactamente lo definió como *contrato psicológico*. Posteriormente, Schein (1980), consideró que el contrato psicológico era un conjunto de expectativas no escritas, presentes en todo momento entre cada miembro de la organización, y otros miembros de ella. Finalmente, Rousseau y Tijoriwala (1998) afirmaron que esta era "una creencia individual en las obligaciones mutuas entre una persona y otra parte que podría ser su empleador" (p. 679), lo que significa según Cifuentes-Leiton *et al.* (2011) que "la obligación es entendida como un compromiso hacia alguna acción futura, y en ese orden de ideas sería aquella que esté relacionada con las promesas percibidas desde la organización" (p. 44).

Abordar entonces el CO como un fenómeno es importante puesto que, a partir de él, en las organizaciones, se puede comprender la centralidad del trabajo en la relación que los individuos establecen con su organización, sus tareas, equipos de trabajo, entre otros aspectos. Preocupados con la idea defendida por los investigadores de la época, respecto a que el CO existe cuando la identidad del individuo está ligada a la organización (Hall *et al.*, 1970; March y Simon, 1958; Sheldon, 1971), se afirmó que este fenómeno generalmente envuelve un relacionamiento de intercambio en el cual los individuos se ligan a la organización por ciertas recompensas o pagos, o también desde lo planteado por Cifuentes-Leiton (2020a) "por la satisfacción de necesidades sociales reales" (p. 214), es decir, reciprocidad en el contrato psicológico. Mowday *et al.* (1979) definieron el CO como:

> Una fuerza relativa de la identificación de un individuo y de la participación en una organización específica. Pudiendo esa fuerza ser caracterizada por al menos tres factores relacionados: (1) una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización; (2) disposición para ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización; y (3) un fuerte deseo de mantener una asociación en la organización (p. 227).

A mediados de los años 80 e inicio de los 90, surgieron los estudios de Meyer y Allen (1991). Ellos fueron creadores del modelo tridimensional de CO, que en aquella época fue dominante, a pesar de representar un avance teórico, el modelo de Meyer y Allen (1991) no es un consenso en el área. Consideraron el constructo CO como el reflejo de tres aspectos: i) apego afectivo, ii) costos percibidos y iii) obligaciones percibidas. De este modo aparece *el compromiso afectivo* –permanencia del individuo en la organización porque él lo quiere, o el deseo del trabajador de permanecer y contribuir activamente a la organización por la identificación y el valor del intercambio–; *el compromiso instrumental* –el individuo continúa empleado porque necesita, trae la noción de permanecer en un determinado curso de acción luego de calcular alternativas, inversión y costos involucrados en la remoción de esta línea–; *el compromiso normativo* –sentimiento de obligación en permanecer en la organización–. Su modelo trajo contribuciones significativas, adicionando la noción que la permanencia en una organización puede ser originada por el deseo, la necesidad o del sentimiento de deber y obligación, su génesis está en la norma de reciprocidad o sentimiento de deber derivado de la interiorización de las normas organizativas y la necesidad de corresponder el apoyo recibido de la organización (Bastos *et al.*, 2013).

No obstante, este abordaje fue –y aún sigue siendo– cuestionado por sus fundamentos. Investigadores brasileños como Costa y Bastos (2014), Bastos y Aguiar (2015), Macambira *et al.* (2015), Rowe *et al.* (2013), Rodrigues y Bastos (2010), afirmaron que: i) se trata de una ampliación indebida del concepto de CO, que se aproxima más a un modelo explicativo de intención o de permanencia del individuo en la organización, ya que la naturaleza del vínculo que caracteriza sus diferentes bases son muy distintas para ser abarcadas por el mismo concepto, ii) las evidencias empíricas revelan que aunque el individuo pueda permanecer en la organización por que le gusta (afectivo), necesidad (continuación) o un sentimiento de obligación (normativo), existen diferencias importantes tanto en el antecedente como en otros factores consiguientes.

En este sentido, en contraposición al modelo tridimensional, Bastos (1993) considera el CO como sentimiento de identificación con los valores y normas de la organización. Siendo representado como un vínculo unidimensional, afectivo entre el trabajador y la organización. Macambira *et al.* (2015) añadieron que, en el modelo, sus bases son en realidad tres vínculos diferenciados, y la base de continuación también representa la "necesidad de permanecer en la organización", faceta cuestionable bajo el argumento de que constituye un tipo de vínculo diferente al CO. Sobre lo mismo, Rodrigues y Bastos (2010) sugirieron

una revisión del modelo, proponiendo la remoción de esta base en el concepto, reemplazándolo por la noción de *atrincheramiento*, y Silva (2013) desarrolló el constructo *consentimiento organizacional* para diferenciar compromiso (vínculo activo) de un vínculo pasivo, marcado por la obediencia a las normas organizativas.

Menezes *et al.* (2016) agregaron que además de la falta de claridad en la delimitación del fenómeno, la polisemia del CO es impactada directamente por los diferentes enfoques teóricos que abordan el constructo, lo que contribuye con un amplio abanico de definiciones. Desde el enfoque actitudinal, se enfatiza en la naturaleza del proceso de identificación del individuo con las metas y valores de la organización y se enfoca en posibles actitudes que predisponen futuros comportamientos de CO. Desde el enfoque conductual, el CO se expresa fundamentalmente en conductas o actos, siendo las cogniciones elementos que fortalecen este vínculo.

Si bien no existe una definición única de compromiso organizacional, los diferentes conceptos utilizados tienen en común el hecho de que es un "estado psicológico positivo que caracteriza la relación del individuo con la organización y que impacta en su desempeño" (Bastos y Aguiar, 2015, p. 79) y el sentimiento de identificación con los valores y normas de la empresa, así es representado como un vínculo afectivo entre el trabajador y la organización (Rodrigues y Bastos, 2010). Estas definiciones generales no eliminan la diversidad con la que se conceptualiza este estado psicológico, lo que hace que esta área de investigación tenga como rasgo característico la diversidad de conceptos y medidas.

Empíricamente, algunos estudios indican que el compromiso normativo se superpone al afectivo (Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005; Meyer *et al.*, 2002). Se puede decir que no existe un sentimiento de obligación en permanecer en la organización (compromiso normativo) por la lectura de autonomía y libertad que pone de manifiesto una forma de trabajo flexible. En lugar de ello, el trabajador realiza elecciones para estar en esta forma de organizar el trabajo[27] lo que teje un compromiso afectivo con esa dinámica organizacional. Diferentes autores llaman la atención sobre el hecho de que una identificación fuerte, que conduce a un

27. Desde la normatividad colombiana, el teletrabajo es aceptado por el trabajador (principio de voluntariedad), y es posible reversarlo (principio de reversibilidad). Por la pandemia de la COVID-19, el trabajador fue enviado a laborar a distancia bajo el principio de estado de emergencia, el cual permitió obviar los dos principios anteriores, y las recomendaciones de expertos psicosociales y juristas que los defendieron porque reconocieron en el teletrabajo la inmanencia de aislamiento y sufrimiento en el trabajo.

sentimiento de obligación, casi siempre va acompañada de algún apego emocional (Menezes y Bastos, 2010). Sin embargo, este sentimiento de obligación puede ir acompañado de un vínculo instrumental, en el sentido de querer reembolsar y preservar los intercambios considerados satisfactorios.

Al mismo tiempo que las bases afectiva y normativa se traslapan, la base de continuación presenta relaciones nulas o en direcciones opuestas a las establecidas por las demás (Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005; Meyer *et al.*, 2002). En general, se verifican relaciones activas de esta base con variables deseables, como el desempeño, la ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral. Sin embargo, se han observado relaciones positivas con conductas indeseables, como absentismo, abandono, estrés y conflicto trabajo-familia (Bastos *et al.*, 2013).

Con base en esta información, se entiende que, en un intento por ampliar la comprensión del CO, sus diferentes definiciones y modelos conducen a una inadecuada expansión del concepto que se ha convertido más en un modelo para explicar la permanencia del sujeto en la organización que en una herramienta que se pueda aplicar a otros aspectos relevantes para la comprensión del comportamiento organizacional, la gestión de personas o el desempeño esperado de los trabajadores (Bastos *et al.*, 2013). Para evitar o reducir esta expansión indebida del concepto de compromiso, la literatura ha recomendado que los investigadores primero identifiquen todo aquello que no es CO, en definitiva, que presenten una definición que pueda ofrecer un mejor nivel de refinamiento (Osigweh, 1989).

En este sentido, finalmente se puede decir que algunos estudios realizados en Brasil contribuyen a la delimitación del CO proponiendo nuevos conceptos basados en dimensiones hasta ahora concebidas como parte del compromiso. Dos nuevos conceptos de propósito: atrincheramiento organizacional (Bastos *et al.*, 2013) y consentimiento organizacional (Silva y Bastos, 2010).

El concepto de atrincheramiento se propuso como respuesta a las inconsistencias observadas en la base instrumental o en el compromiso de continuación. El concepto de consentimiento, en cambio, apunta a equiparar las nociones asociadas a la base normativa o la dimensión de conformidad o aceptación que se acercan al compromiso de este vínculo pasivo mencionado por Bar-Hayim y Berman (1992). La esencia de la vinculación de la correspondencia compagina con el sentimiento del trabajador de estar atrapado en la organización por no poder plantearse una alternativa que lo apoye de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

El concepto de atrincheramiento ya se ha utilizado para caracterizar un tipo de vínculo entre el trabajador y su carrera propuesto por Carson *et al.* (1995). Estos autores describen una situación en la que el sujeto opta por continuar en la misma línea de actuación profesional por la falta de opciones, la percepción de pérdida de inversiones ya realizadas o la percepción de un esfuerzo emocional muy alto a realizar a favor de cambio. Este concepto fue adaptado por Bastos *et al.* (2013), por el vínculo con la organización, desde donde puede encontrar una solución sólida con el compromiso de continuar.

El concepto de consentimiento en su conjunto en la sociología del trabajo se caracteriza por un tipo de vínculo individual basado en la internalización del rol de subordinación existente en las relaciones laborales, que conducirá a la aceptación de las normas de organización, comúnmente pronunciadas por un superior (Burawoy, 1983; Guimarães y Agier, 1990; Halaby, 1986; Silva y Bastos, 2010). De esta forma, este vínculo trata de lo que Bar-Hayim y Berman (1992) identificaron con un compromiso pasivo, asociado a una conducta de lealtad a la organización, que va en contra de una actitud profesional caracterizada como más activa que puede ser expresada por un trabajador.

15.3 Teletrabajo

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el teletrabajo como "trabajar a distancia (incluido el trabajo desde casa) empleando instalaciones de telecomunicaciones y/o computadoras" (OIT, 2008), caracterizándolo desde un orden técnico (*cómo se hace*) en el que se designan herramientas y un lugar geográfico físico para realizar el trabajo.

El prefijo *tele*, que indica *distancia*, asigna una forma de realización diferente a la del trabajo tradicional. Desde una definición que trasciende el orden técnico, se puede decir que la distancia que se marca es del trabajador respecto del centro de trabajo devenido del industrialismo: fábrica o empresa. Pensar un trabajador fuera de una organización de trabajo es posible por la existencia de internet, lugar que en la actualidad es el centro de trabajo (Cifuentes-Leiton, 2020b), y en el que el trabajador resuelve sus actividades cotidianas mediante la gestión de *información*. Una característica del teletrabajo que subyace cuando se habla de las TIC, es el manejo de información en la actividad laboral, Bustos (2012), la adjetiva como *materia prima* en el teletrabajo. Lo anterior muestra que el lugar de trabajo, en teletrabajo, es virtual y digital, por lo cual se enmarca en una forma

de organizar el trabajo en la sociedad del conocimiento (Drucker, 1969). No es pues el reemplazo de la empresa por la casa para trabajar.

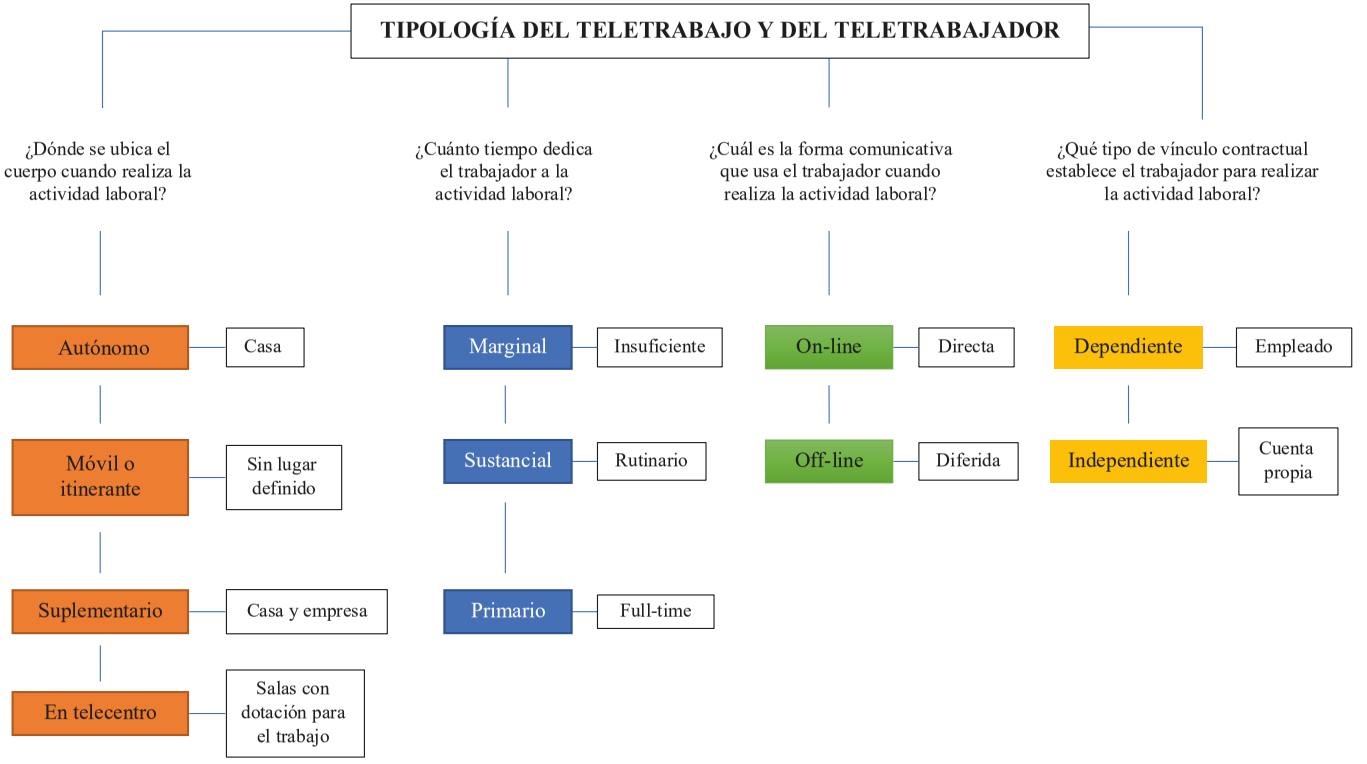
Descentrar el análisis del trabajo del lugar tradicional –desplazamiento inmobiliario (Antunes, 2001; 2008) – donde se ha realizado por siglos implica considerar otras *espacialidades*. Chanlat (1994) definió espacialidad como la comprensión del espacio que remite a lugares que constituyen la geografía personal y social de los individuos. Estas pueden ser también físicas (por ejemplo, la casa del trabajador, un centro comercial, entre otras), no obstante, es necesario reconocer las digitales y virtuales, a las que el trabajador accede para realizar su trabajo cuando internet es el soporte, el ambiente y el medio.

El teletrabajo es pues una forma de organizar el trabajo –en el sentido de forma de interacción y presencialidad–, no es una modalidad de trabajo [28]. En ella, el trabajador se localiza a distancia del centro de trabajo tradicional (empresa o fábrica) para realizar su actividad laboral *en* internet, ya que su materia prima principal es la información. Cifuentes-Leiton (2016) realizó una tipología del teletrabajo, y con ello del teletrabajador, en la que responde a cuatro preguntas fundamentales que se deben conocer cuando se habla del tema: ¿Dónde se realiza el trabajo? ¿Cuánto tiempo se dedica al trabajo? ¿Cuál es la forma comunicativa en el trabajo? y ¿Qué tipo de vínculo contractual y modalidad de trabajo se establece?[29]. La lectura (vertical) de dicha tipología (ver **figura 15-1**) permite ver que esta forma de organizar el trabajo se asocia con el trabajo flexible porque: se considera (aún) una diversidad de lugares físicos que ocupa el cuerpo mientras trabaja; existe la posibilidad de trabajar solo por horas; puede monitorearse al trabajador en tiempo real o no mientras produce; hay opción de sostener un trabajador como empleado o como trabajador por cuenta propia.

La lectura (mezclada) de las cuatro preguntas que muestra la **figura 15-1** permite ver también en qué condiciones de trabajo puede estar un teletrabajador. Por ejemplo: un teletrabajador puede estar realizando su gestión laboral por cuenta propia (vinculación a servicios independientes), *off line*, de modo primario e itinerante. Con lo cual podría existir un riesgo de inexistencia de esa persona en el mundo de las garantías laborales, pero estar presente para la producción solamente.

28. Rentería (2019) y Rentería y Malvezzi (2018) describen muy bien lo que es modalidad de trabajo.
29. Publicado posteriormente en Cifuentes-Leiton y Londoño-Cardozo (2020).

Figura 15-1
Tipología de teletrabajo y de teletrabajador



Fuente: adaptado de Cifuentes-Leiton (2016) y Cifuentes-Leiton y Londoño-Cardozo (2020).

15.4 Metamorfosis: ¿con qué se vincula el teletrabajador?

Para construir la reflexión se plantearon cuatro ejes de discusión desde una lógica general. Fueron el resultado de tener en cuenta la tipología de teletrabajo **(figura 15-1)** y cruzarla con compromiso organizacional: i) espacialidad y CO; ii) temporalidad y CO; iii) formas comunicativas; iv) vínculo contractual y CO. No son un intento de agotar la discusión del tema, manifiestan una intención de problematizar ambos conceptos.

El CO es un constructo psicológico que indica la generación de vínculos en un espacio organizacional. Si esto se aborda desde el teletrabajo, es necesario preguntarse ¿Cambia el compromiso organizacional si cambia el lugar donde se ubica el trabajador para trabajar? Morrow (2011) afirmó que en casi todas las formas en las que se organice del trabajo el trabajador teje un involucramiento con el propio trabajo, un compromiso con su carrera, una ética del trabajo y un compromiso afectivo y calculado[30]. Específicamente, desde el teletrabajo se podría decir que los vínculos se construyen ya no con los contenidos, hechos y situaciones de socialización en la complejidad organizacional, sino en especial con los objetivos de producción y rentabilidad de la organización, sostenidos y presentados al trabajador mediante internet. Es decir, hay una especificidad que puede ser leída como una asepsia, toda vez que procura eliminar distractores del contexto social de modo que este trabajador solo tiene un enfoque en la producción basada en información. Esto construye, a su vez, una forma de vinculación basada en el reconocimiento y respeto de las normas de la organización en dicha gestión en internet, que muestra una ética particular en, por y para el trabajo.

La distancia del centro de trabajo tradicional produce un modo de sujeción a un mundo individual en el que el trabajador ha de pensar cómo resolver o agenciar por sí mismo el desarrollo de su carrera. En ello puede haber una lectura de autonomía o también de pérdida del respaldo de la organización social (no de la empresa necesariamente) en dicha gestión.

El concepto de atrincheramiento se propuso como respuesta a las inconsistencias observadas instrumentalmente. Considerando que el concepto de consentimiento tuvo como objetivo equiparar las nociones asociadas a la base

30. Al hablar de compromiso de continuación o calculado, Morrow (2011) hace alusión a una de las formas de compromiso que Meyer y Allen (1991) caracterizaron mencionando que el individuo continúa vinculado a la organización porque necesita (compromiso instrumental).

normativa o incluso a la dimensión de aquiescencia que aproxima el compromiso a ese vínculo pasivo (Bar-Hayim y Berman, 1992). Como se puede analizar, un trabajador activo ha de reconocer que la transacción que pueda acontecer en la dinámica de tener como centro de trabajo el internet ahora sucede porque el trabajador también puede decidir algunas cuestiones sobre ella. Ello también puede permitir reconocer que el trabajador desee vincularse de manera instrumental estando en teletrabajo, un refuerzo del compromiso instrumental ante la necesidad social que es el trabajo y su centralidad.

De otro lado, abordar la comprensión de la temporalidad desde un constructo que se ha estudiado en contextos con jornadas prolongadas y estables, implica reconocer la flexibilidad inherente al teletrabajo. Preguntarse: ¿Cambia el compromiso organizacional si cambia la cantidad de tiempo que el trabajador dedica a la actividad laboral?, halla una respuesta al enfoque en la tarea. Es decir, reafirma que el involucramiento con los objetivos es el puente para mantener el vínculo trabajador-organización. Los teletrabajadores adoptan la tarea –unidad menor e identificable de un cargo, según Fernández-Ríos (1995)– como principal modo de expresión en el trabajo, y como principal norma social del trabajo. No obstante, el tiempo que dure dicha actividad laboral es el tiempo que el trabajador tiene para expresarse en la dinámica organizacional, y para existir en el marco de la orientación a resultados. El tiempo pues ha de permitir ser y también estar (Heidegger, 1927) en lugares de trabajo creados en internet.

Acercarse a resolver el tercer interrogante que guía esta reflexión precisa reconocer que de alguna manera el trabajador que se encuentra a distancia del centro tradicional de trabajo debe entrar en contacto de alguna manera con otros integrantes de la organización. De este modo, pensar en: ¿Cambia el compromiso organizacional si cambia la forma comunicativa que usa el trabajador cuando realiza la actividad laboral?, pone de manifiesto que la diferencia entre tener una comunicación –y con ello una interacción– directa y en diferido (sincrónica o asíncrona) está en que la primera ofrece la posibilidad de tener intercambios sociales donde hay presencia social, es decir, la "experiencia de compartir en un lugar o en una situación con alguien" (Sobrinho *et al.*, 2019, p. 189) para construir una interdependencia mutua, lo que redunda en tener más elementos, situaciones, experiencias, personas, historias, etc., a partir de las cuales crear vínculos. Este tipo de forma comunicativa crea un espacio de exposición social, que da paso a procesos de múltiples compromisos. Mientras que estar en diferido podría presentar la idea de autonomía del trabajador, y pensarlo así es apenas presentar un enfoque de tarea.

El CO desde la modalidad de empleo, en una organización que existe en la materialidad –o realidad física– puede expresarse en múltiples compromisos como liderazgo, lealtad, carrera, entre otros, de modo afectivo pues existe un intercambio de relaciones sociales entre el trabajador y la organización. Pero ¿Cambia el compromiso organizacional si cambia el vínculo contractual establecido con el trabajador para realizar la actividad laboral? Al organizar el trabajo a distancia, y soportado en internet, en una vinculación contractual independiente, posiblemente este se vinculará apenas con su carrera individual. Para Stecca *et al.* (2016) en el contexto de cambios del escenario organizacional, la carrera asume un papel más importante que estar empleado en un determinado lugar.

Finalmente, se observa metamorfosis en la dinámica del CO cuando se le analiza en el contexto del trabajo virtual. El vector de análisis más importante encontrado es que el trabajador se vincula ya no a las características de la organización como instancia mesosocial, sino a las obligaciones que él teje con una parte de ella: los objetivos de trabajo. Se trata pues desde Silva (2013) de la construcción de un vínculo pasivo. Otras formas más complejas de construcción de vínculos deben revisar la inserción del trabajador en varias culturas organizacionales por la vinculación por situaciones de trabajo contingente (Pfeffer y Baron, 1988), multiempleo y trabajo fragmentado (Giraldo, 2016).

De acuerdo con la propuesta de Mowday *et al.* (1979), los objetivos y valores de la organización, y la disposición para el trabajo son cuestiones que aparecen en el teletrabajador para vincularse con la organización. Es justamente el deseo de no ligarse con la organización lo que aparece como mudanza al tener como soporte internet. Ello hace que el compromiso cada vez más sea hacia la acción individual y sus resultados.

15.5 Reflexiones finales

El propósito de este capítulo fue reflexionar sobre el compromiso organizacional basado en una de las formas de organización del trabajo en los tiempos actuales, el teletrabajo, una relación de trabajo que se puede crear en diferentes tipos de organizaciones, relaciones, modalidades de trabajo, formas de interacción y de ausencia y presencia física del trabajador. Desde hace algunas décadas, el CO se ha identificado repetidamente como una variable importante para comprender el comportamiento profesional de los trabajadores en las organizaciones, y puede considerarse uno de los principales factores que influyen en su desempeño.

Reflexionar sobre la relación individuo-trabajo a partir de una forma de organización del trabajo y un constructo clásico estudiado por la psicología resulta del (re)conocimiento que el compromiso organizacional es un constructo surgido en una era de organizaciones existentes en una realidad material (cultura material). El tema del teletrabajo es antiguo, se ha notado o devuelto un creciente interés científico por él desde la década de 1990, junto con el desarrollo y popularización de internet y las diversas alternativas de comunicación.

Las organizaciones tradicionales construyen su cultura organizacional bajo espacialidades físicas, territorialidades comprendidas por la interacción social presencial, y temporalidades reguladas jurídica y gerencialmente. La producción se desarrolla en espacios en los que convergen las personas en interdependencia contralada por la relación jefe-subordinado. En las organizaciones que incluyen el teletrabajo en su gestión laboral cotidiana las dinámicas descritas anteriormente acontecen de manera distinta.

La investigación sobre compromiso es ya tradicional en la dinámica de las organizaciones, el teletrabajo tiene un interés reciente a causa de la pandemia, aunque hay países como Estados Unidos y Argentina que hace por lo menos dos décadas lo estudian. Ambos –teletrabajo y compromiso– surgen en el contexto de la productividad y el bienestar del trabajador. Al existir con internet una realidad virtual-digital se abre la puerta a investigaciones que caractericen este estado psicológico de los trabajadores, teniendo en cuenta que con el segundo auge del trabajo virtual hay organizaciones que existieron en la realidad material, y ahora existen también en la virtualidad, o que ahora solo existen en la virtualidad con el acervo de aprendizaje que les otorgó su existencia en la realidad material.

Si se piensa en la organización del teletrabajo en la extensión o frecuencia con la que el trabajador realiza sus actividades fuera de las instalaciones de la organización, su relación con la ansiada flexibilidad de horarios, el conflicto trabajo-familia que establece el lugar donde se realiza el teletrabajo (sea *home office* o no), y las iniciativas de teletrabajo, que pueden ser a voluntad del trabajador o impuestas por la organización, se encuentra entonces que existen elementos que aún necesitan una aclaración o ampliación teórica. Dentro de estas configuraciones organizacionales, también se precisa evidencia empírica –transversal y longitudinal– para conocer cómo aparece – o si aparece– el CO en organizaciones que nunca existieron en la realidad material, y que no por ello son irreales, pues existen, son productivas y rentables en la virtualidad, y sostenidas por las personas que le integran.

Lo anterior permite continuar pensando desde la psicología organizacional y del trabajo (POT), el trabajo en la era de la información o era digital –la llamada Revolución Industrial 4.0 (Antunes, 2019) – si internet se configura como un espacio organizacional y también si este tipo de sujeción y de autodisciplinamiento[31] que se ha descrito en esta reflexión continuará fragilizando los vínculos, y al trabajador en sí mismo.

Otra pregunta importante es: ¿La casa es un lugar que podría configurarse como el espacio organizacional donde se crean vínculos como el compromiso organizacional?, que surge al pensar el cuerpo del trabajador en un lugar físico, pero no aclaran del todo la situación real del teletrabajo cuando se entiende que el espacio de trabajo es posible porque la virtualidad es un ambiente en el que se alojan experiencias que hacen parte de la cotidianidad de quien ahí se encuentra.

Como el lector pudo observar, con las cuatro preguntas que estructuraron esta reflexión, pueden complejizarse. Al preguntarse por la espacialidad, hay diversos tipos de teletrabajo –presentados en la **figura 15-1**–, si uno de estos se cruza con uno de los tipos de teletrabajo desde la temporalidad, y con un tipo de teletrabajo desde lo comunicativo, y con un tipo de teletrabajo desde la vinculación contractual, tendríamos una complejidad que muestra posibilidades de análisis que requieren de estudios que seguirán apoyando la actualización, ampliación conceptual y teórica de la POT respecto de dinámicas contemporáneas del trabajo basadas en internet y tecnología digital.

Referencias

– Antunes, R. (2001). *Os sentidos do trabalho. Ensayo sobre a afirmação e a negação do trabalho.* Boitempo.

– Antunes, R. (2008). *¿Adeus ao trabalho? Ensayo sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho.* Cortez.

– Antunes, R. (2019). *Uberização, trabalho digital e indústria* 4.0. Boitempo.

31. Revelados en el discurso de los trabajadores como autorresponsabilización, autocontrol, autodisciplina, autoconciencia, autoaprendizaje, autoaceptación, autoestima, autoconvencimiento, autosuperación, autosuficiencia (por poner algunos ejemplos) como elementos necesarios de pertenencia a ese mundo laboral (Cifuentes, 2016).

- Baiocchi, A. y Magalhães, M. (2004). Relações entre processos de comprometimento, entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais. *Revista Brasielira de Orientação Profissional, 5(1)*, 63-69. https://bit.ly/3UDPxtT

- Bar-Hayim, A. y Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 13*(4), 379-387. https://doi.org/10.1002/job.4030130406

- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive.* Harvard University Press.

- Bastos, A. V. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas, 33*(3), 52-64. http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901993000300005%C2%A0

- Bastos, A. V. y Aguiar, C. V. (2015). Comprometimento organizacional. En K. Puente-Palacios y A. Peixoto (Comps.), *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia* (pp. 78-91). Artmed.

- Bastos, A. V., Rodrigues, A. D., Moscon, D. C., Silva, E. y Pinho, A. P. (2013). Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. En L. Boges y L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia* (pp. 279-310). Artmed.

- Blanch, J. (2003). Trabajar en la modernidad industrial. En J. Blanch (Ed.), *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos* (pp. 19-148). Editorial UOC.

- Burawoy, M. (1983). Between the labor process and the state: The changing face of factory regimes under advanced capitalism. *American Sociological Review, 48*(5), 587-605. https://doi.org/10.2307/2094921

- Bustos, D. (2012). Sobre subjetividad y (tele)trabajo. Una revisión crítica. *Revista de Estudios Sociales,* (44), 181-196. http://dx.doi.org/10.7440/res44.2012.17

- Carson, K. D., Carson, P. P. y Bedeian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68(4),* 301-320. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00589.x

- Chanlat, J.-F. (1994). *Hacia una antropología de la organización*. https://bit.ly/3WNlp0Q

- Cifuentes-Leiton, D. (2016). *Caracterización del teletrabajo desde versiones de integrantes del gobierno, empleadores y teletrabajadores: una aproximación psicosocial* [Tesis de Maestría, Universidad del Valle].

- Cifuentes-Leiton, D. (2020a). Responsabilidad social organizacional desde una lectura psicosocial: los trabajadores fuera de la arena instrumental. En C. Tello-Castrillón, E. Pineda-Henao y J. Londoño-Cardozo (Comps.), *La construcción organizacional de la responsabilidad social: fundamentos teóricos y casos de estudio* (pp. 197-220). Universidad Nacional de Colombia.

- Cifuentes-Leiton, D. (2020b). Teletrabajo en dos tiempos psicosociales: gobierno, empleadores y teletrabajadores. *Desarrollo Gerencial, 12(2),* 1-25. https://bit.ly/3teu5A4

- Cifuentes-Leiton, D. y Londoño-Cardozo, J. (2020). Teletrabajo: el problema de la institucionalización. *AiBi. Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, 8(1),* 12- 20. https://doi.org/10.15649/2346030X.749

- Cifuentes-Leiton, D., Pinillos Altamirano, M. y Quiñones Riascos, L. (2011). *Responsabilidad social empresarial interna y sus implicaciones en el contrato psicológico de los empleados de una empresa prestadora de servicios* [Trabajo de Grado, Universidad del Valle]. http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8737/1/CB-0433294.pdf

- Cooper-Hakim, A. y Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, *131*(2), 241-259. https://bit.ly/3zWBDLo

- Costa, F. y Bastos, A. V. (2014). Comprometimento organizacional: bases para uma abordagem processual. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 30*(3), 329-337. https://bit.ly/3DRyHAN

- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity.* Harper & Row.

- E Silva, E. (2013). *Consentimento ou comprometimento?: delimitação conceitual e empírica dos vínculos com a organização* [Tesis de Doctorado, Universidad Federal de Bahía]. https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/eliana_edington_tese.pdf

- Fayol, H. (2003). *Administración industrial y general.* Edigrama.

- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo. Teoría, métodos y ejercicios.* Díaz de Santos.

- Giraldo, A. L. (2016). *Carrera, identidad y trayectorias en condiciones de trabajo fragmentado. El trabajador multiempleo como Agente y como Actor* [Tesis de Doctorado, Universidad del Valle].

- Guimarães, A. S. y Agier, M. (1990). Identidades em conflito: técnicos e peões na Petroquímica da Bahia. *Revista Brasileira de Ciências Sociais, 5*(13), 51-68.

- Halaby, C. N. (1986). Worker attachment and workplace authority. *American Sociological Review, 51*(5), 634-649. https://doi.org/10.2307/2095489

- Hall, D., Schneider, B. y Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Admmistrative Science Quarterly, 15*(2), 176-189. https://doi.org/10.2307/2391488

- Heidegger, M. (1927). *El ser y el tiempo.* Fondo de Cultura Económica.

- Leite, N., Albuquerque, L. y Kniess, C. (2010). Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas. *Revista de Administração e Inovação, 7*(4), 87-112. http://10.5585/RAI.2010363

- Macambira, M., Bastos, A. V. y Rossoni, L. (2015). Redes sociais e o vínculo com a organização: como a estrutura das relações explica o comprometimento, o entrincheiramento e o consentimento. *Psicologia: Organizações e Trabalho, 15*(2), 109-122. http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.2.495

- March, J. G. y Simon, H. A. (1958). *Organizations.* Wiley-Blackwell.

- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89. https://bit.ly/3hsWakB

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52. https://bit.ly/3t9NAK2

- Menezes, I. G. y Bastos, A. V. (2010). Construção, desenvolvimento e validação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO). *Avaliaçao Psicologica*, *9*(1), 119-127. https://bit.ly/3fOe6FG

- Menezes, I., Aguiar, C. y Bastos, A. V. (2016). Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e seus limites conceituais. *Psicologia em Revista, 22*(3), 768-789. http://dx.doi.org/DOI-10.5752/P.1678-9523.2016V22N3P768

- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, *79*(1), 18-35. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.008

- Mowday, R. T., Steers, R. M. y Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247. https://bit.ly/3fP2DWs

- Mowday, R. T., Porter, L. W. y Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.

- Osigweh, Ch. (1989). Concept fallibility in organizational science. *Academy of Management Review, 14*(4), 579-594. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308390

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609. http://dx.doi.org/10.1037/h0037335

- Nilles, J. (29 de julio de 2012). Teletrabajo no es cuestión de magia, sino de matemáticas. *El Tiempo*, p. 20.

- Organización Internacional del Trabajo -OIT. (2016). *El empleo atípico en el mundo: retos y perspectivas*. Oficina Internacional del Trabajo. https://bit.ly/3EcuWr4

- Organización Internacional del Trabajo -OIT. (2008). *Tesauro OIT*. (6ª ed.). https://metadata.ilo.org/thesaurus/-1359993413.html

- Pfeffer, J. y Baron, J. N. (1988). Taking the workers back out: recent trends in the structuring of employment. *Research in Organizational Behavior, 10*, 257-303.

- Rentería, E. (2019). *Psicología(s) organizacional(es) y del (de los) trabajo(s). Coexistencia de realidades e implicaciones disciplinares y para las personas. Una re-introducción.* Editorial Universidad del Valle. https://bit.ly/3yFLMM2

- Rentería, E. y Malvezzi, S. (2018). Psicologías organizacionales y de los trabajos -POTs. Preguntas desde las realidades actuales del mundo del trabajo en América Latina. *Psicología desde el Caribe, 35*, 129-147. http://dx.doi.org/10.14482/psdc.35.4.158.77

- Rodrigues, A. y Bastos, A. (2010). Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Psicologia: Organizações e Trabalho, 10*(2), 129-144. http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v10n2/v10n2a10.pdf

- Rowe, D., Bastos, A. V. y Pinho, A. (2013). Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. *Organizações & Sociedade, 20*(66), 501-521. https://bit.ly/3UlVewS

- Rousseau, D. & Tijoriwala, S. (1998*). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures*. (pp. 679-695). Recuperado 07, 11, 2008. www.ebsco.com

- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology.* Prentice-Hall.

- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, *16*(2), 143-150. https://doi.org/10.2307/2391824

- Silva, E. C. y Bastos, A. V. (2010). A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. *Psicologia: Organizações e Trabalho, 10*(1), 7-22. https://antigo.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/17273

- Smith, A. (1983). *La riqueza de las naciones.* (Tomo I). Orbis.

- Sobrinho, J., Ayres, M. y Ribeiro, J. C. (2019). Percepções sobre presença social em interações mediadas por dispositivos de comunicação moveis. *Intexto,* (44), 184-203. http://dx.doi.org/10.19132/1807-8583201944.184-203

- Stecca, J., de Albuquerque, L. y Von Ende, M. (2016). As influências da gestão de pessoas no comprometimento. *Revista da Administração UFSM, 9*(4), 721-737. http://10.5902/19834659 18587

- Taylor, F. (2003). *Principios de la administración científica.* Edigrama.

- Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales, 15*, 85-107.

- Tourine, A. (1969). *La société post-industrielle. Naissance d'une société.* Denoël-Gonthier.

Capítulo 16. La figura del experto desde la psicología social, la cognitiva y la dimensión ético-epistemológica

Armando García-Avilés, Tania García-Ramos y Sara Santiago-Estrada
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

16.1 Introducción

La figura del experto permea casi todos los ámbitos de la realidad social contemporánea por su imagen confiable del saber. La confianza otorgada *a priori* en la ejecución, la portavocía efectiva y el consejo técnico, descansa en el discurso científico moderno que utiliza el experto. A este se le adjudica la capacidad de responder a los problemas emergentes con soluciones certeras y universales.

Desde mediados del siglo XX (Baritz, 1960) y más reciente en tiempos de incertidumbre neoliberal, varios autores han cuestionado el saber científico como único portavoz de certeza (Aguirre, 2003; Wallerstein, 1996; 1997; 2004). El cuestionamiento del uso de expertos, como portavoces de discursos científicos para abordar problemas, y cuyo consejo técnico se utiliza para justificar decisiones administrativas, políticas y legales, presenta la crisis de este acercamiento como único portavoz de la verdad (Foucault, 1997; 2015). A raíz de lo anterior se han presentado otras aproximaciones sobre la ciencia y las ciencias de la complejidad para entender la figura del experto en las organizaciones (Morin, 2007; Munné, 2005; 2007; Varela, 2000).

A continuación, presentamos el análisis sobre la figura del experto en la psicología, desde una dimensión social, cognitiva y ético-epistemológica. En la dimensión social abordamos cómo la investigación empírica en psicología social ha trabajado la identificación y el uso de expertos en ambientes organizacionales y grupales. Exponemos el estatus de experto como signo de prestigio y poder, las dificultades para la confirmación de experticia y la influencia que tienen los agentes expertos sobre los grupos, en escenarios de toma de decisiones y solución de problemas.

En la dimensión cognitiva examinamos investigaciones empíricas sobre la adquisición de experticia por medio de prácticas formativas estandarizadas (estudios universitarios), la consciencia de las personas sobre el saber disciplinar que poseen y la disciplina que representan. También consideramos la cognición epistémica como una vía interpretativa sobre la influencia del saber científico en las personas. Además, como una vía que las personas utilizan para acceder al saber científico.

Finalmente, en la dimensión ético-epistemológica exponemos y problematizamos el uso del saber científico como saber experto. Analizamos, de forma fundamental, el uso institucional del conocimiento científico y las creencias e ideologías asociadas a las prácticas disciplinares. Proponemos alternativas respecto al saber considerado científico y la ejecución considerada experta. Ambas son el resultado de contextos específicos, por lo tanto, su carácter explicativo y su alcance están delimitados por las circunstancias que les dan sentido. Concluimos que resulta meritorio revisar nuestros posicionamientos como "agentes disciplinares" de la psicología para asumir posturas que permitan la coexistencia de prácticas investigativas que respondan a realidades situadas y contextualizadas. En última instancia, es una invitación a revisar la relación entre epistemología y ética en nuestro quehacer profesional.

La investigación consistió en una revisión rigurosa de documentos bibliográficos, entre estos: revistas arbitradas, libros, bases de datos y páginas electrónicas. Las palabras clave de búsqueda electrónica fueron: estatus de experto, epistemología, cognición epistémica, ética y epistemología, y conocimiento experto. Examinamos los contenidos usando los ejes temáticos, o dimensiones, preestablecidos: psicología social, ciencia cognitiva y la dimensión ético-epistemológica. La decisión de dividirlos en ejes temáticos o dimensiones responde a una cuestión de organización del texto y no a una segmentación del análisis. El análisis presentado en el artículo reconoce la interconexión entre los tres ejes, las conclusiones y recomendaciones.

16.2 Social

En esta sección expondremos estudios empíricos de la psicología social que se centran en la identificación y el reconocimiento de los sujetos expertos en organizaciones o grupos de trabajo. En estos se exploran las dinámicas grupales en el desempeño de tareas y cómo el estatus de experto es atribuible a ciertos miembros y bajo qué circunstancias. Se entiende, de manera tácita, que no existen modelos o estándares para determinar experticia, sino que la ejecución exitosa en la solución de problemas específicos parece ser el indicador más confiable. También, la experticia como un rasgo de estatus social y su influencia en un grupo u organización ha sido un importante objeto de estudio.

El reconocimiento preciso de miembros expertos puede mejorar el desempeño de los equipos de trabajo (Hong *et al.*, 2017). Una vez los miembros identifican quiénes son los expertos en el equipo tienden a considerar más sus propias visiones y a permitir que estas influencien los procesos del grupo. Lo anterior contribuye a mejorar la calidad de la toma de decisiones y fortalece la ejecución de *tareas intelectuales*. Por otro lado, la *teoría de los estados de expectativa* plantea que los miembros desarrollan expectativas sobre el desempeño de otros basados en diferentes características de estatus. La percepción de la experticia no se deriva necesariamente de la *experticia real*, sino que puede deberse a características de estatus social o cultural (Hong *et al.*, 2017).

La atribución de estatus social determina la influencia de ciertos miembros sobre el grupo o la organización. Las diferencias en estatus social entre los miembros confieren prestigio y poder, regulando las normas y el ambiente social (Hong *et al.*, 2017). Ese poder puede derivarse de valores culturales o normas organizacionales asignados a miembros de más alto estatus social. A estos miembros se les concede la autoridad de prescribir comportamientos a miembros de menor estatus.

La experticia como fuente de poder (*poder experto)* descansa en la idea de que los expertos pueden utilizar su saber para ayudar a otros a mejorar su desempeño individual y grupal. Esto implica que los expertos tienen una mayor influencia en los equipos de trabajo. Sin embargo, la atribución de estatus cambia con el tiempo porque las percepciones sobre el nivel de experticia, o competencias, se modifican por medio de la experiencia del grupo (Hong *et al.*, 2017). La influencia 'intelectual', o de saber, es más directa cuando el nivel de conflictos relacionales en el grupo es bajo. Esa misma lógica opera a la inversa, los conflictos relacionales del grupo pueden mermar la influencia de la experticia real en el grupo. La dimensión relacional y el contexto en el que se desenvuelve el grupo están altamente

influenciados por las estrategias y las tendencias de atribución de estatus que sus miembros manifiesten.

Bunderson (2003) elaboró el uso de la experticia y la efectividad del grupo enfocándose en el rol de los indicadores de estatus. El contexto es central para el reconocimiento y la utilización de la experticia. Si se sustenta la experticia en indicadores más acertados (por ejemplo, conocimientos asociados directamente con la solución de problemas específicos), la identificación de esta se asociará de forma positiva con la efectividad del grupo.

El modelo de *contingencia para señalar experticia* apunta a tres conclusiones importantes para la teoría e investigación sobre las diferencias entre los miembros y la experticia en grupos (Bunderson, 2003). La primera es que el contexto del grupo y su estructura juegan un rol importante en la forma en la que se interpretan características demográficas asociadas con el estatus social y su efecto en la eficiencia del grupo. Segundo, que el contexto debe ser considerado en los diseños de investigación, por lo que se deben privilegiar los estudios de campo sobre los estudios de laboratorio en estos temas. Tercero, que la investigación futura sobre experticia en grupos de trabajo se centre en factores del contexto del grupo que trasciendan el *promedio de la experiencia del grupo* o los efectos de la centralización del poder. Lo anterior puede contribuir a determinar la experticia de los miembros de un grupo a base de las características de estatus difusas (no asociadas con la experticia) o específicas (directamente asociadas con la experticia) (Bunderson, 2003). La experticia solo es identificable por medio de una *performance* o de acciones que demuestren el conocimiento de alguien.

Mientras que los trabajos descritos anteriormente se enfocan en el reconocimiento de los expertos en un grupo para mejorar el funcionamiento o la efectividad, Moser (2017) utilizó varias teorías para precisar las dinámicas de cooperación o de compartir conocimiento de los expertos en equipos de trabajo y su relación con el estatus de experto. Las teorías de *reciprocidad indirecta* y el *altruismo competitivo* plantean que las personas cooperarán si reciben beneficios de estatus y prestigio por sus contribuciones a una meta grupal (Moser, 2017). La teoría del *marco del dilema social* explica las motivaciones de las personas para compartir conocimiento en un contexto grupal y organizacional.

Existen dos procesos psicológicos que explican la motivación para contribuir con causas comunes: la *criticidad* y la *visibilidad* del saber experto. Ambas, criticidad y visibilidad de la experticia, pueden determinarse solo en la relación proporcional entre el nivel de conocimiento de los miembros del grupo u organización. Se

apreciará cuán valioso (crítico y visible) es el conocimiento compartido solo en comparación con lo que el resto del grupo sabe sobre la tarea o el problema en cuestión. Aquí se podrá determinar el potencial de ganancia de estatus de experto.

Moser (2017) planteó que, a mayor reconocimiento público (visibilidad), mayor motivación de quienes son reconocidos como expertos a continuar contribuyendo con sus conocimientos a las metas comunes. La percepción subjetiva de criticidad de las contribuciones propias media la relación entre el nivel de experticia y las contribuciones de conocimiento. La consciencia de poseer un conocimiento que el resto del grupo no tiene influye en el comportamiento de las personas y tiene un efecto en la dinámica del grupo.

A tono con lo anterior, un elemento importante sobre el comportamiento de las personas consideradas expertas es que participan más en los procesos grupales y organizacionales. Sinaceur *et al.* (2010) llevaron a cabo dos estudios con grupos que tenían la meta en común de probar teorías sobre el efecto de facciones minoritarias en grupos deliberadamente divididos, pero llamados a colaborar en la solución de problemas. El atributo de experticia se utilizó como medida para observar la influencia de las opiniones y preguntas de la facción minoritaria (no experta, pero percibida como experta por todo el grupo) sobre los procesos cognitivos y deliberativos de la mayoría. Sinaceur *et al.* (2010) plantearon que cuando la minoría es percibida como experta, aunque todos compartan la misma información (experticia ficticia), el grupo mayoritario analizará de forma más profunda el conocimiento expresado por los supuestos expertos y resultará, del lado de la mayoría "no experta", en un procesamiento mayor de la información en cuestión.

Mientras Sinaceur *et al.* (2010) indicaron que la experticia no tiene que ser real para influenciar en el funcionamiento de un grupo con una meta común. Burgman *et al.* (2011) utilizaron la *hipótesis de expectativa social* para examinar la relación entre la percepción de experticia (basada en atributos de experticia) y el desempeño (estimaciones sobre hechos reales relacionados a su campo) de un grupo de científicos. Estos autores observaron que la evaluación entre pares sobre el estatus de experticia está altamente asociada con la formación académica, el historial y la experiencia. Estos factores generan una expectativa social y personal de ejecución exitosa de las funciones del experto, pues son atributos que están asociados con destrezas particulares. Sin embargo, estos autores argumentan que los anteriores no son indicadores precisos de experticia y que la única manera de comprobar la experticia es mediante las acciones de los participantes.

Entonces, según la lógica anterior, la experticia solo podría determinarse mediante las acciones cognitivas de una persona en el desarrollo efectivo de una tarea en particular, asociada a un conocimiento o dominio (Burgman *et al.*, 2011). Los estudios expuestos se han centrado en la dimensión social de estas acciones y cómo estas confirman o no un estatus de experto. A continuación, exponemos un análisis más preciso sobre la dimensión cognitiva.

16.3 Cognitiva

En esta sección discutiremos tres investigaciones empíricas y conceptos teóricos que permiten ampliar la comprensión de los fenómenos asociados a la cognición y su relación con el manejo del saber disciplinario o científico. La investigación sobre experticia en el campo de la psicología cognitiva ha girado principalmente en torno a la comprensión de los procesos conducentes a la adquisición de conocimiento en un dominio específico. Se entiende el desarrollo de experticia como el aprendizaje progresivo de unas prácticas y saberes particulares que configuran unas acciones que evidencian el nivel de éxito de la ejecución cuando se evalúan las destrezas y el dominio.

Sandoval (2015) hizo un estudio con estudiantes de psicología de nivel subgraduado para investigar la influencia de los modelos de nivel de pericia en una disciplina o dominio específico y las estrategias metacognitivas activas sobre el tipo de concepción de aprendizaje. Administró dos inventarios a una muestra con distintos niveles de pericia en varios semestres. Uno de los inventarios medía la concepción de aprendizaje en tres factores que corresponden a tres categorías o tipos de concepción de aprendizaje: i) directiva (relación directa entre las condiciones, contexto, y el resultado del aprendizaje), ii) interpretativa (la actividad del sujeto es crucial para el aprendizaje óptimo pues media entre las condiciones y los resultados de su desarrollo) y iii) constructivista (la transformación del conocimiento por medio de asociaciones nuevas que permiten reconstruir y reelaborar lo aprendido). El otro inventario medía el uso de estrategias metacognitivas de aprendizaje (saber qué y saber cómo) y se dividía en dos factores: planificación y evaluación-control.

Los resultados mostraron una relación alta entre las concepciones de mayor profundidad (interpretativa y constructivista) con el uso de estrategias metacognitivas; ubicadas en los niveles de mayor experticia. Al otro extremo, la concepción directiva se ubicó en el nivel bajo de experticia, demostrando la influencia de la adaptación a un nuevo contexto educativo-formativo. Estos hallazgos sugieren que las estrategias metacognitivas utilizadas pueden sustentarse

en dos factores: por un lado, el grado de exposición al entorno educativo y, por lo tanto, de mayor dominio y, por otro, un elemento de maduración o de desarrollo que permite la activación de ciertas destrezas cognitivas o de cognición epistémica.

De acuerdo con Greene y Yu (2016), las destrezas de cognición epistémica forman parte del desarrollo de las personas en su contacto con el conocimiento y la dimensión social del mismo. Varios modelos sobre las creencias epistémicas coinciden acerca de cuatro fases de desarrollo de destrezas de cognición epistémica caracterizadas por diferencias acerca de la naturaleza del conocimiento y del conocer. La primera se denomina *realista*, en la que se cree que las afirmaciones de conocimiento son copias de una realidad objetiva que se puede conocer directamente.

En esta fase el conocimiento se percibe como una simple lista de datos sobre el mundo que no necesariamente están relacionados entre sí y que no son cambiantes. Se cree que para acceder al conocimiento basta con preguntarle a un adulto (en el caso de los niños) o a un experto, sobre qué es verdadero. Se basa en la creencia de que el conocimiento se produce por dos vías directas: por medio de lo sensorial y por la consulta a un experto del que nunca se duda. Esta fase suele superarse una vez se entra en la educación formal (Greene y Yu, 2016).

La segunda fase se denomina absolutismo, en la que se plantea que los humanos pueden tener un conocimiento directo y objetivo del mundo. Se tiende a comparar afirmaciones con la realidad, pues si bien es cierto que existe la capacidad para dudar de ciertas afirmaciones acerca de la realidad, basta con consultar otra fuente (normalmente un experto) o la realidad misma, para determinar si es correcta o incorrecta. Se sigue manteniendo una confianza ciega en los expertos y otros tipos de autoridad (Greene y Yu, 2016).

De acuerdo con Greene y Yu (2016), con el tiempo y con una mayor exposición a la educación formal e informal, algunas personas entran en lo que se ha denominado la fase *multiplista.* Las creencias sobre el conocimiento cambian, pasando de creer en un acceso directo a una verdad objetiva, a comprender que el conocimiento es una construcción de la realidad que puede cambiar con el tiempo debido a una nueva comprensión.

La cuarta y última fase se observa a partir de la entrada a disciplinas académicas y comunidades de práctica. Algunas personas transicionan de un nivel multiplista a uno *evaluatista.* Se reconoce la necesidad de conciliar visiones subjetivas y objetivas del mundo a través del pensamiento crítico:

> They understand that although perfect knowledge of the world is likely impossible, humans can construct useful descriptions or models of the world, and that some are better than others, based on evidence and argument (Greene y Yu, 2016, p. 47).

Existe consenso en que el *evaluatismo* es el nivel óptimo del desarrollo de cognición epistémica y varias investigaciones sustentan lo siguiente acerca de los evaluatistas, en comparación con los absolutistas: i) usan más estrategias cognitivas y metacognitivas; ii) tienen mayor disposición al cambio conceptual y iii) tienen un mejor desempeño evaluando y conciliando recursos o afirmaciones conflictivas u opuestas (Greene y Yu, 2016).

En otro ejemplo de investigación empírica, Vollmer *et al.* (2013) examinaron en detalle el grado de desarrollo de experticia en psicología clínica a lo largo de la educación universitaria: educación subgraduada con especialidad en psicología clínica (modelo educativo alemán), formación clínica a nivel graduado y experiencia práctica en el campo (sujetos con diez años de experiencia clínica). Tomaron medidas de conocimiento psicológico básico y competencias clínicas y analizaron la capacidad de evaluar procesos cognitivos y el nivel de experticia en psicología clínica y psicoterapia. En lugar de deducir de forma indirecta el conocimiento disponible, tomaron medidas directas (pruebas de selección múltiple; uso de lenguaje especializado en entrevistas y escritos sobre casos clínicos; procesos de análisis de un caso, determinaciones diagnósticas y planes de tratamiento).

Estos autores encontraron que el conocimiento clínico aumentó conforme progresaban los años de formación de los participantes, particularmente en el nivel de experticia medio (estudiantes graduados). Los participantes del nivel de experticia bajo obtuvieron mejores resultados en la evaluación sobre conceptos básicos. El nivel de experticia alto mostró una reducción en resultados de conocimientos básicos, en el dominio de conocimiento clínico y en algunas áreas de competencias clínicas. A pesar de que se reconoce una diferencia en cohorte (tipo de formación recibida y estándares por los que se evaluaron a los participantes), los autores consideran que este resultado es controvertible, pues el nivel de conocimiento y competencias están directamente relacionados con la calidad de las acciones profesionales.

Los participantes que mejor puntuaron en todas las áreas fueron los que se encontraban cursando formación clínica (integración de elementos teórico-conceptuales con el desarrollo de competencias clínicas) a nivel graduado, demostrando que esa secuencia formativa promueve favorablemente el desarrollo de experticia en este campo. Sin embargo, los autores concluyeron que la experticia

clínica no está garantizada por una mayor cantidad de tiempo ejerciendo esta práctica ni por la guía de las prácticas basadas en la evidencia. Se requiere de una continua y deliberada práctica supervisada para desarrollar experticia efectiva, es decir, una que responda a los estándares éticos y profesionales del ejercicio de la psicología (Vollmer *et al.*, 2013).

¿Qué nos dice entonces el estudio anterior sobre el desarrollo y la validez de competencias profesionales en un dominio (experticia) y la relación que esto guarda con las creencias que los profesionales sostienen sobre el conocimiento científico desarrollado en su campo? Parece haber un distanciamiento con cierta forma de aprendizaje y uso del conocimiento disciplinar que, de acuerdo con los resultados de este estudio, se produce con los años posteriores a la formación en los sujetos considerados expertos.

Sinatra *et al.* (2014) presentaron un modelo que explica la naturaleza del conocimiento y del conocer en la comprensión y el uso de la información científica y consta de cuatro dimensiones: certeza del conocimiento, estructura del conocimiento, justificación para saber y fuente del conocimiento. La *certeza del conocimiento* se refiere a cuán tentativo o absoluto y estable se percibe el conocimiento (Sinatra *et al.*, 2014). Uno de los cimientos de la investigación científica es el carácter provisorio de la ciencia y los científicos enfocan su trabajo en los bordes de la incertidumbre. Citaron estudios sobre cómo las personas interpretan el carácter provisorio o tentativo de la ciencia como una desestimación de las afirmaciones científicas. Cuando la ciencia no es vista como un aparato racional con medios probados para evaluar afirmaciones que compiten entre sí, los científicos presuponen que las personas no están preparadas para tomar decisiones basadas en la ciencia.

De esta manera, si dos o más personas con el mismo rango de autoridad científica tienen perspectivas que no pueden conciliarse totalmente, o alguno de ellos genera duda al proponer que se necesita más investigación sobre el tema, el argumento no es considerado como completamente sustentado o certero (Sinatra *et al.*, 2014). Por otro lado, presentaron estudios con resultados opuestos cuando se interpretan los mensajes científicos con alto nivel de incertidumbre como más persuasivos. Lo anterior implica que un alineamiento de las creencias sobre la certeza del conocimiento y la forma en la que se enmarcan las afirmaciones científicas favorecen el éxito de su procesamiento (cognitivo) y de la aceptación (verdad).

Estos autores puntualizaron una relación entre la *aceptación de la evolución* y las *creencias epistémicas* (Sinatra *et al.*, 2014). Las creencias epistémicas influyen la forma en que las personas lidian con informaciones con base científica que son contradictorias. Las explicaciones que buscan para lidiar con las contradicciones van a estar influenciadas por las creencias que tengan sobre la certeza del conocimiento científico.

En la segunda dimensión del modelo de Sinatra *et al.* (2014), la estructura del conocimiento se refiere a cuán interrelacionado o aislado se perciba este. Según las creencias epistémicas de la persona, va a elegir integrar conocimiento de diferentes fuentes o puntos de vista o va a tender a seleccionar partes de conocimiento aislados que sustenten su creencia o punto de vista. Este uso o procesamiento de la información no favorece que creencias preexistentes falsas, erróneas o altamente limitadas puedan cambiar o transformarse. Alguien puede considerarse capaz de acumular varios "datos", hechos o afirmaciones para resolver un problema, pero esto no significa que sea capaz de integrar exitosamente esas piezas de conocimiento.

La tercera dimensión se denominó *justificación para saber* y se refiere a cómo las afirmaciones científicas pueden garantizarse de acuerdo con cómo las personas evalúan el uso de evidencia. Además, de cuál es su valoración sobre la autoridad y experticia (Sinatra *et al.*, 2014). La cuarta y última dimensión es la *fuente del conocimiento*. Trata de las creencias de las personas sobre dónde se origina y reside el conocimiento (Sinatra *et al.*, 2014). Una sobreestimación de la autoridad científica puede resultar en una confianza acrítica. Sin embargo, la confianza en la fuente no es necesariamente ingenua pues la gente necesita confiar en la información que los expertos les proveen. El reto es evaluar la confiabilidad de la fuente para tomar una decisión informada. Lograrlo de forma exitosa se considera una cognición epistémica bien desarrollada.

Existe una relación fuerte entre estas dimensiones y la manera en que las disciplinas se organizan para cumplir una función de elaboración de saberes más o menos estables, reproduciendo creencias y determinando formas de cognición epistémicas. Hansson *et al.* (2017) realizaron un estudio que buscaba reconocer la relación del sujeto con el conocimiento formal sobre un dominio o una disciplina: según cuánta experiencia tenga en un área se puede deducir cuánto conocimiento posee y, por lo tanto, se reconoce a alguien como un experto. Esta investigación se enmarcó con base en la consciencia de cuánto conocimiento se atribuye a sí mismo el sujeto y cuánto conocimiento queda por descubrirse en su disciplina. Se

comparó a estudiantes noveles de cuatro disciplinas académicas con académicos e investigadores con más de veinte años de experiencia en sus respectivos campos.

Se trató, en principio, de dos niveles de valoración: uno sobre sí mismo y otro sobre el conocimiento que existe en la disciplina en contraste con todo lo que podría conocerse en ese campo. Sin embargo, los autores definieron estos dos niveles a partir del concepto de ignorancia: los reactivos estaban enmarcados en cuán faltos de conocimiento se consideraban los participantes en una serie de áreas y subáreas de su disciplina, así como también cuánta falta de conocimiento consideraban que había en su disciplina con relación a todo lo que podría descubrirse.

> In this study, we, more specifically, identified as knowledge such conceptions about the world which at the present time are regarded as established according to accepted scientific standards. These conceptions, however, may be shown to be wrong in the future. With *ignorance* we mean lack of knowledge in a broad sense, that is, in relation to everything possible to know (Hansson *et al.*, 2017, p. 3).

Otro de los elementos que Hansson *et al.* (2017) midieron fue el *Belief in Certainty of Knowledge* (creencia en la certeza del conocimiento), utilizando dos factores de una escala sobre creencias epistemológicas. Estos factores puntúan una gradación que comienza desde la creencia en la certeza del conocimiento hasta una visión relativista de este. Al introducir esta dimensión en su investigación, los autores validaron la noción del conocimiento como una *creencia verdadera* y *justificada*, y reconocen un elemento de juicio valorativo en la relación del sujeto con el conocimiento: "True, justified belief means that, apart from truth, also both conviction and satisfactory reasons are necessary for the knowledge claim to be called knowledge" (Hansson *et al.*, 2017, p. 3).

Los investigadores esperaban que los expertos mostraran mayor consciencia de falta de conocimiento a nivel individual y a nivel de todo lo que se puede llegar a conocer en su disciplina. Ninguna de sus hipótesis quedó confirmada y no se observaron diferencias significativas entre los expertos de las cuatro disciplinas participantes: medicina, física, psicología e historia.

En cuanto al *Belief in Certainty of Knowledge*, los expertos reportaron un nivel de creencia en la certeza del conocimiento menor al de los novatos. Es importante destacar que el hecho de que los expertos puntuaran más bajo en la creencia epistémica relativo al conocimiento de su disciplina, no los limitó a autoevaluar su propio conocimiento como mayor al de los novatos (Hansson *et al.*, 2017).

¿Qué puede denominarse conocimiento y cómo? De acuerdo con Greene y Yu (2016), una cantidad significativa de la investigación sobre destrezas de cognición epistémica coincide en que se puede hablar de tres tipos de justificación del conocimiento: el testimonio de fuentes confiables, el uso de procesos normativos confiables y una combinación de tipos de justificación. La *justificación por testimonio* descansa sobre la creencia del testimonio de personas confiables que puedan justificar el conocimiento. A pesar de ser un método muy común para sustentar conocimiento, esto depende del conocimiento específico de cada disciplina (Greene y Yu, 2016).

Otra forma de justificar el conocimiento es por medio de la indagación de las prácticas epistémicas utilizadas para derivar cierta afirmación científica (*justification by replicable processes*). El razonamiento efectivo sobre asuntos complejos muchas veces implica conocer las prácticas aceptadas o los estándares de las prácticas epistémicas de varias disciplinas. Finalmente, una de las más sólidas formas de argumentar una afirmación de conocimiento científico incluye *múltiples tipos de justificación*, tales como el testimonio de figuras de autoridad en ese campo y el uso de procesos confiables (Greene y Yu, 2016).

16.4 Ética y epistemología

Como hemos planteado en la sección anterior, la discusión sobre el saber, o conocimiento, se torna compleja cuando interrogamos su uso a partir de las cogniciones que cada quien es capaz de generar, especialmente si incluimos el elemento de la ética. Puddifoot (2017) propone que existen formas de sopesar el costo epistémico versus el costo ético en la generación de cogniciones epistémicas. Problematiza el uso del saber psicológico como uno que pretende ser estadísticamente representativo de las realidades sociales, pero que en una cognición puede operar como un estereotipo. Propone retar la tendencia intuitiva de buscar "reflejar las desigualdades sociales", en el ejercicio cognitivo pues no necesariamente proveen un balance ético-epistémico. En palabras de la autora:

> The main message to be taken from the current discussion is that often the ethical option, reacting in the egalitarian way that fails to reflect social realities such as the underrepresentation of women in the sciences or the higher number of women occupying nurturing roles in our automatic responses, is also best from an epistemic perspective. It is the epistemically innocent option and the lesser of two epistemic evils: although it brings epistemic costs, these are often outweighed by the epistemic benefits. Even where an automatically activated

> stereotype reflects some aspect of social reality, the activation of the stereotype can be epistemically costly, and it can be best from an epistemic perspective for the stereotype not to be activated (p. 90-91).

Lo epistémicamente inocente es poner en suspenso aquello que se conoce como una desigualdad social, o evitar buscar remediar algo de las desigualdades conocidas por medio del conocimiento derivado de la investigación social, para que las cogniciones epistémicas que generemos respondan a la situación específica que las exige. El conocimiento que guía nuestras producciones cognitivas está enraizado en un entramado de creencias y nuestras disposiciones personales influyen en esto grandemente. La producción del saber considerado científico también responde a ciertas miradas sobre la realidad, reproduce hegemonías y consolida interpretaciones sobre el "mundo" y la "realidad".

Si pensamos el saber, o el conocimiento, como una fuente de creación de realidades sociales y materiales (Muriel, 2017), resulta fundamental examinar las epistemologías vigentes y las cogniciones asociadas a ellas. La dirección de las primeras determina las direcciones de las segundas, y sus efectos. Existe una tendencia a la reproducción de determinados procesos, agentes, prácticas e ideas que posibilitan la consolidación (siempre provisoria) de realidades sociales marcadas por la generación y aplicación de los conocimientos (Muriel, 2017).

De acuerdo con Kropp y Wagner (2010), el conocimiento está considerado como el principal punto de referencia en las sociedades modernas. Es el recurso más importante, la fuerza que impulsa la productividad e incluso un medio de desarrollo cultural, social y técnico. Sin embargo, los autores argumentan que una mayor cantidad de conocimiento no garantiza un mayor grado de certeza en la toma de decisiones. Por un lado, el conocimiento se genera a partir de unas convicciones que sustentan unas prácticas en aras de ofrecer unas garantías a partir de las cuales se puedan justificar unas acciones. Por otro lado, ni las prácticas que llevan a la generación de esos conocimientos ni las acciones que éstos justifican están fuera de un entramado social, económico y político, sino que este las configura.

El saber experto se erige sobre la acumulación de conocimiento en un dominio y sus prácticas, que a su vez están basados en la idea, o la creencia, de la búsqueda de la verdad. Ese carácter de verdad, y sus efectos sociales, fue analizado por Michel Foucault en varios momentos de su obra (García-Ramos *et al.*, 2013; Muriel, 2017). García-Ramos *et al.* (2013) sintetizaron cinco rasgos característicos (derivados del trabajo de Foucault, 1997) de la "economía política de la verdad actual":

> 1) la verdad está centrada en el discurso científico y las instituciones científicas y educativas que lo producen; 2) está sometida a una constante incitación económica y política (la necesidad de verdad es tanto para la producción económica como para el poder político); 3) es objeto, bajo diversas formas, de una inmensa difusión y consumo (circula en aparatos de educación, investigación e información cuya extensión es amplia en el cuerpo social); 4) es producida y transmitida bajo el control no exclusivo, pero dominante, de algunos aparatos políticos o económicos (universidad, ejército, medios de publicación y comunicación); 5) es la invitación de todo un debate político y de todo un enfrentamiento social (luchas ideológicas), como el que hoy traemos a discusión (p. 157).

La discusión que sostienen estos autores gira en torno a las prácticas de la psicología industrial-organizacional y su mirada crítica cobra la forma de una historicidad para dar cuenta de las bases epistemológicas de esa disciplina y su relación con transformaciones históricas, económicas y políticas. Sus preocupaciones y líneas de análisis pueden ser extendidas a otras disciplinas en lo que respecta a la generación de un saber y el uso de este para servir los intereses de sectores con poder económico o político. También se puede extender esta mirada a los procesos de conformación del saber, y su relación con el poder, en la búsqueda de ciertas verdades dentro de las instituciones. Por ejemplo, al campo de la psicología clínica y su relación con las prácticas jurídicas. El discurso jurídico procura al psicólogo clínico, en calidad de "experto forense", para que se inserte en unas prácticas de búsqueda de la verdad, propias de esa tradición sociojurídica (también analizadas por Foucault, 1990; 2015).

Para Galleguillos y Medeiros (2007) el "testimonio" del experto forense se utiliza como prueba en aras de producir una verdad jurídica en la toma de decisiones. Este testimonio es el resultado de la aplicación de metodologías propias de unas prácticas externas a lo jurídico, pero que cobran estatuto de verdad por su relación con una cierta epistemología sobre lo mental o psíquico y la conducta. En palabras de Galleguillos y Medeiros (2007):

> En este contexto, el psicólogo y el psiquiatra forense se ven enfrentados a demandas judiciales que los involucran en distintas problemáticas que son propias del ámbito penal, siendo una de ellas la verdad. No obstante, esta noción es equívoca, ya sea si se habla de verdad material (veracidad), verdad jurídica, credibilidad o verdad psíquica. Los límites y posibilidades del forense se encontrarían determinados por la distinción de estos conceptos (p. 24).

Las formas en las que el experto forense pone en acción estos saberes sobre lo psicológico (y los métodos para producirlos) para que alcancen un estatuto de

verdad son el resultado de presiones (lógicas de producción) y luchas de poder. La hegemonía de la ciencia psicológica busca ofrecer unas garantías de verdad y lo legal-jurídico está llamado a buscar la verdad en aras de hacer valer el poder del Estado representado en los estatutos de ley.

Lo legal-político es otro terreno al que la psicología se ha visto invocada. Stern (2016) hace una comparación entre la eficacia en el uso que los gobiernos y la empresa privada hacen del saber psicológico. Aduce que, comparado con el gobierno, la empresa privada no tiene tantas restricciones en sus roles para el uso de la psicología. Las normas que rigen los intereses privados no demandan neutralidad y en algunos casos ni siquiera transparencia. Esta autora plantea que el uso estratégico de la psicología por parte de la empresa privada es percibido como un punto de admiración y respeto. En el caso del uso que los grupos de interés político hacen de las tácticas psicológicas y *señales sociales,* es percibido como un apoyo a los procesos democráticos y motivo de discusiones intensas entre las diversas posturas de interés (luchas ideológicas). Sin embargo, en su discusión sobre la figuración del "gobierno como psicólogo" dice lo siguiente:

> The picture for government as psychologist is more opaque: the boundaries of the government role are delicate and difficult to discern. The demands of psychological contestation with special interests are an uneasy fit to the government role. To create welfare gains, government may need to behave more like the private sector in its approach to psychology-informed law. But, do we want government to imitate the market? If one of government's primary roles is to regulate markets, becoming similar in psychological expertise and outlook to regulated entities may alter the government role, possibly increase government tolerance for psychological tactics we wish government to be less tolerant of, or otherwise mute its vigilance (Stern, 2016, p. 57).

La función reguladora del gobierno se ve cada vez más trastocada por las fuerzas del mercado, al igual que la producción del saber científico y su conformación por esas mismas lógicas de mercado. Esta producción de "verdades" desde el ámbito científico lleva a que los expertos ofrezcan múltiples visiones cuando son consultados por los mismos asuntos. De forma paradójica, el gobierno busca reducir la incertidumbre y manejar la complejidad en la toma de decisiones por medio de la consultoría a expertos:

> Indeed, experts participating in a policy discourse usually do not succeed in resolving the issues and bringing the disputes to an end (Latour 2004). More often they introduce a spark of uncertainty into decision-making processes, effectively opening the arena for political debate. Thus, oftentimes an unavoidable

> tug-of-war in the form of "expertise versus counterexpertise" is played out before the eyes of a concerned public (cf., van den Daele 1996). This makes it clear that even scientific expertise cannot provide guarantees in political decision making; rather, because of its complexity and the factor of uncertainty, expert knowledge has become itself inherently debatable and contentious. As a result (as one of our interviewees, a policy maker so aptly puts it), science in the eyes of politics appears to be "nothing more than one voice among many (Kropp y Wagner, 2010, p. 814).

La pluralidad de voces resultante de la multiplicidad de posturas ante y desde el saber, puesto en función de una toma decisiones, no solo añade complejidad, sino que también perpetúa la incertidumbre que pretende subsanar. La esfera gubernamental se espera que sea una de las entidades más conservadoras en el uso de expertos para tomar decisiones (aunque basta con leer la prensa para identificar que esas expectativas se están diluyendo en la economía de mercado neoliberal (El Confidencial Digital, 2018). Otra institución que emplea saberes expertos para tomar decisiones son las universidades y los centros de investigación, en donde se crean comités (a veces multidisciplinarios) para supervisar y evaluar la dimensión ética de los proyectos de investigación, entre otros.

Betancourt (2016) realizó una investigación cualitativa (análisis de temas recurrentes de las actas) sobre las prácticas de un comité de ética en investigación (CEI) de una universidad colombiana. El autor definió el CEI como un espacio "socioepistémico" en el que se generan "versiones autorizadas" sobre los estándares éticos de la investigación. El autor establece que estos comités se conforman para ejercer una función que pretende abrir un diálogo entre disciplinas sobre la dimensión ética de las investigaciones, también de diversas disciplinas. Las bases epistémicas sobre lo que cada miembro del comité considera que es ético son distintas, así que se ven forzados a generar mecanismos de homogeneización que burocratizan su labor en aras de cumplir con los objetivos institucionales.

Betancourt (2016) concluyó que el carácter multidisciplinar del CEI hace que se produzcan unas prácticas y unas discursividades que, en lugar de ampliar la discusión sobre la ética en la investigación (una epistemología de la ética) por medio de un diálogo entre representantes de diversas disciplinas, perpetúan la revalidación de la autoridad disciplinar del investigador y evaden la responsabilidad de una revisión detenida de las investigaciones. Sus hallazgos evidencian la inexistencia de una verdadera traducción de la diversidad de concepciones sobre lo que es ética en la investigación en las prácticas del CEI. En este caso, la pretendida pluralidad de voces expertas tiende hacia un consenso en el que

los proponentes de las investigaciones acaban conformando sus estudios a las expectativas institucionales y a la visión de la ética que éstos promueven; que en última instancia se vuelve un retorno a las nociones sobre la ética de su disciplina.

Los códigos de ética suelen ser el compás por el que se guían los profesionales al momento de determinar si una acción cumple con los principios y estándares morales y éticos de esa disciplina. Son construidos por profesionales, seguramente con estatus de experto. La base epistemológica utilizada para llegar a estas determinaciones es algo que no necesariamente queda expuesto en ese tipo de documentos. De acuerdo con Guishard *et al.* (2018) ese es el caso del código de ética de la *American Psychological Association* (APA).

Guishard *et al.* (2018) establecieron que el código de ética de la APA se construyó como respuesta a un momento de crisis social, histórica y disciplinaria en los Estados Unidos. Se realizó una consulta a los 7.500 miembros de la asociación pidiéndoles que reportaran incidencias sobre dilemas éticos y decisiones que hubiesen experimentado de primera mano. Curiosamente, para la gestación del código tuvieron que emplear un análisis temático (metodología cualitativa) por medio del cual les dieron sentido a los reportes enviados por los miembros. Los autores subrayaron el hecho (irónico) de que en dicho código no se reconocen muchos de los asuntos planteados desde la investigación cualitativa, aun después de once ediciones, y que la relación entre epistemología y ética aparece sesgada:

> In fact, the term "epistemology" or "epistemological" is completely absent from the current APA Code. This omission/silence is troublesome. It suggests a discursively accepted and reproduced normalcy of what constitute (psychological) knowledge and of what is considered legitimate and valid knowledge. However, if the discipline of psychology is considered an apparatus of knowledge production, we cannot examine ethical conduct of psychologists without also taking a self-reflective stance to explicate our own epistemological assumptions. Assumed neutrality or objectivity would only disguise or self-deceive hidden relationship between power and knowledge that is ever present during the entire research process including the research space I was in at that meeting (Guishard *et al.*, 2018, p. 15).

Añadieron que los actos de conocer y la producción de conocimiento tienen una responsabilidad epistemológica que es, además, ética sobre cómo cada uno (como investigador) se relaciona con el mundo y las personas. La ética no es solo acerca del conocimiento, sino que constituye el conocimiento mismo en su gestación. Hay aquí, para estos autores, un vínculo con el concepto de validez,

pero en una consideración que trasciende la dimensión de la replicabilidad en la medición; que es la forma en que aparece en el código de ética de la APA (Guishard *et al.*, 2018).

Se trata de una consideración que responda a las preguntas de qué es la investigación, por qué se hace investigación, quién hace investigación, cómo los investigadores se relacionan con los participantes de sus estudios y qué constituye investigación válida, rigurosa y justa. Una aproximación a la investigación que no se limite a reproducir los saberes y prácticas hegemónicas de la disciplina, cuya aspiración a una versión totalizante de la realidad y lo verdadero deja fuera cualquier posibilidad de singularizar y contextualizar los hallazgos como justificación de validez. Esta visión crítica de la epistemología también tiene su historicidad y sus *impasses*, y requiere de mucho trabajo para generar alternativas que respondan de manera coherente a las preocupaciones expuestas sobre el binomio epistemología-ética.

El programa de trabajo de Bonaventura de Sousa Santos (2011) ofreció respuestas a lo que él denomina la crisis en la que parece estar atrapada la tradición crítica occidento-centrista en términos teóricos y epistemológicos. Propuso unas "epistemologías del Sur basadas en las ecologías de los conocimientos y sobre la traducción intercultural" (p. 18). En palabras de Nunes (2014):

> La epistemología del Sur se presenta como una reformulación radical de la relación entre lo epistemológico, lo ontológico y lo ético-político, realizada no desde una reflexión centrada en la ciencia, sino en prácticas, experiencias y saberes que definen los límites y condiciones bajo las cuales una determinada forma de conocimiento puede ser «traducida» o apropiada en nuevas circunstancias, sin la pretensión de erigirse en saber universal. Si todos los saberes son reconocidos, la validez de cada uno depende de su vinculación a las condiciones situadas y pragmáticas de su producción y apropiación. Las jerarquías de saberes no pueden definirse a partir de la soberanía epistémica de una forma de saber o una instancia «externa» a los saberes, sino de manera pragmática, es decir, inseparable de las prácticas situadas de producción de conocimiento de los saberes (p. 239).

En la ecología de saberes existe un espacio claro para la coexistencia no solo de saberes, sino también de una forma clara y coherente de establecimiento de prácticas que respondan a una dimensión pragmática, directa y situada del mundo y las personas. Es decir, de una formulación de la epistemología que no solo incluya saberes no científicos, sino que conceda a la parcialidad de todos

los saberes en cuanto a su gestación y a su alcance. Respecto a la traducción intercultural Santos (2011) planteó:

> La segunda idea central de una epistemología del Sur es la traducción intercultural, entendida como el procedimiento que permite crear inteligibilidad recíproca entre las experiencias del mundo, tanto las disponibles como las posibles. Se trata de un procedimiento que no atribuye a ningún conjunto de experiencias ni el estatuto de totalidad exclusiva ni el de parte homogénea. Las experiencias del mundo son tratadas en momentos diferentes del trabajo de traducción como totalidades o partes y como realidades que no se agotan en esas totalidades o partes (p. 37).

La noción de universalidad del saber, y la hegemonía de ciertas formas de generarlo, queda anulada en esta propuesta. Así también la idea del saber como emblema de verdad absoluta sobre la realidad. El programa sugerido por Santos es humanizante y tiene en su base misma una articulación prudente de la relación entre epistemología y ética al reconocer que conocer, contar lo que se conoce y articular acciones consecuentes con esas prácticas, es el resultado de una experiencia humana con límites y limitaciones inherentes a su formulación y usos.

16.5 Conclusiones y recomendaciones

La efectividad de las ejecuciones informadas por el saber experto depende de unas condiciones sociales particulares. Las investigaciones revisadas plantean que el estatus de experto se confunde con otros atributos de estatus social que las personas utilizan en sus estrategias de interpretar el mundo. El uso de estos atributos para catalogar a miembros de un grupo en un orden jerárquico social y cultural refleja cómo las características demográficas y socioeconómicas influyen en la organización de los grupos.

Así mismo, la atribución de estatus de experto está asociada a signos de poder y de capacidad de influencia. Sin embargo, las dinámicas sociales y relacionales dentro de un grupo tienen un efecto en la admisión o aceptación de la influencia del saber experto. Puesto que el estatus de experto es otro signo más de estatus social en los grupos, los conflictos relacionales pueden provocar que el saber proveniente del experto no tenga necesariamente la recepción esperada.

Por otro lado, recomendamos ampliar la investigación sobre estos fenómenos desde una perspectiva de género, ya que por cuestiones de espacio no se pudo

integrar a este escrito. Existen dos artículos que pueden orientar la discusión desde esa perspectiva. Por un lado, el trabajo de Thomas-Hunt y Phillips (2004) puede añadir un matiz de gran importancia al examinar el impacto del género sobre el estatus de experto, la expectativa social y la influencia en el grupo; tres asuntos que fueron abordados de manera general en su artículo. Además, el trabajo de Bernabeu Tamayo *et al.* (2016) introdujo variables como la participación, la experticia y el poder para analizar las diferencias por género entre académicos y académicas.

Los conceptos de contingencia, incertidumbre e interdependencia pueden ser útiles en la investigación futura sobre estos temas, pues son categorías que remiten al contexto y a la situacionalidad del saber y del saber hacer. Las categorías de criticidad y visibilidad son útiles para pensar la forma en que ciertos discursos epistemológicos se solidifican y dirigen la socialización de lo que son creencias epistémicas en las personas.

Solo se puede saber si alguien es un experto mediante sus acciones cognitivas. La eficacia del sujeto en la ejecución de una tarea en particular, y no sus credenciales, son las que pueden evidenciar cierto nivel de dominio en un contexto determinado. Las credenciales parecen estar más asociadas con las atribuciones de saber, especulativas, y que se enmarcan en una serie de expectativas sociales.

En cuanto a la adquisición de experticia, la investigación empírica muestra unas prácticas de codificación de las categorías por niveles de experticia a partir de los tiempos de formación académica. El curso progresivo de una agenda curricular y práctica dentro de una disciplina es lo que se considera como adquisición de experticia. Responder de forma apropiada a situaciones específicas dentro de un margen de acciones asociadas a un campo del saber determina si la persona es o no experta. Ya sea porque "resuelve" problemas propuestos cuando se trata de un ejercicio práctico, o porque responde "adecuadamente" a unos estándares esperados cuando se trata de una evaluación. Así, logra distinguirse del resto como alguien que tiene una agilidad mayor en la aplicación de destrezas. Esto, a pesar de que las destrezas que posea no estén reducidas a un saber disciplinario o un dominio, y se trate también de habilidades cognitivas o estrategias sociales que el sujeto en cuestión sea capaz de utilizar para enfrentar situaciones específicas en contextos particulares. La confirmación de un experto, y por tanto de su saber, depende de factores contextuales. Así mismo, la confirmación del saber o del conocimiento científico depende de factores contextuales.

Al considerar la dimensión de desarrollo (evolutivo) de las destrezas epistémicas y su relación con el carácter particular de las mismas, el saber no está libre de intencionalidades e ideologías. Además, depende de los tiempos de maduración cognitiva y experiencial de las personas. Resulta fundamental considerar las capacidades cognitivas y las disposiciones anímicas e ideológicas del ejecutante. No hay certeza en el conocimiento, al igual que no la hay en la identificación de un experto. Sin embargo, a nivel del discurso hegemónico de la ciencia se intenta aplacar la incertidumbre con las aplicaciones de unos saberes que emergen de los bordes de la incertidumbre misma y que tienen un carácter provisorio o tentativo.

Desde la filosofía se han propuesto precisiones que merecen ser incluidas en futuras discusiones sobre el saber experto en la psicología. El programa filosófico de la virtud epistemológica (*Virtue Epistemology*) centra su análisis en el agente y en el conocimiento como *creencias verdaderas justificadas* para pensar las virtudes cognitivas o epistémicas como internas y asociadas a la responsabilidad moral (Zagzebski y Zagaebski, 1996; Zagzebski, 2000); también como externas y asociadas a la confiabilidad de las competencias y aptitudes de este (Sosa, 2007; 2009). Además, se considera el sustrato tácito de la adquisición de conocimiento y del desarrollo de rasgos cognitivos que forman la personalidad cognitiva del agente (Pritchard, 2005). Finalmente, conviene incluir el análisis de Battaly (2010) sobre una teoría de la virtud de la ética y la epistemología.

La pluralidad de voces y el carácter tentativo o provisorio del conocimiento son percibidos como quiebres o vacíos en un discurso que tiende al positivismo y al absolutismo. En la descripción de la literatura sobre la consultoría a expertos se puede apreciar las dinámicas de lucha entre personas con el mismo rango o autoridad que tienen diferentes perspectivas sobre el mismo asunto. Aferrarse a un discurso particular puede obstaculizar la posibilidad de efectuar modificaciones y va a llevar a las personas a querer confirmar sus posturas epistémicas, no dando lugar a informaciones distintas. Además de que estas luchas de poder sobre la base de unos saberes fortalecen las perspectivas individuales (profundizándolas), mas no contribuyen a la toma de decisiones efectivas en la solución de problemas. El diálogo abierto y estructurado entre los agentes con posicionamientos distintos puede contribuir a modificar estas complejas y rígidas tendencias.

La crítica al modelo occidento-centrista ha permitido identificar, examinar e interrogar las prácticas de las hegemonías disciplinares y reconocer que estas se manifiestan en un marco de autoridad y del conocimiento como poder. Sin embargo, las transformaciones sociales, económicas y políticas de esta época

muestran con mucha claridad la falibilidad y la relatividad del saber científico hegemónico y de sus prácticas de uso.

El esfuerzo por el dominio de unas prácticas que pretenden ser universales y absolutas ponen en evidencia sus carencias éticas y sus conocimientos emergentes. La propuesta ético-epistemológica que emerge como alternativa a este padecimiento de época invita a la inclusión de la noción de una ecología de saberes, la consideración de la diversidad de realidades y la propuesta de la coexistencia de prácticas (investigativas y de aplicación) situadas en circunstancias particulares. Además, promueve la inclusión de sistemas epistémicos de referentes culturales externos al occidento-centrista, cuyos imaginarios y valores delinean una forma particular de definir lo que son la validez y el conocimiento científico (Guha, 2012).

Así mismo, aunque el saber disciplinar tienda a la consolidación discursiva en la producción de verdades, es crítico detenerse y no aplicar de forma automática lo que se conoce por la vía científica sobre las cosas del mundo y de las personas. La idea de la inocencia epistémica nos ayuda a pensar en las posiciones que asumimos ante las circunstancias y a sopesar el costo epistémico versus el costo ético de nuestras acciones cognitivas.

La revisión de los códigos de ética es otra línea investigativa que debe integrarse a estas reflexiones. Existen brechas que indican un camino fructífero: la relación entre ética e investigación en los códigos de ética profesionales (Komić *et al.*, 2015), el rastreo en los códigos de ética de ciertos valores asociados a la práctica de una profesión (Haddara y Lingard, 2017), los valores éticos que guían las prácticas de organización y la descripción de la información que sirve de base para las investigaciones científicas (Da Silva *et al.*, 2015). Los códigos de ética universales tienen efectos antiéticos porque relevan al practicante de asumir su responsabilidad de tomar decisiones y acciones considerando el contexto y la situación en la que se encuentra (Holtzhausen, 2015).

La invitación es a revisar de manera autorreflexiva nuestros supuestos epistemológicos para crear conciencia de la relación entre el poder y el saber en los procesos que involucran acciones investigativas. Esta postura autorreflexiva y crítica debe extenderse a nuestras intervenciones como consultores profesionales (Merron, 2006). Es fundamental pasar balance sobre cómo las necesidades del mercado configuran ciertas disposiciones en las disciplinas (Fincham *et al.*, 2008), particularmente en la psicología (Finkelman, 2010; Newman, 2010). La intención es trabajar investigaciones y prácticas profesionales que integren diversos

saberes y aprecien los diversos fondos de conocimiento que van más allá de los generados desde la academia. Estas no deben reducirse a reproducir saberes hegemónicos de una disciplina, los cuales tienden a excluir singularidades y a limitar la contextualización de los análisis.

Referencias

- Aguirre, C. (2003). *Immanuel Wallerstein: crítica del sistema-mundo capitalista*. Ediciones Era.

- Baritz, L. (1960). *The servants of power. A history of the use of social sciences in American industry.* Weleyan University Press.

- Battaly, H. (2010). Introduction: Virtue and Vice. *Metaphilosophy*, *41*(1-2), 1-21. doi: 10.1007/978-3-319-43536-7.

- Bernabeu Tamayo, M. D., Ion, G. y Feixas Condom, M. (2016). La experticia académica como factor de visibilidad del profesorado: un estudio desde la perspectiva de género. *Educar*, *52*(2), 225-242.

- Betancourt, W. (2016). Expertos, meta-experticias y mediadores. Supervisión ética de la investigación en escenarios multidisciplinares. *Revista Colombiana de Sociología*, *39*(2), 203-220.

- Bunderson, J. S. (2003). Recognizing and utilizing expertise in work groups: A status characteristics perspective. *Administrative Science Quarterly, 48*(4), 557-591.

- Burgman, M. A., McBride, M., Ashton, R., Speirs-Bridge, A., Flander, L., Wintle, B., Fidler, F., Rumpff, L. y Twardy, C. (2011). *Expert status and performance*. PLoS One, 6(7). https://bit.ly/3fSytl6

- Da Silva, A. P., Guimarães, J. A. y Tognoli, N. B. (2015). Ethical values in archival arrangement and description: An analysis of professional codes of ethics. *Knowledge Organization*, *42*(5), 346-352.

- El Confidencial Digital. (6 de noviembre de 2018). El Gobierno busca a la desesperada expertos que avalen los indultos. https://bit.ly/3NRL5FA

- Fincham, R., Clark, T., Handley, K. y Sturdy, A. (2008). Configuring expert knowledge: the consultant as sector specialist. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(8), 1145-1160.

- Finkelman, J. M. (2010). New and emerging practices in consulting psychology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *62*(1), 1-3. https://bit.ly/3NPOEfH

- Foucault, M. (1990). *La vida de los hombres infames. Ensayos sobre desviación y dominación* (pp. 157-178). Altamira.

- Foucault, M. (1997). *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones*. (M. Muray, Trad.). Alianza.

- Foucault, M. (2015). *La verdad y las formas jurídicas*. https://bit.ly/3NSOrIw

- Galleguillos, T. y Medeiros, L. (2007). Aproximaciones a la problemática de la experticia psicológica y psiquiátrica en la práctica jurídico-penal. *Revista de Psicología*, *16*(2), 9-26.

- García-Ramos, T., Díaz-Juarbe, R. O. y Santiago-Estrada, S. (2013). Historicidad crítica de la psicología industrial/organizacional: hacia una nueva psicología del trabajo y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, *30*(1), 146-176.

- Greene, J. A. y Yu, S. B. (2016). Educating critical thinkers: The role of epistemic cognition. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, *3*(1), 45-53.

- Guha, N. (2012). Un atisbo de la epistemología india. *Innovación Educativa*, *12*(58), 55-75.

- Guishard, M. A., Halkovic, A., Galletta, A. y Li, P. (2018). Toward epistemological ethics: Centering communities and social justice in qualitative research. *Forum: Qualitative Social Research, 19*(3), 1-24.

- Haddara, W. y Lingard, L. (2017). Exploring the premise of lost altruism: content analysis of two codes of ethics. *Advances in Health Sciences Education*, *22*(4), 839-852.

- Hansson, I., Buratti, S. y Allwood, C. M. (2017). Experts' and Novices' perception of ignorance and knowledge in different research disciplines and its relation to belief in certainty of knowledge. *Frontiers in Psychology*, *8*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00377

- Holtzhausen, D. R. (2015). The unethical consequences of professional communication codes of ethics: A postmodern analysis of ethical decision-making in communication practice. *Public Relations Review*, *41*(5), 769-776.

- Hong, W., Zhang, L., Gang, K. y Choi, B. (2017). The Effects of Expertise and Social Status on Team Member Influence and the Moderating Roles of Intragroup Conflicts. *Group & Organization Management, 44*(4), 745-776. https://bit.ly/3WGYgNE

- Komić, D., Marušić, S. L. y Marušić, A. (2015). Research integrity and research ethics in professional codes of ethics: Survey of terminology used by professional organizations across research disciplines. *PloS One*, *10*(7). https://bit.ly/3Ur08IM

- Kropp, C. y Wagner, J. (2010). Knowledge on stage: Scientific policy advice. *Science, Technology, & Human Values*, *35*(6), 812-838.

- Morin, E. (2007). *Introducción al pensamiento complejo*. (M. Packman, Trad.). Gedisa.

- Merron, K. (2006). Masterful Consulting. En J. V. Gallos (Ed.), *Organization Development: A Jossey-Bass Reader* (pp. 365-384). John Wiley and Sons.

- Moser, K. S. (2017). The influence of feedback and expert status in knowledge sharing dilemmas. *Applied Psychology*, *66*(4), 674-709.

- Munné, F. (2005). ¿Qué es la complejidad? *Encuentros de Psicología Social*, *3*(2), 6-17. http://www.portalpsicologia.org/servlet/File?idDocumento=3384

- Munné, F. (2007). ¿La explicación del comportamiento humano debe ser lo más simple posible o lo más compleja posible? *Encuentros en Psicología Social*, *4*, 3-10. http://www.portalpsicologia.org/servlet/File?idDocumento=3385

- Muriel, D. (2017). El entramado experto en la construcción de identidades en la contemporaneidad. *Política y Sociedad*, *54*(1), 143-161.

- Newman, R. (2010). Diversifying consulting psychology for the future. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *62*(1), 73-76.

- Nunes, J. A. (2014). El rescate de la epistemología. En B. de Sousa Santos y M. P. Meneses (Eds.), *Epistemologías del sur* (Vol. 75, pp. 219-244). Akal.

- Pritchard, D. (2005). Virtue epistemology and the acquisition of knowledge. *Philosophical Explorations*, *8*(3), 229-243.

- Puddifoot, K. (2017). Dissolving the epistemic/ethical dilemma over implicit bias. *Philosophical Explorations*, *20*(1), 73-93.

- Sandoval, J. (2015). Concepción de aprendizaje, estrategias metacognitivas y experticia disciplinar en estudiantes universitarios de psicología. *Summa Psicológica UST*, *12*(2), 19-29.

- Santos, B. D. (2011). Epistemologías del sur. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, *16*(54), 17-39.

- Sinaceur, M., Thomas-Hunt, M. C., Neale, M. A., O'Neill, O. A. y Haag, C. (2010). Accuracy and perceived expert status in group decisions: When minority members make majority members more accurate privately. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *36*(3), 423-437.

- Sinatra, G. M., Kienhues, D. y Hofer, B. K. (2014). Addressing challenges to public understanding of science: Epistemic cognition, motivated reasoning, and conceptual change. *Educational Psychologist*, *49*(2), 123-138.

- Sosa, E. (2007). *A virtue epistemology: Apt belief and reflective knowledge*. (Vol. 1). Oxford University Press.

- Sosa, E. (2009). *Reflective knowledge: Apt belief and reflective knowledge*. (Vol. 2). Oxford University Press.

- Stern, S. (2016). Outpsyched: The Battle of Expertise in Psychology-Informed Law. *Jurimetrics*, *57*(1), 45.

- Thomas-Hunt, M. C. y Phillips, K. W. (2004). When what you know is not enough: Expertise and gender dynamics in task groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *30*(12), 1585-1598.

- Varela, F. (2000). *El fenómeno de la vida*. Dolmen.

- Vollmer, S., Spada, H., Caspar, F. y Burri, S. (2013). Expertise in clinical psychology. The effects of university training and practical experience on expertise in clinical psychology. *Frontiers in Psychology*, *4*. https://bit.ly/3hyxA1m

- Wallerstein, I. (1996). *Abrir las Ciencias Sociales*. Siglo XXI.

- Wallerstein, I. (1997). El espaciotiempo como base del conocimiento. *Análisis Político*, (32), 1-15. https://bit.ly/3tf4JlB

- Wallerstein, I. (2004). *Impensar las ciencias sociales: límites de los paradigmas decimonónicos*. (4ª ed.). Siglo XXI.

- Zagzebski, L. T. y Zagaebski, L. T. (1996). *Virtues of the mind: An inquiry into the nature of virtue and the ethical foundations of knowledge*. Cambridge University Press.

- Zagzebski, L. (2000). From reliabilism to virtue epistemology. *The Proceedings of the Twentieth World Congress of Philosophy*, *5*, 173-179.

Capítulo 17. Modalidad de trabajo remoto durante la COVID-19: efectos sobre la satisfacción y la productividad laboral

Juan Sandoval Reyes, Valentina Bernal Florez, Isabella Villegas y Edison Jaír Duque Oliva

Universidad de La Sabana, Universidad Nacional de Colombia y ESAI Business School

17.1 Introducción

Durante el 2020 las empresas a nivel global enfrentaron múltiples cambios como consecuencia de la pandemia por COVID-19. Las decisiones de los gobiernos respecto a la implementación de las cuarentenas impulsaron la adopción, de manera disruptiva, de una nueva modalidad de trabajo basada en la virtualidad. Por lo tanto, los responsables de las áreas de gestión de personas en las organizaciones tuvieron que ajustar las prácticas laborales a propósito de cumplir las reglamentaciones frente al distanciamiento social (Lewis, 2020).

La modalidad de trabajo remoto (en adelante MTR), es una opción de trabajo en la que los empleados desarrollan sus labores fuera de su lugar central de trabajo —normalmente desde casa— por lo menos durante una parte de su jornada laboral, haciendo uso de tecnología para el desarrollo de sus responsabilidades y la comunicación con los demás (Allen *et al.*, 2015; Gajendran y Harrison, 2007). Esto permite que el empleado tenga contacto con la empresa sin tener que

estar presente de manera física en un lugar de trabajo determinado. A raíz de la pandemia por COVID-19, y según estadísticas a junio del 2020, el número de trabajadores bajo esta nueva modalidad se incrementó en millones de personas (Noticias ONU, 2020).

De acuerdo con Fosslien y West-Duffy (2020), el surgimiento de la COVID-19 implicó un cambio para la mayoría de las personas, quienes al continuar desarrollando su trabajo en medio de una pandemia global, enfrentan una situación laboral más estresante. Para Rudolph *et al.* (2020), fenómenos como la inseguridad y el agotamiento laboral, se han incrementado en el contexto de pandemia. Por tanto, es posible que la MTR durante la situación por el COVID-19 haya impactado aspectos clave del mundo del trabajo, como lo son el agotamiento, la satisfacción, el apoyo organizacional, la productividad y la seguridad laboral entre otros. De hecho, en un estudio realizado por la firma de consultoría Mercer a 800 empleados, el 94 % de los encuestados afirmaron que la productividad de la compañía se había mantenido igual (67 %) o había incrementado en comparación con aquella antes de la pandemia (27 %), aun cuando muchos de sus empleados se encontraban en MTR (Sahadi, 2020).

Es evidente que un incremento de la productividad dentro de estas condiciones puede tener efectos sobre la salud de los trabajadores, un mayor riesgo de agotamiento y una reducción de la seguridad laboral (Demerouti *et al.*, 2014). De esta forma, se hace necesario desde el campo de la psicología organizacional y la gestión de personas, identificar los posibles factores psicológicos que median la relación entre la MTR y el bienestar psicológico de los trabajadores en situación de pandemia para que los directivos puedan tomar mejores decisiones orientadas a fortalecer la calidad de vida laboral y el mantenimiento de los indicadores de desempeño organizacional.

En consecuencia, el presente estudio busca responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el efecto que tiene la satisfacción sobre la productividad, el apoyo organizacional percibido y la seguridad en la modalidad de trabajo remoto en el contexto de la COVID-19? Esperamos que nuestros hallazgos puedan contribuir al diseño y fortalecimiento de las estrategias y modelos de gestión humana en medio de las nuevas realidades sociales que el mundo está enfrentando. Para dar respuesta a tal pregunta, se construyó un modelo de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) que permite explorar modelos predictivos con múltiples variables (Henseler *et al.*, 2015).

17.2 Referencias conceptuales

La situación provocada por la COVID-19 ha generado un mayor riesgo de agotamiento laboral que se concibe como un "síndrome de estrés crónico" caracterizado por constantes sentimientos de cansancio y una actitud distante respecto al trabajo, que resulta de un fuerte esfuerzo físico, cognitivo y afectivo al estar expuesto continuamente a ciertas demandas laborales (Demerouti *et al.*, 2003; Demerouti *et al.*, 2012).

Se ha observado que el agotamiento reduce la confianza en sí mismo para la resolución de problemas en el trabajo, razón por la cual el desempeño —o productividad— disminuye (Bakker y Costa, 2014; Bakker *et al.*, 2004; Bakker y Demerouti, 2016). Además, puede generar lo que se conoce como el conflicto basado en la energía, que ocurre cuando el agotamiento físico en un rol genera una reducción del desempeño en otros roles o en la ejecución de actividades diferentes (Greenhaus *et al.*, 2006).

Sin embargo, y en contraposición, Allen *et al.* (2014) afirman que los trabajadores son más productivos si se encuentran bajo una MTR. De hecho, diversos autores han encontrado relación entre agotamiento y productividad, entendiendo esta última como una medida que hace referencia al desempeño, y que se define en términos de los comportamientos del individuo dirigidos a cumplir con los objetivos de la organización (Motowidlo y Van Scotter, 1994; Demerouti *et al.*, 2014).

Según Demerouti *et al.* (2014), es posible observar altos niveles de agotamiento y un buen desempeño, pero lo anterior no es siempre favorable porque puede impactar negativamente la salud del empleado. No obstante, Bakker y Costa (2014) sostienen que cuando el agotamiento aún no se presenta a un nivel crónico, sino que se presentan síntomas leves, este puede tener un impacto diferente en el desempeño laboral del individuo, quien hace uso de distintas estrategias para mantener su productividad.

Esto refleja que, ante la presión y la complejidad de la demanda, la respuesta del individuo es aumentar su motivación y esfuerzo para mejorar la productividad a corto plazo. Este podría ser el caso de los teletrabajadores en medio de la COVID-19. Sin embargo, Bakker y Costa (2014) encontraron que empleados con altos niveles de agotamiento diario tienden a cometer más errores, lo que afecta su desempeño e incrementa las ya altas demandas de trabajo, considerando que tales errores deben ser corregidos.

Lograr mantener la productividad en la MTR durante la pandemia también puede estar asociado a otras variables psicológicas. Un estudio llevado a cabo por Ali-Umrani *et al.* (2019) encontró que empleados del gremio médico con altos niveles de seguridad y apoyo laboral percibido, incrementaban sus niveles de productividad, dando cuenta de una relación positiva entre estas variables.

La seguridad laboral se define como una evaluación positiva que realiza el trabajador respecto a las condiciones laborales en el presente y la percepción de su futuro en dicho trabajo y se compone de una dimensión objetiva y otra subjetiva (Zeytinoglu *et al.*, 2012; Komendat y Didona, 2016). La dimensión subjetiva tiene que ver con el concepto inseguridad laboral, definida por Shoss como "una amenaza percibida a la continuidad y estabilidad del empleo tal como se vive actualmente" (2017, p. 1.914).

De este modo, se puede afirmar que la seguridad laboral es una medida lineal, lo que significa que la presencia de esta da cuenta de una reducción o ausencia de inseguridad, donde no está presente la amenaza del trabajo o de las condiciones laborales. Autores como Rudolph *et al.* (2020) y Shoss (2017) han encontrado que la inseguridad laboral genera una separación del trabajador y la organización, así como resultados negativos individuales a corto y largo plazo y efectos negativos sobre el desempeño del trabajador. Estudios como el de Shoss (2017) y Vuuren *et al.* (2019) comparten estos hallazgos, mostrando una relación negativa entre la productividad e inseguridad laboral, argumentando que la inseguridad actúa como un estresor y afecta el contrato psicológico entre el empleado y el empleador e impacta el desempeño del individuo.

Sin embargo, de acuerdo con Kniffin *et al.* (2020), es probable que después de la pandemia por el COVID-19, la inseguridad laboral lleve a trabajadores con salarios bajos a tomar mayores riesgos y al presentismo amenazando la salud. Existe evidencia de que los individuos que presentan inseguridad evitan la pérdida de su puesto de trabajo por medio de un aumento en su productividad (Probst, 2002; Probst *et al.*, 2007; Pilipiec, 2020).

La productividad también se asocia con el apoyo organizacional percibido. En cuanto a esta última variable, la teoría del apoyo organizacional propuesta por Eisenberger *et al.* plantea que los trabajadores de una organización construyen una creencia sobre el grado en el que esta "valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar" (1986, p. 500). Estudios como el de Kurtessis *et al.* (2017) han encontrado una relación positiva entre el apoyo organizacional percibido y el

desempeño, que en últimas refiere una relación positiva con la productividad en general, lo cual resulta en un aumento de la eficacia.

Los mismos autores hallaron una relación moderada entre el apoyo organizacional percibido y la seguridad laboral, y una relación positiva entre el apoyo organizacional percibido y la satisfacción laboral, asumida como la percepción subjetiva sobre experiencias positiva en el trabajo (Toscano y Zappalà, 2020). Estos resultados tienen sentido a la luz de lo planteado por Lazarus y Folkman (1984), quienes mencionan que cuando los trabajadores se sienten apoyados por sus líderes y su organización, son más felices y aumentan sus evaluaciones positivas sobre su trabajo actual, reduciendo a su vez las evaluaciones de amenazas del trabajo.

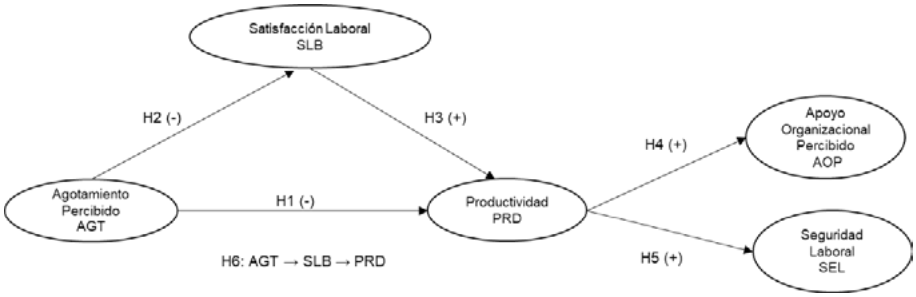
Desde un enfoque tradicional, el nivel de satisfacción laboral se establece a partir de la evaluación de la actitud general frente al trabajo, como lo hace el Cuestionario de Evaluación Organizacional de Michigan (MOAQ por sus siglas en inglés) propuesto por Cammann *et al.* en los años 1979 y 1983 (Bowling *et al.*, 2018). De acuerdo con Rudolph *et al.* (2020), las personas que trabajan en modalidad remota muestran una satisfacción laboral y una productividad levemente más alta, en comparación con las modalidades tradicionales de trabajo. Lo anterior evidencia una relación positiva entre estas dos variables.

Cabe mencionar que la satisfacción laboral ha sido bastante estudiada en contextos tradicionales de trabajo. No obstante, con las condiciones de trabajo remoto en el marco de una pandemia, surgen ciertas condiciones laborales particulares que deben estudiarse.

A partir de los diferentes elementos descritos y en miras a responder la pregunta de investigación sobre el efecto de la satisfacción sobre la productividad, el apoyo organizacional percibido y la seguridad en la MTR en el contexto de COVID-19, se propone el siguiente modelo conceptual e hipótesis de investigación.

17.3 Modelo conceptual e hipótesis

Figura 17-1
Modelo estructural de la investigación



- H1. Existe una relación negativa entre el agotamiento y la productividad laboral en la MTR.
- H2. Existe una relación negativa entre el agotamiento y la satisfacción laboral.
- H3. Existe una relación positiva entre la satisfacción y la productividad laboral.
- H4. Existe una relación positiva entre la productividad laboral y el apoyo organizacional percibido.
- H5. Existe una relación positiva entre la productividad y la seguridad laboral.
- H6. La satisfacción laboral tiene un efecto mediador sobre la relación entre el nivel de agotamiento y la productividad laboral.

17.4 Método

Tipo de estudio

La presente es una investigación cuantitativa dada la naturaleza de los datos que son numéricos. Según Hernández *et al.* (2014), un estudio cuantitativo pretende determinar patrones específicos de comportamiento en una población. Así mismo, tiene un alcance exploratorio, pues la relación de la satisfacción con

las variables mencionadas ha sido poco estudiada en el marco de una pandemia, y busca establecer prioridades para futuros estudios (Hernández *et al.,* 2014).

Participantes

Para desarrollar los análisis del modelo conceptual propuesto, el tamaño de la muestra mínima requerida se calculó de forma a priori, mediante un análisis de poder estadístico con el *software* G*Power 3.1.9.2. Se usó un test de una cola, con un tamaño esperado del efecto de 0,015 siguiendo las recomendaciones de Lakens *et al.* (2018), un nivel de significancia convencional de 0,05, un poder estadístico esperado del 0,95 y con la definición de tres predictores a saber. Los resultados arrojaron que el mínimo tamaño recomendado de la muestra para la estrategia de análisis era de 74.

Los participantes fueron seleccionados a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se utilizó una estrategia de recolección tipo bola de nieve a través de la red social profesional LinkedIn®. Se obtuvieron 1.215 respuestas completas. El principal criterio de inclusión fue que la persona se encontrara vinculada laboralmente a una organización al momento de responder la encuesta.

La muestra estuvo conformada por 801 mujeres y 413 hombres (65,9 % y 34,0 % respectivamente), con una media de edad de 39 años. El 54,8 % de los participantes se encontraban en Colombia, el 40,9 % en otros países latinoamericanos y el 4,3 % en otros países. Los tipos de cargo que más prevalecieron en la muestra fueron profesional y docente (33,4 % y 27,7 % respectivamente), considerando además que el 44,4 % pertenecía al sector educativo. Además, el 28,1 % de los participantes pertenecían al área administrativa, el 19,8 % al área de servicios, el 8,8 % al área financiera, 7,5 % al área comercial, 6,1 % al área informática, 2,0 % al área logística y 27,8 % a otras áreas. Adicionalmente, el 94,7% de la muestra tenía un nivel educativo de profesional o de posgrado. Por otro lado, el 58,3 % afirmó no haber tenido experiencia previa en MTR. En cuanto a la estructura familiar, el 68,9 % reportó vivir con su familia, el 19,0 % con su pareja y el 8,7 % solo. De la muestra, el 48,9 % afirmó tener hijos en casa.

Instrumentos

A continuación, se presentan las escalas de medida utilizadas en el estudio. Para la medición del agotamiento percibido se adaptaron tres ítems del Inventario Cuantitativo de Sobre-Carga Laboral (Spector y Jex, 1998) que se presentan en una

escala de valoración comparativa de tres opciones en las que la persona contesta si en comparación con su modalidad de trabajo tradicional "la sensación de trabajar más"; "la sensación de que debo trabajar más rápido y a mayor velocidad ha..." y "la percepción de que debo trabajar con mayor esfuerzo" ha empeorado, mantenido igual o aumentado.

Para la medición de la satisfacción laboral, productividad, apoyo organizacional percibido y seguridad laboral se operacionalizó una pregunta específica para cada variable. Se preguntó a los participantes a través de una escala de valoración comparativa de tres opciones si en comparación con su modalidad de trabajo tradicional previo a la cuarentena por COVID-19 "mi satisfacción laboral ha..."; "mi productividad ha..."; "la percepción de que mi empresa me va a apoyar a pesar de la situación ha..." y "la sensación de que mi puesto de trabajo está amenazado en el futuro cercano ha..." empeorado, mantenido igual o aumentado respectivamente.

Procedimiento

Una vez se obtuvo la aprobación por parte de la Subcomisión de Ética de la institución de filiación de los investigadores, se procedió a la creación de un formulario virtual en la herramienta **QuestionPro®**. El estudio se definió como voluntario, anónimo y confidencial, sin riesgo para los participantes y con fines académicos. Previamente al desarrollo del cuestionario, se presentó un consentimiento para obtener la participación informada de quienes accedieron al estudio. Este se distribuyó a través de los contactos en la red social profesional LinkedIn® de los investigadores principales, por medio de un link web. La recolección de datos se realizó entre el 24 de abril y el 25 de mayo de 2020.

Los análisis estadísticos se realizaron mediante las técnicas basadas en la varianza de modelos de ecuaciones estructurales (PLS-SEM). Se consideró este método como el que mejor se ajustaba para abordar la pregunta de investigación ya que este permite estimar modelos complejos con múltiples variables, es predictivo por naturaleza y se orienta a explorar nuevas relaciones entre variables a partir de modelos de hipótesis soportados en bases teóricas fuertes (Henseler *et al.*, 2015). Adicionalmente, en la técnica PLS-SEM, las variables que se miden con un único ítem no generan problemas de sobreidentificación y convergencia como sucede en otras técnicas de análisis (Diamantopoulos *et al.*, 2012).

Los modelos PLS-SEM se conforman fundamentalmente por dos elementos: el modelo de medida y el modelo estructural. El primero se define como reflectivo, lo que sugiere que los indicadores o ítems son el reflejo de los cuatro constructos

abordados (Henseler *et al.*, 2015). En el segundo, el agotamiento laboral por consecuencia de la MTR se asume como una variable exógena, mientras que la productividad, la satisfacción, la seguridad y el apoyo organizacional percibido se asumen como variables endógenas. Los análisis se realizaron con la herramienta SmartPLS 3 (Ringle *et al.*, 2015) que además permite analizar la heterogeneidad de los tipos de respuesta usados en el cuestionario.

Los resultados del PLS-SEM se evaluaron para los dos elementos descritos. Para el modelo de medida se estimó la confiabilidad a través de los coeficientes rho_A y de confiabilidad compuesta (CR); la validez convergente a través de las cargas externas y del promedio de la varianza extraída (AVE) y en un último paso, la validez discriminante usando tanto el criterio de Fornell y Larcker (1981) como el método de correlaciones ratio heterorrasgo-monorrasgo (HTMT, por sus siglas en inglés) propuesto por Henseler *et al.* (2015). Para la evaluación del modelo estructural se analizaron la varianza explicada, el tamaño del efecto, el efecto predictivo y tanto la magnitud como la significancia estadística de los coeficientes para cada uno de los *paths* propuestos en el modelo conceptual de la investigación.

17.5 Resultados

17.5.1 Evaluación del modelo de medida

La confiabilidad se evaluó mediante el método de consistencia interna. Las cinco variables analizadas mostraron adecuados niveles de confiabilidad y tanto el coeficiente rho_A como la confiabilidad compuesta alcanzaron valores por encima de 0,70, lo que permite asumir que los constructos son confiables de acuerdo con los criterios de la literatura especializada (**tabla 17-1**).

La validez convergente indica qué tanto un constructo mide de forma similar otro constructo que hace parte del modelo conceptual. Este criterio de evaluación se desarrolló tanto a nivel de constructos como de indicadores observados. Como estimador para los constructos, se usó el análisis de la varianza extraída (AVE), en el que valores superiores a 0,50 permiten considerar que el constructo comparte más de la mitad de su varianza con sus indicadores y un adecuado nivel de validez (Fornell y Larcker, 1981).

A nivel de los indicadores observados, los criterios usados fueron las cargas externas y el factor de inflación de la varianza (VIF) que evalúa posibles efectos de

colinealidad. Valores superiores a 60 para las cargas e inferiores a 5,0 para el VIF se consideran apropiados en ciencias sociales para modelos iniciales (Fornell y Larcker, 1981). Ningún indicador observado tuvo valores por debajo o por encima de la referencia, lo que permite afirmar que los constructos y sus indicadores tienen validez convergente.

Tabla 17-1
Estadísticos de confiabilidad y validez del modelo de medida

Variable	Carga externa	VIF	rho-A	CR	AVE
Agotamiento			0,735	0,820	0,605
AGL1	0,764***	1,347			
AGL2	0,705***	1,292			
AGL3	0,857***	1,343			
Productividad			1,00	1,00	1,00
Satisfacción laboral			1,00	1,00	1,00
Apoyo organizacional percibido			1,00	1,00	1,00
Seguridad laboral			1,00	1,00	1,00

Nota. ** p < 0,005; *** p < 0,001; VIF = factor inflación de la varianza; rho_A = coeficiente correlación de Spearman; CR = confiabilidad compuesta; AVE = promedio de la varianza extraída.

Por su parte, la validez discriminante busca determinar qué tanto un constructo es diferente de los otros constructos incluidos en el modelo. El criterio mayormente aceptado es el que indica que la raíz cuadrada del AVE debe ser mayor que la correlación entre los constructos (Fornell y Larcker, 1981). Para una mayor profundidad de este análisis, se desarrolló de forma adicional el procedimiento del ratio HTMT, el cual mide la similitud entre las variables latentes. Se consideran apropiados valores menores a 0,85 y cuyos intervalos de confianza no contengan el cero entre los límites inferior y superior (Henseler *et al.*, 2015). Los resultados de los dos análisis logran los criterios referidos, permitiendo afirmar que los constructos del modelo tienen validez discriminante **(tabla 17-2)**.

Tabla 17-2
Evaluación de la validez discriminante del modelo de medida

Constructo	AGT	PRD	SLB	ILCL	ILCT
Agotamiento (AGT)	0,778	0,108 (0,067, 0,166)	0,326 0,258, 0,392)	0,107 (0,047; 0,178)	0,303 (0,233, 0,374)
Productividad (PRD)	0,062	1,00	0,382 (0,330, 0,433)	0,154 (0,097, 0,209)	0,121 (0,060, 0,176)
Satisfacción laboral (SLB)	-0,284	0,062	1,00	0,326 (0,273, 0,378)	0,237 (0,181, 0,292)
Apoyo organizacional percibido (AOP)	-0,095	0,154	0,326	1,00	0,332 (0,278, 0,386)
Seguridad laboral (SEL)	0,249	-0,121	-0,237	-0,332	1,00

Nota. Raíz cuadrada del AVE en la diagonal. Correlaciones entre constructos se muestran debajo de la diagonal; HTMT encima de la diagonal; números entre los paréntesis representan el intervalo de confianza al 95 % derivados del *bootstrapping* para 5.000 muestras.

17.5.2 Evaluación del modelo estructural

Los resultados del modelo estructural se presentan en la **tabla 17-3**. Con respecto a los efectos directos sobre los niveles de productividad, estos son estadísticamente significativos ($p < 0,05$) y tanto el agotamiento como la satisfacción explican el 17,6 % de la varianza en los resultados del nivel percibido de productividad, en comparación con las modalidades tradicionales de trabajo. El tamaño del efecto se midió según el criterio de Cohen (1988) en el que un $f^2 > 0,02$ es débil; un $f^2 > 0,15$ es medio y un $f^2 > 0,35$ es alto. En el presente estudio, el efecto del agotamiento sobre la productividad y sobre la satisfacción se consideran débiles (f^2 0,038 y f^2 0,088 respectivamente). El efecto de la productividad sobre el apoyo organizacional percibido alcanzó un f^2 0,024 y para la seguridad laboral f^2 0,015, por lo que también se consideran débiles. Sin embargo, el efecto de la satisfacción sobre la productividad se considera medio alto por cuanto alcanzó un f^2 0,212.

Considerando lo anterior, los resultados alcanzados no permiten tener soporte empírico para aceptar la H1 por cuanto, aunque la relación es significativa, el

resultado plantea un *path* positivo entre los constructos que es contraria al modelo conceptual. Esto sugiere que la dinámica del trabajo remoto durante la pandemia, a pesar de su exigencia y nivel de sobrecarga percibida, genera un desafío positivo para la persona e impulsan sus niveles de motivación y esfuerzo que se reflejan en su productividad. Sobre la H2 e H3 se obtiene evidencia empírica que permite aceptarlas de acuerdo con el modelo conceptual.

Con respecto a las hipótesis sobre la relación entre productividad, apoyo organizacional percibido y seguridad laboral, los resultados indican que se puede aceptar la H4 por cuanto la relación es positiva y significativa, mientras que la H5 no recibe evidencia empírica para su aceptación; esto dado que la relación es negativa, en contravía de lo expuesto en el modelo conceptual. En este caso, el resultado sugiere que a pesar del esfuerzo y la motivación puestos para afrontar la situación, sumados al incremento percibido en la productividad, la sensación de seguridad del puesto de trabajo en la estructura organizacional disminuye como consecuencia de otros factores ajenos a la persona.

De acuerdo con el efecto indirecto del agotamiento sobre la productividad a través de la satisfacción (H6) se encontró un efecto significativo: t = 8,423 p < 0,000; CI -0,153; -0,096; que soporta empíricamente la hipótesis y permite afirmar que existe un efecto mediador parcial competitivo en el cual, aunque las cargas de la relación son significativas, apuntan en direcciones opuestas (Zhao *et al.*, 2010). Esto permite inferir que un alto nivel de satisfacción de la persona con su trabajo y contexto organizacional es el impulsor del nivel de esfuerzo y motivación requerido para mantener la productividad a pesar del agotamiento, al enfrentar la MTR durante la pandemia.

Tabla 17-3
Estimaciones del modelo estructural

Hipótesis	*Coef Path*	*Valor t*	*p–valor*	*95 % CI*	f^2	R^2	Q^2 *predict*
H1 (AGT → PRD)	0,185	6,468	0,000	(0,129, 0,242)	0,038	0,176	0,002
H2 (AGT → SLB)	-0,284	9,979	0,000	(-0,338, -0,224)	0,088	0,080	0,078
H3 (SLB → PRD)	0,435	17,424	0,000	(0,386, 0,483)	0,212	0,176	0,002
H4 (PRD → AOP)	0,154	5,303	0,000	(0,097, 0,209)	0,024	0,023	-0,002
H5 (PRD → SEL)	-0,121	4,253	0,000	(-0,173, -0,063)	0,015	0,14	-0,004

Hipótesis	*Coef Path*	*Valor t*	*p–valor*	*95 % CI*	f^2	R^2	Q^2 *predict*
H6 (AGT → SLB → PRD	-0,124	8,423	0,000	(-0,153, -0,096)			

Nota. 95 % CI = intervalo de confianza al 95 % derivados del *bootstrapping* para 5.000 muestras. f^2 = tamaño del efecto; R^2 = varianza explicada; Q^2 *predict* = efecto predictivo.

Finalmente, el análisis del efecto predictivo (Q^2 *predict)* se desarrolló para los constructos antecedentes en el modelo conceptual. De acuerdo con Hair *et al.* (2018), valores de 0,01, 0,25 y 0,50 indican una pequeña, media y alta relevancia predictiva del *path* estimado respectivamente. El resultado arroja que el agotamiento tiene una relevancia pequeña y que en el modelo propuesto puede ser usado como un factor que ayuda a predecir los niveles de satisfacción y productividad laboral. En sentido opuesto, el nivel de productividad percibido no logra predecir la sensación de seguridad laboral.

17.6 Discusión

El presente estudio tuvo como objetivo explorar el efecto de la satisfacción sobre la productividad, la seguridad laboral y el apoyo organizacional percibido en MTR dentro del marco de la pandemia por COVID-19.

El hallazgo de una relación positiva entre el agotamiento y la productividad, contraria a la hipótesis de investigación, sugiere que la dinámica del trabajo remoto durante la pandemia, a pesar de su exigencia y nivel de sobrecarga percibida, genera un desafío positivo para la persona e impulsa sus niveles de motivación y esfuerzo que se reflejan en su productividad (Rudolph *et al.*, 2020). Es clave resaltar que el estudio se realizó en la primera fase de la pandemia en la región y que de acuerdo con Bakker y Costa (2014) las personas que enfrentan exigencias, pero tienen síntomas leves de agotamiento, buscan estrategias para mantener su productividad, siempre y cuando el agotamiento no sea crónico, lo que nos permite inferir que la productividad de los participantes se mantuvo o aumentó al enfrentar una situación novedosa y retadora. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que si con el paso del tiempo el agotamiento permanece, y la persona mantiene o incrementa la productividad se pueden presentar consecuencias negativas sobre la salud (Demerouti *et al.*, 2014).

Los resultados son congruentes en referencia a la relación negativa entre agotamiento y satisfacción y soportan el concepto de que la percepción subjetiva

del individuo sobre su experiencia en el trabajo se afecta como consecuencia de la exigencia y sobrecarga percibida (Toscano y Zappalà, 2020). Respecto a la relación positiva entre la satisfacción y la productividad, los hallazgos soportan lo propuesto por Rudolph *et al.* (2020) acerca de la asociación de la MTR con mayores niveles de satisfacción, motivación y el *engagement* del empleado. En el mismo sentido los resultados son consistentes con el estudio realizado por Sahadi (2020) quien encontró aumentos en la productividad asociados a una mayor satisfacción de trabajadores que desarrollan su trabajo bajo la MTR. Estos hallazgos, señalan la necesidad de profundizar los análisis acerca de los impactos y beneficios de la MTR, debido al incremento en el número personas que teletrabajan y desarrollan sus actividades desde casa como consecuencia de la pandemia por COVID-19 (Noticias ONU, 2020) y las decisiones de muchas empresas de adoptar esta modalidad en el corto plazo.

Respecto a la relación entre la productividad y el apoyo organizacional, los resultados concuerdan con lo expuesto por diversos autores que señalan que los trabajadores esperan reciprocidad de su empresa frente a su esfuerzo y dedicación y buscan se les otorguen beneficios consistentes con su nivel de desempeño y logro de resultados (Eisenberg *et al.*, 1986; Antúnez, Cáceres y Jiménez, 2013). Además, coinciden con los resultados de Kurtessis *et al.* (2017), quienes igualmente encontraron una relación positiva entre estas dos variables.

Un hallazgo interesante del presente estudio es una relación negativa entre la productividad y la seguridad laboral percibida por los participantes. De acuerdo con Lazarus y Folkman (1984) cuando la persona se siente apoyada por sus líderes, aumentan sus evaluaciones positivas sobre su trabajo y se reduce la percepción de amenazas en el mismo. Nuestros resultados se presentan opuestos a la teoría y hallazgos previos (Ali-Umrani *et al.*, 2019; Rudolph *et al.*, 2020; Shoss, 2017), y si bien el individuo logra mantenerse productivo en medio de la pandemia y considera tiene el apoyo de su organización para enfrentar la situación, no percibe seguridad frente a su estabilidad y permanencia en la empresa. El resultado apunta a que la sensación de seguridad del puesto de trabajo dentro de la estructura organizacional disminuye como consecuencia de otros factores sobre los cuales la persona no tiene control o injerencia.

A raíz de la pandemia, las organizaciones han tomado decisiones financieras para controlar costos y asegurar la rentabilidad. La reducción de puestos de trabajo es una realidad en medio de las economías en crisis y esto puede ayudar a explicar la razón por la cual la persona a pesar del esfuerzo y nivel de productividad

alcanzado cree que la existencia de su puesto de trabajo está amenazada en el futuro cercano. Adicionalmente, frente a la reducción de la seguridad percibida, es posible esperar que las personas acudan a nuevas estrategias de motivación y esfuerzo con las cuales puedan mantener o aumentar su compromiso (Probst, 2002; Probst *et al.*, 2007; Pilipiecc, 2020).

El presente estudio centra su atención en explorar posibles factores psicológicos que median la relación entre la MTR y el bienestar. Los resultados soportan un efecto de mediación parcial competitivo de la satisfacción sobre la relación entre agotamiento y la productividad. Este hallazgo ayuda a complementar la explicación de cómo a pesar de la sobrecarga experimentada y el mayor nivel de esfuerzo que debe hacer la persona, el nivel de productividad se mantiene o aumenta. De acuerdo con Bakker y Demerouti (2007), cuando la condición laboral se caracteriza por altas demandas o exigencias, pero los recursos del trabajo son altos (apoyo del líder, clima laboral, salario, herramientas de trabajo, etc.) se espera mayor desgaste físico, emocional o cognitivo, pero también mayores niveles de motivación. Sin embargo, se hace necesario monitorear de forma permanente los estados de salud de los empleados, sus niveles de agotamiento y comportamientos contraproductivos como el presentismo (Bakker y Costa, 2014; Demerouti *et al.*, 2014).

Los diferentes hallazgos del presente estudio permiten discutir sobre las implicaciones para las organizaciones y directivos que buscan implementar la MTR como estrategia de gestión o como estrategia de retención de su talento. Aunque los beneficios de la MTR para asegurar la continuidad de las operaciones son evidentes, se hace necesario que los responsables de la gestión de personas en la organización trabajen sobre dos frentes. El primero, la importancia de fortalecer los recursos del trabajo. Si bien las condiciones de trabajo bajo pandemia son coyunturales, la adopción de las nuevas formas del trabajo son parte de la nueva realidad y se requiere entonces del fortalecimiento continuo de los recursos sociales e instrumentales que permitan enfrentar las nuevas demandas del trabajo. Existe evidencia que los trabajadores que perciben recursos fuertes logran mejores indicadores de bienestar psicológico, motivación y satisfacción (Sandoval-Reyes *et al.*, 2019).

El segundo, definir políticas de empleo y estructuras de costos salariales que sean consistentes con las capacidades operativas de la organización. Las decisiones de reducción de puestos de trabajo se encuentran asociadas a estructuras sobredimensionadas, fallas en la planeación del tamaño de la fuerza laboral y costos

laborales no asumibles en el corto plazo (Merino-Segovia, 2014). La sensación de inseguridad laboral en tiempos de crisis que viven muchos trabajadores puede afectar no solo el bienestar psicológico del colaborador, también afecta a la misma organización en términos de productividad y pérdida de reputación, por lo que se hace necesario tomar las medidas que garanticen la reciprocidad entre el esfuerzo, la productividad y la estabilidad del trabajador.

El presente estudio no está exento de limitaciones. Es importante considerar que este tuvo un diseño de corte transversal, dado que los datos fueron obtenidos en los primeros meses de la pandemia y de las cuarentenas decretadas a nivel regional. Por ende, las condiciones laborales pueden haber cambiado durante el curso de esta a partir del desarrollo de nuevas regulaciones y dinámicas dentro del trabajo remoto. Se sugiere realizar estudios de corte longitudinal en los que se pueda analizar, en diferentes momentos del trabajo, el efecto del agotamiento sobre la productividad. Adicionalmente, el uso de un muestreo por conveniencia y el uso de escalas de autorreporte son dos limitaciones metodológicas que se hace necesario señalar. Sin embargo, la utilización de técnicas avanzadas como PLS-SEM ayuda a los investigadores a tomar decisiones acerca de la validez de la información obtenida y los hallazgos reportados.

Finalmente, sobre posibles líneas futuras se sugiere ampliar la evidencia sobre la relación entre MTR y satisfacción (Rudolph *et al.*, 2020) y explorar qué variables psicológicas (autonomía en la labor, autocontrol) o estructurales (estructura familiar, tipo de cargo) explican aumentos en la satisfacción laboral y el compromiso frente a la tarea. De igual manera, se recomienda realizar comparaciones con personas que no se encuentran en MTR respecto a niveles de agotamiento, satisfacción y productividad.

Referencias

- Ali-Umrani, W., Afsar, B., Khan, M. y Ahmed, U. (2019). Addressing the issue of job performance among hospital physicians in Pakistan: The role of job security, organizational support, and job satisfaction. *Journal of Applied Biobehavioral Research, 24*(3), 1071-2089. https://doi.org/10.1111/jabr.12169

- Allen, T. D., Cho, E. y Meier, L. L. (2014). Work-family boundary dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 99-121. https://bit.ly/3fNX36Q

- Allen, T. D., Golden, T. D. y Shockley, K. M. (2015). How Effective is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest, 16*(2), 40-68. https://doi.org/10.1177/1529100615593273

- Antúnez, S., Cáceres, C., y Jiménez, A. (2013). Apoyo organizacional percibido y variables sociodemográficas como variables explicativas del compromiso organizacional, en una empresa de servicios financieros de la Región del Maule. (Tesis de Titulación). Universidad Talca, Chile. Recuperado de http://dspace.utalca.cl/handle/1950/9617

- Bakker, A. B. y Costa, P. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research, 1,* 112-119. http://dx .doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003

- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83-104. doi: 10.1002/hrm.

- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2016). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285. http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056

- Bowling, N. A., Wagner, S. H. y Beehr, T. A. (2018). The Facet Satisfaction Scale: An Effective Affective Measure of Job Satisfaction Facets. *Journal of Business and Psychology, 33*, 383-403. https://doi.org/10.1007/s10869-017-9499-4

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences.* (2ª ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou I. y Kantas, A. (2003). The Convergent Validity of Two Burnout Instruments: A Multitrait-Multimethod Analysis. *European Journal of Psychological Assessment, 18*(3), 296-307. https://doi.org/10.1027//1015-5759.19.1.12

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. Journal of Organizational Behavior, 33(2), 276-295. doi:10.1002/job.760

- Demerouti, E., Bakker, A. B. y Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*, 96-107. http://dx.doi.org/10.1037/a0035062

- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P. y Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science, 40*, 434-449. https://doi.org/10.1007/s11747-011-0300-3

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507. https://bit.ly/3hvoH99

- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. https://doi.org/10.2307/3151312

- Fosslien, L. y West-Duffy, M. (31 de marzo de 2020). Managing Stress and Emotions When Working Remotely. *MIT Sloan Management Review*. https://bit.ly/3hkr91V

- Gajendran, R. S. y Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524-1541. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1524.

- Greenhaus, J. H., Allen, T. D. y Spector, P. E. (2006). Health consequences of the work-family conflict: The dark side of the work-family interface. En P. L. Perrewé y D. C. Ganster (Ed.), *Employee Health, Coping and Methodologies* (Vol. 5, pp. 61-98). Emerald Group. http://doi.org/10.1016/S1479-3555(05)05002-X

- Hair, J. F., Risher, J., Sarstedt, M. y Ringle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2-24. Doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.

- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*, 115-135. Doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

- Komendat, N. y Didona, T. (2016). Performance Evaluations and Employee's Perception of Job Security. *International Journal of Scientific and Research Publications, 6*(1), 646-649. http://www.ijsrp.org/research-paper-0116.php?rp=P495058

- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. V. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist,* (advance online publication). https://bit.ly/3NSp75r

- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. y Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43*(6), 1854-1884. https://bit.ly/3A5NneB

- Lakens, D., Scheel, A. M. e Isager, P. M. (2018). Equivalence Testing for Psychological Research: A Tutorial. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science, 1*(2), 259-269. doi: 10.1177/2515245918770963.

- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer.

- Lewis, N. (22 de abril de 2020). HR Managers Rethink Their Role During the Coronavirus Pandemic. *SHRM*. https://bit.ly/3Tyzhtm

- Merino-Segovia, A. (2014). Los efectos de la crisis en el empleo: integración económica, Estado de bienestar y medidas de fomento del (des)empleo. *Revista IUS*, *8*(33), 59-76. https://doi.org/10.35487/rius.v8i33.2014.133

- Motowidlo, S. J. y Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 475-480. doi: 10.1037/0021-9010.79.4.475.

- Noticias ONU. (1 de junio de 2020). ¿Ha llegado el teletrabajo para quedarse? Cómo el coronavirus puede cambiar el futuro del trabajo. *Noticias ONU*. https://bit.ly/3tgLU1g

- Pilipiec, P. (2020). The role of time in the relation between perceived job insecurity and perceived job performance. *Work, 66*(1), 3-15. doi: 10.3233/WOR-203145.

- Probst, T. M. (2002). Layoffs and tradeoffs: production, quality and safety demands under the threat of job loss. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(3), 211-220. doi: 10.1037/1076-8998.7.3.211.

- Probst, T. M., Stewart, S. M., Gruys, M. L. y Tierney, B. W. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: the ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*, 479-497. https://bit.ly/3Uq0WxJ

- Ringle, C. M., Wende, S. y Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. http://www.smartpls.com

- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S. y Zacher, H. (2020). Pandemics: Implications for Research and Practice. *Industrial and Organizational Psychology,* (advance online publication). https://bit.ly/3UsSUUE

- Sahadi, J. (27 de agosto de 2020). El 90% de los empleadores dice que el trabajo remoto no ha afectado la productividad. *CNN Español.* https://cnn.it/3UIRJjF

- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, *43*(6), 1911-1939. doi: 10.1177/0149206317691574.

- Sandoval-Reyes, J., Acosta-Prado, J. C. y Sanchís-Pedregosa, C. (2019). Relationship amongst technology use, work overload, and psychological detachment from work. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(23). https://bit.ly/3DWwOTx

- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. Journal of Occupational Health Psychology, 3(4), 356.

- Toscano, F. y Zappalà, S. (2020). Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *Sustainability*, *12*(23), 1-14. https://doi.org/10.3390/su12239804

- Vuuren, T., de Jong, J. P. y Smulders, P. G. (2019). The association between subjective job insecurity and job performance across different employment groups: Evidence from a representative sample from the Netherlands. *Career Development Internacional, 25*(3), 229-246. doi: 10.1108/CDI-05-2018-0155.

- Zeytinoglu, I. U., Keser, A., Yılmaz, G., Inelmen, K., Özsoy, A. y Uygur, D. (2012). Security in a sea of insecurity: job security and intention to stay among service sector employees in Turkey. I*nternational Journal of Human Resource Management, 23*(13), 2809-2823. doi: 10.1080/09585192.2011.637067.

- Zhao, X., Lynch, J. G. y Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *The Journal of Consumer Research, 37*(2), 197-206. doi: 10.1086/651257.

Capítulo 18. Gestión del despido en las organizaciones y sus implicaciones en los despedidos: un capítulo de revisión

Carolyn Díaz García y Verónica Andrade Jaramillo

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Universidad de Antioquia y Universidad Pontificia Bolivariana

18.1 Introducción

El trabajo debe considerarse una actividad humana de gran relevancia ontológica tanto personal como social (Marx, 1975; 2001; Weber, 1964; Marcuse, 1983; Arendt, 2009), por ello es importante que los gerentes, administradores y empresarios lleven a cabo prácticas de gestión humanizada a lo largo de toda la relación laboral que reconozcan plenamente al otro desde las diferentes perspectivas y necesidades que le otorga su condición de humanidad (Cruz Kronfly, 2011). Es claro que, aun existiendo la subordinación como elemento esencial de la relación laboral, y dentro de la cual se enmarcan decisiones y órdenes producidas de las necesidades y conveniencias de la organización, la intención de dichas decisiones debe ser preservar la integridad del individuo en medio de relaciones laborales (Añez Hernández, 2014) que deben estar encaminadas a la implementación de prácticas que den sentido a la labor mediante la gestión organizacional.

De acuerdo a lo planteado por Sanabria (2007), se entiende gestión como el conjunto de acciones realizadas para alcanzar algo, actividad que es transversal a

todas las áreas y subsistemas de la organización, y que se desarrolla bajo distintos métodos. Las prácticas de gestión se establecen según los objetivos organizacionales y responden a su estructura jerárquica, estilos de mando, entorno y cultura empresarial. Las de gestión humana concretamente, se enfocan en promover las capacidades de las personas asociadas con la competitividad de la organización, y son llevadas a cabo principalmente por las áreas de gestión humana y otras de la alta gerencia o gerencia lineal (Calderón y Álvarez, 2006). Procesos como el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, el desarrollo, la capacitación, la administración de sueldos y salarios, las relaciones laborales, la jubilación, la renuncia, el despido, la incapacidad y la licencia, son parte de sus responsabilidades (Prieto, 2013).

Según lo plantea Lozano (1999), el enfoque de las prácticas asociadas a dichos procesos debe tener como fundamento la calidad humana, lo cual viabilizará la organización mediante el reconocimiento y la humanización de su talento, poniéndose por encima de las estructuras y el dinero. En la presente revisión se indagan aspectos relacionados con la gestión del despido como práctica de gestión humana. El despido se define como el hecho de apartar a un trabajador del desempeño de sus funciones, poniendo fin al contrato de trabajo y, además de separarlo de los intereses individuales de las partes involucradas, tiene influencia sobre la dimensión social (Tylczak, 1991).

Dentro de las causas asociadas al despido no solo está la disminución en el desempeño laboral como en la mayoría de los casos se presume, sino que la organización lo hace en aras de mantener o aumentar los niveles de ventaja competitiva (Shah, 2000). En otros casos, el despido se ha visto como el mecanismo más adecuado para reducir los costos en la organización, además de la tendencia marcada en los últimos tiempos a externalizar servicios, cuestión cada vez más frecuente (Nogueras Manquillo, 2013)una metodología clave para atravesar el temporal que azota en forma de crisis, una opción real y tangible para las empresas que posean una visión a largo plazo, donde el talento del equipo sea el elemento base para la mejora de la eficiencia (Spanish.

Martin (2006) plantea que la salida de los empleados de la organización debe reconocerse como un proceso que ha de realizarse bajo los mismos estándares de excelencia promovidos desde la selección. Saber realizar despidos no solo por las correctas vías legales sino desde la consideración de lo humano y según los valores organizacionales, trae implicaciones y trascendencia a todos los escenarios de la compañía a nivel interno y externo. Puede considerarse el *outplacement* como una medida a considerar, que se presenta como un proceso que apoya, orienta,

capacita y asesora al individuo en la búsqueda de un nuevo empleo de calidad con respecto al saliente (Rebai, 2006). Este trae ventajas a la organización, fortalece las políticas de mantenimiento del personal, mejora la moral, la productividad y el clima organizacional.

Generalmente, las áreas de gestión humana tienen establecidas políticas claras para la atracción, selección y compensación del talento, sin embargo, poco se ocupan de cómo realizar la desvinculación teniendo en cuenta las implicaciones legales y emocionales que trae tanto para el despedido como para quien lo comunica (Portolés, 2016), así como para todos los que permanecen en la organización. En este mismo sentido, Tonelli (2000) afirma que las organizaciones no llevan a cabo el proceso de despido de la manera adecuada, errando en la decisión de que el despedido es el último en saberlo, lo que genera efectos a nivel familiar, económico, profesional y psicosocial, e impactando en la construcción de la identidad de las personas para las que quedarse sin trabajo significa, en muchas ocasiones, perder referentes en lo que toca a relaciones, espacio y tiempo.

A causa de la situación de pandemia por la COVID-19, el Ministerio del Trabajo recibió, a abril de 2020, 3.625 solicitudes de empresas colombianas para cambiar su planta de personal, ya fuera para despedir o para suspender contratos (Ministerio del Trabajo, 2021), y entre noviembre de 2020 y enero de 2021, la tasa de desempleo fue de 11,1 % para los hombres, y de 19,6 % para las mujeres (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021). Pese a su relevancia como práctica organizacional común y delicada, el despido, a través de textos de finales del siglo pasado (Cameron, 1994; Caldas, 1998) se destacaba como un tema que académicos, consultores y la alta dirección evitaban abordar de manera abierta. Se espera en la presente revisión encontrar información que dé cuenta de ello en la actualidad.

Desde los departamentos de gestión humana, se teme que los trabajadores que han permanecido en la organización después de los despidos no se comprometan al mismo nivel y no aporten en la misma medida en su grado de productividad mental; hecho que preocupa a las organizaciones que debido a los efectos causados por las reestructuraciones que traen consigo despidos, los empleados aporten tiempo, pero no energía y disposición para el cumplimiento de las metas de la organización (Ulrich, 2016).

En el presente capítulo se pretende hacer una indagación sobre la gestión del despido en las organizaciones y las implicaciones que este genera en los trabajadores, considerando que representa el fin de la relación laboral.

18.2 Método

Los capítulos o artículos de revisión son un estudio detallado, "selectivo y crítico que integra información esencial en una perspectiva unitaria y de conjunto" (Vera, 2009, p. 63), con los que se busca dar cuenta de lo publicado al respecto de un tema de interés y analizarlo desde alguna perspectiva según sus propósitos. Para el presente caso, es dar cuenta de qué se viene trabajando e investigando respecto a la gestión del despido.

Para ello, se decidió revisar literatura de los últimos diez años, y lo que va corrido del año número once, es decir, desde el año 2010, hasta el mes de abril de 2021 cuando se cerró la escritura del presente capítulo. Esta amplitud del rango considerado obedeció a poder incrementar el número de publicaciones relativas al tema del despido, en particular asociado al asunto de su gestión e impactos, tema menos común que otros como el jurídico o legislativo sobre el despido, que abundan en la literatura especializada, pero que no eran el propósito de la revisión. Finalmente se revisaron un total de treinta y ocho documentos, la mayor parte de ellos artículos de investigación y algunos informes, publicaciones en revistas empresariales y un par de trabajos de grado.

La búsqueda se llevó a cabo en diferentes bases de datos como Dialnet, Science Direct, Scielo, Redalyc, Web of Science, Scopus y Ebsco Host. Los documentos fueron revisados y analizados de acuerdo con la pertinencia en el tema desarrollado. Se encontraron estudios en países como Brasil, Estados Unidos, Canadá, Suecia, Nigeria, China, Japón, Inglaterra, Alemania, Irlanda, Suiza, Colombia y la Unión Europea en general, con una mayor frecuencia en Estados Unidos, países de Europa o la Unión europea.

Las palabras clave consideradas fueron: despido, relaciones laborales, reestructuración de plantilla, *demissão*, *downsising*, *layoffs*, *downsizing of organizations*, *dismissal of employees*, *unemployment*. Se realizó un análisis inicial para verificar si el contenido sí estaba relacionado con el título del texto y la información del resumen para decidir sobre su pertinencia. Luego se realizó una agrupación inicial por año y tipo de estudio. Posteriormente, se analizó su contenido para identificar temas comunes que pudieran conducir a categorías. Con base en ello se agruparon y se escribieron los resultados.

18.3 Resultados

Dentro de los temas encontrados como comunes están: prácticas y consideraciones asociadas al despido, *Outplacement* como estrategia para afrontar el despido y factores o consecuencias en las personas asociados al despido.

18.3.1 Prácticas y consideraciones asociadas al despido

En este eje temático se muestran estudios relacionados con las formas como se gestiona, comunica y procesa el despido. Se encontró información relativa a las razones para despedir, la decisión de informarlo con anticipación, la manera de comunicarlo, y recomendaciones para hacer el despido propiamente.

Entre las razones para despedir se encuentra principalmente que el despido está asociado a un declive en el desempeño, probablemente no detectado a tiempo (Hilger et al., 2013). Para Stocker et al. (2018) además de este criterio, existen otras razones relacionadas con situaciones personales como enfermedades, problemas familiares y ausentismo, bajo compromiso, poca confianza que se tiene en el trabajador en que no abuse de las debilidades de la empresa, relacionamiento interpersonal, potencial de crecimiento y experiencia profesional. Y en particular, destacan los autores que la confianza, así como el bajo rendimiento, se ubica dentro de las razones más poderosas para motivar el despido, mientras que las relaciones interpersonales, el potencial de crecimiento y la experiencia profesional se consideran criterios secundarios.

Otro tipo de razones, como la afectación de la reputación organizacional pueden ser consideradas para despedir a empleados que cumplen roles como directores o CEO, en particular cuando los medios de comunicación divulgan información que ponga en tela de juicio las acciones de la organización ante la sociedad respecto al medio ambiente, las prácticas de gobierno organizacional y los temas sociales (Burke, 2021). Así mismo, esta tendencia al despido se afianza cuando la organización se ha comprometido públicamente a cuidar de estos aspectos. Lo anterior como una respuesta del interés de las organizaciones de mostrarse éticas frente al público en general y evitar todas las consecuencias desfavorables que implicaría ser reconocidas como lo contrario.

En lo que refiere al despido de directivos, según Shin (2019), una razón poderosa para llevarlo a cabo se debe a que estos deciden desviarse del estándar o de las normas implícitas esperadas por parte de los accionistas en momentos de reestructuración relacionadas con aumentar el número de trabajadores,

adquirir activos y diversificar el negocio, sin estar relacionado con la estrategia organizacional. En los casos en los que el directivo ha sucedido a otro que fue despedido por no adherirse a la reestructuración, el recién llegado tiende a mostrar una mayor disposición para llevar a cabo las actividades de modo que favorezca la reestructuración, es decir, al tener presente que puede ser despedido si no la favorece, se termina flexibilizando ante esta.

En la misma lógica de Shin (2019) respecto a responder al sistema como una manera de reducir la probabilidad de despido, Shin y You (2019) encontraron que los directivos presentan un mayor riesgo de ser despedidos cuando el lenguaje que usan en sus comunicaciones organizacionales tiende a desviarse de la lógica institucional. Por el contrario, aquellos que muestran conformidad con los intereses de los accionistas tienen menor probabilidad de ser despedidos. Lo anterior hace evidente la racionalidad económica como criterio imperante para la toma de decisiones sobre el despido especialmente para cargos directivos.

Por su parte, Liu (2019) encontró que, como una manera de evitar su despido, directivos que recién reciben el cargo, tienden a llevar a cabo más acciones relativas a responsabilidad social empresarial y asignación de recursos a estas actividades. El autor plantea que hacen gestión de las impresiones, lo que pone en aprietos a las juntas directivas en caso de querer desvincularlos por bajo rendimiento, ya que dejaría una mala imagen considerando que las acciones de RSE son bien vistas por el público en general.

Existen así mismo otras razones que llevan al despido asociadas a factores evidentemente subjetivos, entre ellos, la pertenencia a determinada región. Según Zhu *et al.* (2020), los directivos de organizaciones que, pese a su bajo desempeño, pertenezcan a la misma región de la que hace parte la organización, tienen una menor probabilidad de despido que aquellos que no, mostrando que las razones más objetivas y esperadas para un despido como el bajo rendimiento, pasan a un segundo plano en función de lo que para el contexto de la organización se considera como importante.

Pero las razones para despedir pueden ir más allá de motivos atribuidos a situaciones sobre individuos en particular, y aplicarse de manera colectiva. Según Schulz y Wiersema (2018), los administradores pueden tener mayor disposición a recurrir al recorte de personal cuando perciben que la estimación de las ganancias futuras no son claras, y el no cumplirlas puede afectar la reputación organizacional y por tanto, pierda valor. Esta percepción puede estar mediada por asuntos como qué tantas acciones tienen los inversores, el poder del gerente general y la capacidad

de predicción de los analistas sobre el futuro financiero. Se busca recortar en personal para garantizar reducción de costos que compense unas posibles bajas ganancias hacia el futuro. En últimas, estos recortes van encaminados a proteger el propio despido a futuro por razones de desempeño financiero.

Frente a despidos masivos, las empresas pueden verse presionadas por los grupos de interés para justificar las razones por las que los llevaron a cabo (Andreicovici *et al.*, 2020), los autores encontraron que se tienden a mostrar resultados financieros del año anterior al despido como poco favorables. La necesidad de justificar se da principalmente en aquellas organizaciones que tienen sindicatos, están más reguladas en su país por la legislación o son empresas muy visibles para los consumidores y la sociedad en general. Por supuesto, esta es considerada como una práctica poco ética. Harney *et al.* (2018) encontraron que una manera de contrarrestar los efectos negativos del despido provocado por reestructuración, está en realizar consultas con los miembros de la organización respecto de las decisiones que se van tomando durante el proceso, lo cual explican desde el modelo demanda-control. Los autores indican que de esta manera es probable que el bienestar se vea menos afectado que si no se tuviera la oportunidad de participar y enterarse del proceso.

Considerado lo planteado por Harney et al. (2018) respecto a enterar a los trabajadores antes de realizar el despido, Hilger et al. (2013), encontraron que el hecho de que el despido sea anunciado con antelación genera rendimientos anormales positivos en relación al desempeño, pero finalmente en el largo plazo no tiene efectos significativos en su mejora. Por otra parte, el que no se divulguen con anticipación los despidos lleva a que los responsables de conseguir el reemplazo se vean obligados a tomar decisiones apresuradas para suplir la vacante, arriesgándose a no tomar la mejor decisión por razones de tiempo o declarando cargos en interinidad.

Respecto a la manera de comunicar el despido, Warnick (2010) encontró que los correos electrónicos que anuncian los despidos contienen gran cantidad de eufemismos para ocultar las malas noticias evitando la comunicación clara y contundente. Así mismo, se intercalan malas noticias con augurios favorables sobre el futuro que a corto plazo suavizan la situación pero que a largo plazo genera mayor malestar en la persona despedida. El autor también indica que se incluyen datos cuantitativos referidos a las finanzas para justificar o explicar en alguna medida el despido, lo que tal vez se lleva a cabo como una manera de atribuir a causas externas o contextuales, los motivos para tomar la decisión de despedir. Todo lo anterior buscando reducir el impacto negativo de la noticia.

Sobre las recomendaciones para hacer el despido apropiadamente Campion *et al.* (2011) identificaron ocho aspectos a desarrollar en procesos de despido: i) identificar para qué necesita la empresa reducir personal, ii) identificar el proceso que se va a llevar a cabo y sus fases, iii) comunicarse con los empleados a lo largo del proceso, iv) determinar los criterios para evaluar a los empleados hacia el futuro trabajo, v) establecer procedimientos de evaluación justos, vi) analizar el impacto adverso, vii) evaluar el proceso, y viii) medir los resultados. Los autores recomiendan asegurarse de que los responsables de gestión humana estén informados, según exponen, la planeación realizada de manera oportuna y con activación de canales de comunicación a lo largo del proceso logran, en alguna medida, preparar al empleado para el despido, controlando el impacto que el término de la relación laboral pueda causarle, y ofreciendo garantías de estabilidad en el mercado laboral para su desempeño en futuros escenarios. Igualmente, para hacer la gestión el despido Lipponen *et al.* (2018) recomiendan involucrar a los jefes inmediatos para dar manejo a las preocupaciones que surgen en los empleados luego del anuncio del despido; esto, porque encontraron en su investigación que el jefe directo tiene una influencia considerable en dicho proceso.

18.3.2 Acompañar la reubicación o Outplacement como estrategia para afrontar el despido

En este eje temático se presenta el *outplacement* como mecanismo usado por las organizaciones para ofrecer a los trabajadores entrenamiento, asesoría y formación ante la situación de despido. En reportes realizados por firmas consultoras en materia de recursos humanos, Insala (2012), Healthcare Distribution Association (2014) y Right Management (2014), se destaca la preocupación que tienen actualmente las organizaciones por los trabajadores que permanecen en ellas y por los despedidos. Esta preocupación no se debe exclusivamente al interés de apoyar al empleado a encontrar su próximo trabajo, sino que también hacerlo favorece la reputación de la marca considerando que, la persona que se desvincula, también será en el futuro cliente, socio o competidor de la organización, y resulta conveniente tenerlo presente para futuras interacciones. Para Sathe (2017), llevar a cabo este proceso contribuye a generar en los empleados los menores efectos negativos posibles, aportando a su bienestar.

Según Insala (2012), Healthcare Distribution Association (2014) y Right Management (2014), el *outplacement* se considera una herramienta más que correcta para los despedidos y para la organización la cual recibe beneficios como mayor productividad y rentabilidad en comparación con los que no proporcionan

ningún apoyo. Dentro de los servicios más valorados en el proceso de *outplacement* está el entrenamiento y asesoría individual, enfocada hacia planes de carrera, desarrollo de currículo y orientación profesional en cuanto a oportunidades de trabajo para ubicarse en el mercado laboral.

Para Sathe (2017) debe hacerse evaluación para medir el impacto del *outplacement* en los trabajadores, de modo que se garantice que el acompañamiento esté generando los resultados esperados. Ejemplo de un proceso de evaluación de *outplacement* fue un estudio realizado por Suh y Don (2015) que demostró que realizar un proceso, en ese caso programas educativos, condujo a favorecer el encuentro de un nuevo empleo o creación de empresas luego del retiro, por lo que la evaluación de los participantes fue positiva.

Relacionado con el *outplacement* Kokas (2010) plantea un modelo para aplicar la gestión de despidos, invitando a que las organizaciones promuevan las siguientes actividades entre los trabajadores: juntar experiencia previa de búsqueda de empleo, nivel formal de educación y evidencia de aprendizaje permanente, red de contactos, desarrollar habilidades para entrevistas, desarrollar habilidades para enfrentar problemas, involucrarse con personas con otras capacidades, desarrollar niveles de autoeficacia y la capacidad de liberar cargas de sentimientos negativos. Según el autor, desarrollando estos aspectos de manera conjunta y equilibrada el trabajador podrá estar preparado para enfrentar el despido y no caer en la desesperación por falta de empleo.

El *outplacement* cuando es bien valorado por parte de quien recibe dicho acompañamiento, influye sobre la percepción que la persona tiene de la justicia del despido, reducción de las emociones negativas, pensar de manera más favorable respecto a su futuro, y sentirse con mayor bienestar (Marzucco y Hansez, 2016). Hay que mencionar que en el estudio referido las razones de despido estaban asociadas a recortes por reestructuraciones o quiebras, y que el servicio de *outplacement* era brindado por un servicio público.

Por su parte, Walker y Karau (2016) proponen un camino poco tradicional para preparar el momento de la desvinculación y consecución del posterior trabajo. Bajo la técnica de *Priming,* buscaron generar ideas asociadas a estímulos de manera inconsciente y producir cambios en el comportamiento, afectando los juicios y actitudes que los trabajadores pudieran tener frente al despido. El estudio demostró que los individuos que fueron preparados con rasgos de autosuficiencia o confianza obtuvieron mayores percepciones de un trato justo

y respetuoso por su jefe y menores niveles de ira en respuesta a un escenario de despido asumiéndolo como parte de la relación laboral desde una visión justa.

18.3.3 Factores o consecuencias en las personas asociados al despido

Este eje temático deja ver consecuencias del despido en las personas implicadas en el proceso. Se encontró información relativa a consecuencias emocionales en los despedidos, consecuencias psicosociales e implicaciones para los sobrevivientes (aquellos que permanecen en la organización después del despido).

Sobre las consecuencias emocionales, Maertz *et al.* (2010) en un estudio comparativo entre individuos que permanecieron en organizaciones y fueron despedidos, otros reubicados por externalización y otros en subcontratación, encontró que los despedidos tuvieron más resultados negativos que los demás sujetos respecto a las variables estudiadas que fueron el empoderamiento, satisfacción en el trabajo, seguridad laboral, desempeño organizacional percibido, apego afectivo la organización, apego condicionado a la organización, e intención de rotación.

Björklund et al. (2015) y Hiswåls et al. (2017), identificaron en sus estudios con personas despedidas que los participantes percibieron el trabajo como la base para la pertenencia o la participación social; su pérdida afectó su vida social y los patrones de consumo debido a los cambios en su situación financiera, generando aislamiento y pérdida de la autoestima. También estuvieron presentes sentimientos de preocupación, inseguridad, pérdida de dignidad, pérdida de identidad, desesperanza y afectaciones en su bienestar físico y mental. La realización de diversas actividades y el apoyo social fue parte de la estrategia de afrontamiento que usaron contra la afectación a su salud mental. En la misma dirección Kira y Klehe (2016), muestran cómo la pérdida del trabajo es representada como una experiencia traumática debido a las amenazas que estas representan para el concepto de sí mismo y la identidad, en cuanto se ven amenazadas las autodeterminaciones y la individualidad, lo que implica replantear el proyectarse de manera permanente en un empleo. Incluso, según Strunk et al. (2018), las afectaciones del despido pueden influir en la productividad de los despedidos en los trabajos siguientes, estando presentes hasta un par de años después de haber experimentado la situación.

Según Kira y Klehe (2016), para algunos el despido tiene implicaciones positivas al afectar su potencial de crecimiento psicológico, a través de la resignificación de sus vidas, haciéndolos más fuertes e independientes. Así mismo lo encontró en su estudio Díaz (2020), donde muestra que algunas personas que perdieron el trabajo en contra de su voluntad, también reportaron, posteriormente a la experiencia, con el paso de los días o meses, considerarlo como una oportunidad de crecimiento personal y laboral a futuro.

Según Blomqvist *et al.* (2018) estar expuesto a situaciones de despido, se asocia con un mayor uso de sedantes y ansiolíticos, especialmente antes de que se concrete, esto en consonancia con la ansiedad que el proceso genera desde las etapas previas al despido. Los autores encontraron en su investigación que las probabilidades de comprar ansiolíticos aumentaron para las personas que permanecieron en la empresa luego del despido y para las despedidas. Ambos grupos continuaron haciendo uso de sedantes, en comparación con las que no fueron expuestas a ninguna situación de reducción de personal para las cuales la tasa de uso fue baja. Igualmente Rocco *et al.* (2018), encontraron que la pérdida de empleo se relaciona a largo plazo con la prescripción de antihipertensivos y psicotrópicos. En su estudio, la pérdida de empleo precedió a una depresión mayor en hombres y mujeres. Así mismo, sobrevivir a un despido se asoció significativamente con la depresión mayor posterior en mujeres. Los autores encontraron que las mujeres con depresión tienen un mayor riesgo de ser despedidas.

Según Hammarström y Ahlgren (2019), las consecuencias en la salud de personas despedidas son realmente, más que un asunto explicado individualmente, un fenómeno que habría que entender desde lo socioeconómico, ya que por las condiciones del contexto a las que están expuestas las personas terminan constreñidas y no logran vincularse nuevamente por falta de oportunidades, pese a estarse preparando para ello desde la etapa escolar.

Las consecuencias del ser despedido en términos de afectaciones a la salud mental, según Barlow *et al.* (2019), pueden ser atenuadas dependiendo de las distintas intervenciones que se hagan sobre la situación. Según su estudio, comparando el fenómeno entre varios países que llevan a cabo distintas medidas al momento del despido, se encontró que el pagar indemnizaciones por despido reducen significativamente la probabilidad de que los despedidos experimenten afectaciones en su salud, especialmente cuando son de alto valor. Así mismo, en países donde se regula legalmente el despido, se evidenció menos afectación en la salud que aquellos donde la legislación es nula o poca. También se encontró

una relación favorable del mantenimiento de la salud con el preaviso, es decir, saber previamente que se va a ser despedido, afectó en menor medida la salud de las personas despedidas.

Para Probst y Jiang (2016) las reacciones emocionales derivadas de ser despedido pueden ser entrenables, según los resultados de su estudio, las personas instruidas para utilizar una estrategia de afrontamiento centrada en la emoción, experimentaron una disminución significativamente mayor en la respuesta galvánica de su piel, en comparación con las que utilizaron el método de afrontamiento centrado en el problema. Según los autores, las organizaciones que realizan despidos podrían enfocarse primero en lidiar con las consecuencias emocionales de la reducción de personal antes de centrarse en las tareas de resolución de problemas, como la redacción de currículums y otras actividades tradicionales de colocación.

Respecto a las implicaciones psicosociales, Cheng y Beresford (2012) encontraron que personas despedidas pueden estar atravesando situaciones de pobreza, sobre todo cuando se trata de despidos masivos por contracción económica. En su estudio, los autores identificaron que las vidas de los despedidos se vieron afectadas y sus relaciones familiares deterioradas, sobreviviendo producto de varias actividades ilegales. Asimismo, Bünnings et al. (2017), identifican cómo los cónyuges y otros miembros de la familia pueden verse afectados por situaciones laborales en las que existan amenazas de despido, especialmente cuando los ingresos son proveniente del miembro que queda sin trabajo. Los resultados de su investigación indicaron que el temor a perder el trabajo está relacionado negativamente con la salud mental de los cónyuges, relación que parece ser más fuerte cuando el hogar depende de un solo ingreso dado que puede resultar una amenaza grave de riesgo financiero y social. Con respecto a las parejas que reciben dos ingresos, las consecuencias potenciales de la pérdida de empleo de una de las partes pueden ser amortiguadas por la segunda fuente ante las consecuencias negativas de un empleo inseguro.

Cunado consideran los impactos personales y sociales que puede tener el despido, las personas buscan estrategias para afrontar la situación. Por ejemplo, cuando los despidos se dan de manera masiva e inusitada, además de las consecuencias que vive cada persona, pueden llegar a presentarse procesos de organización social como manera de afrontar la situación y sus implicaciones. En la investigación reportada por Fuerte Posada (2019), frente a un despido masivo en el sector público, se evidenció la afiliación de contratistas a sindicatos

durante el proceso de despido, acción poco común para este tipo de trabajadores; se realizaron marchas, plantones y bloqueos a entidades públicas; se adelantaron acciones jurídicas individuales y colectivas, y algunos decidieron unirse a procesos de negociación para salir menos perjudicados. Por otra parte, otra de las acciones llevabas a cabo fue visibilizar lo ocurrido a través de medios masivos de comunicación para enterar a la sociedad de lo ocurrido y que fue considerado como una injusticia.

Otras estrategias implementadas para afrontar las consecuencias psicosociales del despido o el temor que genera vivirlo pueden ser más del orden psicológico, incluso, pensadas como contradictorias. Richter y Konig (2017) encontraron que pensar como algo esperado o natural de la dinámica actual del mercado los despidos, lleva a que el haberlo experimentado, o en el caso de experimentarlo hacia el futuro, traiga menos impacto psicológico negativo que si ocurriera como algo específico que le pasa solo a la persona de manera extraordinaria, justificando así, y normalizando los recortes organizacionales que cada vez tienden a ser más cotidianos.

Sobre los sobrevivientes, Onuoha y Idemudia (2018) encontraron que la inseguridad laboral de las personas que permanecen en la organización luego de los despidos está presente pese a la satisfacción por el salario que perciben. También encontraron que las personas con menor nivel educativo se muestran más temerosas de perder el empleo que las de niveles altos. Según Frone y Blais (2020), los sobrevivientes pueden presentar consecuencias como la incapacidad para separarse del trabajo, la rumia o pensamiento constante en el trabajo, la incapacidad para relajarse después del trabajo, la fatiga física y mental y el agotamiento de recursos energéticos, entre otros.

18.4 Conclusiones

Además de las razones más típicas o esperadas para tomar decisiones de despedir a uno o a un grupo de trabajadores, que son las asociadas a bajo desempeño y productividad, los estudios revisados muestran otras razones, como anticiparse a un mal desempeño financiero para compensar los costos, la afectación de la reputación organizacional a través de medios de comunicación, situaciones personales y de salud del trabajador, y la confianza que se le tiene a este, entre otras.

En el caso de directivos o gerentes generales, tomar decisiones que se desvíen de lo que la organización espera cuando se trata de tomar medidas de reestructuración

y compartir comunicaciones con la junta que contenga información que se aleja de lo que esperan recibir según sus intereses económicos, puede aumentar la probabilidad de despido; incluso, no hacer parte de la misma región a la que pertenezca la organización. Entre las medidas que toman este tipo de trabajadores para mitigar la posibilidad del despido, está el hacer gestión de impresiones a través de visibilizar acciones asociadas a asuntos que la comunidad pueda percibir como favorable, como las de responsabilidad social empresarial.

Las organizaciones se pueden ver presionadas para justificar los despidos que realizan, especialmente cuando son masivos, frente a lo que pueden llevar a cabo acciones como mostrar los resultados financieros del año previo al despido como desfavorable sin necesariamente serlo. Sin embargo, también se encontró que es mejor, para evitar menor afectación en las personas frente a despidos masivos, involucrar a los trabajadores previamente a la toma oficial de la decisión, bajo la lógica del modelo demanda-control.

Sobre el aviso previo al despido, se encontró que puede llevar a un incremento favorable del rendimiento laboral, que no es sostenible a largo plazo. Así mismo, que el no divulgarlo con anticipación trae dificultades administrativas para los que requieren cubrir la vacante tomando decisiones apresuradas y trayendo otras consecuencias desfavorables para el proceso posterior.

Respecto a la comunicación del despido, se encontró que la manera de comunicar dicha información a través de correos electrónicos, está cargada de eufemismos y mecanismos discursivos como el uso de cifras, para reducir la contundencia de la noticia que se trasmite para el trabajador, que puede ser útil al corto plazo, pero que al largo, trae mayores afectaciones para los trabajadores.

Se encontró que el despido afecta a los individuos despedidos, a su entorno y a quienes permanecen en la empresa después de enfrentarse al despido de sus compañeros y colegas. El proceso de despido produce efectos adversos en la emocionalidad, la salud física, la salud mental y la condición humana en general; lo que motiva cuestionamientos a las prácticas a través de cuales se está gestionando este proceso por parte de las organizaciones, estas deben procurar prevenir estas consecuencias, y generar factores protectores a través de los cuales los individuos involucrados elaboren un proceso sano en la medida de las posibilidades, soportado en la humanización, la dignidad y el respeto. Ocasionalmente, el despido ha traído para las personas una oportunidad de reflexión y crecimiento personal.

Entre las recomendaciones generales encontradas para gestionar el despido está llevar a cabo un proceso que parte de identificar las verdaderas razones y necesidades para hacer un despido, pasando por valorar el desempeño de las personas para decidir quiénes y cómo se desvincularán, y evaluar el impacto de la medida tomada. Así mismo, se recomienda involucrar en la gestión del despido a los jefes inmediatos como una manera de contener el impacto que esto puede generar en la persona.

Desde las prácticas de gestión humana se reconoce el proceso de gestión del despido como asunto necesario para ser valorado, regulado y planeado conforme a los objetivos organizacionales sean claros en relación con preservar el bienestar integral de los empleados activos y de quienes son despedidos. En este sentido, se hace necesario evaluar los procesos que se están adelantando desde la gestión del despido por parte de los responsables, con el propósito de darle un sentido distinto al que ha venido representando, llegando a que desde la estrategia organizacional el despido sea gestionado en términos de planeación, comunicación abierta y adecuado manejo emocional.

Para gestionar el despido, es importante contar con recursos que permitan realizar un acompañamiento a los afectados, ofreciendo las garantías necesarias para su ubicación en el mercado laboral, así como el acompañamiento e intervención a través de estrategias de afrontamiento, entrenamiento y formación. En la revisión, se identifican acciones que se consideraron efectivas para acompañar a los trabajadores en el proceso de despido en el marco del *outplacement*. Este es una herramienta que permite afrontar el despido desde el desarrollo individual con un acompañamiento profesional, favoreciendo las condiciones para encontrar un nuevo empleo al tiempo que permite desarrollar mecanismos para enfrentar el desempleo y potencializar el crecimiento psicológico u otros factores personales.

La revisión deja ver la importancia de realizar estudios que den cuenta de la gestión del despido desde la perspectiva organizacional considerando las mejores prácticas, las implicaciones que este tiene para los trabajadores y los mecanismos a través de los cuales se elabora este proceso en las organizaciones. Considerando la relevancia del tema, se pone de manifiesto la necesidad de analizar la temática en las organizaciones en general, incluyendo las organizaciones colombianas.

Referencias

- Andreicovici, I., Cohen, N., Ferramosca, S. y Ghio, A. (2020). Two Wrongs Make a 'Right'? Exploring the Ethical Calculus of Earnings Management Before Large Labor Dismissals. *Journal of Business Ethics, 172*, 379-405. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04475-8

- Añez Hernández, C. (2014). Subordinación, flexibilización y relaciones laborales encubiertas. *Revista Venezolana de Gerencia, 19*(67), 519-530.

- Arendt, H. (2009). *La condición humana*. Paidós.

- Barlow, P., Reeves, A., McKee, M. y Stuckler, D. (2019). Employment relations and dismissal regulations: Does employment legislation protect the health of workers? *Social Policy & Administration, 53*(7), 939-957.

- Burke, J. (2021). Do Boards Take Environmental, Social, and Governance Issues Seriously? Evidence from Media Coverage and CEO Dismissals. *Journal of Business Ethics, 176*, 647-671. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04715-x

- Björklund, O., Söderlund, M., Nyström, L. y Häggström, E. (2015). Unemployment and Health: Experiences Narrated by Young Finnish Men. *American Journal of Men's Health, 9*(1), 76-85. https://doi.org/10.1177/1557988314536725

- Blomqvist, S., Alexanderson, K., Vahtera, J., Westerlund, H. y Magnusson Hanson, L. L. (2018). Downsizing and purchases of psychotropic drugs: A longitudinal study of stayers, changers and unemployed. *PLoS One, 13*(8). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0203433

- Bünnings, C., Kleibrink, J. y Weßling, J. (2017). Fear of Unemployment and its Effect on the Mental Health of Spouses. *Health Economics, 26*(1), 104-117. https://bit.ly/3tli0cb

- Caldas, M. (1998). *Demissão, plural e singular: Um estudo sobre enxugamentos de pessoal no nível organizacional* [Tesis de Doctoradi, Fundación Getulio Vargas].

- Calderón, G. y Álvarez, C. (2006). De las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad Eafit, 42*(142), 26-45.

- Cameron, K. (1994). Investigating organizational downsizing: Fundamental issues. *Human Resource Management, 33*(2), 183-188.

- Campion, M. A., Guerrero, L. y Posthuma, R. (2011). Reasonable human resource practices for making employee downsizing decisions. *Organizational Dynamics, 40*(3), 174-180. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.04.004

- Cheng, Z. y Beresford, M. (2012). Layoffs in China's City of Textiles: Adaptation to Change. *Journal of Contemporary Asia, 42*(2), 155-181. https://bit.ly/3huoV05

- Cruz Kronfly, F. (2011). El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas. *Cuadernos de Administración, 18*(27), 15-22. https://bit.ly/3g4HhUW

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (s.f.). *Mercado laboral según sexo. Información noviembre 2020-enero 2021*. https://bit.ly/3E1ZdI0

- Díaz, C. (2020). *El despido en organizaciones de Medellín y sus implicaciones en los empleados* [Trabajo de Maestría, Universidad Pontificia Bolivariana].

- Frone, M. y Blais, A.-R. (2020). Organizational Downsizing, Work Conditions, and Employee Outcomes: Identifying Targets for Workplace Intervention among Survivors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(3). doi: 10.3390/ijerph17030719.

- Fuerte Posada, A. (2019). El trabajo, la identidad y la organización en el nuevo mundo laboral. *Equidad y Desarrollo*, (33), 137-161. https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss33.8

- Hammarström, A. y Ahlgren, C. (2019). Living in the shadow of unemployment -an unhealthy life situation: A qualitative study of young people from leaving school until early adult life. *BMC Public Health, 19*. https://doi.org/10.1186/s12889-019-8005-5

- Harney, B., Fu, N. y Freeney, Y. (2018). Balancing tensions: Buffering the impact of organisational restructuring and downsizing on employee well‐being. *Human Resource Management Journal, 28*, 235-254. https://bit.ly/3URhPRU

- Healthcare Distribution Association. (2014). *The HR Manager's Ultimate Guide to Outplacement. Know the Pitfalls of Change and How to Avoid Them.* https://bit.ly/3fYjMx0

- Hilger, S., Mankel, S. y Richter, A. (2013). The use and effectiveness of top executive dismissal. *Leadership Quarterly, 24*(1), 9-28. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.07.001

- Hiswåls, A.-S., Marttila, A., Mälstam, E. y Macassa, G. (2017). Experiences of unemployment and well-being after job loss during economic recession: Results

of a qualitative study in east central Sweden. *Journal of Public Health Research, 6*(3). https://bit.ly/3EquB4r

- Insala. (2012). *The Future of the Outplacement Industry Roundtable Discussion*. https://www.insala.com/whitepapers/01-17-2012-future-of-the-outplacement-industry-2012.pdf

- Kira, M. y Klehe, U. C. (2016). Self-definition threats and potential for growth among mature-aged job-loss victims. *Human Resource Management Review, 26*(3), 242-259. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.03.001

- Kokas, M. S. (2010). Rethinking layoff and severance benefits: A model for managing layoff in today's workplace. *Performance Improvement, 49*(1), 35-38. https://bit.ly/3TxnOdg

- Lipponen, J., Steffens, N. K. y Holtz, B. C. (2018). Prototypical supervisors shape lay-off victims' experiences of top management justice and organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91*(1), 158-180. https://doi.org/10.1111/joop.12197

- Liu, X. (2019). Impression management against early dismissal? CEO succession and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsability and Environmental Management, 27*(2), 999-1016. doi: 10.1002/csr.1861.

- Lozano, J. M. (1999). *Ética y empresa.* (1ª ed.). Trotta.

- Maertz, C. P., Wiley, J. W., Lerouge, C. y Campion, M. A. (2010). Downsizing Effects on Survivors: Layoffs, Offshoring, and Outsourcing. *Industrial Relations, 49*(2), 275-285. https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00599.x

- Marcuse, H. (1983). *Eros y civilización*. Sarpe.

- Martin, A. (2006). La entrevista de desvinculación. *Capital Humano,* (196), 42-47.

- Marx, K. (1975). *El capital. Crítica de la economía política* (pp. 3-47). Fondo de Cultura Económica.

- Marx, K. (2001). *Manuscritos. Economía y filosofía* (pp. 104-120). Alianza.

- Marzucco, L. y Hansez, I. (2016). Outplacement adequacy and benefits: The mediating role of overall justice. *Journal of Employment Counseling, 53*, 130-143. doi: 10.1002/joec.12034.

- Ministerio del Trabajo (s.f.). *Ministerio de Trabajo ha recibdo 12 solicitudes de autorización de despido colectivo.* https://bit.ly/3UK7Pdz

- Nogueras Manquillo, D. (2013). Lean o el nuevo paradigma para mejorar la eficiencia empresarial. *Capital Humano, 26*(275), 52-55.

- Onuoha, C. U. e Idemudia, E. S. (2018). Relationship among Psychological Climate, Pay Satisfaction & Job Insecurity in Layoff Survivors. *Indian Journal of Industrial Relations, 53*(4), 663-674.

- Portolés, Y. (21 de junio de 2016). La gestión profesional del despido. *Blog Factor Humà*. https://bit.ly/3G6QvL6

- Prieto, P. G. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para la retención del personal* [Trabajo de Grado, Universidad de Medellin]. https://bit.ly/2NJFlCh

- Probst, T. M. y Jiang, L. (2016). Mitigating Physiological Responses to Layoff Threat: An Experimental Test of the Efficacy of Two Coping Interventions. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 13*(3). https://doi.org/10.3390/ijerph13030338

- Rebai, F. (2006). Programas de desvinculación asistida por la empresa. *Invenio, 9*(17), 119-132.

- Richter, M. y Konig. C. (2017). Explaining individuals' justification of layoffs. *Journal of Applied Social Psychology, 47*(6), 331-346. 1-16. https://bit.ly/3NVI4nS

- Right Management. (2014). *Why Organizations Rely on Outplacement: A Global Perspective*. Right Management. https://bit.ly/3UxV3P2

- Rocco, L., Crema, A., Simonato, L. y Cestari, L. (2018). The effect of job loss on pharmaceutical prescriptions. *Social Science and Medicine, 217*, 73-83. https://bit.ly/3fRTPiJ

- Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad y Empresa, 6*(13), 155-194.

- Sathe, S. (2017). Understanding the Importance of Well-Planned Outplacement Management. *Employment Relations Today*, *43*(4), 55-61. https://doi.org/10.1002/ert.21603

- Schulz, A. C. y Wiersema, M. F. (2018). The impact of earnings expectations on corporate downsizing. *Strategic Management Journal, 39*(10), 2691-2702. https://bit.ly/3EqlYH5

- Shah, P. P. (2000). Network destruction: the structural implications of downsizing. *Academy of Management Journal, 43*(1), 110-112.

- Shin, S. (2019). The Corporate Restructuring Imperative: Performance, Strategy, and CEO Dismissal in the Shareholder Value Era. *Social Forces, 98*(2), 776-816. https://bit.ly/3tnBz3C

- Shin, T. y You, J. (2019). Changing words: How temporal consistency in a CEO's use of language toward shareholders and stakeholders affects CEO dismissal. *Corporate Governance, 28*(1), 47-68.

- Stocker, F., Villar, E. G., de Déa Roglio, K. y Abib, G. (2018). Demissão: Critérios importantes na tomada de decisão dos gestores. *Revista de Administração de Empresas, 58*(2), 116-129. https://doi.org/10.1590/S0034-759020180202

- Strunk, K., Goldhaber, D., Knight, D. y Brown, N. (2018). Are There Hidden Costs Associated With Conducting Layoffs? The Impact of Reduction-in-Force and Layoff Notices on Teacher Effectiveness. *Journal of Policy Analysis and Management, 37*(4), 755-782. https://bit.ly/3NYtuMk

- Suh, W. S. y Don, K. S. (2015). The Effects of Outplacement Assistance Educational Programs for the Veterans after Long-term Military Service. *Journal of Patriots and Veterans Affairs in the Republic Korea, 14*(1), 7-33.

- Tonelli, M. J. (2000). Reseña de "Demissão. Causas, efeitos e alternativas para empresa e individuo" de Miguel P. Caldas. *Revista de Administração de Empresas, 40*(4), 103-105.

- Tylczak, L. (1991). *Downsizing without disaster: A thoughtful approach*. Crisp Publications.

- Ulrich, D. (2016). *Recursos humanos champions*. Granica.

- Vera, O. (2009). Cómo escribir artículos de revisión. *Revista Médica La Paz, 15*(1), 63-69.

- Walker, S. y Karau, S. (2016). The influence of nonconscious processes on perceptions of downsizing and terminations. *The Journal of Social Psychology, 156*(4), 397-412. https://doi.org/10.1080/00224545.2015.1111857

- Warnick, Q. (2010). A Close Textual Analysis of Corporate Layoff Memos. *Business Communication Quarterly, 73*(3), 322-326. https://doi.org/10.1177/1080569910376785

- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

- Zhu, H., Pan, Y., Qiu, J. y Xiao, J. (2020). Hometown Ties and Favoritism in Chinese Corporations: Evidence from CEO Dismissals and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics, 176*, 283-310. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04711-1

Capítulo 19. Factores facilitadores y obstaculizadores percibidos en el desarrollo de una cultura de la innovación: el caso de un grupo de líderes de innovación de algunas empresas de la ciudad de Medellín

Natalia Gaviria, Johnny Orejuela, Andrés Vásquez
Universidad Eafit

19.2 Introducción

La capacidad intelectual es actualmente la materia prima y el recurso por excelencia que tienen el ser humano y las empresas para sobrevivir en un mundo de alta competitividad. El conocimiento conlleva a mayor conocimiento, es el motor que hace surgir a la tecnología y lleva a que las personas, las empresas y la sociedad sean más competitivas e innovadoras.

> Las redes interorganizacionales, la cultura organizacional, la capacitación técnica y los doctores han sido considerados en la literatura como variables relevantes para la innovación de las empresas, pero no existen estudios, hasta donde conocemos, que combinen estas variables para analizar la innovación (Orozco *et al.*, 2010, p. 102).

Los desempeños positivos o negativos de las personas y equipos dependen de la motivación, dirección y coordinación que reciben. De esta forma, el éxito de la labor de los líderes en una organización está relacionado con el conocimiento de la gente y su comportamiento en el trabajo, además de su habilidad para motivar, dirigir y coordinar a su equipo. Así, la organización ha venido cambiando para ser más cercanas a sus colaboradores y obtener resultados distintos:

> La cultura organizacional para la innovación se caracteriza por un bajo nivel burocrático y una alta seguridad psicológica en la que se apuntalan las experiencias de tolerancia a los errores y de respeto personal, y en la que se promueve la experimentación y la iniciativa en un ambiente de alta autonomía que motiva a las personas a tomar riesgos, se les estimula para el desarrollo de ideas novedosas y se les brindan recompensas por el emprendimiento y el logro de resultados positivos (Orozco *et al.*, 2010, p. 105).

En cuanto al concepto de cultura de la innovación, Tarapuez *et al.* (2016) lo abordan desde la limitación que suponen las jerarquías si se desea innovar:

> Si una empresa está demasiado jerarquizada, probablemente tendrá importantes dificultades para innovar. Es posible que consiga tener un departamento de investigación y desarrollo que sea capaz de generar innovaciones eficaces, pero difícilmente la empresa en sí misma podrá transformarse (en sentido cultural) en una organización innovadora (p. 172).

En la historia reciente de las empresas colombianas, la innovación tiene relación con la década de 1990, en la que la apertura económica exigió a las compañías un proceso de modernización y capacitación. Muchas no sobrevivieron por el ingreso de productos extranjeros, pues carecían de las capacidades necesarias para sobrevivir en un mercado de demanda y alta competencia. Dicha experiencia la recoge Restrepo (2011), al citar a Fabio Rico, expresidente de la Compañía Nacional de Chocolates: "Teníamos que exportar, porque la cosa era exportando (...) porque en el mundo crece mucho más, pero mucho más el mercado que la producción" (p. 177). Fue lo que impulsó a las empresas colombianas a tener una serie de cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos ambiciosos para modernizar la economía colombiana y elevar la eficiencia y calidad de la producción de bienes y servicios para competir internacionalmente (Restrepo, 2011).

A partir de este contexto y basada en los aprendizajes que trajo la apertura económica, Medellín siguió creciendo y apostándole al desarrollo tecnológico, económico y social y en 2013 recibió el premio de la ciudad más innovadora de 2012 (*City of The Year*).

> Es así como la ciudad continúa creando estrategias y programas que le permitan seguir siendo motivo de admiración ante el mundo y de orgullo para sus ciudadanos, como el haber sido galardonada con el premio de la ciudad del año en innovación a nivel mundial, por encima de Nueva York, Tel Aviv y un grupo de más de 200 ciudades nominadas, en el marco de una competencia liderada por el *City Group*, el *Wall Street Journal* y el *Urban Land Institute*, ULI. (...) El ULI, 'entidad que colabora en la postulación de las ciudades más innovadoras, tuvo como prioridad la construcción de infraestructuras de transporte público que hagan evidente la innovación. En el caso específico de Medellín valoró la tarea de reducir las emisiones de dióxido de carbono, el desarrollo social de zonas marginadas y población pobre, la notable reducción de los índices de criminalidad, la construcción de espacios culturales y la gestión de servicios públicos' (Ruta N, 2016a).

En el 2014 Ruta N creó el Gran Pacto *Medellinnovation*, que convocó a la academia, al Estado, las empresas, las instituciones, los medios de comunicación y a la ciudadanía alrededor de la innovación. Este pacto considera lo personal, lo profesional, la individualidad, el crecimiento, la subsistencia, la protección y la libertad, a su vez que posibilita la mejora continua de la calidad de vida orientada a los diferentes contextos. En este escenario, las empresas ponen a disposición "una parte de sus ventas para invertir en innovación dentro de sus propias empresas, y estimular a sus empleados a seguir la ruta por la transformación a través de la ciencia y la tecnología" (Ruta N, 2016b).

Gracias a este impulso, las organizaciones en la ciudad empezaron a hacer cambios en su direccionamiento estratégico como incorporar los términos *innovación* y *cultura de la innovación*. Igualmente, el deseo de ser las más innovadoras las llevaron a crear herramientas o pilares para lograrlo, pero esto no se consiguió en todos los casos, pues a menudo esas herramientas o pilares no dialogaban con la cultura organizacional que vive cada ser humano en la cotidianidad, frecuentemente se olvidan de que los procesos de transformación son largos, sobre todo los que pretenden modificar la cultura. Por esa razón, es necesario focalizar esfuerzos y recursos, lo que implica priorizar en el tiempo el desarrollo de ciertos rasgos culturales frente a otros, en función de su impacto en los determinantes de cultura y de su estado de desarrollo (Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández, 2015, p. 235).

Así, la cultura de la innovación debe llevarse en el ADN organizacional, las empresas son las responsables de crear espacios para que la innovación sea algo esencial entre sus empleados, deben permitir que esta se desarrolle de manera

natural y autónoma, guiados por la cultura organizacional. Pero en la medida en que la innovación es una competencia cardinal exigible recientemente como parte de la estrategia de sostenibilidad, posicionamiento y competitividad de las organizaciones, no siempre es fácil de instaurarla como un principio fundamental que oriente la cultura organizacional de las empresas contemporáneas. Es decir, a pesar de que muchas organizaciones le han apostado a la incorporación de la innovación como parte de su acontecer cotidiano, de su ADN, no siempre es fácil desarrollar efectivamente una cultura de la innovación. Por tal razón la pregunta de investigación que orientó esta investigación fue: ¿Cuáles son los factores facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de una cultura de la innovación percibidos por líderes de innovación de algunas empresas de la ciudad de Medellín?

19.3 La cultura organizacional

Cultura procede del radical latino *cult* (cultivo, culto), principalmente de la tierra (agricultura) y del espíritu (*cultura animi*) (Aguirre, 2002, p. 88). Por su parte, el término *cultura organizacional* tomó fuerza a finales de la década de 1970 (Aktouf, 2002) y sus significados varían según los autores, aunque tienen en común palabras como *construcción de símbolos*, *ritos*, *grupo de personas*, y *el lenguaje no verbal*. Edgar Schein (1988) llama a la cultura organizacional:

> El modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, para ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (pp. 25-26).

Aktouf (2002) la amplía:

> Una cultura organizacional sería un "conjunto de evidencias" o un "conjunto de postulados" compartidos por los miembros, dirigentes y empleados. Sería un "cemento" que "mantiene la organización como un todo" que le da un "sentido" y un "sentido de identidad" para sus miembros. Sería también un "sistema de representaciones y de valores compartidos" que harían que "cada uno adhiera a una visión común de lo que es la empresa, un "compromiso" del personal hacia una entidad unificadora, la empresa, concebida como un "cemento social, un "conjunto de creencias, de valores y de normas" que constituye "modelos de comportamiento", un conjunto de "símbolos", de "significaciones" y de "objetivos" compartidos (Aktouf, 2002).

Y Fernández (2002, como se citó en Riascos, 2014) la complementa:

> Se entiende la cultura como el conjunto de conocimientos, símbolos, experiencias, costumbres, formas de comportamientos creadas y aprendidas en un grupo social, esto quiere decir que es compartido por un grupo de personas y que en ese sentido son transmitidas de unos individuos a otros y recreadas en las prácticas cotidianas (p. 353).

La asociación entre cultura y comportamiento es antigua y la administración se ha valido de la observación de las personas para entenderla. Algunos autores se han interesado por el lenguaje no verbal y otros han hablado de símbolos, mitos, rituales en la cotidianidad de las personas. Mayo (como se citó en García, 2006) alude a los factores que inciden en el desempeño del trabajador para concluir que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

Al ser cultura se trata de la generación de símbolos y lenguaje no verbal, que debe hacerse desde el direccionamiento estratégico. Es decir, los cambios en las empresas han llevado a los líderes de las empresas a cambiar su estilo gerencial desde una visión inicial netamente economicista y de obtención de resultados para darles mayor autonomía a las personas.

> La cultura no solamente es creadora de patrones comportamentales privilegiados por el grupo social, sino que permitiría ser un referente bajo el cual las personas podrían movilizarse en diferentes espacios y como tal se constituye en patrón, un modelo que el individuo apropia según las circunstancias (Riascos, 2014, p. 355).

Para lograr estas metas, los seres humanos se constituyen en la columna vertebral de una organización y de ellos depende su sostenibilidad, alinear a las personas con esa estrategia se establece como uno de los principales retos para la organización, lo cual exige que la planeación estratégica deba enmarcarse en la integralidad de cada proceso orientado para cada área que la compone. Frente a esto Orozco *et al.* (2010, citando a Patterson *et al.*, 2005) menciona que "la cultura organizacional permite generar un ambiente especial, constituido por la percepción de los empleados sobre las políticas, las prácticas y los procedimientos de las organizaciones" (p. 105) y es el apoyo de las interacciones y comportamientos posteriores, porque involucra la percepción individual mediante lo cognitivo, afectivo y comportamental (Riascos, 2014, p. 336), tres conceptos clave de integración del ser humano. Así, un conjunto de personas conviviendo en el trabajo termina por cohesionarse mediante los elementos constitutivos de una

cultura: los principios, los valores, las creencias, el lenguaje etc., inclusive, los mitos con sus héroes y demás elementos simbólicos (Bermúdez, 2005, p. 53).

Para que las organizaciones puedan sobrevivir en el mundo de la globalización deben tener claro su norte, su identidad y sus valores corporativos, porque esto es lo que les permite construir una cultura acorde a lo que se mencionó anteriormente: "se parte de la premisa que la cultura es una construcción mental colectiva de símbolos y significados que puede entenderse en relación dialéctica con las estructuras sociales, asumidas estas últimas como condiciones contextuales" (Bermúdez, 2005, p. 55). Por eso las definiciones de cultura abogan por un estilo gerencial guiado por el autocontrol y un bajo nivel de intervención personal, pero responsable de planificar, tomar decisiones, controlar, supervisar, medir y ordenar.

Es un estilo con mayor repercusión en el campo laboral y ocasiona cambios en la productividad y en la calidad de vida de los trabajadores. O en palabras de Riascos (2014, citando a Acosta, 2009): "algunos actores sostienen que es posible movilizar diferentes aspectos, pero lo que se moviliza no son las creencias, sino los aspectos tangibles que permiten que surjan comportamientos y actitudes que median los significados que las personas atribuyen a la organización" (p. 370).

19.4 Elementos constitutivos de la cultura organizacional

Para García (2006) la cultura se construye de manera intersubjetiva con significados sobre la actividad laboral, que terminan construyendo la realidad organizacional y la identidad laboral de quienes participan. Este autor involucra el lenguaje no verbal, como los símbolos y ritos y enfatiza que la cultura está constituida por "rutinas, normas, rituales, comportamientos, que han sido negociados e instituidos y que por tanto son productos de aprendizajes pasados exitosos que le siguen dando sentido al presente, promoviendo la estabilidad y el orden" (García, 2006, p. 168). En otras definiciones de cultura organizacional suelen encontrarse los comunes denominadores de duración en el tiempo, construcción, lenguaje no verbal y, sobre todo, aprendizaje, porque "se relaciona directamente con la construcción de experiencias que realizan los individuos al interior de las organizaciones y cómo estos individuos también crean sentidos y significados alrededor de la actividad de trabajo" (Riascos, 2014, p. 361, citando a Edgar Schein, 1988).

Sobre la construcción de una cultura organizacional algunos autores mencionan un componente inconsciente en ese lenguaje no verbal, es decir, más que la ausencia de declararon es la interacción entre los miembros, que construye la definición para esa organización en particular y que solo sus miembros comprenden y así se transmiten las formas aceptables de ser y de actuar, se perpetúan modelos de trabajador que encarnan los valores y creencias de lo que debe ser la organización (Riascos, 2014, p. 363).

Así las definiciones sean diferentes, se ha mencionado una alusión generalizada a símbolos, ritos, líderes, valores. Se amplían los aportes de Riascos (2014) y Hofstede (1999). El primero menciona fundadores, héroes, líderes, ritos, mitos y el segundo utiliza agrega símbolos y valores.

Para Riascos (2014, pp. 363-364), *los fundadores* son quienes materializaron un objetivo y dejaron huella con su concepción de organización; *los héroes* encarnan los valores de la organización en la forma de actuar y son modelos de conducta; *los líderes* influencian al grupo por la claridad en los objetivos y la fuerza de sus acciones; *los ritos* son comportamientos y acciones rutinarias con carácter simbólico para provocar actitudes o sentimientos; y, finalmente, *los mitos* son formas de expresión (palabras o símbolos) que revelan tanto pensamientos y sentimientos como vínculos entre el pasado y la realidad para normalizar comportamientos.

Hofstede (1999, pp. 38-39), por su parte, designa a los *símbolos* como palabras, gestos, imágenes u objetos de significado concreto y reconocidos por los integrantes de una cultura; *los héroes* son personas (vivas o muertas, reales o imaginarias) modelos de conducta; *los rituales* son actividades colectivas para un fin, técnicamente superficiales, pero socialmente esenciales; y por último, *los valores*, son preferencias, sentimientos con una cara positiva y otra negativa.

Según estos dos autores (Hofstede, 1999; Riascos, 2014) los héroes son quienes han trazado el rumbo que debe seguir la organización, han hecho cosas que otros no han logrado y que benefició a la organización. Son seguidos, porque consiguieron lo extraordinario y se convirtieron en referente y modelo. Los ritos recogen todo aquello que de una u otra manera se vuelve parte de la organización; no tienen que estar escritos, todos los reconocen y llevan un componente inconsciente.

Así pues, lo importante es poder comprender los significados planteados por los autores y utilizarlos adecuadamente durante un proceso de creación de cultura, en el que hay también que atender las manifestaciones de lenguaje no verbal y verbal, porque "el lenguaje permite acceder al acopio de conocimiento creado

en la cultura y al acervo de conocimiento histórico que muestra la construcción constante de la organización. La acumulación de experiencias se puede transmitir y permite la continuación de los sentidos generados y compartidos" (Riascos, 2014, p. 362).

Finalmente, es necesario diferenciar los conceptos de *cultura organizacional* y *cultura corporativa*. Para Gentilin (2017, pp. 23-25), la cultura corporativa incluye todo lo que la organización dictamina y está definido en los estatutos de la organización; y la cultura organizacional, por su parte, es lo que se construye entre los empleados en su interacción cotidiana. Cabe resaltar que solo la corporativa es la que está escrita y documentada; la organizacional se hace por medio del lenguaje no verbal.

Todo lo expuesto teóricamente, frente a cultura organizacional y corporativa, proporciona a esta investigación un marco de referencia sobre su caracterización. Acá se tienen en cuenta los aspectos culturales e históricos, y se hace énfasis en la claridad de los autores al mencionar estas características.

19.5 La innovación: una aproximación a su definición

El término de innovación se ha instaurado en todos los ámbitos y en especial en el mundo organizacional, aunque el concepto lo introdujo Joseph Schumpeter en 1942 en el ámbito de la economía y la administración (Mesa y Osorio, 2016, p. 17). Schumpeter (como se citó en Páez 2012), menciona que la innovación es la introducción de nuevas combinaciones de factores de producción; el conjunto de actividades orientadas a implementar nuevos productos o procesos o a realizar mejoramientos en los mismos (p. 84). Es decir, la innovación surge cuando innovación "rebasa su alcance científico o tecnológico y realiza su potencial" (Mesa, 2015, p. 17).

Pineda Ospina (2015), citando el modelo de integración de sistemas y redes, de Trott (2012) define la innovación como "el resultado de la transmisión del conocimiento (dentro y entre organizaciones) y de los avances tecnológicos, siendo este último componente fundamental para los procesos productivos de las empresas, por cuanto permite incrementar la eficiencia y la velocidad de creación de nuevos productos" (p. 93).

Baregheh *et al.* (2009), ofrecen una definición detallada y ampliamente citada de la innovación:

> La innovación se concibe como un medio para cambiar una organización, ya sea como respuesta a los cambios en el ambiente externo o como una acción preventiva para influir en el medio ambiente. Por lo tanto, la innovación es aquí en sentido amplio para abarcar una amplia gama de tipos, incluyendo el nuevo producto o servicio, la nueva tecnología de procesos, nueva estructura de organización o sistemas administrativos, o de nuevos planes o programas pertenecientes a miembros de la organización (p. 1326).

Sin embargo, en la revisión de diversos autores que abordan la definición de innovación, no se hallaron diferencias significativas. Lo que sí se encontró es que las organizaciones de acuerdo con su *Core* del negocio crean su propio significado, sin desligarse de lo que está planteado.

De acuerdo con lo anterior, lo más importante es tener claridad sobre lo que significa innovación para la organización donde se vaya a construir, esto ayudará a definir lo que se quiere implementar y cuál es su finalidad. Para esto se complementa con el término de *innovación abierta*, que ha cobrado relevancia en el mundo organizacional. El concepto de la innovación abierta se ha convertido en la última década en uno de los tópicos de la gestión de la innovación que más se ha investigado y desarrollado en el campo de la administración y las organizaciones, y puede ser entendida como "un modelo mediante el cual las empresas pueden hacer uso intensivo del conocimiento tanto interno como externo, con el objetivo de potenciar y acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación" (Chesbrough, 2003, p. 134).

La innovación abierta es la posibilidad de enriquecerse de conocimientos externos a la organización. Es la ocasión para que personas que no están involucradas en el día a día de la organización, o que no tienen la formación puntual en un tema, puedan ayudar a resolver diferentes inconvenientes que se tienen en un momento dado. Permite nutrir a la organización y a los sujetos de nuevos conocimientos y percepciones internas y externas, facilita el trabajo en redes, el trabajo colaborativo pero sobre todo permite aplicar de manera novedosa los conocimientos individuales y organizacionales para renovar, cambiar, replantear los procesos, productos, bienes o se4rvicios agregándoles valor para hacerlos más competitivos.

Otros conceptos sobre la innovación generada en las organizaciones son la *incremental* y la *radical*. La primera involucra mejoras al producto, servicio o método para generar valor, y la segunda refiere a aplicaciones nuevas desconocidas hasta ese momento. Por eso es importante en las organizaciones tener claridad sobre los objetivos de diferenciación de mercado. Castillo (2013, como se citó en González Candía *et al.* 2014) define la gestión de la innovación (GI), como:

> Conjunto de prácticas, conocimientos y herramientas adoptadas por estrategia la firma para la generación, implementación y evaluación de nuevas ideas en un contexto dado. La GI se orienta al diseño e implementación de rutinas que hagan sistemáticas el proceso de innovación dentro de las empresas (p. 113).

En continuidad con lo anterior, la innovación requiere de una gestión, la cual se logra gracias a algunos elementos fundamentales como los valores, la comunicación, la motivación y la creatividad (González Candía *et al.*, 2014). Para estos autores, los *valores* son cualidades atribuidas a las personas y en la cultura organizacional deben ser éticos; la *comunicación* debe ser atendida por los líderes porque causa éxitos o fracasos; la *motivación* debe ser promovida por recursos humanos porque es lo que lleva a que las personas realicen sus acciones; y, finalmente, la *creatividad* gana cada vez más espacio en las empresas porque puede aportar al desarrollo económico (pp. 112-113). Todo esto indica que la innovación se puede realizar de una manera organizada y sistematizada como un proceso organizacional que trae ventajas competitivas si se convierte en cultura y no en una moda pasajera. Una cultura innovadora posibilita entender aspectos futuros como horizontes para que la organización se involucre con agilidad en el mercado del mañana.

Cuando las personas están preparadas internamente para la transformación y el cambio, y son capaces de entender qué está sucediendo en el entorno, el cambio se da más rápido. Esta preparación les da también la capacidad de entender las variables externas como influenciadoras de ese cambio; estos factores harán que la organización se mueva mucho más rápido a favor del mercado, a tener mayor sostenibilidad y a reaccionar más rápido. De acuerdo con Leskovar-Spacapan y Bastic (2007, como se citaron en Barbosa, 2014) "las culturas organizativas abiertas (competitivas y empresariales), fuertemente orientada hacia el mercado y capacidad de innovación, tienen un efecto positivo en el rendimiento" (p. 38).

Ya que no existe un significado claro de cultura de la innovación, los autores señalan los comportamientos que debe propiciar una organización para propiciar la innovación, como el comportamiento distintivo (Orozco *et al.*, 2010) o la

motivación de los miembros a ser creativos e innovadores (Barbosa, 2014, p. 40). Una definición posible entiende la cultura de la innovación como un conjunto de significados compartidos alrededor de la innovación y un valor central que caracteriza un modo de ser de una determinada organización.

Para el desarrollo de esta cultura de la innovación, Naranjo-Valencia *et al.* (2012, p. 66) señalan el trabajo de Cameron y Quinn (1999), quienes desarrollaron un modelo de valores con cuatro tipos de cultura. La *cultura clan* se enfoca en el desarrollo humano, el trabajo en equipo y la participación activa de los empleados. Su líder es efectivo, empodera y enseña, y está enfocado hacia adentro de la organización. La *cultura adhocrática* se enfoca en lo externo, sus líderes quieren dominar el mercado en el cual participan, son activos a los cambios y trabajan bajo la modalidad de creatividad, incertidumbre y el riesgo. La *cultura mercado*, como su nombre lo dice, también trabaja con el mercado exterior, pero se generan controles y objetivos muy altos. Por último, la *cultura jerárquica*, se enfoca en lo interno, la formalización, el control y el cumplimiento de los objetivos. Este control se ejerce tanto en procesos como en personas y no favorece el desarrollo de una cultura de la innovación.

Dicho lo anterior, la cultura que favorece la innovación es la adhocrática, puesto que permite la creación y el empoderamiento y los valores que la caracterizan son la flexibilidad y orientación externa (Naranjo-Valencia *et al.*, 2012, p. 66).

19.6 Método

Tipo de estudio

Esta investigación, según su objetivo general y el grado de detalle de sus resultados, se puede catalogar como descriptiva. Es un estudio transversal, pues la recolección de datos se hará en un momento específico del proceso, después de la elección meticulosa de los sujetos participantes. Asimismo, el análisis es de tipo cualitativo, teniendo en cuenta que los datos arrojados por las entrevistas en profundidad serán clasificados por categorías, para facilitar su análisis y propiciar la creación de conclusiones eficientes. Finalmente, el diseño metodológico utilizado es de estudio de caso. Se intentó conocer en profundidad un número reducido de variables, basadas en elementos empíricos, históricamente situados y fechados para aplicarlos y concretarlos a la realidad de la innovación en las empresas, con el fin de obtener datos detallados y específicos que respondan a la pregunta de

investigación. En el análisis en cuestión, el diseño metodológico de estudio de caso posibilitó el acercamiento a los agentes que facilitan o inhiben el desarrollo de una cultura de la innovación en algunas empresas de la ciudad de Medellín, desde la percepción de los líderes empresariales.

Participantes

En esta investigación se entrevistaron dieciséis líderes de procesos, vinculados con la innovación en algunas organizaciones empresariales de la ciudad de Medellín. Los participantes fueron escogidos por tener como mínimo dos años de experiencia en cargos o procesos vinculados con el desarrollo de la innovación. La muestra fue seleccionada de manera intencional con el objetivo de hacer entrevistas respecto a los factores que facilitan o inhiben el desarrollo de una cultura empresarial de la innovación.

Instrumento

La entrevista en profundidad se convierte en un aliado instrumental para obtener detalles más precisos acerca del problema que busca explorar esta investigación. Los objetivos específicos de este análisis delimitaron los ejes temáticos alrededor de los cuales giraron las entrevistas llevadas a cabo.

Procedimiento

Esta investigación se desarrolló en tres etapas. La primera fue una aproximación bibliográfica que buscó esclarecer los conceptos y las variables utilizadas en el análisis y también enriquecer teóricamente la temática propuesta para este estudio. La segunda etapa fue el trabajo de campo durante el cual se llevaron a cabo las entrevistas en profundidad teniendo en cuenta los ejes temáticos expuestos en la descripción de los instrumentos. El contacto y posterior encuentro con los líderes de innovación de algunas empresas de la ciudad de Medellín fue posible gracias a la construcción de una base de datos donde consta la información pertinente de los sujetos participantes y su experiencia previa en el tema. Finalmente, durante la tercera etapa se ejecutó el análisis de las entrevistas con el fin de categorizar datos y presentar resultados que sean pertinentes para esclarecer el problema que propone esta investigación.

19.7 Análisis de resultados

Una vez realizadas las entrevistas a los dieciséis líderes de innovación, la información recolectada fue sometida a un proceso de organización y sistematización con el fin de generar un análisis con relación a investigaciones similares y a los objetivos propuestos en este estudio. Los datos fueron presentados bajo la modalidad de matrices de análisis categorial para el análisis sistémico del contenido. De este modo, las transcripciones de las entrevistas fueron examinadas y su contenido agrupado de acuerdo con las categorías preestablecidas. Finalmente, algunos de los fragmentos más significativos de las categorías fueron utilizados para soportar el análisis.

Vale la pena mencionar que, aunque los líderes de innovación entrevistados fueron en general generosos y colaboradores en su participación, la mayoría pidieron que sus identidades permanecieran en el anonimato. Por consiguiente, sus nombres no serán revelados en ninguna parte de este reporte.

Tabla 19-1
Caracterización de los sujetos

Datos	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	Sujeto 8
Sexo	M	F	M	F	M	F	M	F
Escolaridad	Pregrado/ posgrado	Pregrado/ posgrado	Pregrado/ posgrado	Pregrado/ posgrado	Pregrado/ posgrado	Posgrado	Pregrado posgrado	Pregrado/ posgrado
Sector empresarial	Industrial	Industrial	Industrial	Construcción	Servicios	Industrial	Industrial	Financiero
Años de experiencia en el área de innovación	8	2	3	5	7	4	12	6
	Sujeto 9	**Sujeto 10**	**Sujeto 11**	**Sujeto 12**	**Sujeto 13**	**Sujeto 14**	**Sujeto 15**	**Sujeto 16**
Sexo	M	M	M	M	M	F	M	M
Escolaridad	Pregrado/ posgrado	Pregrado/ posgrado	Pregrado/ posgrado	Pregrado/ posgrado	Pregrado/ posgrado	Pregrado/ posgrado	Pregrado/ posgrado	Pregrado/ posgrado
Sector empresarial	Servicios	Financiero	Textil	Industrial	Servicios	Financiero	Financiero	Industrial
Años de experiencia en el área de innovación	10	10	4	2	6	5	6	4

19.7.1 Factores que potencian el desarrollo de una cultura de la innovación

Los entrevistados mencionan diversos elementos organizacionales que posibilitan la cultura de la innovación en ambientes empresariales. El análisis de sus testimonios señala que los componentes favorecedores de la innovación tienen que ver con los procesos administrativos, el establecimiento y desarrollo de políticas organizacionales y la capacidad de liderazgo.

En relación con *lo* administrativo. Los líderes participantes mencionaron el rol que tiene la alta gerencia como agente propiciador de dinámicas de innovación empresarial. "Definitivamente [es crucial] que la innovación, o que la conversación frente a la innovación parta de la presidencia y vaya bajando en cascada. Es decir, si el presidente cree en la innovación, [esto] se [verá reflejado en otros] niveles" (Sujeto 2).

Adicional al compromiso de la alta gerencia, dos líderes participantes en este estudio manifestaron que otro factor que abona el terreno para la creación y el mantenimiento de una cultura de la innovación es la existencia de un presupuesto asignado que sea exclusivamente invertido en el desarrollo de procesos innovadores. "[Cuando] la compañía tiene un flujo de caja muy bueno, [tendrá] disponibilidad de recursos para conformar un equipo muy especializado [en innovación]" (Sujeto 5).

Además del empoderamiento de la alta gerencia y la asignación de presupuesto, la claridad para definir la innovación es otro de los elementos favorecedores que los líderes empresariales participantes en este estudio mencionaron. Muchos de los entrevistados expresaron que, aunque es difícil contar con una política clara en cuanto a la innovación empresarial, sí debe existir una definición precisa sobre qué es la innovación para la empresa en particular y un lineamiento evidente de hacia dónde apunta la organización en el tema.

Respecto a las políticas, los líderes entrevistados indican que los factores que propician la cultura de la innovación en las empresas deben estar ligados a la capacidad que tiene la organización de direccionar sus políticas y entregar las herramientas a todos los miembros del equipo para que tengan acceso a procesos innovadores. El Sujeto 12 evidencia este punto:

> Existe una política que es la democratización del acceso a las metodologías de innovación en donde nosotros pretendemos (...) entregar las herramientas de forma ordenada y juiciosa a la mayor cantidad de personas en la organización,

> de (...) manera que [en] cinco años no se tenga que hablar de innovación [porque ya se habrá convertido] en un valor corporativo.

Según un líder, existe otra forma de facilitar la innovación empresarial, más allá de convertirla en una política de desarrollo, y es considerarla como un quehacer diario de la organización que sea congruente y constante. "Yo creo que las organizaciones hoy, desde sus políticas, están hechas para que la innovación (...) [sea] un tema más cultural y de la práctica digamos, no (...) un tema de política" (Sujeto 14).

Sobre el liderazgo, y de acuerdo con los líderes entrevistados, para propiciar la cultura de la innovación empresarial debe existir un liderazgo abierto a escuchar, comprometido y dispuesto a retar al otro para que cada día se ejecuten los procesos organizacionales de manera diferente. Varios participantes concuerdan en la importancia de empoderar a los empleados para que no solo sean líderes quienes cuentan con personal a cargo. "La figura fundamental es la del líder y en todos los niveles, no me refiero [solo] al líder presidente" (Sujeto 7).

Aunque los participantes consideran que el liderazgo no debe reducirse a niveles directivos, también mencionan que la cultura de la innovación debe empezar por los jefes con personal a cargo para crear un ambiente de convencimiento general donde se exprese el interés de la organización por desarrollar programas de formación e incorporar el liderazgo de transformación entre las dinámicas empresariales.

> Obviamente dentro de las cabezas directivas hay unos temas de formación constante, pero la empresa se ha ocupado de (...) desarrollar todo un tema de líderes transformadores. Entonces la empresa ha invertido recursos y [un] tiempo importante en desarrollar (...) aptitudes en todos los líderes que faciliten todos los ejercicios de innovación (Sujeto 11).

Dentro del liderazgo, los entrevistados han hecho referencia a otros factores adicionales que favorecen la cultura de la innovación empresarial. Entre ellos se encuentran la flexibilidad, el apoyo institucional y el manejo de la incertidumbre.

> Yo creo que un líder que esté trabajando en el tema de la innovación tiene que ser flexible (...) es súper importante el tema de escuchar al equipo, de escuchar las necesidades que hay en la misma organización (Sujeto 8).

Se puede concluir que los factores que facilitan el desarrollo de una cultura de innovación están estrechamente vinculados con el compromiso de la alta gerencia,

la asignación de un presupuesto, el establecimiento de prácticas innovadoras consistentes y permanentes, el empoderamiento de los empleados en temas de liderazgo y la formación de líderes en todos los niveles de la organización.

19.7.2 Factores que inhiben el desarrollo de una cultura de la innovación

Los líderes participantes nombraron diversos componentes organizacionales que obstaculizan la cultura de la innovación en ambientes empresariales. El análisis de las entrevistas señaló que los elementos que inhiben la innovación tienen también que ver con lo administrativo, lo político y la capacidad de liderazgo.

En cuanto a lo administrativo, la burocracia y las dificultades en el proceso de toma de decisiones son los primeros puntos obstaculizadores de la innovación que sobresalen en el análisis de datos. "Tú puedes tener una idea innovadora y quieres implementarla [pero] tienes que pasar por una cantidad de vistos buenos y canales y eso a la larga retrasa la innovación y frustra al innovador" (Sujeto 3). En cuanto a las políticas, los participantes de este estudio señalan dos factores inhibidores de la cultura de la innovación en relación con las políticas corporativas: el ego de los involucrados en los procesos y las estructuras organizacionales de tendencia vertical. "Si hay un juego de ego[s] siempre va a haber la autocracia de querer demostrar que yo soy el que más impone" (Sujeto 3).

Desde el punto de vista de algunos líderes entrevistados, las políticas establecidas por las áreas de las compañías que trabajan en temas diferentes a la innovación pueden, en algunos casos, convertirse en factores que impiden el desarrollo de estos procesos. "[Un obstáculo de la innovación puede ser] que haya una contradicción en cuanto a las políticas. Puede haber áreas (...) que no estén convencidas de la innovación y que finalmente la maten y se queden en el mejoramiento continuo" (Sujeto 12).

En cuanto al liderazgo, los participantes de este estudio evidencian que la cultura de la innovación puede verse comprometida cuando los diferentes líderes empresariales no están preparados para la transformación que se hace necesaria en este tipo de procesos o cuando ellos tienen un estilo de liderazgo que les resulta difícil de cambiar.

> Un líder que no esté convencido, que no sea participativo, que no dé autonomía a su equipo, que cuestione la diferencia entre las personas, que no favorezca [el] pensar distinto, que no asuma riesgos, [que sea] controlador, [que piense en

seguir haciendo] las cosas [como] se han hecho toda la vida, [es un líder que no favorece la innovación]" (Sujeto 7).

En resumen, según los líderes participantes de este estudio, entre los factores que obstaculizan la creación y el desarrollo de la cultura de la innovación se encuentran las estructuras burocráticas porque dificultan el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa; las políticas creadas en otro momento por áreas de la compañía que no le apuestan a los procesos de innovación; el liderazgo desordenado, basado en los diferentes egos, incapaz de transformarse, y que divide el equipo en entidades aisladas en lugar de trabajar en redes de colaboración.

19.7.3 Ventajas y desventajas con respecto al desarrollo de una cultura de la innovación

Para los entrevistados, existen diversas ventajas en el hecho de desarrollar una cultura de innovación. Los beneficios impactan el crecimiento de la compañía y de los individuos involucrados en los procesos. "Tener una cultura de innovación quiere decir que en el día a día las personas están pensando cómo hacer las cosas diferentes" (Sujeto 13).

De acuerdo con los líderes empresariales entrevistados para el presente estudio, la ventaja de implementar una cultura de la innovación en una compañía es que impacta diversas esferas de la vida organizacional: aumenta el empoderamiento de los empleados haciendo que enfrenten sus prácticas diarias de manera diferente, propicia que las diferentes áreas de la empresa desarrollen herramientas que les permitan repensarse constantemente, disminuye la incertidumbre, permite que el cambio y transformación sean asimiladas de una manera más rápida.

Por otro lado, la totalidad de los líderes participantes no encuentran ninguna desventaja en desarrollar la cultura de la innovación en sus empresas. Sin embargo, algunos de ellos alertan que las compañías que se embarcan en procesos de innovación deben tener cuidado con la respuesta de los empleados frente a la iniciativa para no crear falsas promesas o expectativas desproporcionadas. "[Los empleados involucrados en procesos de innovación] también se pueden volver dogmáticos, [pensado que] (...) ya todo es así. [Sin embargo,] hay que darle real importancia al *statu quo*" (Sujeto 15).

Adicionalmente, en el análisis de datos emergió una constante entre los testimonios de los entrevistados que se refiere a la necesidad de focalizar permanentemente los esfuerzos de estas iniciativas con el fin de tener claros

los objetivos y las metas de la innovación. Si se falla en el direccionamiento de los procesos, la organización contará con una serie de empleados que tienen la capacidad de pensar diferente, pero sin norte. En otras palabras, la innovación debe tener un punto de partida y de llegada que pueda empalmarse con la cultura organizacional en el momento exacto por el que atraviesa la empresa, pero con la capacidad de ser flexible para adaptarse al entorno y al futuro.

19.7.4 Elementos de la cultura organizacional existente que pueden facilitar u obstaculizar el desarrollo de procesos y de una cultura de innovación

Los elementos de la cultura organizacional existente, que emergieron en el análisis de los datos, tienen un carácter múltiple que es difícil de generalizar porque los líderes entrevistados pertenecen a organizaciones diversas donde la formación y el mantenimiento de la cultura de innovación particular responden a necesidades y características específicas de cada compañía. Los puntos de vista a continuación responden entonces a la reflexión de cada uno de los participantes frente la realidad interna de su organización. Los siguientes son elementos empresariales existentes que favorecen la innovación. "Que no solo trabaje [en] innovación [el] equipo de innovación sino [también] personas de todas las áreas, [es lo que nosotros] llamamos roles compartidos" (Sujeto 1).

Muchos de los entrevistados, incluso, manifiestan que en sus compañías la cultura de la innovación es parte de los lineamientos empresariales desde el origen.

> [La innovación está] en su ADN y en su historia. [Se] ha construido con niveles de empoderamiento de personas de esta compañía. (...) [Cuando] tú llamas a las personas para que hagan parte de un proyecto, la respuesta normal que vas encontrar es 'venga yo me le meto a ese proyecto, lo veo interesante', y eso [es] parte de la historia (Sujeto 16).

Entre la información recolectada, también se encuentran los testimonios de líderes que nunca hicieron precisión en la cultura organizacional de su organización, sino que mantuvieron su punto de vista en lo ideal o lo deseable para que se desarrollara una cultura de innovación. "Ser abiertos al cambio, para mí ese sería el número uno. Ser abierto al cambio (...) tiene que ver con hacer las cosas diferentes, con recibir capacitación, permitir [la creación de] espacios para poder ejecutar acciones de innovación" (Sujeto 5). El Sujeto 13 señaló que "el tema generacional es también importante. En las organizaciones que tienen un

porcentaje de personas más jóvenes son muchos más abiertas a todo este tema y tiene unos valores de apertura al cambio muy fuertes.

> [Tener] espacios donde los líderes puedan ser cuestionados, donde (...) haya un libre desarrollo de la mentalidad de los empleados, donde (...) la gente pueda hablar tranquilamente de sus errores; yo creo que eso es [un factor] habilitador del desarrollo, de [la] adaptabilidad y [la] flexibilidad (Sujeto 15).

Por otro lado, los líderes participantes nombran los elementos de la cultura organizacional existente que, de alguna forma, podrían obstaculizar el desarrollo de procesos y de una cultura de la innovación. El primero de ellos es la burocracia. "[Si hay] burocracia entonces la toma de decisiones es difícil y hay que pasar muchos niveles para decidir algo" (Sujeto 1). "La jerarquía (...) obstaculiza, porque si no eres gerente no puedes aprobar" (Sujeto 8). El Sujeto 12 indicó: "persistente en la empresa es la burocracia. Entonces (...) la toma de decisiones no es muy efectiva", y el Sujeto 14 puntualizó que "[las mayores limitantes son] el miedo, las jerarquías, las estructuras, la forma de ver el riesgo, la forma de ver el error y satanizarlo, el ego". "Los egos dicen 'esta persona no pertenece a nuestra área, no tiene nada que hacer aquí, nosotros lo desarrollamos solitos.' Cada quien quiere ser protagonista de novela" (Sujeto 3) y sobre el mismo asunto, el Sujeto 7 indicó: "líderes con egos muy fuertes [pueden] bloquear la mirada de equipo, [establecer] una mirada parcial de la estrategia, negar (...) lo que pasa en el entorno".

La resistencia al cambio de la misma organización o de sus empleados es otro de los factores que existen actualmente en las organizaciones donde los líderes participantes pertenecen y que, según sus percepciones, puede convertirse en un inhibidor de la cultura de innovación. "[La] resistencia al cambio, [la] falta de tiempo [y] a veces no querer aprender cosas nuevas [para dedicarse] a las iniciativas e investigaciones pueden ser (...) detractores [de la innovación]" (Sujeto 5). Por su parte, el Sujeto 13 dijo "[es] muy difícil cambiar el chip de todas las personas porque [muchos no toman] el riesgo, [lo que es] diferente al discurso que manejamos en la innovación que [dice que] hay que aprovechar el riesgo como una oportunidad" (Sujeto 13). "Somos tradicionalistas, básicamente el sector es tradicional (...) entonces también, a veces, esa tradición [no deja que] se propongan cosas innovadoras" (Sujeto 4). El Sujeto 6 opina que "aquí todavía falta alinearse mucho a la estrategia organizacional [y] eso es lo que imposibilita o vuelve más lento el proceso de la cultura (...). Es una lucha constante [por] romper paradigmas todo el tiempo", por su parte, el Sujeto 10 se refiere a la necesidad de una visión más amplia de la innovación: "[esta] una organización cortoplacista [que] le gusta tomar riesgos y ver resultados en el corto plazo. (...) [La] transformación y cambio

organizacional, en el mejor de los casos, sucede entre tres y siete años y eso para esta organización [es] muchísimo tiempo" (Sujeto 10). "Cuando la cultura es tan familiar, se cae en una tendencia cultural [inamovible]" (Sujeto 2). El Sujeto 16 indicó que "ese mismo empoderamiento, [en] muchos casos, [hace que] se creen subculturas al interior de las compañías. Cuando tu empoderas demasiado, [se] abre la puerta a que se generen pequeños 'guetos' al interior".

Cabe resaltar que algunos de los líderes entrevistados no evidenciaron condiciones de la cultura organizacional existente que tuvieran el potencial de convertirse en obstáculos para el desarrollo de una cultura de innovación. "Yo no lo he visto [que] en esta compañía exista esa carrera, esa necesidad de poder. Esta no es una compañía lo suficientemente grande como para que tengamos vicepresidentes en conflicto, buscando ser los próximos presidentes o gerentes" (Sujeto 9). "Dentro de la cultura no sería capaz de identificarte algo que obstaculice el desarrollo de la innovación" (Sujeto 11).

En resumen, frente a los elementos de la cultura organizacional existente que facilitan el desarrollo de una cultura de la innovación, se puede evidenciar que algunos de los líderes participantes carecían de claridad para definir potenciales factores de su propia cultura organizacional. Algunos respondieron desde el ideal porque no han llevado a la práctica sus reflexiones y otros le dieron gran importancia al tema de la historia organizacional y al empoderamiento de los empleados para propiciar procesos organizacionales complejos que puedan inscribirse dentro de los pilares estratégicos o los valores de la empresa. En cuanto a los factores existentes de la cultura organizacional que podrían obstaculizar el desarrollo de la cultura de la innovación, los entrevistados señalan claramente la burocracia, la guerra de egos, y la resistencia al cambio, porque son situaciones donde la transformación y la adaptación al cambio no tienen cabida.

19.7.5 Algunas estrategias efectivas implementadas o recomendadas para el desarrollo de una cultura de la innovación

Frente a este tema, cada líder entrevistado puso en evidencia su punto de vista desde su experiencia en su ambiente empresarial particular, dejando en claro que las estrategias no funcionan igual en todas las organizaciones y que el conocimiento previo y permanente de la cultura organizacional y de sus factores de influencia son clave para potenciar procesos de innovación. Varios sujetos hablaron de los habilitadores de la innovación, otros de la importancia del reconocimiento, otros

se enfocaron en el tema de crear cercanía con la innovación para que todos los empleados se sientan cómodos y empoderados, y, finalmente, otros puntualizaron la necesidad de establecer un compromiso desde la alta gerencia con relación al tema de la innovación. Esta es la voz de cada uno de los entrevistados con respecto a las estrategias más efectivas que ya han sido implementadas:

> Tenemos lo de los habilitadores de innovación; (...) la feria de la ciencia es muy chévere [porque] ahí cada persona que propone una idea, la puede presentar y exponer ante diferentes personas de la organización; (...) [las] comunidades de práctica son un grupo de personas que [se] reúnen alrededor de un tema específico que es estratégico para la organización; (...) conexión con el ecosistema significa que siempre estamos buscando redes por fuera de la organización; (...) tenemos también innovación abierta que son desafíos [donde] invitamos [a] estudiantes, docentes, o empleados de otras empresas [para] que nos traigan soluciones a problemas que nosotros tenemos (Sujeto 4).

En cuanto a las recomendaciones que estos líderes de la innovación empresarial expresaron durante las entrevistas llevadas a cabo, se puede observar que, aunque los participantes hablaron desde sus experiencias particulares, los temas del apoyo de la alta gerencia y la importancia de conocer la cultura que ya existe en la organización son recurrentes. Asimismo, la mayoría de los líderes plantean que la cultura de innovación es un proceso que se desarrolla a largo plazo e implica paciencia. A continuación, se incluyen las recomendaciones de algunos sujetos que participaron en este estudio, así el Sujeto 1 habla de:

> Paciencia, saber que una cultura de la innovación no se construye de un día para otro y tener claro cuándo pasa a otras etapas. Esa base inicial, donde se fortalece la cultura, demanda tiempo. Trabajar con los líderes, hacer un trabajo con ellos para que propicien la innovación en sus áreas es vital.

El Sujeto 2 indicó que "hay que estar dispuesto a fallar y a perder porque en la innovación no todo es éxito. El camino sí va a ser exitoso, pero no todo el tiempo. En innovación decimos: hay que aprender a fallar rápido, perder rápido, pararse rápido y seguir", el Sujeto 5 opina que "se debe arrancar desde la gerencia, capacitar a la gente, mostrar el valor que tiene innovar". El Sujeto 6 indicó:

> Lo primero es hacer un diagnóstico de la compañía, del comportamiento; revelar ese ADN innovador que tiene cada una de las compañías y a partir de lo que tienen empezar a crear. Se requiere incluir a todo el mundo, no se puede pretender hacer innovación uno solo, eso es imposible. Otras de las premisas de la innovación es el coworking, es la sinergia, la cohesión.

El Sujeto 7 aportó que "el mejor territorio para que la innovación se genere sería si la organización da a la gente la autonomía suficiente para que sea capaz de pensar distinto" y el Sujeto 12 opina que:

> Lo principal es no tomarlo como algo light, muchas veces por el mismo tema de la moda se habla de innovación y que debe ser algo desparpajado, desorganizado, a la ligera. Que haya una coherencia en todo el sistema y las personas que lo administran, de tal forma que se establezca una credibilidad y una cultura de innovación por sí sola.

Finalmente, el Sujeto 13 indicó que:

> Primero párense en la cultura organizacional actual y traten de explotar la cultura de innovación desde esa cultura organizacional actual; si tratan de construir algo que va en contravía de la cultura actual no lo van a lograr porque se ha construido durante muchos años.

19.8 Conclusiones

No hay una fórmula universal, estándar, ni mágica para implementar la innovación en una organización, sino que cada organización tiene que detectar, según sea su negocio, cuál debería ser el camino para implementar su cultura de innovación.

Desde las perspectivas de la teoría y la práctica, se reconoce que los factores facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de una cultura de la innovación se dan en la alta gerencia y en cada uno de los empleados que conforma la organización. No basta con declarar que se va a empezar a desarrollar una cultura de la innovación. Es importante que el discurso y los comportamientos sean congruentes y coherentes, facilitando factores como: tolerancia al error, trabajo en redes y tener en el equipo un líder que empodere.

El desarrollo de una cultura de la innovación no solo se trabaja dentro de la organización, demanda también un trabajo conjunto con el ecosistema. El tema de la innovación ya pasó a ser necesario dentro de las organizaciones. Además, los nuevos líderes de innovación que están surgiendo, se preocupan por establecer una dinámica de no jerarquías para dinamizar los procesos. Esto ha permitido introducir en las empresas retos ambiciosos y trabajos más colaborativos.

Las organizaciones deben cuestionarse si tienen el talento humano necesario para generar la cultura de la innovación y tener un norte claro sobre el perfil

que este talento deben tener. Obtener ese equipo humano con las competencias innovadoras requiere un cambio en su selección, teniendo en cuenta que sus aspiraciones son distintas a los empleados que ingresaban en otras épocas. Además, es fundamental que la empresa incorpore en su equipo a personas con espíritu emprendedor para poder perpetuar los planes de innovación.

Resulta básico el involucramiento de las áreas de gestión humana de la empresa en los procesos de innovación, de los dieciséis sujetos entrevistados solo dos personas demostraron en la entrevista un apoyo por parte de esta área. Estos equipos son los responsables de atraer y retener al personal en la organización. Cuando se inicia un proceso de selección, el área de gestión humana puede hacer seguimiento al desarrollo y adaptación de los sujetos que fueron contratados para que aporten a esa cultura innovadora y aplicar las estrategias de motivación o corrección, si es necesario. Esta área está llamada a crear estrategias que le permitan ser atractivas para el mercado laboral en un entorno cambiante y que implica nuevos retos. Las organizaciones, en cuanto a la innovación, deben estar sintonizadas con el entorno: estar al tanto de lo que pasa afuera de la organización, en el país y en el mundo.

Referencias

- Aguirre, S. Á. (2002). La cultura de la empresa. *Mal-Estar e Subjetividade, 2*(2), 86-122. https://www.redalyc.org/pdf/271/27120205.pdf

- Aktouf, O. (2002). El simbolismo y la "cultura organizacional" de los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *AD-Minister*, (1), 63-93.

- Barbosa, E. (2014). Organizational culture oriented for innovation: Influencing variables. *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection, 25*(2), 37-45.

- Baregheh, A., Rowley, J. y Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, *47*(8), 1323-1339. https://bit.ly/3XLB4i3

- Bermúdez, H. (2005). La organización contemporánea: ¿una caja de Pandora? Algunas nociones acerca de las organizaciones desde la antropología y la sociología. *AD-Minister*, (6), 49-66.

- Chesbrough, H. (2003), Open Innovation. **Innovation**, Vol. 2006, pp: 132–138). https://doi.org/10.5465/AMP.2006.20591014

- García, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, *5*(1), 163-174.

- Gentilin, M. (2017). Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional. En D. R. Gonzales-Miranda (Ed.), *Organizaciones: aproximaciones teóricas para un estudio comprensivo* (pp. 83-114). Editorial Eafit.

- González Candía, J., García Coliñanco, L., Caro, C. L. y Romero Hernández, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento & Gestión*, (36), 109-135. https://bit.ly/3GMbS4E

- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental: la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza Editorial.

- Mesa, J. (2015). *Emprendimientos innovadores latinoamericanos*. Editorial Eafit.

- Mesa, J. y Osorio, D. M. (2016). *Innovación a la M*. Editorial Eafit.

- Naranjo-Valencia, J. C. y Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, *31*(135), 223-236. https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005

- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, *15*(2), 63-72. https://bit.ly/3VqxXtJ

- Orozco, L. A., Chavarro, D. A. y Ruiz, C. F. (2010). Los departamentos de I+D y la innovación en la industria manufacturera de Colombia: análisis comparativo desde el comportamiento organizacional. *Innovar*, *20*(37), 101-116.

- Páez, I. (2012). Capital humano, redes externas e innovación en la industria colombiana. *Estudios Gerenciales*, *28*, 81-107.

- Pineda Ospina, D. L. (2015). Análisis bibliométrico para la identificación de factores de innovación en la industria alimenticia. *AD-Minister*, (27), 95-126. https://doi.org/10.17230/ad-minister.27.5

- Restrepo, N. (2011). *Empresariado antioqueño y sociedad, 1940-2004. Influencia de las élites patronales de Antioquia en las políticas socioeconómicas colombianas*. Universidad de Antioquia.

- Riascos, W. A. (2014). Contribuciones a la conceptualización de la cultura organizacional. En Orejuela, J. (Ed.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación* (pp. 351-377). Editorial Buenaventuriana.

- Ruta N. (2016a). *#MedellínlamásInnovadora*. https://bit.ly/3F3B4T9

- Ruta N. (2016b). *El gran pacto por la innovación que cambiará la historia de Medellín*. https://bit.ly/3EZSTT1

- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janés.

- Tarapuez, E., Guzmán, B. E. y Parra Hernández, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, *32*(139), 170-180. https://doi.org/10.1016/J.ESTGER.2016.01.002

Capítulo 20. Oportunidades, obstáculos y retos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid: el caso de una empresa de sector de telecomunicaciones en Colombia

Diego Andrés García Valdivieso, Johnny Orejuela y Lizeth Andrea Villada Arango

Universidad Eafit, CEIPA Powered by Arizona State University

La transformación digital no se trata de actualizar la tecnología, sino de actualizar el pensamiento estratégico.
David Rogers.

20.1 Introducción

Aproximadamente el 80 % de las personas que se inician en el mundo del *running,* alguna vez se han planteado la meta de correr una maratón. Algunos a los dos meses, otros al año y otros, como recomiendan algunos, no antes de haber recorrido sus primeros 5.000 kilómetros. Imaginemos un momento en el que, por cuestiones de la vida, todos, estando y sin estarlo, se vieran obligados a correr su primer maratón. En algunos casos nada pasaría, en otros, las consecuencias para la salud podrían ser graves y a largo plazo como para no volver a correr. En muchos casos estas consecuencias incluyen incluso la muerte.

Sirve la analogía para ejemplificar los últimos acontecimientos en los que distintas empresas en diversos niveles de madurez se vieron forzados a tomar decisiones para adaptarse. Antes de la pandemia, la transformación digital era un proceso que dependía, entre muchas otras cosas, de la capacidad de la organización para converger todas las variables necesarias (gente, costo, oportunidad, mercado, tecnología) A finales del 2019 las teorías y estudios acerca de la transformación digital dictaban pilares claros que como *Rogers,* tenían que ver con repensar al cliente, dejar de construir plataformas y pasar a construir modelos de negocios basados en datos, administrar correctamente el valor en el mercado y todo esto, atado a procesos de innovación rápida y eficiente. Al ver estos acercamientos, es inevitable pensar que luego de la pandemia muchas empresas no llegarán, pero otras, habrán corrido una carrera hacia la transformación digital, como pudieron y con lo que tenían, ¿pero a qué precio?

La transformación digital a diferencia de una carrera no tiene línea de meta, es un proceso constante que se debe a la naturaleza del mercado, a la situación del mercado, a las preferencias de los clientes y la relación de la empresa con el sector. Es por eso que ahora más que nunca, es preciso entender que, con los recientes cambios sociales, no se ha alcanzado la transformación digital, sino que, por el contrario, lo que se aceleró fue la necesidad de transformarse, se incrementaron los motivadores y se superaron barreras; todo ello obliga a las empresas a adatarse a las mismas necesidades, pero a escalas no previstas. Según Clint Boulton (2020) una de las diez razones por las cuales falla la transformación digital, es por la falta de continuidad es por eso para que el proceso de transformación digital emergente surta efecto permanente, las organizaciones deben aprender a distinguir entre adaptación y reacción pasajera, reaccionar, pero prepararse para lo que será un escenario que ahora más que nunca, les obliga a ejecutar sus planes de digitalización.

Desde hace siglos se habla acerca de la digitalización, de los cambios sociales que han implicado cada uno de los desarrollos tecnológicos y el concepto de transformación digital se ha acuñado en los recientes años como una serie de cambios necesarios en las empresas para lograr los objetivos y aprovechar los beneficios de los cambios tecnológicos. Pese a que esto tiene de cierto que las empresas requieren adaptarse a los nuevos retos por los cambios tecnológicos, estos retos están lejos de ser meros cambios en procesos dentro de una organización.

Por la experiencia propia, y según confirman algunos autores (Boulton, 2020), se evidencia una intención constante de las empresas de implementar

su transformación digital, sin embargo, un poco porcentaje de estas lo logran. Pese a que algunos autores plantean que se trata de cambios de las personas, hay poca documentación o estudios que dejen ver que es lo que realmente sucede en las empresas que impide un correcto despliegue de la estrategia de transformación digital. Para el caso de las empresas de telecomunicaciones, se plantean retos adicionales debido al momento del mercado que les exige una alta inversión de capital para el abastecimiento de una demanda de datos que crece exponencialmente por parte de sus clientes y los costos elevados de operación que hacen que los márgenes de la industria se vean reducidos años a año. En mercados desarrollados esta situación ha sido superada por procesos de transformación digital exitosos que generan nuevas dinámicas dentro de las organizaciones, así como externas, de mercado y competencia.

El presente estudio tuvo como objetivo general identificar los factores facilitadores, obstaculizadores y retos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid en una empresa de sector de telecomunicaciones en Colombia. De la misma manera, se plantearon de manera complementaria los siguientes objetivos específicos: i) identificar las concepciones sobre la transformación digital como proceso organizacional; ii) identificar las oportunidades y los obstáculos en la ejecución de la transformación digital percibidos por patrocinadores y ejecutores del proceso de transformación digital; iii) identificar los retos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid.

20.2 La transformación digital: una aproximación al estado del arte

Como parte de esta investigación, se presenta a continuación un análisis del estado del arte con el fin de dar cuenta de las distintas tendencias bajo las cuales se ha analizado la transformación digital en el mundo. La búsqueda se realizó principal, pero no limitadamente, en páginas WEB, bases de datos de libros y revistas de artículos académicos. Con el fin de agrupar el análisis y de acuerdo con los criterios relevantes para este estudio, se presentarán las conclusiones agrupadas en el siguiente orden; problemas y temas tratados, referentes teóricos y autores, tipo de investigación e instrumentos, sujetos participantes, principales resultados y comentarios de ubicación geoespacial de los estudios. Empecemos.

En general se evidencian dos problemas y temas tratados recurrentes. El primero enfocado en los procesos de transformación de la sociedad a causa de la "digitalización", del aumento en la penetración de los medios digitales y de su cada vez más relevante presencia en los hábitos diarios. De este enfoque se deprenden análisis como el de Klaus Schwab en su libro *La cuarta revolución industrial* en el que afirma que la transformación digital es un proceso social que no solo está cambiando el "qué" y el "cómo" hacer las cosas, sino el "quiénes somos". Complementando en detalle esta visión, algunas posturas van más allá y plantean problemáticas acerca de cómo las personas y las organizaciones deben preparase para esa serie de cambios para superar o permanecer relevantes frente a las inevitables máquinas o a los nuevos sistemas de inteligencia artificial que no son vistos como rivales sino como una oportunidad para reivindicar el papel del ser humano como el componente pensante y sensible de la sociedad (Slotnisky, 2016).

Otro enfoque de mayor interés para esta investigación, trata la transformación digital como un aspecto organizacional, en el que su relevancia, impacto, dificultades y retos, son vistos como procesos de la organizaciones y han sido ampliamente documentados por consultoras privadas en estudios detallados entre los que se destacan *Digital transformation for 2020 and beyond: eight telco considerations* de Loozen (2017) o *The case for digital reinvention* de Bughin *et al.* (2017), artículo enfocado en determinar los efectos económicos de la transformación digital por sectores y por departamentos dentro de la organización. En otros casos, estudios detallados –*El ecosistema y la economía digital en América Latina*– (Cepal, 2015), han tratado de integrar levemente estos dos conceptos, en particular para el sector de las telecomunicaciones, procurando una visión del impacto de la digitalización en la sociedad, los retos para las empresas e indicios acerca de cómo enfrentar los procesos y programas necesarios para adaptarse.

La transformación digital, en particular en las organizaciones, es un tema relativamente nuevo y los referentes teóricos y autores no son muy recurrentes. Si bien algunos se destacan por sus fundamentos teóricos, tal es el caso de David L. Rogers quien cita en su libro a autores que serán referentes para esta investigación, por su interés en los comportamientos de las personas, tales como Kaaren HANSON, vicepresidente del Design Innovation (Intuit) o Stefan Thomke (profesor de Harvard) y Jim Manzi, CEO de Lotus Development Corporation. Estos autores representan especial interés para la investigación pues mientras plantean estrategias para la innovación empresarial, asocian ese comportamiento con la necesidad de empoderar a las personas para aceptar y entender su papel en

la transformación de las compañías. Esta transformación es entendida dentro de los cinco pilares expuestos también por Rogers en el capítulo *The Five Domains of Digital Transformation*.

Otras aproximaciones al concepto de transformación digital, como las de Fitzgerald *et al.* (2013) son más funcionales y la definen como un resultado más que como un proceso. Según Fitzgerald, la transformación digital es "el uso de nuevas tecnologías digitales (redes sociales, dispositivos móviles, analítica o dispositivos integrados) para permitir importantes mejoras comerciales (como mejorar la experiencia del cliente, optimizar las operaciones o crear nuevos modelos comerciales)". Según este mismo estudio, dos de las principales barreras para ejecutar la transformación digital con la falta de visión y del sentido de urgencia, asuntos que sin lugar a duda fueron el epicentro de los últimos acontecimientos.

En general, los tipos de investigación y los instrumentos más relevantes para este marco teórico han sido aquellos realizados por las consultoras en los que se destacan las entrevistas a profundidad y el análisis de casos.

Los sujetos participantes más relevantes en las entrevistas a profundidad tomadas como referencia son empleados de las organizaciones investigadas. En algunos casos los estudios fueron orientados hacia los niveles más altos de la compañía (CEO, CFO, GM-1), pero en otros casos y en los que más interesan para esta investigación, los sujetos entrevistados corresponden a todos los niveles de la organización como en *The case for digital reinvention* (Bughin *et al.*, 2017) o *The people power of transformations* de McKinsey and Co. (2017).

Desde principios del siglo XVIII se habla de "digitalización" (Gottfried Wilhelm von Leibniz 1703) pero no fue sino hasta el año 2000 con la aparición de la World Wide Web cuando se empezó a estudiar metodológicamente el impacto de la digitalización en la transformación de la sociedad (Berman y Marshall, 2014). Aun así, este enfoque permaneció durante años y según los artículos analizados, solo a principios de esta última década, se han realizado publicaciones y estudios específicos acerca de la transformación digital entendida no como un proceso sino como un efecto de cambio (MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011) y solo en los últimos años, estos estudios han estado enfocados en los efectos, consecuencias y requisitos necesarios en los colaboradores de una organización para que la transformación digital surta los efectos positivos que se esperan.

20.3 La transformación digital como efecto del ingreso en la cuarta revolución industrial

La transformación digital será entendida en este estudio como el efecto que los cambios en el mercado y la tecnología tienen sobre una organización y sus procesos internos. Como objeto particular de estudio se analizarán las estrategias que adelanta una empresa del sector de telecomunicaciones de Colombia para adaptarse a estos a cambios y sobre este tema se responderá a la pregunta en cuestión. Se tomarán como base para la construcción de los instrumentos, los estudios de consultarías privadas (Bughin *et al.*, 2017) acerca de los factores que pueden hacer fallar o sobre la importancia de las personas en los procesos de transformación digital y también de los mismos autores, los estudios acerca de cuál debe ser el papel de las personas en la gestión de esa transformación.

Entender la trasformación digital como efecto y como proceso refiere a la idea de que tal transformación no es simplemente un proceso que se hace o no se hace, se convierte así, en un objetivo que, o se persigue o no se persigue y que la transformación digital no es algo que se decida hacer o no, es algo que ya está sucediendo y que afecta a una organización en cinco frentes definidos por Rogers (2016): clientes, competencia, datos, innovación y promesa de valor; y es la manera en que una organización responde a ese cambio, lo que determinará su futuro. Nótese que pese a de Rogers (2016) trata de hacer una recopilación holística de los cinco factores clave de una organización frente a la transformación digital, no está explícito, como debería estar, el impacto sobre la organización como tal, sobre sus empleados y su estructura de gobierno que otros autores, como Khan (2016), denominan el *corazón de la transformación* dándole el poder y la relevancia a la gente como "afectados" y al mismo tiempo "motores" de esa nueva realidad.

20.4 La transformación digital: ¿cambios fundamentales o respuesta a la crisis?

Desde el inicio de 2020, alrededor del mundo no se habla de otra cosa más que de la COVID-19 y en el ámbito empresarial, en relación con las categorías de análisis usadas, el tema principal es como la pandemia aceleró la transformación digital, el *e-commerce*, el *home-office*, la educación a distancia, etc. Sin embargo, en lo que corresponde al marco de referencia o a los conceptos utilizados y las definiciones de los términos de madurez en transformación digital, David Rogers (2016) señala que la madurez digital es un proceso con entregables que difícilmente

podrían acelerarse. Si bien la pandemia ha acelerado la resolución de algunos obstáculos para la transformación digital, tal como una visión centrada en la tecnología, foco en el cliente, modelos de negocio más sostenibles; aún quedan por delante tareas relacionadas con el conocimiento de los equipos, modelos de gobierno para fortalecer los cambios a largo plazo, etc. Esto plantea una situación de aceleración en ciertos aspectos de "supervivencia" pero queda vigente la duda acerca de "lo fundamental" y por tanto se plantean las preguntas acerca de si esta aceleración es positiva.

Según George Westerman *et al.* (2014), "cuando la transformación digital se hace bien, es como una oruga que se convierte en mariposa, pero cuando se hace mal, todo lo que tienes es una oruga realmente rápida" (p. 5). Es que los niveles de ambición o expectativas de la transformación digital no son resultado de la pandemia. En 2017 una encuesta realizada por Gartner Research indica que el 42 % de las empresas planea utilizar la tecnología digital para optimizar el negocio actual, no para la transformación. Este punto de vista será crucial para analizar los hallazgos de esta investigación pues son una condición preexistente que define las oportunidades que trajo la pandemia según el nivel de ambición esperado.

Fletcher y Griffiths (2020) publicaron un artículo acerca de *La transformación digital en cuarentena,* y plantean que la pandemia hizo su parte al acelerar las necesidades, la demanda y el ambiente para la transformación digital, sin embargo, las empresas deben ahora hacer su parte para acelerar la madurez digital, y complementan haciendo ver cómo el riesgo es inversamente proporcional a la madurez digital con que contaban las empresas al inicio de la pandemia. Así, aquellas empresas que aceleraron su transformación digital con un menor nivel de madurez están en mayor riesgo que aquellas que tenían mayores niveles de madurez para enfrentar y mantener los nuevos modelos de negocio a largo plazo.

Como aproximación a algunas de las hipótesis, un estudio de Deloitte (2020) plantea cuatro grandes pilares a largo plazo que las empresas deben tener en cuenta a con el fin de capitalizar las oportunidades y minimizar los riesgos a largo plazo. Estos serán analizados más a profundidad y servirán cono referencia para el planteamiento de las preguntas del estudio.

20.5 Evolución y recuperación del sector telecomunicaciones

Según una encuesta realizada a 133 líderes del sector en Latinoamérica por la revista Telesemana (2020) entre los que se encontraban altos ejecutivos de operadores en el país, dos de los principales factores de riesgo por la pandemia son "ejercer cobranza" y "gestionar la red"

El 70 % considera que los operadores podrán capitalizar la digitalización acelerada a través de la pandemia, pero para que eso suceda tendrán que darse pasos agigantado en aspectos que no necesariamente fueron acelerados por la pandemia. Las relaciones laborales, los modelos de gobernabilidad, las falencias en liderazgo, la obsolescencia de los sistemas de información, son algunos de los pilares de la transformación digital que siguen latentes, más relegados que nunca y toman un nuevo papel en la agenda de las organizaciones.

Con el aumento de la digitalización de las sociedades, las telecomunicaciones (telcos) necesitan invertir mucho más para mejorar la red, el cliente necesita mejor internet, pero no está dispuesto a pagar más. El único camino viable para las telcos está en la dirección de la optimización de sus recursos y la eficiencia de sus operaciones. En 2014, el Boston Consulting Group publicó un informe en el que se señalaba que las telcos debían reducir en un 50 % durante los siguientes años para sobrevivir a las crecientes demandas tecnológicas de TI y la caída en el ingreso por usuario del sector (Tøndel *et al.,* 2014). En otro informe, el mismo Boston Consulting Group (2014) afirma que: "solo prosperarán las empresas de telecomunicaciones que aprovechen todo el potencial de las herramientas de IA. A raíz del aislamiento provocado por la pandemia, el internet se volvió indispensable para la continuidad de los negocios y de la sociedad, sin embargo, no sucede lo mismo con la disminución en los precios y las necesidades de redefinición del negocio que toman mayor relevancia" (p. 3).

En relación con el riesgo, específicamente para el sector de las telecomunicaciones, estos se encuentran clasificados en grandes grupos: seguridad informática, seguridad de los datos, cumplimiento de la regulación y pérdida de la capacidad de recaudo.

Dado lo anterior, es posible plantarse como una cuestión interesante indagar por el impacto real de la pandemia en el proceso de transformación digital de una empresa de telecomunicaciones. ¿Qué oportunidades evidentemente se abren para el mercado? ¿Qué obstáculos o riesgos conllevan? ¿Qué retos nuevos o preexistentes deben ser principal atención de la organización?

20.6 Método

Tipo de estudio

Este estudio se plantea desde un punto de vista cualitativo, por cuanto pretende entender de primera mano las sensaciones de los actores de la transformación digital en una empresa de telecomunicaciones. Según Bughin *et al.* (2017), solo las empresas que logren involucrar a sus equipos en el proceso de transformación podrán tener éxito.

De acuerdo con el concepto de investigación cualitativa expuesto por Krause (1995), la realidad se concibe como dinámica y dialéctica, y a través de este tipo de estudio, se pretende comprender los sujetos desde su propia experiencia y subjetividad buscando describir a profundidad el fenómeno estudiado, es por eso y ahora más que nunca cuando la teoría es tan reciente, que se hace necesario entender de primera mano la reacción de la organización, de la mano de quienes lideran el proceso de transformación digital.

Participantes

Para la investigación, se construirá una muestra intencional de los principales actores del proceso actual de transformación de la organización en la cual se aplicará el estudio. Dado que uno de los objetivos es develar las diferencias entre los líderes y el *staff* acerca de la transformación digital, la muestra se clasificará en dos niveles: líderes y *staff*, con el fin de segmentar la orientación de la investigación hacia el cumplimiento de este objetivo específico. Sin embargo, no se dará ninguna relevancia particular en la cantidad de la muestra o valoración de las respuestas por esta categorización.

Instrumentos

Para esta investigación se tomaron dos fuentes de información. En la primera se utilizó el análisis documental de los objetivos y definiciones estratégicas en cuanto a la transformación digital. La segunda fue una investigación de campo en la que se aplicó una entrevista semiestructurada en la cual se favorecerá la compresión de los sujetos frente a los temas investigados los cuales se descomponen en las categorías que se muestran en la tabla 20-1.

Tabla 20-1
Relacion entre objetivos espefificos y categorías de rastreo y analisis

Objetivos específicos	Categorías de rastrreeo y analisis
Identificar las concepciones sobre la transformación digital como proceso organizacional.	Concepciones sobre la transformación digital como proceso organizacional.
Identificar las oportunidades relacionadas con la transformación digital en un escenario poscovid percibidas por patrocinadores y ejecutores de la transformación digital.	Oportunidades relacionadas con la transformación digital en un escenario poscovid.
Identificar los obstáculos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid percibidas por patrocinadores y ejecutores de la transformación digital.	Obstáculos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid.
Identificar los retos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid percibidas por patrocinadores y ejecutores de la transformación digital.	Retos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid.

Procedimiento

La presente investigación se llevará a cabo en tres etapas que se describen a continuación:

- Fase I. Contextualización. Esta primera fase tiene como objetivo poner en evidencia los conceptos generales relacionados con cómo la organización ha entendido la transformación digital en cuanto a objetivos y proceso de implementación del proyecto (estructura, metas, etc.).
- Fase II. Estudio de campo. En esta fase se aplicará el instrumento de evaluación cualitativa. Durante la aplicación del instrumento, y con el fin de asegurar una comprensión de cada grupo de sujetos, se aplicarán primero las entrevistas de los líderes y en segunda instancia las entrevistas a los integrantes del *staff*.
- Fase III. Análisis. En esta fase se organizará la información de manera que entregue conclusiones al estudio, y que permita resolver las preguntas inicialmente planteadas. El análisis tendrá como base las categorías anteriormente mencionadas.

20.7 Resultados

Se presentarán a continuación los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas a ocho líderes participantes del proceso de transformación digital. En primera instancia se presentará la información sociodemográfica de los sujetos, lo cual permitirá caracterizarlos. Posteriormente se presentarán los resultados teniendo en cuenta las categorías estudiadas a saber: oportunidades, obstáculos y retos.

Para analizar las categorías mencionadas anteriormente, se tuvieron en cuenta las subcategorías que agrupaban la información y como sustento se utilizaron los fragmentos del discurso obtenido por los entrevistados, lo que permitió dar cuenta de los hallazgos obtenidos. En caso de tratarse de percepciones de más de tres participantes, se tomarán como generalidades y será resaltadas en su debido momento.

Tabla 20-2
Caracterización de los sujetos participantes

Sujeto	Sexo	Edad	Profesión	Nivel educativo	Rango o cargo	Años en organización
Sujeto 1	Masculino	34	Ingeniero de Sistemas	Universitario	Director de servicios digitales	2
Sujeto 2	Masculino	52	Ingeniero de sistemas	Universitario	Vicepresidente digital	17
Sujeto 3	Masculino	34	Tecnólogo en sistemas	Tecnólogo	Analista de canales digitales	9
Sujeto 4	Femenino	42	Ingeniera industrial	Universitario	Gerente de TI	5
Sujeto 5	Femenino	35	Ingeniera industrial	Posgrado	Gerente de gestión del cambio	12
Sujeto 6	Femenino	46	Ingeniera industrial	Posgrado	Gerente de transformación digital	17

Sujeto	Sexo	Edad	Profesión	Nivel educativo	Rango o cargo	Años en organización
Sujeto 7	Masculino	33	Ingeniero industrial	Posgrado	Líder de planeación	13
Sujeto 8	Femenino	45	Ingeniera de sistemas	Universitario	Gerente de canales	18

En el presente estudio, se contó con ocho participantes: cuatro hombres y cuatro mujeres cuyas edades oscilan entre los 30 y 45 años, y que están activos aboralmente en el sector de las telecomunicaciones entre dos y quince años y en el sector de la tecnología entre diez y veinte años. El promedio de trabajo en la organización es de 12,3 años. Los sujetos entrevistados fueron seleccionados por su estrecha relación con el proyecto de transformación digital que lidera la compañía, al punto de tener una dedicación casi exclusiva a este. Dentro de los sujetos entrevistados hay analistas de distintas áreas, gerentes de IT, gerentes de las unidades de negocio, directores de la vicepresidencia digital y un vicepresidente de esta área.

20.7.1 Concepciones sobre la transformación digital como proceso organizacional

En relación con la definición de la transformación digital y de sus objetivos esperados en la organización por parte de los líderes entrevistados, se encontró que existen diversos acercamientos o expectativas de lo que debe resolver la transformación digital. De manera más amplia y general, el Sujeto 2 lo expresa como niveles de ambición transformacionales:

> Primero que todo al hablar de transformación digital, hay diferentes ambiciones transformacionales. Para algunas compañías, la transformación digital puede ser simplemente darle prelación al canal no asistido, no presencial, sobre el canal presencial con el cual se interrelacionan con los clientes; eso básicamente para ellos es transformación digital. Para otras compañías transformación es dejar de utilizar el papel y empezar a utilizar medios digitales, para las compañías con más ambición, es cambiar su modelo de negocio por un modelo de suscripción donde la vinculación se haga totalmente digital. Para compañías más ambiciosas es volverse una plataforma que conecte consumidores con proveedores; y para compañías más ambiciosas, es convertirse en un ecosistema,

> entonces depende del nivel de la ambición. Si tú miras casos como por ejemplo Google, cuando Google crea Android, Android forma parte de la cultura de la transformación digital, el tipo no creó un sistema operativo, no creó una plataforma, creó un ecosistema.
>
> (...)
>
> El tamaño de la ambición también está relacionado con las capacidades que tiene la compañía y el momento de nacimiento de una compañía. Es muy difícil, por no decir altamente imposible, que una compañía que haya nacido veinte *años atrás,* treinta *años atrás, entienda el concepto de convertirse en una plataforma o de convertirse en un ecosistema; es difícil porque hay varias tensiones que se generan en las compañías*.

Como opinión más generalizada, la transformación digital es concebida como el cambio en los canales a través de los cuales el cliente final se relaciona con la organización. Así lo expresa el Sujeto 6 quien afirma que: "para mí [la transformación digital] es una autogestión de clientes. Entre más cosas pueda hacer el cliente autogestionado sin tener que contactarnos a nosotros, más transformados estamos". Esta misma visión es sustentada por el Sujeto 3 quien señala que la trasformación digital "es ese proceso que nos permite adecuar tanto la experiencia como las plataformas en las cuales tenemos manejo de información y contacto con clientes para que se hagan por canales no tradicionales".

Sin embargo, estas percepciones no son excluyentes y encuentran un punto en común en dos aspectos básicos. Se evidencia que la transformación digital implica, pero no se limita, a la implementación de nuevas tecnologías. Según el Sujeto 1 la transformación digital es:

> Utilizar la tecnología digital en múltiples áreas de la organización y uno de sus principales objetivos es primero, simplificación de procesos, mucho de lo que busca la transformación digital es estandarizar procesos a través de herramientas que ya existen en el mercado o soluciones que ya existen. Y todo eso al final del día es: o reducir tiempos, o tener una ventaja competitiva.

Sin embargo, para complementar la esta idea, se entiende que no es sólo la aplicación de tecnología, sino la aplicación de tecnología con un propósito específico. En palabras del Sujeto 1 es:

> Como esa tecnología va de la mano de la visión de la compañía y de los *drivers* de la organización. Si la organización quiere ser la número uno en mercado de nicho, ¿cómo la tecnología le está ayudando a hacer eso, a llegar ahí? No es

> utilizar tecnología por decir que la utilizo, es ¿cómo esa tecnología digital ayuda a conseguir los objetivos de la empresa?

El Sujeto 5 refuerza esta idea como parte de su definición indicando que "la tecnología es una parte fundamental de la transformación digital y si te quedas con la tecnología de hace tres *años moriste porque no puedes soportar ese journey*, esa estrategia que tienes".

El último punto en común para resaltar es la transformación digital concebida como un cambio en los procesos. Según el Sujeto 4:

> Para mí la transformación digital es una nueva forma de hacer las cosas... para mí no es solamente el tema de irse a poner autogestión y automatizar, es cambiar el *mindset* completo de la empresa porque el tema empieza desde adentro, desde que la gente crea en la transformación y desde que la gente cambie muchos paradigmas que viene llevando de años, y no estoy diciendo que sea malo, la verdad que es que esa forma de trabajar y esos paradigmas funcionaron por décadas y ahora hay que decirle a la gente: mira lo que a ti te funcionaba y tenías veinte *años haciéndolo ya no sirve*.

En algunos casos como lo expresa el Sujeto 1:

> Pese a la implementación de tecnologías, muchas veces no se logran los resultados propuestos porque simplemente tecnología no es lo mismo que simplificación de procesos y sin la simplificación de procesos ninguna tecnología funciona como debe funcionar...ahí está el error, en pensar que es una cosa o la otra. Son las dos.

Se observan, en resumen, varias definiciones y acercamientos al concepto y objetivos de la transformación digital. Se perciben diferentes visiones del objetivo final de la transformación digital, sin embargo, existe una presencia uniforme en lo que se refiere al uso de la tecnología para lograr esos objetivos.

20.7.2 Oportunidades relacionadas con la transformación digital en un escenario poscovid

En general, los sujetos entrevistados consideran que la pandemia trajo y traerá oportunidades en distintos aspectos. El más común es el relacionado con el hecho socioeconómico de que los clientes se hayan visto forzados a utilizar canales digitales lo cual jalonó nuevas iniciativas que hoy permitieron la interacción de los clientes con canales digitales. Tal como lo ejemplifica el Sujeto 6:

> En la empresa xxx teníamos la orden de ni siquiera pensar en implementar *e-commerce*, "la complejidad" que esto tenía, sin embargo, una semana después de la pandemia ya estamos vendiendo más de 5.000 equipos a la semana por *e-commerce*. Entonces se quita un paradigma muy grande. Creo que el día a día tampoco nos deja mirar más allá y yo que llevo ya desde el 2013 tratando de transformar procesos y compañía, si no es por un revuelco, así como una obligación, sino es algo impuesto, una empresa xxx no cambia.

En este mismo sentido, el Sujeto 3, menciona cómo:

> el habernos confinados en cada vivienda, no solo para los clientes sino también nosotros como personas directas de la empresa y empleados, nos obligó a buscar canales que precisamente son digitales y al ofrecer esos canales, vamos a utilizarlos, a tener una confianza sobre la herramienta y también vamos a tener esos *feedbacks* necesarios para poder estar en un proceso de optimización de esta. Entonces nos ofreció la oportunidad de que todo lo que se viene haciendo sea probado y sea mejorado en un tiempo mucho más ágil a lo que por naturaleza orgánica sin la pandemia hubiera ocurrido.

En temas organizacionales es notoria la facilidad con que fue implementado el teletrabajo y como no solo se percibe como una reacción rápida sino además como una oportunidad organizacional y personal. Según el Sujeto 6:

> La gente ha estado mucho más comprometida, más al alcance, más servicial, más dispuesta a abrir los espacios para hablar... los equipos se han unido más de manera remota. Encontraron nuevas estrategias de comunicarse con los clientes, le están metiendo más la ficha a explicar el tema del autoservicio. Antes teníamos equipos que estaban en otras ciudades y eso hacía que las reuniones fueran de un grupo de personas virtuales y otras presencial y eso distanciaba. Ahora así parezca que no, es más cercano estar en una reunión cuando todos están concentrados en el mismo espacio virtual.

Para varios de los entrevistados, el teletrabajo ha sido una oportunidad para estar más cerca de sus familias, evitar viajes a otras ciudades. Tal como lo expresa el Sujeto 5:

> Para nosotros el teletrabajo ha sido bueno, y en general la empresa, no hemos dejado de hacer las cosas porque estamos en teletrabajo, no pensábamos que iba a ser así, la pandemia nos obligó a tener teletrabajo, y aunque había escepticismo de algunas personas en la empresa de que eso iba a funcionar.

En mucha menor proporción y de manera indirecta se denotan algunas oportunidades técnicas. Como lo expresa el Sujeto 3:

> Principalmente creo que obligó a muchos sectores de la compañía a acercarse a esas herramientas, a comprender técnicamente cómo funcionan las herramientas que no es netamente un tema lejano a nuestro día a día, entonces cargos que no tenían relación directa con procesos de transformación digital empezaron a comprender cómo funcionan las cosas, empezaron a comprender qué alcance pueden tener cada una de las herramientas que ofrece el sector y ahí hubo una enésima cantidad de oportunidades, de aprendizajes sobre todo y de aprovechamiento de esas herramientas.

20.7.3 Obstáculos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid

Se percibe una fuerte preocupación hacia los cambios socioeconómicos que están redefiniendo el mercado y asociados a la afectación de la economía de los hogares como consecuencia de la pandemia. Así lo expresa el Sujeto 1:

> Por ejemplo, el agua cada vez va a estar más barata, la energía cada vez más barata, el plan de datos cada vez va a estar más barato; eso era algo que ya se sabía, pero ahora al volverse cada vez más relevante durante la pandemia.

En el caso del Sujeto 4, es manifestado de la siguiente manera:

> Así como hay gente que empieza a trabajar en la casa y está interesada en obtener el servicio, la realidad es que nosotros estamos en un país, donde, un poco más del 60 % de la gente ésta en trabajos informales; lo que quiere decir que cuando inició la pandemia, el ingreso familiar mermó considerablemente. Entonces, claramente al mermar considerablemente el ingreso, es más difícil para nosotros recuperar el cobro, por ejemplo; eso fue un proceso duro, recuperar el cobro, porque la gente claramente si tiene que decidir entre pagar el teléfono y hacer el mercado pues hace el mercado.

En adición a este punto, el Sujeto 4 agrega "uno de los competidores, se dio cuenta de que era una realidad que los estratos populares, estrato 1 estrato 2 estrato 3 que estaban mermando sus ingresos, empezó a sacar productos a muy bajo costo, pero muy muy bajo costo, servicios de hogares estratos 2 y 3 donde se llevan una aparte del ingreso".

A esta percepción en el cambio de la socioeconómico algunos cambios organizacionales mencionados son el impacto en los procesos de facturación y cobranza. Según el Sujeto 6 la pandemia generó una crisis y una inseguridad gracias a las cuales "la cartera se disparó, entonces todos los ojos puestos encima dan la cartera (...) vamos a terminar con flujo de caja negativo y todas las empresas que se quiebran, por chiquitas o grandes que sean, se quiebran por la caja."

En general, podríamos decir que los participantes entrevistados no perciben grandes obstáculos en términos personales o técnicos.

20.7.4 Retos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid

Una de las principales preocupaciones tiene que ver con preservar los cambios en algunos hábitos socioeconómicos positivos. El Sujeto 3 expresa que:

> Con la pandemia logramos una aceptación importante del uso de los conductos digitales para el establecimiento de contactos y procedimientos, cierto, es mucho o un factor importante de ese manejo o de esa transformación que se dio fue obligada por la situación y ahora el reto más importante es hacer sentir que no es una obligación, sino que realmente es un proceso digital confiable y eficiente. Mantener la confianza y la credibilidad de ese pequeño sector que se vio obligado a estar ahí.

Adicionalmente, un reto expresado constantemente en el grupo de estudio es el de fortalecer a la organización para afrontar los cambios en el mercado. El Sujeto 2 indica "que yo creo que estábamos listos en canales digitales, pero a nivel de compañía si nos falta mucho. Por ejemplo, el time-to-market de un nuevo plan, dentro de pocos días vamos a estar sufriendo si sale con una bomba el nuevo competidor".

Así mismo, se manifiesta una preocupación por ir más allá de los canales y pensar en transformaciones de procesos organizacionales tal como lo indica el Sujeto 1:

> Lo que se vio con todo el tema de la pandemia es que los canales digitales cobraron mucha relevancia, pero no necesariamente eso es una transformación digital porque de pronto los procesos por detrás seguían siendo iguales; facturación seguía trabajando de la misma forma; cartera igual. Estoy poniendo un ejemplo, no estoy diciendo que sea así; pero si por detrás el CRM sigue siendo igual

> de lento, pues simplemente es que un canal digital cobró relevancia, pero no necesariamente que me transformé digitalmente.

En cuanto a los retos técnicos, es importante resaltar la necesidad por implementar soluciones sólidas a futuro para soportar los cambios. Según el Sujeto 2:

> Nosotros no hicimos un gran cambio en el *stack* (base tecnológica que soporta el negocio); mejoramos la experiencia, la capa superior pero en el *stack* no hicimos un gran cambio, no nos dio el tiempo y no teníamos los capacidades para hacer un cambio fuerte; lo que realmente pasó fue que el hábito del consumidor cambió y lo más grave de todo es que pese a que el consumidor cambió su hábito de consumo, cuando se moderó de alguna manera el confinamiento, salimos corriendo a volver a habilitar todos los canales tradicionales.

Este punto de vista es respaldado por el Sujeto 3 quien expresa que:

> Un reto técnico importante es entender que tenemos que invertir constantemente en lo que mejor nos puede ofrecer el mercado y en lo que mejor nos puede ofrecer la mano calificada que tengamos en el momento. Hoy es una herramienta, mañana puede ser otra y nos puede ofrecer mucho mejores cosas que las actuales y debemos apostar por eso (...) la organización necesita entender que podemos quitar los canales tradicionales que podemos cambiar los procesos y que tiene un costo y debemos buscar cómo aportarle más a lo digital que a lo tradicional. Convencernos de eso. Que la organización esté dispuesta a invertir en plataformas tecnológicas y en ese mejoramiento continuo de las que existen porque la transformación no para.

En el mismo sentido el Sujeto 7 resume lo siguiente al referirse al alcance y planeación del proceso de transformación digital: "ahora debemos mantener el mismo tiempo y costo cambiándole el alcance, el cambio cultural va a hacer que tengamos que montar bien lo que se montó a las carreras por la pandemia".

Uno de los aspectos personales más relevantes que según los participantes deben tenerse en cuenta a futuro, es el del manejo del tiempo como consecuencia del teletrabajo. En el caso del Sujeto 6, la opinión es que: "lo que *sí* tenemos que controlar es el tema de las horas extras, ya que la gente ahora está trabajando, porque sí ha aumentado mucho, y quizás sí pueda haber un poco de malestar en el equipo por eso, por eso digo que lo tenemos que controlar"

El Sujeto 1 meciona:

> Si la organización llega a tomar la decisión de que todo el mundo vuelve a la oficina, hay gente que dice 'Yo ya no me muevo de esta forma de trabajar. Al carajo, busco otra empresa', eso puede pasar. Porque si eso pasa en un año y la gente sigue así, ya el hábito de trabajar acá y de que se valora más mi vida personal acá en la casa, trabajar, poder hacer ejercicio, no coger transporte; digo 'no, esto lo valoro más'. Hay otras empresas que ya decidieron mantener esa forma de trabajar, así que, si esta organización dice que vamos a trabajar a la oficina, hay gente que no esté de acuerdo con eso y decida cambiar de trabajo solo por eso.

El Sujeto 5 expresa como un reto organizacional lograr:

> Que la conexión en las personas no se pierda, sé que siempre piden prender las cámaras por ejemplo pero nosotros al contrario, desde el principio decíamos que la cámara apagada, para nosotros ayudarle a la red a que no se totee a que no se reviente, porque al estar en video usas más ancho de banda, entonces esa conexión se pierde y hay muchos espacios donde t*ú* logras hacer conexiones, resolver problemas en espacios que hoy no tienes, por ejemplo yendo a la cafetería te encontraste con un compañero con el que tenías que hacer algo y lo resolviste mientras te servías el café; hoy en día tú ves las agendas y son una mierda, son horribles, porque todo el mundo está para cualquier cosa, necesita hablar contigo y te bloquea la agenda media hora, entonces t*ú* no encuentras espacios, cuando antes en la vida precovid era en la cafetería, el baño, el ascensor, donde tu pudieras resolver temas, ahora eso me parece un gran reto eso es transformación, eso es todo.

En resumen, los retos a futuro se centran en el manejo del tiempo y si es el caso, el del regreso a la manera tradicional de trabajo, así como del fortalecimiento técnico y procedimental.

20.7 Conclusiones

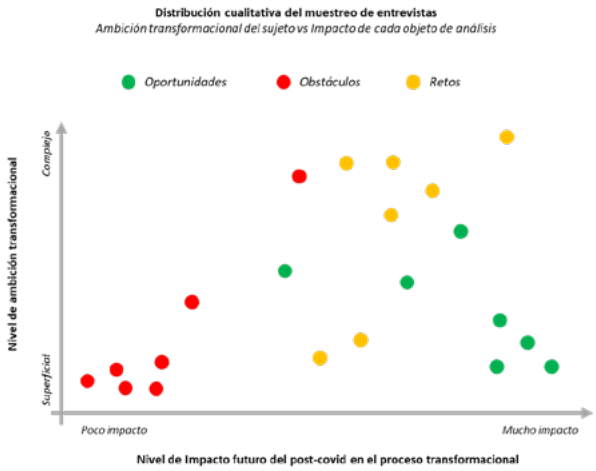
El presente estudio tuvo como objetivo profundizar en el concepto de transformación digital que tienen los actores principales de este proceso en una empresa de telecomunicaciones, así como determinar las oportunidades, los obstáculos y los retos que la pandemia provocó en este proceso.

Teniendo en cuenta lo plasmado en el marco teórico y la información proporcionada por los líderes entrevistados, se puede concluir que con respecto

a la percepción que tiene los líderes del proceso de transformación digital, se evidencian múltiples opiniones acerca de los objetivos de la transformación digital entre los cuales sobresalen en orden de complejidad; canales, procesos, plataformas, negocio, ecosistema. Si bien es de esperarse que la transformación digital sea definida en distintos niveles como lo indica el estudio de *Gartner Research*, es evidente en el caso de la empresa analizada, existen opiniones variadas acerca de los objetivos y de las razones transformacionales que impulsan la transformación en la organización. Se esperaría que, si bien los impactos graduales y transversales de la transformación digital sean una realidad, existiera un punto en común acercad de los objetivos finales de la transformación digital y más aún, teniendo en cuenta que en la empresa seleccionada la transformación digital es un proyecto que al día de la elaboración de este documento lleva cinco años y que la mayoría de los involucrados hacen parte de este proceso desde sus inicios.

Estas diferencias percibidas fueron cruciales al momento de analizar las respuestas subsecuentes de los sujetos participantes. La **figura 20-1** relaciona de manera cualitativa la relación de la complejidad percibida por los entrevistados contra el impacto de las oportunidades, obstáculos y retos.

Figura 20-1
Distribución cualitativa del muestreo de entrevistas. Ambición transformacional del sujeto vs. impacto de cada objeto de análisis



Así, podemos evidenciar y agrupar en tres grandes segmentos los análisis más significativos.

El *primero*, que los sujetos coinciden en que los canales digitales tomaron una relevancia muy importante para los clientes y para el mantenimiento del negocio. Procesos de servicio, recaudo e incluso las ventas se vieron soportados por canales digitales en un alto porcentaje. En la mayoría de los casos también se hace la claridad acerca de cómo esto se logró gracias al proceso previo de transformación actual y que, por lo tanto, se tratase de canales que ya estaban implementados al momento de la pandemia.

Esto evidencia el trabajo que la organización venía realizando en cuanto a tecnología y que fue esto lo que permitió reaccionar de manera positiva en este sentido. Es claro que el aumento en el uso de estas herramientas fue un resultado totalmente atribuible a la pandemia y a las restricciones de movilidad que esta generó, se venía aumentando progresivamente el uso de estos canales el nivel actual super las metas de utilización de los dos años siguientes.

Esta migración de canales es percibida como un gran logro, y lo es, pues permitió explotar las herramientas ya implementadas, permitió el trabajo remoto de los equipos de soporte al cliente y enseñó al cliente las posibilidades digitales que tienen para contactar con la compañía. Aun así, existen discrepancias en la percepción de la magnitud de este logro por parte de los participantes ya que en algunos casos se ve como el objetivo final de la transformación digital y por tanto se asume cono el estado final o cumplimiento del objetivo. Para otros participantes, por el contrario, esta es solo una consecuencia colateral de la cuarentena y la necesidad de los usuarios de tener que seguir contactando con la compañía. Según los cuatro niveles de respuesta a la crisis expuesto por *Delloite* (*Plans, People, Practices, Long-term strategy*) podríamos decir que esta oportunidad, que es la más evidente y la más mencionada, tiene impacto en la primera definida como la estrategia de respuesta.

Un segundo frente de análisis demuestra evidencia que, con algunas excepciones, la pandemia no trae obstáculos presentes ni futuros al proyecto de transformación digital. En general es la percepción del equipo entrevistado que el proyecto siguió su curso. Solo dos de los sujetos entrevistaos plantean que la pandemia reubicó las prioridades del plan del proyecto y cómo eso generó ciertos retrasos durante los dos primeros meses. Sin embargo, la postura en común de los entrevistados es que el curso normal del proyecto de transformación digital no se vio afectado en ningún nivel (personal, tecnológico, socioeconómico u organizacional) a raíz de la pandemia. Si bien esta es la percepción de ocho sujetos entrevistados, se debe tener en cuenta que no debe ser generalizado a todas las industrias o a todos los niveles de madurez de la transformación digital.

Al avanzar en los objetivos de esta investigación, un tercer análisis, evidencia los retos principales sobre todo en los niveles más profundos dentro de los cuales sobresalen la captura de valor generada por la migración de canales, la implementación de nueva base tecnológica, la redefinición de procesos, la transformación del negocio y la administración del teletrabajo.

La migración a canales digitales ha sido parte de la agenda del proyecto de transformación y ahora que el 50 % de los contactos de servicio se dan por estos canales, es importante implementar estrategias para que los clientes perciban el valor de estos canales y que, en el futuro, los canales digitales sean los preferidos por los clientes de manera natural. Para lograr esto, los canales digitales deben proveer una experiencia realmente significativa para el cliente y una oportunidad notable para el negocio, no solo en términos de eficiencia operativa sino también en cómo estos canales generan nuevos tipos de relación con los clientes. Para lograr esto, los procesos detrás de estos canales deben ser simplificados y repensados, labor que aún está en deuda pese a los beneficios de la pandemia.

Las herramientas tecnológicas *Core* que soportan el negocio no fueron modificadas a raíz de la pandemia y siguen siendo precarias. En por eso que, pese a que no es el único objetivo del proyecto de transformación digital, es un cambio urgente. En relación muy cercana con la mejora del *stack* tecnológico están los nuevos retos que enfrentará la compañía en términos de la captura de valor.

Como veíamos, según el estudio de *BCG*, antes de la pandemia el sector estaba atravesando por una situación que le obligada a redefinir su modelo de generación de valor. A este fenómeno natural del sector debemos sumarle el impacto financiero en los hogares y la redefinición del producto a raíz de la pandemia. Se hace urgente, ahora más que nunca, redefinir la manera de operar de la compañía, pero, sobre todo, repensar el modelo de negocio y pasar de la captura de clientes a modelos de suscripción, de generación de valor a través de los datos de los clientes, de creación de ecosistemas que saquen el mayor provecho del producto, y para ello, contar con un modelo de gestión tecnológico que posibilite esta transformación. Como lo expresa Rogers (2016): "las tecnologías digitales cambian la manera en que las empresas deben conectarse y crear valor para sus clientes" (p. 7).

Las personas son otro de los pilares de la transformación digital y ahora más que nunca, la organización debe asumir los retos respecto al teletrabajo. Durante años fue un tema que generó incertidumbre. Era una solicitud común, pero ante las dificultades técnicas de su implementación, la organización había

rechazado la idea. La pandemia, sin embargo, así como con los clientes, obligó a los empleados de la organización a utilizar las herramientas tecnológicas para continuar con su labor y por tanto la organización enfrenta un reto gigante pues después de haberse probado que el teletrabajo funciona, los colaboradores ven en él una opción a largo plazo así que su implementación a futuro, total o parcial, deberá ser parte de la agenda.

Durante la presente investigación se presentaron ciertos obstáculos. En primera instancia, la misma pandemia retrasó el inicio de la ejecución del estudio. Otra dificultad fue el tamaño reducido de la muestra debido a que se limitó a líderes dedicados y directamente involucrados en el proyecto. Para aumentar la muestra y entender otros puntos de vista para dar más solidez de lo analizado, se sugiere incluir actores que no estén directamente involucrados en el proyecto de transformación digital pero que aun así participan en tareas específicas del proyecto.

Ante estos hallazgos podremos finalizar indicado que lo que ha sucedido y las oportunidades que traerá la aceleración de ciertos aspectos de la transformación digital a raíz de la pandemia son solo es el principio de la transformación y no solo son apenas el inicio del camino sino que además deben alertar la intervención de procesos que no están construidos correctamente para ser atendidos vía digital, que los cambios significativos en las economías de los hogares, aceleran la necesidad de adaptar nuevos modelos de generación de valor y por supuesto entender que esto aplica no solo para los clientes finales sino también para atender las nuevas maneras de operar en la organización.

Referencias

- Berman, S. y Marshall, A. (2014). The next digital transformation: From an individual-centered to an everyone-to-everyone economy. *Strategy & Leadership, 42*(5), 9-17. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-07-2014-0048/full/html

- Boulton, C. (3 de junio de 2020). 10 reasons why digital transformations fail. *CIO*. https://www.cio.com/article/3248946/12-reasons-why-digital-transformations-fail.html

- Bughin, J., LaBerge, L. y Mellbye, A. (9 de febrero de 2017). The case for digital reinvention. *McKinsey Digital*. https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention

- Deloitte. (2020). *Covid-19: People, technology, and the path to organizational resilience*. https://bit.ly/3Cwco3d
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. y Welch, M. (2013). *Embracing digital technology: A new strategic imperative. Research report*. MIT Sloan Management Review. https://bit.ly/2JP3aH0
- Fletcher, G. y Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, *55*, 102-185. https://bit.ly/3S0QQkG
- Gartner Research. (13 de abril de 2017). Highlights of the 2017 CEO Survey: CIOs Must Scale Up Digital Business. https://gtnr.it/3CWP93M
- Khan, S. (2016). *Leadership in the digital age: A study on the effects of digitalisation on top management leadership* [Tesis de Maestría, Universidad de Estocolmo]. https://bit.ly/3Cw6f6Z
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Temas de Educación*, (7), 19-39.
- Loozen, T (2017). *Digital transformation for 2020 and beyond: eight telco considerations*. https://www.ey.com/en_gl/tmt/digital-transformation-for-2020-and-beyond-eight-telco-considera
- McKinsey (2018). *Five moves to make during a digital transformation*. https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/five-moves-to-make-during-a-digital-transformation
- McKinsey Co. (2018). *The people power of transformations*. https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-people-power-of-transformations
- Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School.
- Slotnisky, D. (2016). *Transformación digital: cómo las personas y las empresas deben adaptarse a esta revolución*. Digital House.
- TeleSemana. (2020). Covid-19 y su impacto en el sector de las telecomunicaciones de Latinoamérica. https://bit.ly/3yzFBJe
- Tøndel, T., Krüger, T. y Felden, F. (14 de mayo de 2014). A New Business Cycle for Telcos. Time to Invest Again. *Boston Consulting Group*. https://on.bcg.com/3EErE0j
- Westerman, G., Bonnet, D. y McAfee, A. (7 de enero de 2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. https://bit.ly/3CxB9M9

Capítulo 21. Desafíos percibidos por un grupo de líderes de procesos frente a la transformación digital en centros globales de servicios compartidos localizados en Medellín

Yesica Paola Díaz Therán y Johnny Orejuela
Universidad Eafit, Colombia

21.1 Introducción

La cuarta revolución industrial se ha caracterizado por la integración de tecnologías digitales a la producción de bienes y servicios impactando las actividades diarias de la organización, todo esto con el fin de liberar al hombre de trabajos repetitivos y de poco valor añadido. Mediante la implementación de la tecnología, estas tareas se vuelven rápidas y mucho más productivas permitiendo contribuir a un mejor desempeño operacional y al cumplimiento de la estrategia organizacional.

Los centros de servicios compartidos como unidad de negocio han sido, desde finales de la década de los 80, el modelo implementado por aquellas compañías con un objetivo principal de reducción de costos (Ernst and Young Global Limited y Procolombia, 2016). No obstante, este modelo no es ajeno a los cambios del entorno, por el contrario, su estructura por procesos, centralización

global, segregación de responsabilidades, así como la implementación de los principios de mejora continua, los convierten en un escenario propicio para la integración de estas tecnologías que comprenden la colaboración de los seres humanos con sistemas ciberfísicos, presentes en la era digital.

Los líderes de procesos son el recurso humano directamente implicado en la puesta en marcha de estas estrategias de transformación, la gran mayoría de ellos se han visto retados a nivel personal y profesional en esta nueva era, donde se mezclan las características de cohortes generacionales como los *Millennials* y *Centennials,* grupos poblacionales con necesidades y perspectivas diferenciadoras entre ellas, que exigen metodologías innovadoras para la ejecución exitosa de procesos y proyectos.

Para ello, el escrito comprende una revisión bibliográfica de las referencias conceptuales de alcance local e internacional pertinentes al estudio, en el intento de hallar los estudios y las tendencias que ofrezcan una fundamentación teórica y, a su vez, descubrir patrones experienciales y percepciones de los líderes de procesos que actualmente laboran en varios centros de servicios compartidos de alcance global y regional mediante la aplicación de una entrevista. Cabe anotar que el estudio de investigación se comenzó a elaborar antes de iniciar el aislamiento por efectos de la pandemia provocada por la COVID-19 y que muchos de los estudios referidos se realizaron antes de esto, pero lo que esta nueva condición de trabajo podría mostrar es que la centralización y estandarización de servicios es cada vez más importante para la productividad, normalización y eficiencia de las organizaciones. Dado lo anterior el propósito general del presente estudio fue identificar los desafíos percibidos por un grupo de líderes de procesos frente a la transformación digital en los centros globales de servicios compartidos localizados en Medellín. Otros objetivos complementarios fueron: i) identificar la noción del término de transformación digital por parte de los líderes de procesos y su percepción de la transformación digital en su organización; ii) identificar cuáles son los retos profesionales y personales a los cuales se enfrentan los líderes de los centros de servicios compartidos derivados del proceso de transformación digital en su área; iii) identificar cuáles son las actitudes percibidas frente a la transformación digital por los líderes de procesos de los centros de servicios compartidos; iv) comprender cuáles son los factores que intervienen en el proceso de transformación digital de los centros de servicios compartidos en Medellín, y v) explorar cuáles son los desafíos asociados a la transformación digital en los centros de servicios compartidos en la "nueva normalidad".

21.2 Transformación digital: contextualización

La rapidez con la que las empresas deben responder a los retos del mercado ha significado el desarrollo de nuevos modelos de negocios, modelos de operación y modelos de entrega de servicios los cuales están soportados en una estrategia digital como resultado de la cuarta revolución pero que se han visto acelerados por los efectos de la pandemia. Las compañías deben tomar una decisión crucial que no da espera ante el aumento de la demanda, un consumidor omnicanal y una competencia feroz. Sin embargo, la velocidad de crecimiento de la tecnología es exponencial, mientras que las organizaciones y la sociedad en general nos movemos con una velocidad de cambio lineal, así que el impacto de estas tecnologías sobre las organizaciones es trascendental (Tekic y Koroteev, 2019).

Es así como el mundo de hoy habla de *transformación digital,* un término con creciente investigación en los últimos cinco años (Sánchez, 2016). Antes de continuar será necesario revisar el concepto propio de la palabra con el fin de no caer en ambigüedades o confusiones con otros tipos de conceptos cercanos. Joana Sánchez cita a Incipy, empresa consultora en transformación digital, la cual desde una perspectiva del cliente define el concepto como la reorientación de toda la organización hacia un modelo eficaz de relación digital en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente (Mahmood *et al.*, 2019). En contraste, Fitzgerald define que la transformación digital se "relaciona con la digitalización, donde la transformación de la organización se inicia mediante avances tecnológicos dirigidos a la mejora en un proceso empresarial organizacional y ofrece valor a los clientes" (Delgado Fernández, 2020). Pero quizás una de las más completas definiciones es la que ofrece Miriam Ismail:

> Es el proceso a través del cual las compañías hacen converger múltiples y nuevas tecnologías, mejoradas con conectividad ubicua, con la intención de alcanzar desempeños superiores y una ventaja competitiva sostenida, mediante la transformación de múltiples dimensiones del negocio, incluyendo el modelo de negocio, la experiencia del cliente (con énfasis en los productos y servicios habilitados digitalmente) y las operaciones (procesos y toma de decisión), y simultáneamente impactando en las personas (incluyendo habilidades, talento y cultura) y en las redes (cadena completa de valor) (como se citó en Delgado Fernández, 2020).

Lo interesante de esta definición es que la autora incluye las diferentes aristas impactadas por la transformación digital, desde lo tecnológico, el negocio y el ser humano. Debido a que la transformación digital debe ser entendida dentro de un cambio cultural que permita la apertura de la compañía a la

adopción de las nuevas tecnologías y que ellas habiliten el modelo de negocio apalancando su competitividad. Por lo tanto, es un concepto mucho más amplio que constituye una metamorfosis organizacional basada en la integración del mundo digital con el biológico y físico, donde el ser humano comparte tareas con la robótica, interactúa y proporciona información en tiempo real a los organismos cibernéticos y finalmente acrecienta su potencial por encima de sus limitaciones humanas mediante el uso de procesos automatizados para entregar valor a la organización y a sus clientes, es por esto que "aunque las tecnologías y los procesos son componentes claves en la transformación digital, el hallazgo principal que revelan estos estudios es que la transformación digital está más relacionada con un cambio organizacional, una transformación cultural y con un enfoque cada vez más centrado en el cliente" (Ilcus, 2018).

Por otra parte, los autores han encontrado que existen habilitadores dentro de la transformación digital. En el artículo publicado por la revista *Harvard Business Review* se desarrollan las siguientes cuatro áreas claves donde el talento de la empresa se desarrolla y se convierte en el factor crucial para el éxito de una verdadera transformación digital, en pocas palabras "incluso el mejor talento no garantiza el éxito. Pero una falta de eso casi garantiza el fracaso" (Geschickter *et al.*, 2020).

21.2.1 Habilitadores de la transformación digital

- **Tecnología**: algunas de las tecnologías presentes en la era digital son *Big data*, *Chat BOT*, internet de las cosas, *Block chain*, inteligencia artificial, *Cloud*, entre otras. No será suficiente el hecho de tener un departamento de tecnologías de la información (TI) dentro de la organización. Será entonces necesario contar con expertos en tecnologías de la era actual, las compañías hoy en día crean grupos interdisciplinarios donde convergen expertos digitales con conocimientos especializados en diferentes capas del desarrollo de la solución como, por ejemplo, un desarrollador del *Front end*, *back end*, arquitectura, etc. También es primordial que los expertos cuenten con una sensibilidad por entender las necesidades del negocio, capacidad de evidenciar la generación de valor para el modelo de negocio que trae consigo la integración de la nueva tecnología, visión holística del proceso a impactar y una actitud de servicio para atender las futuras necesidades en cuanto a mejoras del producto con el fin de ajustarlo a los cambios.

- **Data**: la toma de decisiones asertivas, así como la necesidad de dar respuestas ágiles al mercado han sobreevidenciado el desconocimiento de la importancia de los datos por parte de muchas organizaciones y más aún la baja calidad de estos. Contamos hoy con datos estructurados, semiestructurados y no estructurados que solo generan valor cuando son debidamente manipulados e integrados, muchas de las compañías se encuentran frente a la realidad de contar con diferentes sistemas de información que no se comunican entre sí. Conocimientos sobre la captura, clasificación, almacenamiento, manipulación, herramientas de reportes y análisis de grandes ecosistemas de datos son de suprema relevancia para apalancar las tareas diarias de los colaboradores, pero también para proveer modelos prospectivos acerca de los posibles cambios del mercado en el corto, mediano y largo plazo, dotando a la compañía con capacidad de establecer planes para el abordaje de los posibles escenarios.
- **Procesos**: la transformación digital requiere la visión holística de proceso, desde su inicio hasta el fin, entender la calidad del insumo entregado y a la vez recibido por los equipos que intervienen en el proceso, para no realizar abordaje por silos o pequeñas áreas del proceso sino para concebirlo como un todo. Es relevante reconocer cuando se precisa de mejores incrementales o en su defecto de mejoras radicales de los procesos mismos.. Impulsar que las tareas repetitivas y monótonas sean ejecutadas por soluciones tecnológicas dota al proceso de capacidad para absorber actividades con un nivel de dificultad mayor o para ampliar su alcance geográfico, proveyendo a los empleados con disponibilidad para enfocarse en tareas de análisis y toma de decisiones de mayor impacto.
- **Capacidad de adaptación al cambio organizacional**: este dominio se enfoca sin lugar a duda en los elementos del ser humano a partir de la cultura, desarrollar habilidades blandas que permitan una adaptación menos traumática es la clave para el éxito. Temas como la comunicación, el liderazgo, la formación, el trabajo equipo, la adaptabilidad, la gestión del tiempo, la innovación, entre otros son relevantes en la puesta en marcha de la transformación digital. Todos ellos iniciados desde un cambio en la cultura de la organización que les permita a los individuos comprender la importancia de su participación e inclusión en el proceso, para generar conciencia sobre los beneficios de la transformación y disminuir la resistencia a la adopción de nuevas metodologías de trabajo donde se integran sistemas ciberfísicos.

21.2.2 Transformación digital y el modelo de negocio

El objetivo principal de una transformación digital es impactar el modelo de negocio a través de su propia reingeniería alineado con la estrategia digital de la compañía para el aseguramiento de su continuidad. Un modelo de negocio proporciona el modelo de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Los atributos de un modelo de negocio son: cliente, propuesta de valor, finanzas y capacidades (Geschickter *et al.*, 2020).

Un negocio digital es a su vez "una organización, o una unidad dentro de una organización, cuyo conjunto de productos y el modelo de negocio solo son posibles mediante el uso de información y tecnología digital" (Geschickter *et al.*, 2020). Siendo este último el estado ideal de la transformación digital para una organización.

Infortunadamente, "el problema es que el 80 % de los directores ejecutivos aún no han cambiado su modelo de negocio, a pesar de las importantes inversiones en soluciones digitales" (Geschickter *et al.*, 2020). Es decir, que muchas de las operaciones son meramente habilitadas por tecnologías digitales, pero no están contribuyendo directamente a la generación de valor para cada una de las partes involucradas que convergen en la organización.

Para lograr la evolución al modelo de negocio digital, es necesario iniciar con la revaluación y redefinición mediante un diagnóstico de lo que se debe mantener porque es parte esencial del *Core* del negocio, lo que se debe eliminar y aquello a reformular en cada uno de los atributos del modelo de negocio.

21.3 Liderazgo: componente clave para la gestión del cambio en la era digital

Un proceso de transformación confronta el *statu quo* en las organizaciones, lo que exige que sus integrantes salgan de la zona de comodidad. Esto despierta tensiones que pueden ser de tres tipos: i) intrapersonales, es decir aquellas que afectan internamente al individuo, como la angustia, el estrés y la inseguridad; ii) interpersonales, aquellas que se generan entre miembros, como las necesidades de reconocimiento o aceptación, por último, iii) las intergrupales, que se generan entre los grupos o equipos de una misma compañía.

Identificar, gestionar y disminuir estas tensiones son algunos de los retos a los que se enfrentan los gestores del cambio, ya que estas producen la resistencia a la incorporación de nuevas prácticas o haceres. Hay que tener en cuenta que la gestión del cambio en las organizaciones no es un proceso tácito y fácil de poner en práctica. Como bien es definido por los autores Manrique *et al.* (2016), "mientras no se resuelva el conflicto, las personas involucradas sentirán angustia y displacer, y el resultado de ello será la baja productividad" (p. 188) lo que a su vez, impacta el éxito del proceso.

Una de las premisas que hace parte fundamental para un despliegue exitoso del cambio organizacional, es entender las necesidades y expectativas de los individuos que la componen, mediante un liderazgo asertivo, que permita prever las reacciones, deseos y frustraciones, para ser comprendidas y encausadas como oportunidades potenciales, que dinamicen positivamente el proceso dentro de la organización, sin vulnerar al individuo. Sin embargo, para responder a las necesidades de los líderes y colaboradores en este nuevo escenario de cambio constante y trasformación digital, se ha identificado que, dentro de los estilos de liderazgo existen algunos de ellos que proveen mayor soporte a los líderes en la nueva dinámica empresarial.

El liderazgo adaptativo es aquel que mira el cambio como una oportunidad constante para redefinirse y consolidarse (Hersey y Blanchard, 1981) pues comprende dos grandes etapas: la primera es el diagnóstico de la situación actual de la compañía frente a las nuevas exigencias del mercado, y la segunda es la acción, donde las metodologías de gestión del cambio brindan un abanico de posibilidades para la implementación según el modelo que mejor se ajuste a la empresa.

Para realizar el diagnóstico de la empresa, el proceso es dividido en tres fases descritas así por Betancur y Vanegas (2020):

- Aplicar la metodología "Ir al Balcón": en esta fase se busca obtener una mirada de alto nivel y a su vez crítica con respecto a la estructura, cuál es el tipo de estructura de la organización, por ejemplo mecánica, simple, adhocrática, divisional, etc. Su identificación permitirá conocer cómo se mueven los flujos de poder, normas y jerarquías. También será importante analizar la cultura, para conocer en detalle cuáles son los valores, comportamientos y costumbres dentro de la organización que han sido normalizados, y por último los automatismos, para reconocer cuáles son los principales paradigmas generalizados.

- Identificar los elementos técnicos y adaptativos: se busca reconocer cómo la organización ha enfrentado problemas adaptativos en situaciones anteriores, si la empresa hace uso de su conocimiento, procesos y estructura existente o si por el contrario los modifica. Así conoceremos, qué tanta flexibilidad tiene la organización y la rapidez con las que se abordan las transformaciones.
- Diagnosticar el terreno político: se evalúan los grupos de interés de manera individual, con el fin de conocer su estado y posible impacto. Será importante entonces indagar sobre las expectativas, grado de participación, nivel de compromiso, impacto, grados de poder, riesgos de pérdidas (estatus, imagen, etc.) y si existen facciones o alianzas que puedan favorecer o desfavorecer el proceso de cambio y adaptación.

Por otra parte, una vez iniciado el proceso de cambio, los líderes se verán enfrentados a gestionar al individuo, todas sus tensiones, miedos y sentimientos anteriormente mencionados. Para esto Hersey y Blanchard (1981) proponen una metodología que se soporta en la teoría del liderazgo situacional, la cual considera que los líderes tienen un estilo de liderazgo predominante, aunque en el ejercicio de su labor también pueden incorporar actitudes comportamentales de otros tipos de liderazgo con el fin de lograr una mejor cohesión ante las necesidades de sus miembros del equipo mediante la evaluación del estilo de liderazgo del líder que puede ubicarse en alguno de los cuatro cuadrantes entre los ejes (Y) enfoque en las relaciones y (X) enfoque en la tarea enmarcados en S1, S2, S3, y S4 como se denotan en la **figura 21-1**.

Por otra parte, el nivel madurez del coequipero también debe ser evaluado según su nivel de compromiso y competencia arrojando a su vez cuatro posibles estados que reflejan el nivel de madurez del empleado frente a la tarea a desarrollar denominados como M1, M2, M3 y M4. Lo interesante de esta teoría es que, al relacionar el nivel de madurez del empleado con respecto a la tarea y el estilo de liderazgo del líder como resultado el líder podrá ajustar su estilo de liderazgo dando respuesta a la situación actual del empleado, permitiendo lograr así un mejor acompañamiento y desempeño, pues la intervención del líder se hará a demanda del coequipero (Betancur y Vanegas, 2020), las acciones a tomar por parte del líder se representan a continuación.

Figura 21-1
Estilo de liderazgo según el area de enfoque



Fuente: Betancur y Vanegas (2020).

Es claro entender que los resultados se obtienen en mejor medida cuando se es capaz de trabajar en sinergia en búsqueda de un constante encaje y ajuste de conocimientos, habilidades, destrezas y responsabilidades. Adicionalmente, cuando los líderes son capaces de propiciar conversaciones movilizadoras en torno a cuestiones que generan desequilibrio en las organizaciones o en el proceso permitiendo así abrir posibilidades para el crecimiento y desarrollo del talento humano.

21.3.1 Liderazgo 4.0: el líder de la era digital

En este nuevo contexto, también ha nacido un nuevo tipo de liderazgo con el fin de gestionar, promover y liderar las estrategias de transformación digital establecidas por las organizaciones. Este nuevo liderazgo es llamado liderazgo 4.0 en el que surge "un líder digital que puede formar equipos, mantener a las personas conectadas y comprometidas e impulsar una cultura de innovación, tolerancia al riesgo y mejora continua" (Oberer y Erkollar, 2018, p. 8).

El liderazgo 4.0 contiene unas características diferenciadoras frente a los anteriores. Primero, desde su definición, es un líder que forma equipos y en el campo de la transformación digital estos equipos son completamente interdisciplinarios, que pueden ser reportes directos o no, es decir, compuestos por personas de conocimiento técnico (desarrolladores, ingenieros), usuarios finales, personas de la unidad de negocio, directores, entre otros. La convergencia

de diversos saberes hace el proceso de comunicación más complejo por el esfuerzo extra que se requiere para lograr el entendimiento de las necesidades propias de cada rol, así como de su lenguaje específico con el propósito que conectar las ideas, alinear conceptos y facilitar la mutua colaboración.

Segundo, mantiene a las personas conectadas, la dinámica actual sin duda nos ha dejado en un escenario limitado de tiempo. Un líder digital es preciso, pragmático y conciso, evita la sobrecarga de su equipo de trabajo con información no relevante. Hace uso de las tecnologías disponibles para compartir información, realizar reuniones, llevar el seguimiento de los equipos y etapas del proceso, todo ello con el firme propósito de estimular el compromiso e impulsar la retroalimentación.

Por último, se define como un líder que promueve la innovación, la tolerancia al riesgo y la mejora continua. La innovación se convierte en el factor clave de éxito de muchas de las mejoras a los procesos del día a día, como líder digital los empleados son motivados a explorar ideas sin importar qué tan viables puedan ser. Muchas de esas ideas fracasarán en su concepción, quizás en la práctica no serán factibles, pero esto no significa que el esfuerzo haya terminado, la búsqueda es permanente y por esto es importante tolerar la frustración. La mejora continua siempre será posible mientras el desarrollo del ser humano siga ocurriendo en un ambiente competitivo y de supervivencia. La obsolescencia es veloz y despiadada, por consiguiente, herramientas como *brainstorming, design thinking,* entre otras, se hacen necesarias para disminuir su impacto negativo.

En síntesis, el liderazgo 4.0 define características, habilidades y actitudes trascendentales para liderar los equipos de hoy, enumera los rasgos distintivos de un líder digital que hace uso de las herramientas en el trabajo diario de gestión de recursos para la puesta en marcha de proyectos de transformación digital. Por lo que saber de ello, dotará a los líderes con el conocimiento, así como también de los mecanismos requeridos en las organizaciones actuales que facilitan el abordaje de los desafíos en la era digital derrumbando paradigmas y proveyéndolos con una hoja de ruta que permita su formación con el objetivo de prepararse para los retos actuales y futuros.

21.4 Centros de servicios compartidos (CSC): la evolución de un modelo de negocio

Los centros de servicios compartidos (CSC) o *Shared Service Center* (SSC, por sus siglas en inglés) nacieron a finales de los años 80, junto con los inicios de la reingeniería de procesos (Deloitte, 2019). Este nuevo modelo de negocio fue la segregación de las actividades transaccionales y transversales de la organización, de modo que estas actividades se consolidaran en una nueva unidad independiente, para proveer sus servicios a múltiples divisiones de manera eficiente y eficaz ubicadas en países o regiones diferentes.

Deloitte, compañía líder en consultoría para la implementación de centros de servicios argumenta que existen cuatro aspectos importantes a analizar al momento de decidir cuáles procesos o funciones integrarán el centro de servicios compartidos, los cuales son: sistemas, procesos, ubicaciones y organizaciones, es decir unidades de negocio (Keszthelyi, 2019). Estos aspectos permiten trazar la hoja de ruta que conlleva a la individualización y caracterización de los procesos, permitiendo la fácil tipificación de desperdicios en reprocesos y duplicidad que limitan la efectividad en las actividades diarias.

Los centros de servicios compartidos han evolucionado durante estas tres décadas, dejando de ser unidades locales para convertirse en organizaciones globales denominados *Global Shared Service* (GBS) ubicadas geográfica y estratégicamente en países donde se cuenta con mano de obra calificada, pero a un menor costo, debido a que en sus inicios la reducción de costos y gastos fue el objetivo principal del nuevo modelo de negocio.

"El diferenciador clave es que el GBS es global, gestiona proveedores de servicios de terceros y genera valor para los clientes finales" (Hodge, 2020), el cual implica "un liderazgo centralizado para la prestación de servicios globales multifunción, propiedad del proceso global, y se define por la integración de gobernanza, ubicaciones y prácticas comerciales" (Hampton, 2020). Naturalmente, logran proveer sus servicios a un continente o región, hoy encontramos que muchos de ellos comprenden dentro de su alcance regiones continentales como APAC (Asia pacífica), EMEA (Europa, Medio Oriente y África) y Américas. Por supuesto, todo esto catapultado por el crecimiento digital, el desarrollo de nuevas tecnologías y el fortalecimiento de los departamentos de tecnologías de la de la información que posibilitan la conectividad global.

Por consiguiente, los GBS han seguido avanzando conforme las economías y consumidores evolucionan, las nuevas tecnologías se adoptan y los ciclos del servicio se acortan. Las áreas de mejora continua y excelencia operacional son los impulsadores de la metamorfosis estratégica de los GBS, los cuales ahora enfrentan un reto mayor al aprovechar la abundancia de tecnologías de la era digital característica principal de la cuarta revolución industrial, y como resultado, los centros de servicios compartidos se encaminan a convertirse en *Inteligence Business Service* (IBS).

La industria 4.0 busca la integración de los seres humanos con la robótica, según Balazs Horvath "las últimas tecnologías digitales se integrarán en el modelo de proceso global de extremo a extremo. IBS adoptará soluciones empresariales ágiles y rediseñará la organización con capacidades digitales, que estarán presentes en todas las funciones de la organización" (Hampton, 2020), enfoque en transformación funcional y digital que se contrasta con los resultados obtenidos en la encuesta bianual de centros de servicios compartidos realizada por Deloitte en la que el 53 % de los CSC y GBS se enfocarían mayoritariamente en el aumento del uso de la robótica seguido de un 49 % en el aumento del enfoque de la experiencia digital para los próximos años (2019).

Esta nueva dinámica empresarial presume mayor retención del recurso humano para asegurar la conservación y transferencia del conocimiento. A partir del 2015, el papel jugado por los líderes de procesos es reconocido dentro del escenario organizacional (Deloitte, 2019) como factor clave en el éxito de la estrategia digital. *Global Process Owner* (GPO) llega a ser el nuevo rol responsable de la administración a nivel global desde el conocimiento específico del proceso, creando una línea centralizada encargada de liderar y ejecutar los proyectos de transformación digital, separándolos tácticamente de la operación diaria. Este nuevo rol comparte responsabilidad con las áreas de mejora continua, automatización y excelencia operacional.

21.5 Centros de servicios compartidos en Colombia y en la ciudad de Medellín

Actualmente, América Latina es uno de los destinos referentes para las empresas multinacionales interesadas en abrir un centro global de servicios compartidos (GBS). Algunos de los destinos destacados de la región son Costa Rica con un 9 %, México con una calificación de 8 % y Colombia con un 7 % (Sánchez, 2016). En

Colombia, organizaciones como Procolombia y la ANDI promueven activamente al país como destino para aquellas empresas en búsqueda de la implementación de su centro de servicios. Razón por la cual la firma consultora EY junto con Procolombia comparten los resultados de una encuesta que permite conocer el crecimiento de este modelo de negocio en Latinoamérica.

En la cuarta entrega realizada en el 2019, se dedicó un capítulo específico para Colombia, con el fin de denotar la evolución de los centros de servicios compartidos en el país, en esta encuesta participaron cuarenta compañías colombianas que operan bajo este modelo de negocio. El resultado de la encuesta en cuanto a la ubicación geográfica de los centros de servicios encontró que Bogotá tiene 62 % de los CSC, seguida por Medellín, ciudad que concentra el 28 %, luego Barranquilla y Cali con una participación por debajo de los dos dígitos.

Cabe denotar que los sectores de la industria principalmente atendidos son los de producción, consumo masivo y distribución con un 20 %, como por ejemplo el Grupo Nutresa y el Grupo Éxito, el sector de la construcción con un 12 % con empresas como Holcim y Grupo Argos, seguido por el sector de la tecnología, servicios y energía con un 10 %, 10 % y 7 % respectivamente.

Los resultados también demuestran que el 28 % de los centros de servicios realizan sus procesos *In house* y el 72 % se apoyan en terceros para realizar sus procesos compartidos, es decir que operan bajo un modelo híbrido (Ernst and Young Global Limited y Procolombia, 2019, p. 22). Los servicios son prestados principalmente en los idiomas inglés, español y portugués.

En Medellín, según el informe de gestión del plan de desarrollo de la administración de Federico Gutiérrez 2016-2019 "Medellín Cuenta con Vos" (Alcaldía de Medellín, 2019), durante el cuatrienio se crearon 12.911 empleos, de los cuales el 63,4 % estaban relacionados con la industria 4.0, entre ellos se encuentran las empresas de *software* y servicios IT, BPO&O, centro de innovación, contenidos digitales y centros de servicio compartidos. Las inversión nacional y extranjera en la región ascendió a USD 1.203,95 millones, se destacan empresas como UPS, Stanley Black and Decker, Globant, entre otras.

Los nuevos retos en cuanto a la estrategia detallan la transformación digital e innovación (Ernst and Young Global Limited y Procolombia, 2019, p. 17) como prioridad principal para estas compañías con un resultado del 68 %. Es decir, que los centros globales de servicios compartidos en Colombia no son ajenos a

la dinámica internacional y que por el contrario buscan asegurar su crecimiento y continua contribución las unidades de negocio atendidas.

21.6 Método

Tipo de estudio

La presente investigación aplicada se desarrollará a través de un estudio transversal de tipo descriptivo porque pretende obtener los datos de una probación definida mediante la utilización de un instrumento cualitativo propuesto de entrevistas semiestructuradas. La palabra cualitativo "implica un énfasis en las cualidades o características de entidades, en sus procesos y significados" (Durán, 1969).

Participantes

Los sujetos que participaron en esta investigación fueron diez líderes de procesos seleccionados de manera intencional que actualmente laboran en cuatro centros de servicios compartidos con alcance global ubicados en la ciudad de Medellín, los cuales cuentan con equipos a cargo. El criterio base de selección fue que se encontraran directamente involucrados en actividades de transformación digital en sus procesos y organizaciones.

Instrumento

Para llevar a cabo el proceso de la recolección de la información se realizaron entrevistas semiestructuradas con el fin de conocer las percepciones y opiniones de los participantes a partir de las siguientes categorías: noción y percepción, retos profesionales y personales, manifestaciones de los desafíos y factores que intervienen en el proceso de transformación digital y los desafíos en la nueva normalidad.

Procedimiento

La investigación se desarrollará en tres etapas que comprenden la contextualización, el trabajo de campo y el análisis de hallazgos y conclusiones. La fase de contextualización comprende la búsqueda de información teórica en bases de datos y página web de cada una de las categorías del marco conceptual, partiendo desde la transformación digital, aproximación del estado del arte, pasando por el

liderazgo y centros de servicios compartidos en el mundo y Colombia. La segunda fase es el trabajo de campo, mediante el uso de un instrumento de entrevista semiestructurada a diez *líderes involucrados en procesos de transformación digital en centros de servicios compartidos localizados en Medellín con la intención de conocer los desafíos, manifestaciones y aquellos factores facilitadores y obstaculizadores identificados durante el proceso de cambio.* Por último, la tercera fase será el análisis de hallazgos y conclusiones implica la transcripción de las entrevistas, así como la tabulación de las respuestas con el fin de lograr establecer los principales hallazgos y las conclusiones del estudio.

21.7 Resultados

A continuación se presentan los principales hallazgos de las entrevistas realizadas a los sujetos participantes de este estudio. La información será presentada teniendo en cuenta la tendencia de los datos a partir de las respuestas obtenidas por cada uno de los participantes en las categorías, buscando identificar patrones que ratifiquen el hallazgo, se relacionarán también fragmentos de algunos de los entrevistados como evidencia de la importancia del patrón, para finalmente cerrar con la conclusión partir de los resultados obtenidos.

21.7.1 Caracterización de los sujetos

En total se entrevistaron diez líderes de procesos, en la **tabla 21-1** se evidencian los datos sociodemográficos de seis hombres y cuatro mujeres cuyas edades oscilan entre los 33 y 55 años. Todos contaban con equipos a cargo. Siete de los participantes tienen estudios de posgrado y tres de ellos tenían un nivel educativo profesional. En cuanto a la antigüedad en el cargo, cuatro participantes tenían una antigüedad de entre uno y tres años, cuatro de ellos con una antigüedad entre tres y seis y años y dos participantes con una antigüedad mayor a seis años. Sin embargo, aunque algunos líderes hacen parte del mismo centro de servicios compartidos, los procesos que lideran son distintos por lo tanto su expectativa, retos y su visión del negocio nos contribuyen para el objeto del estudio.

Tabla 21-1
Caracterización de los participantes

Categorías	Edad	Sexo	Cargo	Antigüedad en el cargo	Nivel educativo	Empresa
Sujeto 1	42	M	Regional Process Owner	1 año y 3 meses	Profesional	CSC Stanley Black and Decker
Sujeto 2	34	M	Data Governance Manager	2 años y medio	Posgrado	CSC Stanley Black and Decker
Sujeto 3	42	F	Jefe de servicio y remuneración al personal	7 años	Posgrado	CSC Grupo Éxito
Sujeto 4	41	F	PTP Manager	1 y 3 meses	Posgrado	CSC Stanley Black and Decker
Sujeto 5	45	F	Jefe de contabilidad	5 años	Posgrado	CSC Grupo Éxito
Sujeto 6	46	M	Jefe de tesorería	4 años	Posgrado	CSC Grupo Éxito
Sujeto 7	44	F	Jefe de abastecimiento de bienes y servicios	5 años	Posgrado	CSC Grupo Éxito
Sujeto 8	38	M	Jefe de excelencia operacional	3 años y 6 meses	Profesional	CSC Grupo Éxito
Sujeto 9	33	M	Supervisor de cuentas por pagar y tarjetas corporativas	1 año y medio	Profesional	CSC Lafarge Holcim
Sujeto 10	55	M	Líder de data maestra	12 años	Posgrado	CSC Grupo Nutresa

21.7.2 Noción y percepción de la transformación digital en los centros de servicios compartidos

En relación con la noción de la transformación digital, los líderes de procesos la relacionan directamente como una integración de tecnologías a los procesos actuales de la compañía. El Sujeto 3 dijo que "la TD la entiendo como el proceso de integración de nuevas tecnologías en las diferentes áreas de una empresa, buscando principalmente cambiar la forma o cómo funcionan en este momento a través de la mejora de procesos". El Sujeto 9 opinó: "yo digo que es transformar las tareas o las interacciones que se hacen de forma física para un método electrónico y si es posible con procesamiento automático, lo principal es aumentar las interacciones electrónicas y reducir las físicas". De igual forma, lo lideres también entienden que la transformación digital implica cambios en el ser, el saber y el hacer de los individuos y las organizaciones, así, para el Sujeto 2, "la TD es más que todo un cambio de mentalidad en las organizaciones y las personas, para que entiendan cómo todas las nuevas tecnologías y herramientas te pueden habilitar que tus procesos evolucionen y lleguen a un siguiente nivel" y el Sujeto 3 señaló que "las empresas tienen hoy que empezar a pensar de una manera digital y transformarse de manera digital si quieren ser sostenibles en el tiempo, donde el fracaso es una oportunidad para reinvertirse y para innovar".

En cuanto a la percepción de la transformación digital en las organizaciones, en general todas cuentan con una estrategia de digitalización desde hace un par de años, que a su vez se alinea con los objetivos de los centros de servicios compartidos. En este sentido, el Sujeto 3 aseguró que "ha iniciado una carrera de cambio y transformación al interior de todas las áreas no solo en las áreas *Core* sino de toda la compañía incluido el *back office* como es el CSC donde todos los eslabones de la cadena son incluidos". El Sujeto 4, por su parte, contó que: "en mi organización, creo que la compañía está en una búsqueda constante de transformación, de automatización y digitalización, es algo que me encontré desde el momento en que llegue hace un poco más de dos años".

En contraste, aún falta trabajo en temas transformación digital para lograr el cambio del *mindset* de las personas. Así lo dio a entender el Sujeto 2:

> La compañía apenas está entendiendo en lo que se debe de enfocar y después de esto vendrá el cambio de *mindset* que aún no lo tenemos para comenzar a trabajar en analítica, organizando la data, para tomar decisiones con algún sustento.

21.7.3 Retos profesionales y personales percibidos por los líderes de procesos durante el proceso de transformación digital

Los hallazgos encontrados frente a los desafíos percibidos dan cuenta de cómo se deben llevar a cabo los procesos de transformación digital buscando un equilibrio entre el control de la operación, la innovación y un buen ambiente laboral. El Sujeto 1 declaró que "el reto sería cómo hacerlo, el centro de servicio asume actividades que han sido ejecutados por muchos años por la misma gente que tienen una forma de trabajarlo", el Sujeto 2 señalo que:

> Entonces dentro de los retos están ¿cómo hacemos los líderes del GSS para que la mentalidad de nuestros equipos y nuestra este muy abierta a la innovación, pero control en los procesos?, ¿cómo se hace el *mix* de eso? Eso es muy teso y más si no hay una estrategia que venga en cascada desde la dirección de la organización invitándote a que innoves, que si cometes un error no hay rollo.

También se evidenciaron retos relacionados con el ser humano: la resistencia al cambio, la adopción, el miedo, la apertura al error, así como asuntos de comunicación y trabajo en equipo manifestados en las siguientes repuestas. El Sujeto 3, por ejemplo, dijo que:

> Por lo tanto, los líderes debemos ver el error como una oportunidad, adicionalmente ser inclusivos en la construcción de esta transformación digital y en toda la planeación de la transformación digital al interior de cada una de las áreas y de la compañía. El mayor enemigo del cambio es el miedo, entonces muchos de nuestros colaboradores sienten miedo de esta transformación de la velocidad que va el cambio en esta época.

Por su parte, el Sujeto 4 dijo que "hay varios retos, el primero yo creo es la resistencia al cambio siendo el principal, uno se acostumbra a los procesos como son y como están porque así nos funcionan". Finalmente, desafíos en cuanto al desconocimiento técnico de todas las tecnologías disponibles para encontrar la solución que mejor se ajuste al proceso a intervenir y también, factores relacionados con la limitación del presupuesto.

> Segundo, de pronto, entender un poco más sobre las nuevas tecnologías, que muchos de nosotros no conocemos, por lo menos si me preguntas si yo sé hacer una macro yo no lo sé hacer, encuentro o identifico oportunidades de mejoras, pero yo misma no sé cómo abordarla de la forma correcta, entonces una falta de conocimiento de estos mecanismos o estas herramientas tecnologías que podrían

> estar disponibles. Por último, un tema de presupuesto, muchas veces uno también depende del presupuesto de los negocios, para esto si tenemos o para esto no.

En las implicaciones que conllevan los retos que enfrentan los líderes ante el proceso de transformación digital se evidencian mayoritariamente la apertura al cambio y las metodologías de gestión del cambio. En menor medida también se encontraron implicaciones en cuanto a la estandarización, la formación del recurso humano, la adaptación y el liderazgo. Para el Sujeto 1: "pues es más que nada creatividad, por que como hay disposición, pero no se sabe cómo, hay que explorar maneras, hay que idear, involucrarte con otra gente", el Sujeto 2 dijo que:

> Primero formación, hay que formar a la gente, hay que incentivarlos para que se continúen formando. Segundo, *Change Management* (CM), todo eso arriba implica estrategias de CM, y eso es lo más teso, porque ya no solo estás involucrando un proceso sino el temor, el corazoncito de la gente. Cómo le llegas a la gente para que tome estas iniciativas de una buena manera sin afectar sus procesos. Tercero, adaptación, la adaptabilidad te la van a dar estas dos cosas, la formación y el CM.

21.7.4 Actitudes percibidas frente a la transformación digital por los líderes de procesos

Las percepciones relacionadas con las actitudes negativas frente a los cambios generados por la transformación digital en las organizaciones muestra que la más relevante es la resistencia al cambio manifestada a través de la incredulidad, la negación, el miedo a la pérdida de empleo, pesimismo, la pérdida de confianza en los líderes; ello se evidencia, por ejemplo, en la respuesta del Sujeto 3: "como te lo mencionaba anteriormente el miedo, el miedo de enfrentarse a nuevas tecnologías, de expresar nuevas ideas, de no recibir respaldo por parte de los líderes. El Sujeto 4 señaló que:

> Yo creo que ahí el primero que más tiene peso, acá de pronto es el pesimismo que traen las innovaciones o las herramientas, en algunas ocasiones estas transformaciones, no se perciben de la forma correcta por que se pueden percibir que traen desequilibrios o incluso pérdida de empleos.

Por el contrario, en relación con las actitudes positivas que se perciben por los cambios generados en la transformación digital, los líderes encuentran la evidencia de los beneficios, la actitud trabajadora, el coraje, la actitud propositiva y de mejora continua. El Sujeto 1, por ejemplo, declaró que "el mover todo a una forma más digital, todo el mundo ha visto el beneficio y lo está apoyando, eso

ha sido bastante gratificante y efectivo". El Sujeto 2 destacó "la más positiva de todas, es la mentalidad trabajadora que tiene el equipo".

Así mismo, la motivación para ampliar conocimientos por fuera del área de experticia, y a su vez, mejora de la calidad laboral mediante la liberación de capacidades por la reasignación de actividades repetitivas ejecutadas por las soluciones tecnológicas. El Sujeto 4 opina sobre la motivación:

> Y esta motivación trae como consecuencia positiva que la gente también se forme y quiera adquirir nuevos conocimientos, ya tenemos personas de otras áreas como contadores, administradores, economistas, que están aprendiendo de herramientas digitales y herramientas de automatización.

Y el Sujeto 5 habló de lo positivo:

> Entonces lo que le encuentro bueno a la TD, es que permite que las personas no solo aprendan de su hacer o de su profesión si no que van aprendiendo de otras cosas, entonces aprender a manejar indicadores, a gestionar presupuesto, a describir un proceso con lujo de detalles para poder hacer un *bot*.

21.7.5 Factores que intervienen en el proceso de transformación digital

Los factores facilitadores o llamados también habilitadores del proceso de transformación digital en la organización, según los líderes de procesos son alineación corporativa total hacia la transformación digital, cultura organizacional hacia el cambio y la misma evolución de la tecnología son los de mayor relevancia. El Sujeto 3 destacó "la estrategia corporativa de toda la compañía está enfocada a la transformación digital" y el Sujeto 5 declaró que "definitivamente es que la totalidad de la compañía esté hablando de transformación digital ya eso por sí solo ya es un habilitador".

En cuanto a la dimensión del recurso humano, en menor medida se encontraron respuestas relacionadas con líderes claros y alineados a la estrategia, diseño de los procesos y el uso de referenciaciones a partir de las buenas prácticas, actitud investigativa y comunicación asertiva. Así, el Sujeto 6 declaró: "la primera los líderes, somos los primeros y principales facilitadores. Dos, alineados con la estrategia corporativa, modelo de gobierno, cabezas y así todo esto funciona". El Sujeto 7 habla de "rodearse muy bien con esos asesores y con referenciaciones durante esa primera fase previa del proceso que permita hacer el diseño bajo las mejores prácticas y no necesariamente bajo el cómo se hacía".

En contraposición, los factores obstaculizadores identificados como los más relevantes frente al proceso de transformación digital son: no tener estrategia digital o apoyo de la alta gerencia, desconocimiento técnico de las tecnologías disponibles, miopía y las limitaciones de presupuesto. Así lo ratifica el Sujeto 3: "el presupuesto es muy limitado y se requiere una inversión importante para trabajar en el cambio", el Sujeto 5 habla de una cierta desconexión:

> Si estas áreas estratégicas y corporativos no están alineadas con que la compañía quiere en un CSS, se vuelven un *stopper* en la ejecución. Y a nivel de CSS, puntualmente en Éxito, ha sido un poco difícil hacerlo más transversal a las compañías del grupo. Y creo que también puede ser un obstáculo, los temas presupuestales, creo que si las compañías no hacen una buena destinación presupuestal a los temas de transformación digital

21.7.6 Desafíos en transformación digital en la "nueva normalidad" durante la COVID-19 y el Poscovid-19

Para abordar esta nueva realidad y conocer las percepciones y desafíos que actualmente están viviendo las compañías. La primera pregunta estuvo enfocada en conocer dónde se está realizando la inversión en transformación digital, más de cara al *Core* del negocio o en los centros de servicio compartidos. Como resultado se percibe que la inversión se está dando en todos los negocios de la compañía con mayor participación hacia el *Core* debido a la necesidad de implementación y reestructuración de la estrategia de omnicanalidad, posicionamiento del canal *e-commerce*, implementación de estrategias de análisis de data. Pero sin duda no se desconoce que eso también ha impulsado la inversión en el *back* con miras a dar respuesta a las necesidades y requerimientos del *Core* del negocio. El Sujeto 2 señaló:

> Hoy en día esto está en el *Core*, pero hay un *mix*. Stanley también tiene un centro de tecnología e innovación, la primera gran inversión está ahí y la segunda está en todo el movimiento con ACCN, porque esto va a crear nuevas capacidades para el largo plazo.

Por su parte el Sujeto 3 opinó: "considero que la compañía invirtió mucho en el *core* pero en el centro de servicios también pasaron cosas importantes si no hubiera existido la presión de la enfermedad del COVID"

Finalmente, en cuanto a lo que perciben los líderes de procesos sobre cuáles serían los posibles desafíos en la "nueva normalidad" para los centros de

servicios compartidos, el 70 % de los encuestados respondieron que será seguir manteniendo los niveles de productiva en el *home office*, porque es una modalidad que se quedará. Así lo ratificó el Sujeto 1: "pues el desafío era encontrar una nueva forma de trabajo, pero ya que entramos en esta nueva dinámica, en este nuevo ritmo, ahora sería mejorarlo" y el Sujeto 3 "los desafíos son muchos, seguir potencializando el tema de la virtualidad, realmente creo que hemos sido más eficientes desde que trabajamos de manera virtual".

Se señalaron también los retos con la asignación de presupuestos destinados a la inversión de nuevas tecnologías, pero también en la formación de los empleados. El Sujeto 7 dijo "yo creo que el tema de analítica y robótica, yo sé que muchas compañías hoy lo tienen" y el Sujeto 6 habló de "inversión en las personas en el recurso humano, formación, apoyo, cambio, para capacitarlos". Por último, el ajuste a los nuevos requerimientos de los clientes es otro asunto de importancia. El Sujeto 2:

> Los procesos de nuestros clientes es decir los negocios, se van a ver afectados por sus clientes que es el usuario final de nuestros productos. Lo que puede generar un gran desafío de adaptación a nuevas solicitudes, no sabemos qué vaya a pasar en el mundo de nuestros clientes que vaya a significar un cambio para nosotros.

Para finalizar, el Sujeto 8 anotó: "también a que las cosas están cambiando, a que los clientes están cambiando, que ellos también están pensando en trabajar de manera remota".

21.8 Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo principal identificar los desafíos percibidos por un grupo de líderes de procesos frente a la transformación digital en los centros globales de servicios compartidos localizados en Medellín. Este problema de investigación fue abordado desde diferentes perspectivas o categorías de estudio, tales como: noción y percepción, retos profesionales y personales, actitudes percibidas frente al proceso de transformación digital, factores que intervienen en el proceso y finalmente los desafíos en la nueva normalidad a partir de la emergencia sanitaria mundial generada por la pandemia de la COVID-19.

En relación con la noción del concepto de transformación digital se evidencia que no existe una homologación del concepto y a su vez de su alcance dimensional. Mas de la mitad de los líderes encuestados relacionan la transformación digital

directamente con la inserción de tecnología a los procesos, lo que evidentemente es más conexo a la noción de automatización a nivel de operaciones y experiencia del cliente, relegando la dimensión del recurso humano que concibe las necesidades, sentimientos, frustraciones y tensiones del individuo dentro del lugar de trabajo enfrentado a una transformación digital. Se presume entonces que, como consecuencia de esta concepción inexacta del término, se podría incurrir en una subvaloración del factor humano, el cual en definitiva es el que hace viable la transformación digital de los procesos permitiendo que estos sean habilitados digitalmente en pro de lograr procesos eficientes, pues la tecnología no deja de ser simplemente una herramienta y por lo tanto esta dimensión debe ser atendida con el mismo nivel de esfuerzo que las demás.

Sin embargo, los líderes reconocen que la transformación digital es el medio que permitirá alcanzar la competitividad y sostenibilidad del negocio, por lo tanto, no es una elección sino una necesidad latente en la que se deben embarcar las compañías para el aseguramiento de estas. Por otra parte, en cuanto a cómo se percibe el proceso de transformación digital en la organización, los centros globales de servicios compartidos, por su tamaño y alcance en general, cuentan con una estrategia digital apalancada desde los mandos corporativos de la empresa, esto sin lugar a duda ayuda mucho a lograr la sincronización de la compañía.

No obstante, en cuanto a los retos personales y profesionales percibidos por los líderes de procesos de los centros de servicios compartidos y las implicaciones derivadas, se concluye que pueden ser divididos en cuatro grandes dimensiones asociados entre sí: estrategia, recursos humanos, clientes y tecnología.

Primero, en la estrategia se encuentran retos relacionados con que los lideres estén alineados con la visión y objetivos de la compañía, que entiendan la estrategia digital, la interioricen para que pueda ser transmitida a sus colaboradores asertivamente. Esto implica que las compañías comuniquen claramente cómo desde cada proceso se contribuye a la transformación digital, se destinen recursos monetarios para la viabilización y puesta en marcha de proyectos desarrollados por cada una de las áreas de procesos, así mismo que los líderes sean también involucrados en el análisis e implementación de los proyectos transversales en transformación con el fin de derribar miradas de silos y, por el contrario, incentivar la visión holística, la participación y la responsabilidad cooperativa. Se concluye que la definición de la estrategia corporativa declarada desde la transformación digital facilita sustancialmente los procesos de implementación, adopción y adaptación del proceso, alinea cada uno de los procesos que constituyen la compañía y genera un lenguaje común entre sus colaboradores.

Segundo, en el recurso humano los retos son derivados principalmente de las actitudes negativas y positivas provocadas por los cambios que se introducen como consecuencia de la transformación funcional teniendo en cuenta que hoy se cuenta con un talento humano con brechas generacionales que traen consigo maneras diferentes de manifestar la resistencia y la incertidumbre como respuesta al malestar que provocan los cambios en el individuo. Todo ello implica, entonces, la implantación de modelos de gestión del cambio, que permitan disminuir las ansiedades, tensiones y miedos en las personas. A su vez, comunicar asertivamente las necesidades de cambio y beneficios posibles a alcanzar con estas nuevas mejoras, apalancándose de estilos de liderazgos más vanguardistas como el transformacional, el adaptativo, el transaccional, mecanismos de recompensa contingente que ayuden a generar motivación en los empleados, apertura al cambio y adaptabilidad. Hoy las habilidades blandas son las más requeridas por las organizaciones, el perfil del colaborador se ha movido de un plano técnico a uno de competencias y roles, razón por la cual la inversión en formación es de suprema importancia, muchas compañías vienen ya proveyendo a sus empleados formación en temas críticos como *Lean Six Sigma, Agile*, entre otros. Sin embargo, es fundamental continuar con la inversión en formación del recurso humano, para encausar estos conocimientos a la transformación de procesos digitales. Es decir que, en definitiva, seguir trabajando en técnicas de gestión del cambio, así como de formación del personal son prioridades en este campo pues los nuevos retos que consideran los líderes a afrontar en la "nueva normalidad" están relacionados con dar continuidad a los logros obtenidos durante la pandemia en temas de trabajo remoto, seguir manteniendo los niveles de productividad y lograr el balance adecuado entre la obtención de resultados, el control de la operación y el bienestar de los empleados, sabiendo que esta nueva condición también ha exigido más de los colaboradores no solo desde el tema profesional, sino sicológico y físico.

Tercero, desde el ámbito del cliente los retos que hoy enfrentan los líderes son: determinar cómo desde su proceso se aporta valor para el cliente consumidor del servicio, cómo se aporta a la entrega de un insumo de calidad y que también se reciba un insumo apropiado. Por otra parte, se encontraron retos relacionados con la omnicanalidad, pues todos los procesos de la compañía deben soportar esta estrategia de comunicación y entrega a los clientes finales que consumen los productos y servicios de la compañía, para que cada vez que el cliente tenga un punto de contacto en el proceso de búsqueda y adquisición de los productos y servicios, la comunicación sea consistente sin importar el canal de contacto ya sea página web, App, tiendas físicas, entre otros. Esto implicará respuestas

flexibles, ágiles y adaptables por parte de los procesos para dar respuesta a los nuevos requerimientos. En resumen, se concluye que el cliente debe seguir siendo el centro del modelo de la operación del negocio, entender sus expectativas y necesidades implica que los líderes busquen miradas que los obligan a salirse de la operación permitiendo vislumbrar hacia dónde van los procesos, las tendencias del mercado y la toma de decisiones preventivas y proactivas en búsqueda del ajuste a estos nuevos requerimientos.

Respecto a la tecnología, los retos revelados son: no contar con programas estables de innovación, al igual que el desconocimiento de las tecnologías, esto implica el apoyo a programas de innovación dentro de la compañía al igual que la búsqueda constante de ideas y mejores prácticas mediante la referenciación o *benchmarking* con otras compañías. Instituir también protocolos para las mejoras de procesos que sean conocidos y aplicados por todos como un marco de referencia organizacional, pues es importante iniciar con un entendimiento profundo del proceso antes de contemplar automatizaciones, no todas las mejoras de procesos requieren de un RPA, un *bot*, un *job* o cualquier otro tipo de robotización. Por lo que, este análisis temprano permitirá eliminar los desperdicios y no trasladarlos a la robótica mediante la identificación de los puntos de quiebre o puntos críticos a intervenir e identificar la herramienta tecnológica o digital que mejor se ajuste a la necesidad del proceso.

Por consiguiente, las organizaciones encuestadas, aunque tienen clara su estrategia deben seguir haciendo esfuerzos para alinear los temas de cultura, buen gobierno e innovación incluyendo sus centros de servicios compartidos para que los líderes y colaboradores sean movilizadores, conscientes de la contribución que hace el proceso a la estrategia corporativa de transformación digital y su modelo de negocio.

El valor practico de este estudio ha sido profundizar en el conocimiento de los retos y dificultades que viven los líderes en el ejercicio de sus funciones dentro de los centros de servicios compartidos y más ahora en la crisis actual producida por la pandemia del COVID 19, la cual ha evidencia una tendencia en los retos que se afrontan y seguirán afrontado los líderes en la medida en que se ajustan a la nueva normalidad, la cual ha catapultado exponencialmente las necesidades de digitalización de las empresas, desafío que hasta ahora los centros de servicios compartidos han sabido sobrellevar, pero que sin lugar a dudas serán mucho más cambiantes y retadores. Por lo tanto, contar con un buen proceso de transformación digital permitirá disminuir los traumatismos

organizacionales y dotar con capacidades a la empresa para responder con eficacia ante estos nuevos desafíos.

El estudio además ha evidenciado, que los retos percibidos por los lideres van más allá del tema de aceptación de cambio y gestión del talento humano, pues presumen esfuerzos en apertura a la innovación, involucramiento y entendimiento desde nuevas áreas de conocimiento que aporten a la visión holística de los procesos y la organización, que a su vez rompen las fronteras de la simple capacitación *per se* de los empleados y que las necesidades de los colaboradores son ahora distintas, por lo cual lo líderes también se han visto enfrentados a aventurarse a nuevas metodologías de administración de personal como consecuencia de los nuevos perfiles profesionales que gestionan donde más que un cargo, una sola persona puede desempeñar diferentes roles, por lo que lo líderes deben enfrentarse a una nueva generación donde las personas se movilizan más por los retos que por la misma dimensión del cargo. Las compañías están llamadas asimismo a ayudar a sus líderes con formación, acompañamiento e involucramiento para hacer de ellos profesionales capaces de sostener conversaciones difíciles, desarrollar una visión a alto nivel del entorno de la organización y definitivamente ser capaces de asumir los retos con una mayor preparación.

Referencias

- Alcaldía de Medellín. (2019). *Informe de gestión. Plan de desarrollo 2016-2019: "Medellín cuenta con vos"*. https://bit.ly/3UF8RH5

- Betancur, S. y Vanegas, L. (2020). *Taller: habilidades gerenciales 19, 21, 26 y 28 de octubre de 2020.* Maestría en Gerencia Integral por Procesos, Universidad Eafit. Documento no publicado.

- Delgado Fernández, T. (2020). Taxonomía de transformación digital. *Revista Cubana de Transformación Digital, 1*(1), 4-23. https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/62

- Deloitte. (2019). *Encuesta Global de Servicios Compartidos 2019*. Deloitte.

- Durán, M. M. (1969). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración*, *3*(1), 121-134. https://doi.org/10.22458/rna.v3i1.477

- Ernst and Young Global Limited y ProColombia. (2016). *Tercera encuesta latinoamericana de servicios compartidos. Tendencias de un modelo en evolución. Capítulo Colombia*. https://bit.ly/3TfCVIp

- Ernst and Young Global Limited y ProColombia. (2019). *Cuarta encuesta latinoamericana de servicios compartidos. Capítulo Colombia: ¿es Colombia una ventana de oportunidades en servicios compartidos?* https://es.calameo.com/read/00415202015b9cac874c4

- Geschickter, C., Moyer, K. y López, J. (17 de abril de 2020). Leverage Business Models to Guide Digital Business Transformation. *Gartner*. https://gtnr.it/3UJ20MH

- Hampton, B. (6 de enero de 2020). 20 Years of Shared Services Trends: Key Milestones and Future Predictions. *SSON*. https://bit.ly/3WQr3Qa

- Hersey, P. y Blanchard, K. (1981). So You Want to Know Your Leadership Style? *Training and Development Journal, 35*(6), 34-54.

- Hodge, B. (2020). *Global Business Services: Transformation Realized*. SSON Industry Reports.

- Ilcus, M. A. (2018). Impact of Digitalization in Business World. *Review of International Comparative Management*, *19*(4), 350-358. https://doi.org/10.24818/RMCI.2018.4.350

- Keszthelyi, C. (2019). Shared Services Evolving into Global Business Services. *Budapest Business Journal*, p. 2.

- Mahmood, F., Khan, A. Z. y Khan, M. B. (2019). Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade. *Abasyn Journal of Social Sciences*, *12*(2), 231-250. https://doi.org/10.34091/ajss.12.2.03

- Manrique, H., Lopera, I., Pérez, J. D., Ramírez, V. E. y Henao, C. M. (2016). *Clínica analítica de las organizaciones*. Universidad Eafit y Sociedad de San Pablo.

- Oberer, B. y Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, *7*(4), 404-412. https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332

- Sánchez, J. (2016). *Transformación e innovación digital*. https://bit.ly/3DV02lR

Capítulo 22. La trata de personas y el trabajo. Significados del trabajo en mujeres víctimas de trata desde la voz de los profesionales que las atienden

Laura Melissa Alzate Díaz, Ana María Fajardo González, Verónica Andrade Jaramillo y María Alejandra Gómez Vélez

Universidad de Antioquia y Universidad Pontificia Bolivariana

22.1 Introducción

Se desarrolló una aproximación a la construcción del significado del trabajo en mujeres que han sido víctimas de trata de personas desde lo reportado por profesionales expertos en el tema, que cuentan con trayectoria atendiendo este tipo de población en las ciudades de Manizales y Medellín, se considera que una de las principales motivaciones de enganche para el delito es el engaño con una oferta de trabajo, generalmente ofrecido a mujeres consideradas como vulnerables que ven en esta una opción de insertarse en el mercado de trabajo. La trata es una forma de tráfico en la que se deshonra al ser humano pues es visto como un objeto con el que se negocia, se traslada y se le exige cumplir con ciertas actividades de explotación, donde se vulneran tres de los derechos fundamentales: la libertad, la formación sexual y la integridad (Muñoz, 2016). Estos, según los artículos 12, 13 y 17 de la Constitución Política de Colombia de 1991, hacen referencia a que

todas las personas nacen libres e iguales, por lo que deben gozar de los mismos derechos, oportunidades y libertades sin discriminación por raza, sexo, lengua, religión, entre otras. Igualmente, se menciona en dichos artículos, la prohibición de torturas y tratos inhumanos o degradantes; y específicamente se prohíbe la esclavitud, la servidumbre y trata de personas (Constitución Política de Colombia, 1991, artículos. 12, 13, 17).

La trata de personas es considerada como el tercer negocio más lucrativo a nivel mundial, después de armas y narcotráfico; ha dejado entre los años 2012 y 2014, una cifra de 63.251 afectados en 106 países, de los cuales 70 % son mujeres y niñas; principalmente en las modalidades de explotación sexual, matrimonio servil, mendicidad, servidumbre y trabajo forzado (Corporación Espacios de Mujer, 2017).

Colombia es el tercer país con mayor número de víctimas de trata de personas en el mundo (después de Brasil y República Dominicana); en los últimos años se ha convertido en un lugar de origen y destino de mujeres, niños, niñas y adolescentes sometidos a formas de explotación sexual y laboral, y son Valle del Cauca, Risaralda y Antioquia los tres departamentos con mayores índices.

El fenómeno de trata es entendido como el comercio de seres humanos con fines de explotación. Es un delito en el que se recluta a una persona o grupo de personas, recurriendo al engaño, la amenaza, la estafa, el rapto, el uso de la fuerza, alejándolo de su lugar de origen, dentro o fuera del país para ser explotada con fines económicos o personales. Se conoce actualmente como "la esclavitud del siglo XXI" (Corporación Espacios de Mujer, 2017; Organización mundial de la salud y Organización panamericana de la salud, 2013).

Se puede dar de tres maneras: interna, externa y mixta. La primera es la que ocurre dentro del país, la segunda implica cruzar las fronteras de este, por lo que el país de origen y el de explotación son diferentes; la tercera puede iniciar como interna y después convertirse en externa o viceversa, al cruzar al menos una frontera (Corporación Espacios de Mujer, 2017). Dentro de las principales causas de dicho fenómeno está la desigualdad económica y de género, violencia contra mujeres y niñas, pobreza y trabajo no remunerado, falta de educación, conflicto armado, represión salarial y laboral, migración y altas tasas de desempleo (Londoño *et al.*, 2012).

Algunos de los efectos o consecuencias de la trata de personas son el deterioro físico y la muerte debido a la deficiencia de alimentación, precarias condiciones de

higiene y seguridad, contagio de enfermedades de transmisión sexual, intentos de escape o negativas para cumplir con las imposiciones. De igual manera, se genera un deterioro psicológico debido al trauma ocasionado por el sometimiento a presión y desintegración familiar pues las víctimas son alejadas de sus hogares, además de promover y financiar actividades ilícitas y de crimen organizado (Corporación Espacios de Mujer, 2017).

Sin embargo, el recorrido histórico de este fenómeno, según Staff-Wilson (2013) se ha dado desde el periodo colonial y la Conquista española, cuando la esclavitud y la falta de libertad estaban presentes en el diario vivir. Esclavitud entendida como aquella actividad en la que se ejercen derechos de propiedad sobre otras personas, tratándola como un objeto. Así pues, los hombres esclavos eran sometidos a largas y extenuantes jornadas, con poco alimento y castigos degradantes. Mientras que las mujeres esclavas sufrían, además de las mismas humillaciones, sometimiento sexual y en ocasiones eran entregadas como parte de pago a los vencedores de guerras, pues sus cuerpos eran vistos como objetos de placer.

Pero es solo hasta el siglo XIX que se nombra este fenómeno como "trata de blancas", pues las mujeres reclutadas eran blancas y americanas o europeas; comercializadas hacia países asiáticos, árabes o africanos. A partir del siglo XX se introduce el término "trata de personas", al evidenciar que no solo se involucraban mujeres, sino que también todo tipo de personas sin distinción de sexo, edad, cultura, raza y ubicación geográfica. En el año 2000, con el protocolo de las Naciones Unidas, se logró llegar a una definición consensuada sobre la trata de personas, designando esta actividad como todos los actos en los que se genera desplazamiento y reclusión de una persona, ya sea dentro o fuera de las fronteras nacionales; usando el engaño, fraude o coacción, para que dicha persona realice trabajos o servicios bajo presión, amenaza o violencia, abuso de autoridad, cautiverio por deudas, explotación sexual o laboral, entre otras (Staff-Wilson, 2013).

La trata de personas es una actividad ilícita que afecta a gran cantidad de la población, según la Coalición contra el Tráfico de Mujeres en América Latina y el Caribe (CATW-LAC, 2015; Torres, 2016), se ha estimado que más de quinientas mil mujeres y niños de esta región, han sido o son víctimas de la explotación sexual debido a este fenómeno; mientras que a nivel mundial se estima una cifra aproximada de cuatro millones de personas víctimas de este delito (CATW-LAC, 2015; Torres, 2016).

Igualmente, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, 2019) en el informe Global de Trata de Personas reporta que el 72 % de las víctimas detectadas en 2018 en todo el mundo son del género femenino, siendo el 49 % de los casos mujeres adultas y el 23 % niñas, que en su mayoría son objeto de trata con fines de explotación sexual.

En Colombia, de los casos reportados en los últimos tres años, representa un promedio de 85 % las mujeres víctimas; aunque no es posible especificar las estadísticas para cada grupo etario, pues el Ministerio del Interior solo proporciona datos generales (Corporación Espacios de Mujer y SerVoz, 2020).

En América, Europa y Asia oriental prevalece la trata con fines de explotación sexual, en América Central y el Caribe predomina la trata de niñas con este fin, mientras que en las otras subregiones del continente sobresale la trata de mujeres adultas con estos fines de explotación sexual (UNODC, 2019).

El fenómeno de trata de personas se da de forma considerable entre los sectores vulnerables de la población, en los que existen desigualdades sociales y económicas y se convierten en un terreno fértil para los reclutadores. Si bien los niveles de pobreza han disminuido en América Latina y el Caribe, los porcentajes aún son altos. Según datos del Banco Mundial (BM) uno de cada cinco latinoamericanos vive con menos de USD 2,5 al día, aunque la situación de pobreza crónica puede variar de acuerdo con el país (Torres, 2016). De igual manera, Staff-Wilson (2013) afirma, que además de lo económico, existen otras causas como la desigualdad social, la educación, violencia en el ámbito social, político e intrafamiliar y el desempleo.

En cuanto a los antecedentes sobre trata de personas, se han encontrado algunos estudios realizados en Nicaragua, Filipinas, Estados Unidos, Colombia, España, Oriente Asiático, América Central y República Dominicana, en los que se elaboraron estudios sobre factores psicosociales predisponentes en mujeres víctimas de trata; así como la reflexión sobre los principales protocolos y políticas de atención a víctimas, la comprensión de percepciones que algunas enfermeras de urgencias tienen acerca de este fenómeno y otros como la prostitución y víctimas de violencia. También se abordaron temas como la identificación de variables que inciden en los procesos de captación, traslado y recepción en cinco regiones de Colombia; al igual que la doble condición (sujeto-objeto) que caracteriza a las víctimas de trata como el factor determinante para que dicho delito crezca y sea sostenible. Y, por último, dar a conocer la vivencia de mujeres sobrevivientes de la trata de personas y la actuación de instituciones

públicas y privadas en relación con la atención brindada a esta población (García y Reyes, 2012; Flamtermesky, 2014; Universidad Nacional de Colombia *et al.*, 2009; Hurtado y Pereira-Villa, 2012; Hidalgo, 2008)

Entre las principales conclusiones obtenidas a partir de los estudios previamente nombrados, se encontró que algunos de los factores predisponentes en mujeres víctimas de trata son las características sociodemográficas, sociales y psicológicas, como ser mujer joven, tener bajo nivel académico y pobreza. Esta última se evidencia al presentar bajos ingresos, pocas oportunidades y alternativas de empleo, acceso limitado a servicios de salud y educación. El ser madre soltera es otro factor, al igual que formar parte de familias disfuncionales en las que existe baja comunicación, conflictos, abuso intrafamiliar, consumo de drogas o abuso sexual. De esta manera, algunos porcentajes relevantes, obtenidos en el estudio realizado con 25 mujeres víctimas de trata en Chinandega, Nicaragua, fueron que el 96 % de las víctimas tienen edades entre los 12 y 21 años, además ellas pensaban que tenían pocas alternativas de empleo y que vivían en lugares peligrosos, el 100 % eran solteras y presentaron violencia intrafamiliar, el 56 % evidenciaban baja escolaridad y el 92 % fueron tratadas en la modalidad de explotación sexual (García y Reyes, 2012).

El segundo estudio alude a la reflexión de los protocolos y políticas de atención a víctimas, que se realizó con una muestra de 22 mujeres inmigrantes afectadas por el fenómeno de trata de personas, procedentes de Filipinas, Estados Unidos, Colombia y España; en este se encuentra que los discursos y las propuestas planteadas para el trabajo con dichas víctimas, pocas veces concuerdan con las experiencias de las afectadas, esto debido a que ni los profesionales encargados ni las propias víctimas identificaban adecuadamente la situación particular del delito cometido, impidiendo que las acciones en pro de esta circunstancia, se ejecutaran correctamente. La metodología de esta investigación fue de Acción Participativa Feminista (IAPF), mediante la cual estas mujeres se reconocen como agentes sociales más que como víctimas, porque favorece que al exponer las situaciones vividas se pueda romper con los imaginarios y con el lugar de víctima. Este proceso genera una transformación en las personas afectadas, pues al dialogar acerca de la experiencia vivida se cumple una función terapéutica, principalmente en aquellas que llevan poco tiempo desde la manifestación del delito (Flamtermesky, 2014).

El tercer estudio, exploratorio descriptivo sobre la situación de trata en cinco regiones de Colombia, aplicado en 92 funcionarios (as) de entidades gubernamentales y no gubernamentales, arrojó que los lugares de origen de trata

en modalidad interna, en Colombia, están concentrados en los departamentos del Valle del Cauca, Nariño, Antioquia, Atlántico, Bolívar y Risaralda; mientras que en la modalidad externa, este delito tiene como destinos Norte, Sur y Centro América, Europa, Asia y Medio Oriente, principalmente en países como Ecuador, España, Japón, Estados Unidos, Irán-Jordania y China. En cuanto a las víctimas, se afirma que las mujeres corresponden a un 54 % mientras que los hombres a un 8 %; sin embargo, en la situación de tratantes, los hombres son un 25 % y las mujeres 8%. Esto permite evidenciar una variación en el estereotipo o imaginario que se tiene acerca de la trata de personas, pues las víctimas no son solo mujeres ni los tratantes solo hombres (Universidad Nacional de Colombia *et al.*, 2009).

De forma similar, se identificó que en las entidades estatales no existe un sistema de indicadores ni de seguimiento que permitan recolectar información y hacer monitoreo, para llevar a cabo el debido proceso y establecer programas y proyectos que exige la ley; lo que permite concluir que es necesario proponer nuevas recomendaciones para aquellas entidades que trabajan contra el delito de la trata (Universidad Nacional de Colombia *et al.*, 2009). No obstante, la ley en ocasiones evidencia vacíos también, pues las sanciones para este delito, en Colombia, son pocas e insuficientes en relación con otros delitos como aborto e incesto, de acuerdo con estadísticas de la Fiscalía General de la Nación durante los años 2008-2010 (Abadía, 2012).

Un cuarto estudio revisado sobre la *Dinámica del comercio ilícito de personas, realizado en Colombia y Oriente Asiático*, da a conocer la doble condición que caracteriza a las víctimas de trata, al ser percibidas como sujeto-objeto y los motivos que producen un crecimiento y sostenibilidad en este delito. Se estudiaron veintidós casos de trata transaccional en el que se identificaron 142 víctimas y se encontró que el comercio ilícito produce alta rentabilidad, se sostiene y nutre gracias a la demanda y oferta de dicho delito, pues según lo afirma Hurtado y Pereira-Villa (2012).

> Hay una coincidencia entre el interés de los tratantes e intermediarios por captar los denominados talentos o víctimas por un lado y la disposición en varios casos de las víctimas de "probar suerte" y mejorar su situación socioeconómica, por el otro (p. 171).

Hurtado y Pereira-Villa (2012) explican que algunas de las personas afectadas por la trata vivencian un momento inicial antes de ser percibidas como objeto, en el que tienen la oportunidad de evaluar los costos y beneficios que se les propone; en este punto, las víctimas pueden ser consideradas sujeto, pues

tienen aún la capacidad de aceptar o no las propuestas planteadas por los tratantes. Luego de ser trasladadas de su lugar de origen al de destino, pasan a ser percibidas y manipuladas como objeto, una vez se ejerce sobre ellas la retención y coerción física y emocional suprimiendo su capacidad de decidir y actuar. Para Hernández (2013) es fundamental tener claridades sobre la diferencia entre trata de personas y tráfico ilícito de migrantes: en el primero las víctimas aceptan el traslado más no la explotación, el traslado se da bajo el engaño, abuso y coacción; mientras que, en el segundo caso, el migrante es quien contacta al traficante y el traslado es voluntario.

El último de los estudios mencionados, se realizó en América Central y República Dominicana, este expone la vivencia de mujeres sobrevivientes a la trata de personas y la actuación de instituciones públicas y privadas con respecto a la atención brindada a esta población; se evidencia entonces que algunos casos de trata no son registrados bajo este delito, debido a vacíos normativos y al escaso uso de leyes, "en el caso de la trata interna, algunos países ni siquiera la tipifican como tal" (Hidalgo, 2008, p. 100).

22.2 Trabajo y desempleo, caldo de cultivo para la trata de personas

Según los datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), para el mes de septiembre de 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 15,8%, lo que significó un aumento de 5,6 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (10,2 %) (DANE, 2020). Por esto, algunas personas recurren al trabajo informal como un medio de subsistencia a través del cual pueden ser reclutadas para fines de trata, sin embargo, es necesario primero entender el trabajo como un aspecto inherente a la cotidianidad humana y necesaria para la supervivencia del hombre. En este sentido, para Peiró et al. (1996), el trabajo es entendido como un conjunto de actividades humanas, en el que las personas pueden obtener a cambio algún tipo de compensación sea este material, psicológica y también social.

Para Blanch (1998) el trabajo juega un papel importante en la experiencia humana, porque además del ámbito económico, aporta a otras esferas de la vida psicosocial como la identidad propia. Obtener trabajo se convierte entonces en una conquista personal, a tal punto que la identidad profesional o laboral conforma la base del autoconcepto y de la autopresentación; esto debido a que

la actividad laboral puede estar orientada e impulsada por factores intrínsecos como la autorrealización.

Según el Código Sustantivo del Trabajo (1950) de Colombia, el trabajo se define como "toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo" (artículo 5).

Por lo anterior, la actividad laboral es vista como un rol vital, una forma de autoexpresión personal, un medio para desarrollar las potencialidades y alcanzar los objetivos dentro de la sociedad. Además, generar oportunidades para ingresar o ser parte de diversos grupos, permitiendo desarrollar destrezas y habilidades sociales que facilitan la interacción y las relaciones interpersonales (Andrade *et al.*, 2011).

El trabajo se puede clasificar también en dos ramas, según Andrade *et al.* (2011) la primera de ellas es el trabajo formal con cuatro modalidades: empleo, *outsourcing*, prestación de servicios y trabajo cooperativo; y la segunda el trabajo informal que presenta múltiples modalidades que oscilan desde lo no legal (no legislado) y lo ilegal (que incumple la ley). Entre las características diferenciadoras de estos sectores se encuentra que el primero está regulado por la legislación de cada país, existen sanciones legales ante la presencia de incumplimiento sobre las leyes, lo que implica pago de impuestos y remuneración ya sea económica o en especie. Mientras que el trabajo informal escapa a la regulación legal, por ende, el pago de impuestos tampoco se lleva a cabo; en este se realizan actividades económico-productivas y actividades productivas no económicas, estas últimas implican la realización de trabajos no remunerados en dinero ni en especie.

Respecto al mercado formal, según el Código Sustantivo del Trabajo (CST), existen en el empleo tipos de contrato que comprometen formalmente al empleador y al empleado a cumplir con unas cláusulas para el desarrollo de su labor. Para que este contrato exista, debe haber tres elementos fundamentales: realizar personalmente el trabajo, cumplir horarios y tener una relación de subordinación (Código sustantivo del trabajo, 1950, capítulo 4).

Con relación al trabajo informal, existen algunas características asociadas a este como la globalización, la incapacidad del sector formal para generar empleos, costos de la formalidad, desplazamiento forzado, edad y nivel de educación, entre otros. Según Guevara (2003), la globalización es aquel fenómeno mundial

que ha traído consigo importantes cambios en la economía internacional, en aspectos como el comercio, las finanzas y la tecnología; dejando como consecuencia formas de trabajar mucho más flexibles, que rompen el molde de lo tradicional (Castro, 2014).

No obstante, el índice global de innovación asegura que Colombia ocupa el quinto lugar en la región y el puesto 63 en el *ranking* global, la existencia de algunos factores tanto internos como externos como el desplome del petróleo, la apreciación del dólar y el conflicto armado, ocasionan cierta fragilidad y hacen que se genere una desaceleración del desarrollo. Por ende, las tasas de empleo son cada vez más bajas y las de desempleo van en aumento, paralelamente con la aparición de sectores informales que terminan siendo fuente generadores de ingresos para todos aquellos que se encuentran por fuera del sector formal (Gómez, 2016). De esta manera, el sector informal es visto como una válvula de escape para aquellas personas, que, por condiciones como nivel socioeconómico, nivel de educación, edad, género, entre otras, no logran insertarse en la formalidad; es decir, dicha válvula es vista como una alternativa laboral real o como una posibilidad frente al desempleo (Ochoa y Ordóñez, 2004).

Otra de las características asociadas a la existencia del sector informal es la incapacidad del sector formal para generar suficientes empleos, pues quienes acuden a la informalidad son generalmente empleados domésticos, jornaleros, trabajadores por cuenta propia, personas con vulnerabilidad económica, sumado al fenómeno del desplazamiento forzado que ha generado que las familias campesinas migren a las ciudades, aumentando la incapacidad del sector formal para absorber el exceso de la mano de obra (Castro, 2014).

Cabe tener en cuenta que las situaciones precarias en las que se encuentran algunos sectores de la población colombiana favorecen que las personas acepten trabajos informales que prometen buenas pagas por labores que las personas están en capacidad de realizar, donde no se requieren perfiles tan elaborados o cualificados. El poco actuar del Estado frente a las correspondientes necesidades y exigencias básicas de la población, empeora cada vez más las condiciones de vida de las personas que no cuentan con los medios suficientes para involucrarse en el mercado; por ende, esta situación motiva a las personas a acceder a maneras fáciles de conseguir dinero lo que en muchas ocasiones terminan siendo trabajadores y víctimas a la misma vez de bandas criminales organizadas (Ripoll, 2008) como en efecto ocurre con la trata de personas en la mayoría de los casos.

Por otra parte, se encuentran también los altos costos de la formalidad, pues el establecer una empresa formal requiere de trámites y procesos de producción que implican gran cantidad de tiempo y dinero; de esta manera, hay quienes optan por mantenerse en el sector informal evitando dicho proceso (Ochoa y Ordóñez, 2004).

De igual forma, la edad se ha convertido también en otro factor asociado a la informalidad, pues el sector formal está constituido, en su mayoría, por personas con edades entre los 25 y 35 años. Por lo que aquellos que quedan por fuera de este rango, en países como Colombia que siguen siendo principalmente jóvenes, suelen recurrir a la informalidad como única opción. El nivel de educación también es determinante para la informalidad, pues este sector se caracteriza por estar compuesto de personas con un grado bajo de escolaridad, que no superan la educación secundaria, lo que disminuye las posibilidades de encontrar empleo en el sector formal (Ochoa y Ordóñez, 2004).

Así como existen múltiples causas de la informalidad, para dar significado al trabajo, pueden influir también diferentes factores; por lo que esta actividad, a nivel personal y colectivo, sus formas de ejercerla y sus funciones psicosociales; pueden transformarse a través del tiempo, razón por la que no pueden ser abordadas sin tener en cuenta el contexto en el que dicha actividad se desarrolla, pues este influye en la manera cómo las personas entretejen significados acerca del trabajo, que pueden variar además de una cultura a otra. Esto se sustenta en lo mencionado por Porras y Parra (2018), al plantear que "no es fácil dar una respuesta que satisfaga plenamente a todos sin tomar en cuenta el contexto histórico y social, ya que el trabajo no siempre ha significado ni significa lo mismo para todos los grupos humanos" (p. 16).

22.3 La subjetividad y el significado del trabajo

La representación cognitiva o mental que una persona hace respecto al trabajo puede variar de una cultura a otra, es lo que algunos autores nombran significado del trabajo, sin embargo, para poder comprender este constructo, es necesario partir de la definición de subjetividad, para posteriormente aclarar el término subjetividad laboral, concepto que abarca el significado del trabajo. Así pues, Orejuela y Ramírez (citados por Porras y Parra, 2018) afirman que la subjetividad es "la forma particular en que un ser humano como sujeto (a la vez individual y social), percibe, interpreta, comprende y significa la realidad en su conjunto,

incluido él mismo, y en consistencia con el contexto histórico-social y cultural" (p. 23). Por lo que se hace evidente que aspectos como sexo, edad, nivel de educación, nivel económico, el lugar y forma de laborar, entre otras características, puedan influir en dicha construcción.

Por su parte Ortner (citada por Aquino, 2013) define la subjetividad como "el conjunto de modos de percepción, afecto, pensamiento, deseo, temor, etc., que animan a los sujetos actuantes" (p. 273). Sin embargo, es necesario aclarar que la subjetividad siempre está anclada a un componente histórico, pues las formas de comportamiento del hombre están permeadas por el momento determinado en el que se encuentre y las prácticas que se desarrollen en dicho momento (Foucault, 2008; Foucault citado por Zangaro, 2011).

En este sentido, la subjetividad puede ser entendida como aquel espacio en el que se desarrollan procesos que permiten dar sentido a las experiencias del sujeto; por esto la pertenencia a instituciones como la religión, grupos políticos, laborales, culturales, entre otros, conlleva a la producción de subjetividades, pues en estos se llevan a cabo prácticas o actividades en las que los individuos unen o intensifican sus fuerzas; dando lugar a la significación e interpretación de las vivencias del sujeto, tanto individuales como colectivas (Brah citado por Aquino, 2013; Jaramillo y Muñoz, 2018).

En consecuencia, el trabajo cumple un papel significativo en la vida social y en la conformación del sujeto como persona, ya que este se define a partir de la labor que desempeña (Huertas *et al.,* 2011); al vincular el término subjetividad con el trabajo, se hace referencia a aquellos procesos mediante los cuales las experiencias propias del mundo laboral permiten generar nuevas formas sentir, pensar y actuar; pues estos siempre se relacionan con un momento histórico y ámbito en particular, que a su vez evidencian elementos propios del contexto, como valores, necesidades, normas y proyectos (Nardi citado por Prioli *et al.*, 2019).

Así pues, el ámbito laboral juega un papel importante a la hora de brindar un espacio para que la persona genere procesos de significación a partir las experiencias vividas dentro del mismo, de esta manera, "el ejercicio laboral es una práctica que implica la construcción de sentido y con ello la inscripción de esta actividad en un proyecto de vida" (Huertas *et al.,* 2011, p. 99).

En suma, el término subjetividad laboral puede entenderse como la "manera particular como cada individuo percibe, se presenta, interpreta y valora la experiencia laboral y todos sus factores asociados" (Orejuela y Ramírez citados

por Barreto *et al.,* 2019, p. 99). De igual manera, Porras y Parra (2018) la definen como la manera en que:

> La persona construiría un determinado significado del trabajo como una forma de interpretar sus experiencias laborales. De esta manera, el significado del trabajo no sería sino la interpretación que cada persona hace de sus experiencias de trabajo. Sin embargo, el significado del trabajo también puede considerarse como una representación social. Se trata de una realidad socialmente construida, reproducida por los individuos, con una cierta autonomía respecto a las normas sociales e infraestructura cultural propia de la época y país, y que además se ve influida por las condiciones históricas que le han ido moldeando y creando en este sentido (p. 25).

Desde la perspectiva psicosocial, el significado que se le otorga a cualquier fenómeno de la realidad es producto de la interacción social de las personas; teniendo en cuenta que la realidad es socialmente construida (Pérez de las Vacas *et al.*, 2009, p. 232). Por esta razón, el trabajo debe ser considerado como un aspecto insertado en el marco cultural del individuo, el cual influye y condiciona la vida y conducta humana (Peiró *et al.*, 1996 citado por García y Berrios, 1999).

Así pues, la incorporación del sujeto a un ámbito laboral implica el inicio de un proceso de socialización dentro de este ambiente; dicho proceso es continuo, dinámico e interactivo y se da entre el trabajador y su entorno laboral; la interacción entre estos dos configura la personalidad del trabajador, es decir, permite constituir todo el conjunto de creencias, actitudes y valores de la persona con respecto al trabajo (Palací y Peiró, 1995; Palací y Topa, 2004 citados por Pérez de las Vacas *et al.*, 2009, p. 232).

En este sentido, la socialización laboral puede ser definida como todos aquellos procesos que le permiten a las personas aprender y comprender los valores, normas, conductas y formas de percibir la "realidad" laboral dentro de una sociedad, institución o grupo social al que se está incorporando (García *et al.*, 2003 citados por Pérez de las Vacas *et al.*, 2009, p. 232). En este proceso los individuos adquieren ciertas posturas respecto al trabajo que están influenciadas por las experiencias que se tienen dentro de este ámbito; dichas posturas son lo que algunos autores denominan significado del trabajo (Peiró, 1993 citado por García y Berrios, 1999). Este es definido como un:

> Conjunto de creencias y valores hacia el trabajo que los individuos van desarrollando antes y durante el proceso de socialización del trabajo. Se trata de un conjunto de cogniciones flexibles y sujeto a cambios y modificaciones en

> función de las experiencias personales y los cambios en aspectos situacionales o contextuales (Mow, 1987; Ruiz-Quintanilla, 1991; Salanova, 1992; Gracia *et al.,* 2001; Peiró y Silla, 2003 (citados por Pérez de las Vacas *et al.*, 2009, p. 234).

El significado del trabajo es un constructo multidimensional (García y Berrios, 1999), se pueden reconocer tres dimensiones principales: centralidad, normas sociales y valores laborales (MOW International Research Team, 1997 citado por Amador *et al.,* 2019). La primera hace referencia a una creencia relacionada con el valor del trabajo para el individuo, es decir, el grado de importancia que este tiene en la vida de las personas; puede ser absoluta en cuanto a la importancia general que el individuo le otorga a trabajar o relativa en cuanto a la importancia de esta actividad en comparación con otros aspectos de la vida (Amador *et al.*, 2019; Ochoa, 2012). La segunda son las normas sociales o creencias normativas, entendidas como aquellos valores, principios y conductas sociales que funcionan como antecedentes que le permiten al individuo generar ideas y juicios sociales evidenciados en términos de deberes y derechos; los primeros corresponden a las normas y obligaciones que se aceptan en el entorno laboral y los segundos son las garantías que recibe el individuo (MOW, 1987, 1991 citado por Ochoa, 2012; Amador *et al.*, 2019). La tercera dimensión son los valores o resultados valorados, definidos como los resultados, aspectos o características que el sujeto espera y prefiere de un trabajo, pues considera que le aportan en alguna manera (De Jesús y Ordaz, 2006; Ochoa, 2012; Amador *et al.*, 2019).

En cuanto a los antecedentes sobre el significado del trabajo, se han encontrado algunas investigaciones realizadas en España, Venezuela, México, Brasil y Colombia. El primer estudio, realizado en España por Pérez de las Vacas *et al.* (2009), con 313 graduados de diferentes áreas, concluyó que, en relación con los resultados valorados del trabajo, en primer puesto está la motivación económica y en último un nivel aceptable de bienestar psicológico. Además, la importancia que esta población le concede al trabajo es bastante elevada, pues este representa un papel muy notable en sus vidas, al ser comparado con otros aspectos, solo es superado por la familia. De igual manera, Souza y Bendassolli (2017) realizaron un estudio con 224 jóvenes, en el que se comprobó, para la centralidad relativa del significado del trabajo, que la familia sobresale como la dimensión más relevante; reafirmando lo mencionado anteriormente por Pérez de las Vacas *et al.* (2009).

Por otro lado, Souza y Bendassolli (2017), en la misma investigación, aseguran que esta población define el trabajo como aquel medio que posibilita la obtención de recursos económicos necesarios para los diferentes aspectos de la vida. En

otro estudio hecho por Ochoa (2012) en Venezuela con 236 empleados de una empresa minera, se concluyó que, con respecto a la centralidad del trabajo, existe una alta valoración en cuanto a las relaciones interpersonales y familiares, además de distintas construcciones alrededor del aspecto laboral, asociadas a la responsabilidad, al derecho y al deber en el mismo; lo que afirma una diversa representación respecto al trabajo (Ochoa, 2012). En este mismo país se realizó un estudio con sesenta jóvenes empleados y desempleados; en el que se encontró que el trabajo es presentado como "un componente reafirmante de la identidad de la persona" (De Jesús y Ordaz, 2006, p. 74); por lo que se concluye que el significado del trabajo, a pesar de estar permeado por el aspecto individual, se constituye en el contexto social pues el ser empleado o desempleado no genera diferencia en dicha construcción (De Jesús y Ordaz, 2006). Lo que concuerda con lo expuesto por Ramírez (2020) en una investigación realizada con catorce hombres residentes en Guadalajara, México; de la que se concluye que el significado del trabajo es polisémico, pues una misma persona puede atribuir más de un significado a este constructo, en un momento particular y que puede transformarse durante su vida y los diferentes contextos que experimente en esta. También se afirma, que esta población le otorga, al trabajo, un valor instrumental, monetario o económico, al concebirlo como un medio para obtener dinero y satisfacer las necesidades.

En este mismo sentido, Cataño y Andrade (2021), a partir de un estudio hecho con siete participantes inmigrantes, profesionales colombianos, concluyen que el significado del trabajo, en su dimensión de centralidad, puede cambiar con el tiempo. Esto se evidenció en esta población, quienes inicialmente manifestaban una centralidad absoluta, al expresar que el trabajo era entendido como un medio económico que permite satisfacer necesidades básicas como vivienda, alimentación y ocio. No obstante, al vivir la experiencia de inmigrante y laborar en otro país, la centralidad de estos profesionales pasa a ser relativa; pues el trabajo es concebido ahora como no solo como fuente de subsistencia y de realización y crecimiento personal.

Por otra parte, en otra investigación realizada por Amador *et al.* (2019) con una población de doce mujeres de la ciudad de Cali, Colombia, en la que el objetivo fue analizar el significado del trabajo en mujeres con trabajo productivo (MTP) y mujeres con trabajo reproductivo (MTR); se concluyó que las MTR se dedican a esta actividad como una forma de responder a la demanda del rol tradicionalmente asignado a la mujer, además de un deseo de acompañar el crecimiento de sus hijos, por esto el significado que estas mujeres le otorgan al trabajo está asociado al cuidado del hogar. En cuanto a las MTP, existe en

ellas una necesidad por seguir vinculadas al mercado laboral y así poder aportar económicamente al sostenimiento de la familia, por lo que el significado que estas mujeres le atribuyen al trabajo se relaciona con el cumplimiento de funciones psicosociales que este trae consigo y aunque existe una ganancia económica, para ellas prima la autonomía que ésta provee (Amador *et al.,* 2019).

Teniendo en cuenta que en Colombia el desempleo es una realidad para muchas personas, pues sus altas tasas, que corresponden en Medellín al 16 % y en Manizales al 19,4 % para el periodo 2019-2020 (DANE, 2019); además de los altos niveles de desempleo conllevan a que las personas experimentan largos períodos sin empleo. Por esto la informalidad se ha convertido en un medio que ofrece una solución inmediata para la generación de ingresos y satisfacción de las necesidades básicas de los individuos (Castro, 2014; García y Reyes, 2012). Esto se puede evidenciar en las personas víctimas de trata, quienes, debido a su vulnerabilidad, principalmente socioeconómica, se convierten en blanco para las organizaciones ilegales que se dedican a este negocio; convenciéndolas de que esta es una oportunidad para obtener remuneración económica en grandes cantidades, de manera fácil y rápida.

Así pues, el objetivo de este trabajo de investigación fue indagar los significados del trabajo en mujeres víctimas de trata de personas en la ciudad de Medellín y Manizales a través de profesionales expertos en el tema y que han tenido acercamiento con víctimas de este fenómeno a lo largo de los años. Para esto se planteó como objetivos específicos: i) describir el grado de importancia que, de acuerdo con la experiencia de los profesionales tiene el trabajo para las mujeres atendidas como víctimas de trata, ii) identificar cuáles derechos y deberes son considerados por ellas respecto a la noción de trabajo cuando ya se encuentran en condición de víctimas y iii) identificar qué aspectos asociados al trabajo son considerados como relevantes por parte de las víctimas sobre el trabajo, según lo reportado por los profesionales que las han atendido.

22.5 Método

La investigación realizada es de tipo cualitativa, la cual se centra en comprender los fenómenos sociales, al indagarlos a partir de la perspectiva de los participantes en relación con su contexto. Este enfoque tiene el objetivo de estudiar la forma en que los sujetos experimentan los fenómenos en su entorno (Hernández-Sampieri *et al.*, 2018). El diseño es fenomenológico, porque está enfocado en las

diferentes experiencias de cada participante, cuya finalidad es explorar, describir y comprender los fenómenos, por medio de los discursos que cada individuo funda, sea de forma individual o colectiva (Hernández-Sampieri *et al.*, 2018).

Para elegir los participantes de esta investigación, se contactó a una ONG ubicada en la ciudad de Medellín, que acompaña procesos de prevención y atención a mujeres en contexto de prostitución y víctimas y sobrevivientes a la *trata de personas*; también se contactó a una fundación de la ciudad de Manizales, que atiende a personas víctimas de este mismo fenómeno. La investigación se realizó con el equipo psicosocial y la directora de la primera entidad mencionada y con el presidente de la segunda. Los criterios de inclusión que se tuvieron en cuenta para contar con los participantes fueron tener o haber tenido contacto directo con las víctimas y un año mínimo de trabajar en la ONG y en la fundación. Finalmente participaron cuatro personas en la investigación, en los roles de presidencia, dirección, psicología y trabajo social.

Tabla 22-1
Datos sociodemográficos de los participantes

Edad	Profesión	Antigüedad	Cargo	Género
27	Psicóloga	5 años	Psicóloga	Femenino
29	Trabajadora social	2 años	Trabajadora social	Femenino
50	Trabajadora social	18 años	Directora y fundadora	Femenino
55	Abogado	11 años	Presidente	Masculino

Para la recolección de datos, la técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada, porque permite obtener información y posibilita una comunicación y construcción de significados entre ambas partes, posibilita flexibilidad y profundidad (Hernández-Sampieri *et al.*, 2018; Márquez y Yépez, 2016). En la **tabla 22-2**, se encuentran las categorías de análisis y la guía de preguntas planteadas para las entrevistas.

Tabla 22-2
Categorías de análisis, indicadores

Categorías	Subcategorías	Pregunta
Trata de personas: el fenómeno de trata es entendido como el comercio de seres humanos con fines de explotación. Es un delito en el que se recluta a una persona o grupo de personas, recurriendo a la amenaza, al uso de la fuerza, engaño, fraude o rapto, alejándola de su lugar de origen, dentro o fuera del país; siendo explotada con fines económicos o personales. Se conoce actualmente como "la esclavitud del siglo XXI" (Corporación Espacios de Mujer, 2017; OMS,2013).	Contexto familiar y socioeconómico	¿Cómo era el contexto familiar, económico y social de estas mujeres? ¿Qué labor o trabajo realizaban estas mujeres antes de vivir la experiencia?
	Grado de escolaridad	¿Cuál era su grado de escolaridad en ese momento?
	Edad	¿Entre qué edades, aproximadamente, están las víctimas que se han atendido?
	Modalidades: explotación sexual, matrimonio servil, trabajo forzado, mendicidad y servidumbre	De estas modalidades ¿cuáles se presenta con mayor frecuencia?
	Captación o modalidad de "enganche"	¿Cómo terminaron "trabajando" en esta actividad? ¿Cuáles son las propuestas laborales más frecuentes?
Significado del trabajo. El significado del trabajo es un constructo multidimensional (García y Berrios, 1999), que se compone de tres dimensiones principales: centralidad, normas sociales y valores laborales (MOW International Research Team, 1997 citado por Amador *et al.*, 2019).	Centralidad y grado de importancia que el trabajo tiene en la vida de las personas, que puede ser absoluta en cuanto a la importancia general que el individuo le otorga a trabajar o relativa en cuanto a la importancia de esta actividad en comparación con otros aspectos de la vida (Amador *et al.*, 2019; Ochoa, 2012).	¿Qué pensaban del trabajo antes de esta experiencia? ¿Antes de ser tratadas, qué tan importante era el trabajo con respecto a otros aspectos de su vida? ¿Qué pensaban del trabajo que realizaban en dicho momento? ¿Cómo estas mujeres cambiaron la percepción del trabajo, después de esta experiencia?

Categorías	Subcategorías	Pregunta
	Normas sociales, valores, principios y conductas sociales que funcionan como antecedentes que le permiten al individuo generar ideas y juicios sociales evidenciados en términos de deberes y derechos.	¿Ellas han identificado si sus derechos eran vulnerados? Estas mujeres al ser explotadas bajo este delito, ¿tenían conocimiento de este? ¿En qué momento estas mujeres se reconocen como víctimas? ¿Es posible que aún después de esta experiencia, no lleguen a hacerlo?
	Valores laborales resultados, aspectos o características que el sujeto espera y prefiere de un trabajo, pues considera que le aportan en alguna manera (De Jesús y Ordaz, 2006; Ochoa, 2012; Amador *et al.*, 2019).	¿Cuáles fueron las expectativas que las convencieron de aceptar esta propuesta?
Trabajo como actividad conjunto de actividades humanas, en la que la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y social (Peiró et al., 1996).	Sector formal o informal: el primero es regulado por la legislación de cada país mientras que el segundo no.	¿Qué labor o trabajo realizaban estas mujeres antes de vivir la experiencia?
	Empleabilidad: capacidad de insertarse en el mercado del trabajo.	¿Cómo la fundación ayuda a estas mujeres a integrarse al mundo laboral?

Para el análisis de la información se hizo uso de análisis de contenido, que según lo Piñuel (2002), es una técnica que consiste en interpretar discursos procedentes de entrevistas previamente registradas, basándose en técnicas de medidas cuantitativas o cualitativas para elaborar y procesar los datos relevantes de aquellos discursos. En el análisis cuantitativo se emplea el recuento de unidades, mientras que para el análisis cualitativo se recurre a la combinación de categorías, como las descritas en la **tabla 22-2**.

Para el siguiente trabajo se tuvo en cuenta los aspectos legales mencionados en la Ley 1090 de 2006 y la Resolución 8430 de 1993, en las que se reglamenta el ejercicio de la psicología basándose en la confidencialidad por parte del profesional, principio que tiene la finalidad de preservar la información obtenida, los datos personales de los participantes como edad, nombre, lugar de trabajo, entre otros,

serán reservados. Y al tener en cuenta que esta es una investigación en la que el ser humano es sujeto de estudio, se da prioridad a respetar su dignidad y proteger sus derechos y su bienestar (Ley 1090 de 2006; Resolución 8430, 1993). Asimismo, se proporcionó el consentimiento informado donde se especifican los datos básicos de los investigadores y los contactos pertinentes.

22.6 Resultados

En este apartado se presentan los hallazgos encontrados a partir de las entrevistas realizadas a cuatro profesionales pertenecientes a dos diferentes entidades que brindan atención a mujeres víctimas de trata de personas. Los resultados se presentarán de acuerdo con las categorías mencionadas en la **tabla 2-2**, y se sustentan en la narración de los participantes de las entrevistas realizadas.

La primera categoría es *trata de personas*, que está compuesta por cinco subcategorías referentes al contexto familiar y socioeconómico, el grado de escolaridad, edad, modalidades de trata y captación. En relación con la primera subcategoría se encontró que la mayoría de las mujeres pertenecen a sectores socioeconómicos bajo y medio. Son madres cabeza de hogar, con relaciones conflictivas y violentas, tanto familiares como sentimentales; lo que dificulta una red de apoyo saludable. Son quienes responden económicamente en su hogar, predominando actividades laborales del sector informal, como amas de casa, peluquería, restaurantes, ventas en la calle, entre otras.

> Predomina mucho la tipología monoparental de jefatura femenina (madres cabeza de hogar), relaciones familiares previas (familias de origen) conflictivas, sin redes de apoyo, estas mujeres son proveedoras económicas generalmente de trabajos del sector informal, presentan carencias afectivas: impactos de rechazo, abandono, vínculos inestables (Equipo sicosocial ONG).

La gran mayoría son estratos 1, 2 y 3. Muy pocas de estratos altos, aunque se presentan también (Directora de ONG). Con respecto al grado de escolaridad, se identificaron dos momentos diferentes, el primero referente a un tiempo pasado en el que las mujeres captadas tenían un grado de escolaridad no superior al bachiller, incluso algunas sin ningún tipo de estudio; y un segundo momento, referente al tiempo actual en el que las mujeres captadas son bachilleres, técnicas, tecnólogas o profesionales. "La trata ha cambiado la forma de captación, anteriormente las víctimas eran mujeres no estudiadas o sin terminar el bachillerato, ahora se ven técnicas, tecnologías e incluso profesionales" (Equipo psicosocial ONG). También

se agregó que "diez años antes: primaria y bachillerato incompleto. Actualmente: bachilleres, mínimamente hasta 9°, técnicas e incluso profesionales (Directora ONG). Y el presidente de la fundación señaló que "bachilleres, incluso técnicos, tecnólogos y profesionales" (Presidente de la Fundación).

Al igual que en la subcategoría anterior, en la edad se evidencian dos momentos. Anteriormente la edad promedio de las mujeres captadas era de entre 25 y 50 años; sin embargo, actualmente esto ha cambiado y ahora estas mujeres tienen edades entre los 18 y 35 años. "No hay edad estipulada, pero si predomina la edad promedio de 15-35 años" (Equipo psicosocial ONG), por su parte la directora de la ONG indicó: "en los últimos diez años, 18 a 35 años, antes, 25-50 años y para el participante presidente de la fundación las edades actuales oscilan "entre 18 y 27 años.

La cuarta subcategoría son las modalidades, en esta todos los participantes concuerdan en que la modalidad que se presenta con mayor frecuencia es la explotación sexual o también conocida como prostitución forzada. "Explotación sexual, prostitución forzada, 90 %" (Directora ONG).

En relación con la captación, se encontró que "el enganche" para la mayoría de las mujeres está relacionado con una propuesta laboral que promete mejorar rápidamente las dificultades económicas y la calidad de vida. Siendo las ofertas más comunes actividades laborales pertenecientes al sector del trabajo informal. "Aceptando una oferta de empleo o de estudio (Equipo psicosocial ONG). Otro participante dijo que: "el engaño, la ingenuidad, habilidad de tratantes para envolverlas en el juego que termina convenciéndolas (Presidente Fundación). Muchas ejercían la prostitución, esos sitios son el foco de captación, ya que conocen el oficio; por lo tanto, no "van a presentar problemas" frente a las propuestas de los tratantes. Así, "los dos principales "enganches" son: mujeres con antecedentes de prostitución y mujeres con trabajos informales o con trabajos precarios (Directora de ONG).

Con respecto a la segunda categoría, *significado del trabajo*, se establecieron tres subcategorías referentes a centralidad, normas sociales y valores laborales. En relación con la primera subcategoría, se identificó que, para la mayoría de estas mujeres según los profesionales que las han atendido, el trabajo es visto como una oportunidad para obtener recursos económicos que les permitan suplir sus necesidades básicas; por lo que es ubicado en un primer lugar, en comparación con otras áreas de la vida. No obstante, para otras mujeres el trabajo se encuentra en un segundo lugar. "En términos generales, ellas ven el empleo

como una forma de tener unos ingresos económicos que les permitan subsanar todas las necesidades básicas" (Equipo psicosocial ONG). "Lo veían como una oportunidad para obtener recursos económicos" (Presidente Fundación). Según otra participante, "el trabajo es primordial, por las condiciones en las que ellas vivían. El trabajo es como esa piedra angular que te da la estabilidad" (Directora ONG) y otro acotó: "eran mujeres estables económicamente, el trabajo ocupaba un segundo lugar ya que pertenecían a trabajos estables" (Presidente Fundación).

La percepción del trabajo que tenían la mayoría de las mujeres en el momento de ser tratadas era el de un trabajo explotador, un trabajo que "no querían ni generaba lo que esperaban" (Directora de ONG). No obstante, esta percepción cambia luego de la experiencia de trata, pues algunas víctimas tienden a ser más precavidas con las ofertas laborales que se les presentan; aunque el trabajo continúa ocupando un papel relevante en la vida de estas mujeres, pues siguen existiendo las mismas necesidades económicas que antes de vivir esta experiencia. Por eso "se vuelven más prevenidas, esto depende de la experiencia vivida, de lo significativo que hayan sido para ellas esa situación" (Equipo psicosocial ONG). Otra participación fue:

> Algunas cambian las perspectivas, ya no es solo lo que genere ingresos si no también unas condiciones que dignifiquen al ser humano y les permitan estar dentro de un medio que les garantice algo mínimo, establecen unos límites, dimensionan más los riesgos y son más precavidas (Equipo Psicosocial ONG).

Para una de las participantes:

> Algunas se vuelven más precavidas con las ofertas laborales, están las que se cierran por completo y aseguran jamás volver a salir del país para trabajar, otras por el contrario se atreverían, pero asegurando que, bajo otras condiciones, como ser su propio jefe por ejemplo (...). El trabajo sigue siendo lo primordial, puesto que su situación económica empeora luego de la experiencia y se mantienen las vulnerabilidades socioeconómicas que presentaban antes (Directora de ONG).

Con respecto a la segunda subcategoría, se evidenció que estas mujeres no logran identificar que sus derechos están siendo vulnerados; la mayoría, al tener antecedentes de relaciones violentas, normalizan este tipo de maltrato. Por lo que se enfocan en el incumplimiento del pago acordado, lo que les permite reconocer que "algo está mal", aunque no la vulneración de sus derechos. De igual manera, tampoco identifican que están siendo víctimas de un delito y por lo tanto no se consideran como tal, sino hasta que un tercero se los menciona.

> En su mayoría como son mujeres que han vivido situaciones de violencia, de cierta forma normalizan la violencia, pero en el momento que no reciben un salario o que les cambian sus situaciones de trabajo, ellas saben que algo no está bien, no logran identificarlo o mencionan como vulneración de derechos, pero si alcanzan a reconocer que algo anda mal (Equipo psicosocial ONG).

La Directora de la ONG, planteó que:

> Algunas no les interesaba nada, lo que más les dolía o interesaban era que no les dieran el dinero... no les dolía ningún tipo de violencia, lo que les dolía era el hecho de no recibir dinero. Ellas creen que no tienen ningún tipo de derechos, por ser extranjeras, en Colombia tampoco conocen o saben qué derechos tiene, si no los reconoce mucho menos piensan en reclamar un derecho...
>
> La presión psicológica que ejercen los tratantes sobre ellas, recalcándoles constantemente que se encuentran solas, desamparadas y que aparte de todo "nadie sabe de su condición, y están de ilegales", esto hace que las víctimas se convenzan de que no tienen derechos y por lo tanto no hagan nada para buscar ayuda y hacerlos valer. Otra razón por la que no se esmeran en buscar ayuda es porque se dan cuenta que las autoridades están compradas por los tratantes (Directora de ONG).

Según otro participante, "no reconocen que fueron víctimas de un delito, consideran que les fue mal, porque no les pagaron o las maltrataron" (Presidente Fundación). Otro de los entrevistados señaló que: "por lo general se reconocen como víctimas cuando un tercero se los menciona" (Equipo psicosocial ONG).

> No identifican que era un delito. Actualmente hay muchas personas que no se reconocen como víctimas, se reconocen como víctimas cuando se informan y se sienten identificadas con el delito, es decir cuando un tercero se los dice (Presidente Fundación).

Una participante señaló que "la mayoría se reconocen como "engañados" o que vivieron esa situación "por de malas" más no como víctimas (...) generalmente el proceso de identificación como víctimas, es más difícil para los hombres que para las mujeres" (Directora ONG).

Los valores laborales corresponden a la tercera subcategoría, de esta se pudo concluir que lo que convence a estas mujeres víctimas para aceptar la propuesta de los tratantes es la promesa de mejorar sus condiciones, de acuerdo con la necesidad existente, sea económica, académica o emocional. Entonces buscan "mejorar sus condiciones de vida, están motivadas por mejorar su calidad de vida, sus condiciones económicas" (Equipo psicosocial ONG), también, "muchas veces no hay expectativas, sino que actúan por impulso, lo ven como una oportunidad de crecimiento laboral y económico" (Presidente Fundación).

La última categoría diseñada para esta investigación es el trabajo como actividad; se divide en dos subcategorías, la primera refiere al sector (formal o informal) y la segunda respecto a la empleabilidad. En cuanto al sector, se logró identificar que la mayoría de estas mujeres, antes de vivir esta experiencia, realizaban actividades laborales pertenecientes al sector informal, incluso algunas eran desempleadas. En general "mujeres desempleadas, mujeres que han trabajado en empleos informales, muy pocas con empleo formal pero siempre a la búsqueda de conseguir algo mejor" (Equipo psicosocial ONG).

> La mayoría trabajos informales, sectores como peluquería, amas de casa, restaurantes, ventas en la calle o incluso desempleadas. en términos generales con precariedad laboral, con trabajos poco remunerados, que generaban inestabilidad laboral. Al presentarse una precariedad o inestabilidad laborales, el enganche laboral es lo que principalmente atrae, motiva y emociona, es el dinero lo que las mueve (Directora de ONG).

En la misma línea uno de los participantes señaló que "trabajaban en almacenes de cadena, una fue ama de casa, otra modelo y solo dos en trabajo formal" (Presidente Fundación). Por otra parte, con respecto a la capacidad de insertarse en el mercado del trabajo, lo que se conoce también como empleabilidad, se encontró que la mayoría de las mujeres logran insertarse nuevamente en el mundo laboral, algunas en el sector formal y otras en el informal. Para esto es importante el apoyo que les brinda la institución a partir de un acompañamiento y educación en temas laborales como normas, derechos y deberes del empleador y del empleado; sin embargo, no siempre el enganche laboral es exitoso, pues algunas hacen caso omiso a las recomendaciones dadas. "Se acompañan para engancharlas laboralmente, aunque es una de las partes más complejas, ya que algunas no aprovechan el apoyo económico brindado o no atienden las recomendaciones dadas" (Equipo psicosocial ONG).

> La corporación acompaña a las mujeres e incentiva la creación de empresas legales, aunque en la realidad, algunas mujeres no siguen las recomendaciones de la legalidad por costos adicionales; algunas están entre la formalidad y la informalidad y otras pocas logran constituir su empresa o generar ingresos en el marco de lo legal. Es muy común la creación de microempresas y famiempresas, "porque la dueña soy yo, no estoy recibiendo órdenes de nadie, no estoy sujeta a cumplir horarios". Ya que la esclavitud de la trata les genera cierta rebeldía frente a horarios y aspectos respecto al trabajo (Directora de ONG).

22.7 Discusión

El objetivo de esta investigación consistió en indagar los significados del trabajo en mujeres víctimas de trata, a través de profesionales expertos en el tema y que han tenido acercamiento con víctimas de este fenómeno a lo largo de los años, desde dos instituciones en las ciudades de Medellín y Manizales que se encargan de atender sus casos y acompañarlas en su proceso de regreso a la vida civil como ciudadanas.

En primer lugar, debe aclararse que la trata es considerada en su ontología como un delito que va en contra de la integridad y dignidad de la persona víctima que es comercializada como mercancía para explotarla (Corporación Espacios de Mujer, 2017; Organización mundial de la salud y organización panamericana de la salud, 2013), y que en la presente investigación se relacionó con el tema trabajo bajo la consideración de que esta es la significación inicial por la cual son enganchadas la mayoría de víctimas que, sumado a sus condiciones socioeconómicas, educativas e incluso psicológicas, son más vulnerables para ser captadas para su explotación, bajo la idea de encontrar una mejor fuente de ingresos, sea por un trabajo ofrecido o por una oportunidad académica que luego se supone redundará en un trabajo bien pagado.

Así mismo, el analizar este delito en clave de trabajo, permite comprender por qué solo se consideran víctimas de trata cuando un tercero se los menciona y les deja ver las características del delito en lo que han estado viviendo, lo que para ellas hasta ese momento representaba una situación de abuso laboral e incumplimiento de lo pactado respecto a las condiciones y al pago. Con lo anterior, se aclara que la posición de las autoras no es concebir la trata como un trabajo, sino comprender desde la subjetividad laboral de las mujeres víctimas uno de los focos desde los que se significa esta experiencia, que es pensarse como mujeres

trabajadoras que reciben un pago por una labor realizada, por lo menos cuando son enganchadas bajo esta perspectiva.

En primera instancia, se indagó acerca del delito de trata, teniendo en cuenta todos los factores sociodemográficos que pueden influir; posteriormente se abordó lo relacionado con el trabajo como actividad y por último el significado del trabajo, a partir de las dimensiones que lo componen. Así pues, se puede evidenciar lo expuesto por García y Reyes (2012), al afirmar que algunos de los factores predisponentes en mujeres víctimas de trata son las características sociodemográficas, sociales y psicológicas; entre ellas el ser mujer joven, tener bajo nivel académico y pobreza, reflejado en tener bajos ingresos, pocas oportunidades y alternativas de empleo; al igual que ser madre soltera, vivir en contextos de violencia intrafamiliar, sufrir o haber sufrido abuso intrafamiliar, consumo de drogas o abuso sexual. Todo esto pudo apreciarse en las narrativas resultantes de las entrevistas, donde se mencionó que la mayoría de las mujeres víctimas de este fenómeno pertenecen a estratos socioeconómicos vulnerables, aunque algunas pertenecen a estratos medio-altos. Por lo general son madres cabeza de hogar, con relaciones conflictivas y violentas, tanto familiares como sentimentales, lo que dificulta una red de apoyo saludable; son quienes responden económicamente en su hogar, predominando actividades laborales del sector informal incluyendo en algunos casos la prostitución. Lo anterior, se relaciona con que las mujeres jóvenes son quienes se ven mayormente afectadas por el desempleo, con un porcentaje regional del 20,8 % en comparación a un 14 % correspondiente a los hombres jóvenes (Aparicio, 2013), y que en general para el año 2020 representó un 15,8 % (DANE, 2020), donde las mujeres también representaban el mayor porcentaje.

Con respecto al trabajo como actividad, Ochoa y Ordóñez (2004) aseguran que el sector informal es visto como una válvula de escape para aquellas personas, que, por condiciones como nivel socioeconómico, nivel de educación, edad, género, entre otras, no logran insertarse en la formalidad; es decir, dicha válvula es vista como una alternativa laboral real o como una posibilidad frente al desempleo. En este mismo sentido, Castro (2014) y García y Reyes (2012) afirman que en Colombia el desempleo es una realidad para muchas personas y la informalidad se ha convertido en un medio que ofrece una solución inmediata para la generación de ingresos. Por esto, las personas víctimas de trata se convierten en blanco para las organizaciones ilegales que las convencen de que esta es una oportunidad para obtener remuneración económica de manera fácil y rápida. Lo anterior se puede evidenciar en los resultados obtenidos en esta investigación, ya que los profesionales entrevistados aseguran que la mayoría de las mujeres, antes de

ser víctimas de este delito, se ocupaban en el sector informal, en trabajos como estilistas, amas de casa, meseras, entre otros. Además, sostienen que el enganche de los tratantes por lo general está vinculado al sector económico, con una propuesta laboral que promete ser la salida o solución a todas sus dificultades y la mejora de su calidad de vida.

En relación con la empleabilidad, la directora de la ONG menciona que en esta institución se acompaña a las mujeres víctimas, para incentivar la creación de empresas legales; sin embargo, algunas mujeres no logran insertarse en el sector formal debido a los altos costos que estos conllevan. Esto concuerda con lo afirmado por Ochoa y Ordóñez (2004), en años anteriores, al decir que insertarse en el sector formal implica altos costos, pues el establecer una empresa formal requiere de trámites y procesos de producción que conllevan gran cantidad de tiempo y dinero; de esta manera, hay quienes optan por mantenerse en el sector informal evitando dicho proceso. No obstante, actualmente en Colombia existen leyes que fomentan el emprendimiento e iniciativas que apoyan a madres cabeza de hogar, como lo son la Ley 1014 de 2006, que tiene como objeto promover el espíritu emprendedor y crear un marco institucional para fomentar y desarrollar la cultura de emprendimiento y creación de empresas en el país. El artículo 4 menciona como una de las obligaciones del Estado, la asignación de recursos públicos para apoyar redes de emprendimiento que estén correctamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Ley 1014 de 2006). También la Ley 1232 de 2008, en la que se estipula que el Gobierno Nacional debe establecer mecanismos para proteger a las mujeres cabeza de hogar, buscando fortalecer sus derechos económicos, sociales y culturales; promoviendo condiciones de vida dignas. Uno de estos mecanismos es ofrecer programas de capacitación gratuitos y creación y desarrollo de microempresas, que le permitan a estas mujeres realizar una actividad económica y así suplir sus necesidades (Ley 1232 de 2008). Puede ocurrir, en el caso de estas mujeres, desconocimiento o no acceso a la información relativa a estas posibilidades para realizar emprendimientos.

Otra de las causas de la informalidad evidenciadas en este estudio está vinculada a la resistencia que algunas mujeres víctimas de trata, después de vivida esta experiencia, presentan frente a emplearse en trabajos formales, pues en estos es obligatoria la subordinación ante otra persona y es frente a dicha subordinación que estas mujeres evidencian aversión, así lo afirma la Directora de la ONG al mencionar que la esclavitud vivenciada en la trata, genera en estas mujeres cierto rechazo ante asuntos como horarios establecidos y normas laborales; razón por la que algunas, luego de ubicarse en trabajos formales, deciden retirarse de estos

pues prefieren no recibir órdenes de ningún tipo. Es importante aclarar que, según el CST, en el artículo 23, la subordinación es un elemento esencial del contrato de trabajo. Esto profundiza la tendencia a continuar en el mercado de trabajo informal, lo que termina reproduciendo los círculos de pobreza de los que vienen haciendo parte este tipo de población vulnerable, al permanecer en el mercado informal.

De igual manera, Agamez (2020) afirma que la subordinación rige solo para lo que compete a la relación laboral y el cumplimiento de cierta actividad o servicio y la potestad del empleador para dar órdenes, dirigir al empleado e imponer reglamentos y sanciones, en caso de ser necesario. Esto podría explicar el por qué algunas mujeres víctimas, no logran establecerse y permanecer en el sector formal, pues una de las características de este sector es la subordinación a la cual ellas no están dispuestas a someterse después de la situación de abuso del poder padecida por ellas.

Por otra parte, se hallaron resultados relacionados con el significado del trabajo de las mujeres víctimas según la experiencia de profesionales que las atienden cuando están en proceso de retornar a la vida civil. Iniciando con la centralidad, entendida como el grado de importancia que tiene el trabajo en la vida de las personas, esta puede ser absoluta en cuanto a la importancia general que el individuo le otorga a trabajar o relativa en cuanto a la importancia de esta actividad en comparación con otros aspectos de la vida (Amador *et al.*, 2019; Ochoa, 2012). Con respecto a la centralidad relativa se identificó que para la mayoría de las mujeres víctimas, el trabajo es visto como una oportunidad para obtener recursos económicos que les permita suplir sus necesidades básicas; por lo que es ubicado en un primer o segundo lugar, en comparación con otras áreas de la vida. Esto coincide con lo expuesto por Pérez de las Vacas *et al.* (2009), al asegurar que el trabajo representa un papel muy notable en la vida de las personas; pues al ser comparado con otros aspectos, sólo es superado por la familia. Mientras que, en relación con la centralidad absoluta, se encontró que el trabajo puede ser definido como "una piedra angular" que brinda estabilidad, principalmente en personas en condiciones vulnerables, donde esta actividad es primordial; según lo menciona la directora de la ONG, encontrándose este aspecto según reportaron en varias de las víctimas.

Las normas sociales son otro componente del significado del trabajo, estas son definidas como aquellos valores, principios y conductas sociales que funcionan como antecedentes que le permiten al individuo generar ideas y juicios sociales

evidenciados en términos de deberes y derechos; los primeros corresponden a las normas y obligaciones que se aceptan en el entorno laboral y los segundos son las garantías que recibe el individuo (MOW, 1987, 1991 citado por Ochoa, 2012; Amador *et al.*, 2019). Con respecto a esto, en la investigación se encontró, según los profesionales, que las víctimas no identifican la trata de personas como un delito, no alcanzan a reconocer que sus derechos son vulnerados; esto podría deberse a dos factores principales, el primero es el desconocimiento de los derechos humanos internacionales y nacionales, lo que deja en evidencia la falta de educación en este aspecto, que podría asociarse con el grado de escolaridad de las víctimas o el nivel sociocultural, sin embargo, aunque a algunas mujeres se les dificulta reconocer que sus derechos son vulnerados, estas perciben que "algo anda mal". La mayoría solo se reconocen como víctimas cuando un tercero se los menciona.

El segundo factor que influye para no reconocerse como víctima puede ser la presión psicológica que ejercen los tratantes sobre ellas; como lo afirma la directora de la ONG, estos les recordaban constantemente que ellas estaban solas, desamparadas y en condición de ilegalidad, lo que termina convenciéndolas de que no tienen derechos y por lo tanto, tampoco oportunidad de recibir ayuda. Esta acción se conoce bajo el término de coerción, definido por la Real Academia Española (RAE) como "presión ejercida sobre alguien para forzar su voluntad o su conducta". Así pues la coerción, las amenazas y la intimidación generan en el receptor un estado anímico anormal, un estado de pánico; razón por la cual, cuando una persona realiza cierta acción por estar sometido a una amenaza, indica que está actuando "bajo presión". Sin embargo, para que exista realmente coerción se debe cumplir que la víctima de una amenaza no tenga otra opción que someterse a esta, por lo que debe realizar determinada acción, con la intención de evitar el "castigo" al que podría enfrentarse (Platts, 2008). En este mismo sentido, Blake (citado por García, 2016) asegura que la persona sometida a esta amenaza no actúa por voluntad propia, sino que está sometida a la voluntad de otro, quien disminuye la autonomía del primero.

Una tercera perspectiva para comprender por qué no se reconocen como víctimas se comprende desde lo expuesto por Hurtado y Pereira-Villa (2012) al afirmar que "algunas víctimas no se sienten como tales por estar sometidas a extensas jornadas de trabajo, pues sólo hasta el momento en que el tratante incumple el acuerdo y el pago resulta ser menor de lo esperado, ellas se consideran traicionadas, utilizadas, e incluso víctimas". Esto coincide con lo mencionado por los profesionales entrevistados, quienes aseguran que la respuesta obtenida por algunas de las víctimas frente al delito al que fueron sometidas es que lo

que más les afectaba era no recibir el dinero pactado. Esto puede deberse a que estas mujeres, según su propia biografía y contexto socioeconómico donde las necesidades básicas han sido suplidas de manera incipiente, han naturalizado sistemas precarios y explotadores de trabajo que les hace pensar que lo que están viviendo es normal, hasta que empieza a incumplirse lo acordado, así tengan la intuición de que las cosas no están del todo bien.

El tercer componente del significado del trabajo son los valores laborales, entendidos como los resultados, aspectos y características que el sujeto espera y prefiere de un trabajo, pues considera que le aportan en alguna manera (De Jesús y Ordaz, 2006; Ochoa, 2012; Amador *et al.*, 2019). Con respecto a estos se encontró que las principales expectativas que convencen a las mujeres víctimas de aceptar las propuestas laborales se relacionan con la mejora de sus condiciones de vida, de acuerdo con la necesidad que cada una tenga, ya sea económica, académica o emocional; no obstante, la necesidad que se presenta con mayor frecuencia es la de índole económico. Lo anterior concuerda con lo mencionado en un estudio realizado por Pérez de las Vacas *et al.* (2009), en el que se afirma que, con relación a los resultados valorados del trabajo, en primer puesto está la motivación económica y en último un nivel aceptable de bienestar psicológico. Lo que es lógico para los perfiles socioeconómicos de las mujeres víctimas reportadas por los profesionales, que además reflejan los altos niveles de pobreza del país, con un porcentaje de 35,7 para el año 2019 y en Caldas y Antioquia específicamente, 28,7 % y 29,8 % respectivamente (DANE, 2021a); contexto que favorece que se presenten con frecuencia situaciones en las que la necesidad económica asociada a la pobreza sea la causa o razón para acceder a propuestas de este tipo.

22.8 Conclusiones

Las condiciones sociodemográficas de la mayoría de las mujeres víctimas de este fenómeno incluye pertenecer a estratos socioeconómicos vulnerables, madres cabeza de hogar, con relaciones conflictivas y violentas, tanto familiares como sentimentales, lo que dificulta una red de apoyo para reducir su vulnerabilidad a la situación de trata o para salir de esta; son quienes responden económicamente en su hogar y predominan las actividades laborales del sector informal. Gran parte de esta población, antes de ser víctimas de este delito, se ocupaban en trabajos como estilistas, amas de casa, meseras, etc. Además, se evidencia que el enganche

de los tratantes, por lo general, está vinculado al sector económico, con una propuesta laboral que promete ser la salida o solución a todas sus dificultades y mejorar su calidad de vida.

En cuanto a la capacidad de insertarse en el mercado del trabajo, las mujeres víctimas de trata optan por la creación de microempresas y famiempresas; si bien las instituciones realizan un proceso de formación y acompañamiento en cuanto a la legalización de estas empresas, la mayoría prefieren continuar en el sector informal; una de las principales causas está relacionada con los altos costos que implica el sector formal y otra, la resistencia que algunas mujeres, después de vivida esta experiencia, presentan frente a emplearse en trabajos formales, pues en estos es obligatoria la subordinación ante otra persona y es frente a esto que dichas mujeres expresan rechazo.

Sobre el significado del trabajo, en la subcategoría de centralidad se concluye que el trabajo es visto por estas mujeres según los profesionales que las han atendido, como una piedra angular que brinda estabilidad, pues permite suplir las necesidades básicas; y al ser comparado con otras áreas de la vida, es ubicado en un primer o segundo lugar. Sobre las normas sociales, respecto a pensarse sus derechos y sus deberes como personas que trabajan, se evidenció que no identifican la trata de personas como un delito, tampoco reconocen que sus derechos son vulnerados. Esto podría deberse, quizás, al desconocimiento de los derechos humanos, a la presión psicológica o coerción que ejercen los tratantes sobre ellas o a la normalización de condiciones abusivas de trabajo que probablemente aprendieron durante su biografía y vieron en sus contextos de relación cotidianos, lo que llevó a normalizar este tipo de trato. Sin embargo, algunas logran identificar que "algo andaba mal", principalmente cuanto no reciben el dinero pactado o se hacía evidente que era un engaño. La mayoría solo se reconocen como víctimas cuando un tercero se los menciona.

Con respecto a los valores laborales, el último componente del significado del trabajo se encontró que las expectativas que finalmente convencen a la mayoría de estas mujeres para responder al "enganche", están relacionadas al factor económico, que promete mejorar su calidad de vida, siendo este uno de los principales valores laborales en esta población, según reportaron los profesionales entrevistados.

Para futuras investigaciones, se puede profundizar en sistemas y mecanismos que fomenten la difusión y protección de los derechos humanos, para que las posibles víctimas los conozcan y puedan reconocer que están siendo víctimas de un delito y que sus derechos están siendo vulnerados. Así mismo, la conversación

directa con las víctimas podría proporcionar mayores detalles sobre la construcción de la subjetividad laboral, de especial interés respecto a identificar la naturalización de trabajos explotadores en contextos formales e informales.

Referencias

- Abadía, G. (2012). Usos y abusos del sistema penal. Su uso como forma de emancipación femenina: un estudio de caso del delito de trata de personas en Colombia. *Revista de Estudios Sociales*, (42), 104-117.

- Agamez, K. (2020). La subordinación como elemento necesario para acreditar la existencia de un contrato laboral entre los trabajadores y el sector público cuando la vinculación inicial asume la forma del contratista. *Revista Jurídica*, *12*(23), 178-193.

- Amador, I., Botero, N., Larraondo, L. y Andrade, V. (2019). Significados del trabajo en mujeres que realizan trabajos productivos y reproductivo. *Psicogente*, *22*(41), 1-36.

- Andrade, V., Bolaños, C. y Castrillón, J. (2011). Empleabilidad en la economía informal, una investigación cualitativa con manicuristas de alta empleabilidad. *Pensamiento Psicológico*, *9*(16), 69-88.

- Aparicio, P. (2013). Educar y trabajar en contextos de precariedad y desigualdad en América Latina. Jóvenes en debate. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, *11*(2), 527-546.

- Aquino, A. (2013). Subjetividad a debate. *Sociológica,* (80), 259-278.

- Barreto, D., Celis, C. y Pinzón, I. (2019). Estudiantes universitarios que trabajan: subjetividad, construcción de sentido e in-satisfacción. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (58), 96-115.

- Blanch, J. (1998). Psicología social del trabajo. En J. C. Álvaro, A. Garrido y J. R. Tarragona (Eds.), *Psicología Social aplicada* (pp. 85-119). McGraw-Hill.

- Castro, O. (2014). Informalidad y trabajo decente en Colombia: análisis desde la perspectiva de género. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, *2*(3), 1-19.

- Cataño, I. y Andrade, V. (2021). Condiciones laborales y transformaciones en significados del trabajo en inmigrantes profesionales colombianos en Rancagua, Chile. *Psicología desde el Caribe*, *38*(2), 189-216.

- Coalición contra el Tráfico de Mujeres y Niñas en América Latina y el Caribe -CATW-LAC. (2015). *Informe anual de datos estadísticos y georreferenciados de casos sistema alerta roja SAR-CATWLAC 2014*. https://bit.ly/3EyGIML

- Código Sustantivo del Trabajo [CST]. Decreto Ley 3743 de 1950 (Colombia). https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo.htm

- Constitución Política de Colombia [Const]. Artículos 12, 13 y 17 de 7 de julio de 1991. https://bit.ly/3EBkv0B

- Corporación Espacios de Mujer. (2017). *La trata de personas en Colombia: la esclavitud moderna*. https://bit.ly/3E4zyhO

- Corporación Espacios de Mujer y SerVoz. (2020). *V Balance de implementación de las políticas antitrata en Colombia 2020*. https://bit.ly/3hP2MJV

- De Jesús, M. y Ordaz, G. (2006). El significado del trabajo: estudio comparativo entre jóvenes empleados y desempleados. *Segunda Época, 25*(2) 64-77.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE. (2019). *Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2019*. https://bit.ly/3g5BezL

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE. (2020). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH): Mercado Laboral*. https://bit.ly/3tybor1

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE. (2021a). *Empleo y desempleo*. https://bit.ly/3AkydCh

- Flamtermesky, H. (2014). Mujer Frontera. Experiencia de investigación acción participativa feminista (IAPF) con mujeres víctimas de trata de personas. *Athenea Digital, 14*(4), 289-400.

- Foucault, M. (2008). *Nacimiento de la biopolítica*. Fondo de Cultura Económica.

- García, M. y Berrios, M. (1999). El significado del trabajo en personas con patrón de conducta tipo A. *Psicothema*, *11*(2) 357-366.

- García, F. (2016). Desigualdad global y coerción. *Análisis Filosófico XXXVI*, 1, 55-73.

- García, T. y Reyes, N. (2012). *Factores psicosociales predisponentes en mujeres víctimas de trata de personas asistentes al proyecto de la Organización Internacional para las Migraciones, mayo-agosto 2012, Chinandega* [Trabajo de Grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. https://bit.ly/3ghrQc6

- Gómez, A. (2016). Globalización y desarrollo económico, Colombia como caso de estudio. *Eafit Journal Intenational Law*, 7(2) 34-67.

- Guevara, F. (2003). Globalización y mercado de trabajo en Colombia. Algunas consideraciones en el marco de la flexibilización. *Reflexión Política*, *5*, 102-114.

- Hernández, C. (2013). *Trata de personas* [Trabajo de Grado, Universidad de Sonora]. http://repositorioinstitucional.uson.mx/handle/unison/1134

- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

- Hidalgo, A. (2008). *La experiencia de mujeres víctimas de trata en América Central y República Dominicana y la actuación de las instituciones*. Organización Internacional para las Migraciones. https://bit.ly/3hNA7oP

- Huertas, O., Ladrón, R. y Castillo, D. (2011). Transformaciones en las subjetividades de los trabajadores: casos de empresas colombianas recuperadas. *Universitas Psychologica*, *10*(2), 581-594.

- Hurtado, M. y Pereira-Villa, C. (2012). Dinámica del comercio ilícito de personas: el caso de Colombia-Oriente Asiático. *Colombia Internacional*, (76), 167-194.

- Jaramillo, O. y Muñoz, A. (2018). Constitución-producción de subjetividades a partir de prácticas de sí contemporáneas de un grupo de docentes vinculados al sindicato del magisterio vallecaucano. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*, (8), 7-35.

- Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento. 26 de enero de 2006. D. O. n.° 46164. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html

- Ley 1090 de 2006 por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. 6 de septiembre de 2006. D. O. n.° 46383. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1090_2006.html

- Ley 1232 de 2008 por la cual se modifica la Ley 82 de 1993, Ley Mujer Cabeza de Familia y se dictan otras disposiciones. 17 de julio de 2008. D. O. n.° 47053. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1232_2008.html

- Londoño, B., Varón, A. y Luna, B. (2012). El delito de trata de personas: hacia la aplicación de estándares internacionales para la prevención, judicialización,

protección y asistencia integral a las víctimas en Colombia. *Revista de Derecho,* (37), 198-230.

- Márquez, D. y Yépez, F. (2016). *Significados del trabajo en jóvenes de una universidad privada en la ciudad de Cali* [Trabajo de Grado, Pontificia Universidad Javeriana de Cali]. http://vitela.javerianacali.edu.co/handle/11522/7581

- Muñoz, A. (2016). *La trata de personas en la legislación penal colombiana. Dificultades en su adecuación típica* [Tesis de Maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. https://bit.ly/3UI6qnG

- Ochoa, P. (2012). Significado del trabajo en mineros venezolanos, ¿reflejo del empleo en vías de extinción? *Gaceta Laboral*, *18*(1), 35-56.

- Ochoa, D. y Ordoñez, A. (2004). Informalidad en Colombia. Causas, efectos y características de la economía del rebusque. *Estudios Gerenciales*, (90), 105-118.

- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito -UNODC. (2019). *Informe global de trata de personas 2018, con énfasis en Sudamérica*. https://bit.ly/2O4CvVj

- Organización mundial de la salud y organización panamericana de la salud (2013). Comprender y abordar la violencia contra las mujeres. file:///C:/Users/user/Downloads/WHO_RHR_12.42_spa.pdf

- Platts, M. (2008). La graduación de lo voluntario. *Isonomía,* (28), 53-66.

- Peiró, J. Prieto, F., y Roe, R, (1996). El trabajo como fenómeno psicosocial. En J. Peiró, F. Prieto, (eds.). Tratado de psicología del trabajo. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo (pp.15-33). Síntesis.

- Pérez de las Vacas, C., Castro, F. y Cubo, S. (2009). Significado del trabajo e inserción laboral de graduados universitarios. *International Journal of Developmental and Education Psychology*, *4*(1), 231-246.

- Piñuel, J. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, *3*(1), 1-42.

- Porras, N. y Parra, L. (2018). Efectos de las prácticas de gestión humana en la producción de subjetividades laborales. *Perspectivas en Psicología*, *15*(2), 15-27.

- Prioli, M., Sato, L. y de Oliveira, F. (2019). Outsourcing and the Growing Precarity of Psychologists' Work in Social Services in Brazil: Repercussions for Subjectivities. *Subjectivity, 12,* 333-351.

- Ramírez, J. (2020). Hombres y masculinidades: emociones y significado del trabajo. *Emociones y Sociedad*, (33), 39-54.

- Resolución 8430 de 1993 [Ministerio de Salud]. Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. 4 de octubre de 1993. https://bit.ly/3V002b1

- Ripoll, A. (2008). Colombia: Semillero de trata de personas. Revista de relaciones internacionales, estrategia y seguridad, 3(1), 175-186.

- Souza, D. y Bendassolli, P. (2017). Significado del trabajo y de la búsqueda de empleo para jóvenes ninis. *Avances en Psicología Latinoamericana, 36*(2), 373-388.

- Staff-Wilson, M. (2013). Recorrido histórico sobre la trata de personas. *PADH*. https://bit.ly/3sNMZuJ

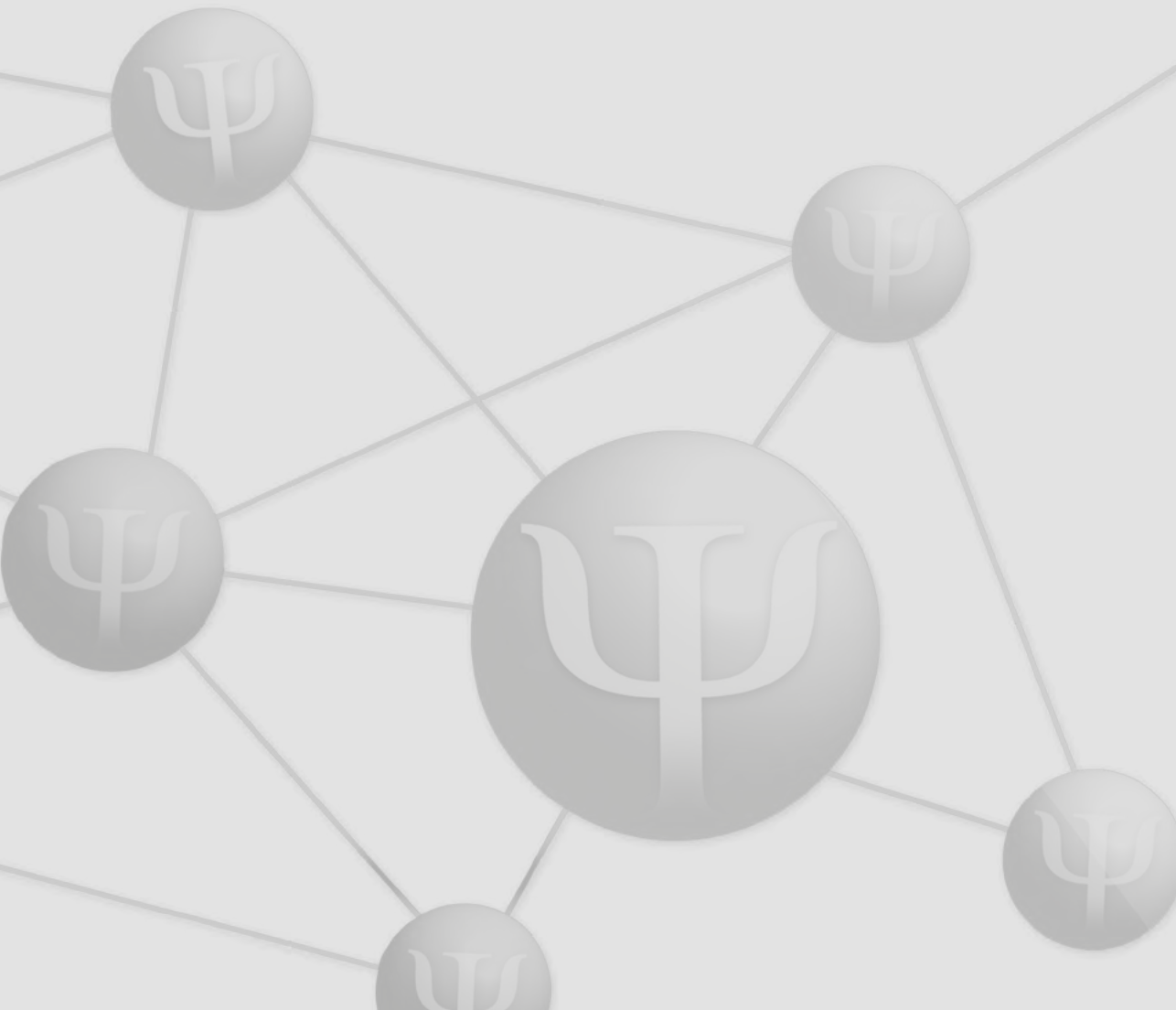
- Torres, M. (2016). El nuevo rostro de un viejo fenómeno: la trata de personas con fines de explotación sexual y los derechos humanos. *Sociológica*, (89), 95-129.

- Universidad Nacional de Colombia, Ministerio del Interior y de Justicia y UNODC. (2009). *Estudio nacional exploratorio descriptivo sobre el fenómeno de trata de personas en Colombia*. https://www.unodc.org/documents/frontpage/Investigacion_Trata_CO1.pdf

- Zangaro, M. (2011). Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. *Trabajo y Sociedad, 15*(6), 163-177.

Parte 3

Relaciones psicología-mundo de la salud en el trabajo



Capítulo 23. Enfermedades relacionadas con el trabajo en profesionales de la salud: una revisión sistemática

Karlla Garcia Ferreira, Thaís Moura Monteiro, Liliam Deisy Ghizoni, Joice Reitz y Janaína Vilares da Silva

Centro Universitário Luterano de Palmas, Universidade Federal do Tocantins

Traducción de Anderson Gañán Moreno

23.1 Introducción

Los problemas de salud relacionados con el trabajo tienen en su génesis la violencia provocada por el contexto de precariedad. Estos reclamos están directamente relacionados con transformaciones organizacionales que, cada vez más, se han vuelto perjudiciales para los trabajadores, de tal manera que se requiere una comprensión urgente de tal situación (Seligmann-Silva, 2011).

Según Nadanovsky *et al.* (2009), la ocurrencia de problemas de salud provoca un enorme interés en el reconocimiento de los factores causales, comenzando a contribuir a las acciones de prevención, control y tratamiento. En relación con la salud pública, las lesiones son el resultado de factores biológicos, sociales, culturales y económicos, asociados a las relaciones de producción existentes en una determinada población que someten al trabajador a diferentes situaciones de riesgo (Asmus *et al.*, 2009).

Respecto a la salud de los trabajadores, la identificación temprana de los problemas de salud relacionados con el trabajo y su notificación inmediata favorece la vigilancia epidemiológica y sanitaria, permitiendo inspeccionar y hacer cumplir la legislación de protección de los trabajadores (Asmus *et al.*, 2009). La identificación y notificación son acciones muy importantes, ya que incluso con una alta prevalencia de lesiones laborales, no son reconocidas como consecuencia de su actividad laboral de manera constante (Amazarray *et al.*, 2014).

Así, es procedente presentar una propuesta de clasificación, realizada por Schilling y considerada la más recomendada para establecer el nexo causal entre salud y trabajo siempre que se sospeche un caso y que ha sido adoptada también por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Seguridad Social. Esta clasificación se divide en tres grupos, el grupo I tiene el trabajo como causa necesaria, los trastornos mentales realmente no pertenecen a este grupo. A su vez, el grupo II tiene el trabajo como factor contribuyente, pero no necesario y el grupo III tiene la obra como causa de un trastorno latente o agravante de una enfermedad ya establecida. Estos dos últimos grupos tienen enfermedades de etiología variada o son causadas por múltiples factores de riesgo (Ministério da Saúde y Organização Pan-Americana da Saúde, 2001).

Así, los problemas de salud de los trabajadores son el resultado de numerosos factores y se presentan de diversas formas, por lo que los trastornos y enfermedades laborales fueron seleccionados de una lista de enfermedades laborales establecida por la Ordenanza 1339 del Ministerio de Salud del 18 de noviembre de 1999. Este listado se actualiza periódicamente y es responsabilidad del Sistema Único de Salud (SUS) según lo establece la Ley 8.080/905. No se encontraron actualizaciones, pero la última consulta pública de actualización se llevó a cabo en noviembre de 2019 (Ministério da Saúde e Organização Pan-Americana da Saúde, 2001).

Según Nogueira (1997), la actividad laboral de los profesionales de la salud, a diferencia de otras profesiones que se ocupan de objetos, por ejemplo, tiene su ejercicio profesional directamente vinculado a las personas, a la vida de estas personas y en una interrelación profesional-paciente en la que ambos contribuyen para que se lleve a cabo el proceso de trabajo, ya que uno depende del otro, y el paciente también es parte del proceso.

Para Faria *et al.* (2009), el trabajo en salud tiene objetivos y metas, los profesionales de esta área están continuamente tratando de alcanzarlos. Para ello, hacen uso de recursos cognitivos, organizativos, tecnológicos, políticos, económicos, etc. En cuanto a los recursos laborales, se observa con frecuencia la

escasez o uso ineficiente de estos, porque los profesionales de la salud no tienen mucha gobernanza y porque dependen de cómo trabajan. Este supuesto hace referencia a lo que discuten Faria y Araujo (2010) sobre el trabajo en salud: "es un mundo complejo, dinámico y creativo, en el que el trabajo prescrito y el trabajo real se enfrentan a diario" (p. 432).

Los requisitos de esta categoría se relacionan con el trabajo pesado, con largas jornadas laborales que pueden estar relacionadas con enfermedad coronaria, cambios de turno que pueden estar asociados con trastornos del sueño, emocionales y gastrointestinales y, dependiendo de su exposición a agentes nocivos, existe un mayor riesgo de accidentes laborales, como con instrumentos cortantes (Cecilio y Lacaz, 2012). También traen enfermedades psicosomáticas, cardiocirculatorias y gastrocólicas, lesiones derivadas del esfuerzo físico y de la postura como lumbalgia y varices.

Estos requisitos fueron evidentes en el actual escenario pandémico (COVID-19; Organização Pan-Americana da Saúde, 2021), ya que los profesionales de la salud se volvieron vulnerables tanto al virus como al desarrollo de otras enfermedades físicas y psicológicas dado que su actividad está directamente ligada a el manejo de pacientes infectados por el virus. Es decir, las largas jornadas y las condiciones laborales ponen en riesgo la salud de estos trabajadores, convirtiéndose en motivo de discusión y preocupación para los órganos responsables de la salud de los trabajadores. Tales declaraciones sobre estos profesionales en la primera línea de la pandemia son puntualizadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS): "están expuestos a riesgos que los ponen en riesgo de infección. Los riesgos incluyen la exposición a patógenos, largas jornadas de trabajo, angustia psicológica, fatiga, agotamiento, estigma y violencia física y psicológica" (Organización Mundial de la Salud, 2020, p. 1).

Dado lo anterior, el objetivo de este trabajo es relacionar los problemas de salud laboral que más afectan a los profesionales de la salud, esto a partir de datos presentes en la literatura nacional mediante una revisión textual sistemática, con el fin de conocer y demostrar la realidad epidemiológica de esta clase de pacientes trabajadores en el contexto brasileño.

23.2 Método

La investigación realizada fue de carácter cualitativo, ya que basa su análisis en la interpretación de los fenómenos y la atribución de significados (Silva y

Menezes, 2001). En cuanto al objetivo metodológico, se trata de una investigación descriptiva que pretende describir las características de una determinada población o fenómeno, así como establecer la relación entre variables (Gil, 1991).

En cuanto al procedimiento metodológico llevado a cabo para cumplir con los objetivos de este trabajo, se realizó una revisión sistemática que, según Galvão y Pereira (2014, p. 183), "es un tipo de investigación centrada en un tema bien definido, cuyo objetivo es identificar, seleccionar, evaluar y sintetizar la evidencia relevante disponible". Es de destacar que existen otros tipos de revisión de la literatura, fundamento teórico adoptado para abordar el tema a través del análisis de la literatura publicada (Gil, 1991), siendo estos narrativos, sistemáticos e integradores. Para la realización de este trabajo se eligió la revisión sistemática considerando que su metodología está alineada con los objetivos que esta investigación buscó alcanzar, priorizando la categoría de profesionales de la salud.

La revisión sistemática, propuesta por Sampaio y Mancini (2007), consta de cinco pasos. En una primera fase se elaboró una pregunta clara y bien formulada, con objetivos definidos en cuanto a lo que se desea obtener. En la segunda fase, la búsqueda de evidencias se realizó de acuerdo a las palabras clave o descriptores, estrategias de búsqueda y bases de datos definidas para la investigación. Para ello, se realizó una selección de trabajos con los siguientes descriptores: problemas de salud, problemas de salud y laborales y problemas de salud y profesionales de la salud.

Seleccionados durante un período de cinco años, específicamente entre el 1 de julio de 2014 y el 1 de julio de 2019, los artículos se incluyen en las bases de datos del Portal de Revistas de la Coordinación para el Perfeccionamiento del Personal de Educación Superior (Capes) y de la Biblioteca Digital Brasileña. de Tesis y Disertaciones (BDTD) y se registraron y organizaron en una hoja de cálculo de Microsoft Excel. La base de datos fue consultada de julio a agosto de 2019. Cabe destacar que la búsqueda de estudios nacionales se realizó con el objetivo de demostrar la realidad brasileña sobre el tema.

En la tercera fase, dos investigadores seleccionaron los estudios en base a la lectura y evaluación de los títulos y resúmenes de los artículos, siguiendo estrictamente los criterios de inclusión y exclusión establecidos en la metodología de investigación. Al leer el título y el resumen, se consultaron íntegramente los artículos que no estaban claros, para evitar que trabajos importantes quedaran fuera de la revisión sistemática.

Así, se incluyeron en la investigación artículos científicos de revistas indexadas en las bases de datos del Portal de Revistas Capes y BDTD de los últimos cinco años, entre el 1 de julio de 2014 y el 1 de julio de 2019, que estuvieran relacionados con la temática: trabajo sanitario, profesionales sanitarios, trabajadores hospitalarios, enfermedades profesionales en el personal sanitario.

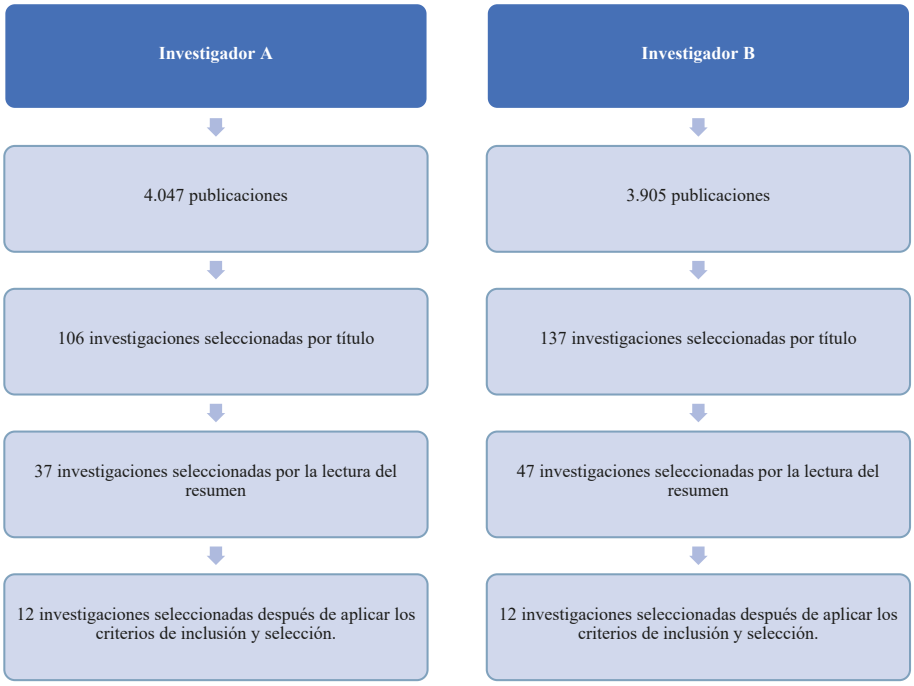
De los seleccionados en las bases de datos y en las revistas ya mencionadas para la investigación, se excluyeron los trabajos científicos que no tuvieran relación con el tema, considerando la lectura del título y resumen, así como trabajos con poblaciones extranjeras o investigaciones que estaban en otro idioma, incompletas y repetidas.

Según Sampaio y Mancini (2007), se plantea la necesidad de que dos personas realicen la búsqueda de evidencia con el objetivo de que los investigadores evalúen de forma independiente la calidad de cada investigación seleccionada. En la cuarta fase se realizó un análisis de la calidad metodológica de los estudios; y, en la quinta fase, se presentaron los principales resultados en función del objetivo de cada investigación.

23.3 Resultados

Siguiendo el protocolo de revisión, dos investigadores realizaron búsquedas en días diferentes. En total, 7.952 trabajos fueron filtrados por los descriptores ya mencionados, el investigador A encontró 1.957 artículos en Capes y 2.090 disertaciones o tesis en BDTD, un total de 4.047 trabajos publicados, mientras que el investigador B encontró 1.813 artículos en Capes y 2.092 disertaciones o tesis en el BDTD, lo que equivale a un total de 3.905 trabajos publicados, como se muestra en la **figura 23-1.**

Figura 23-1
Resultado de las búsquedas en bases de datos



Tras filtrar los trabajos en las bases de datos, los investigadores realizaron su selección por separado. Esta selección se produjo, en primer lugar, con la lectura del título en el que se encontraron 243 obras. Luego, se analizaron los 243 trabajos preseleccionados en base a la lectura del resumen, de los cuales solo 84 estaban relacionados con la temática, por lo que se reservaron para la siguiente etapa del análisis. Tras analizar los trabajos mediante la lectura del resumen, se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión, lo que dio lugar a un número de 24 trabajos. Siete artículos y cinco disertaciones fueron seleccionados por el investigador A y cinco artículos y siete disertaciones fueron seleccionados por el investigador B. Es decir, luego de realizar todos los pasos de análisis del protocolo de revisión, se excluyeron un total de 7.938 investigaciones, por no contar con relación con el objetivo del presente estudio.

Al final de este proceso, se compararon los resultados de los dos investigadores, de los 24 trabajos seleccionados por ambos (dice cada uno), se encontraron diez trabajos en común, es decir, iguales; y dos artículos diferentes encontrados por el investigador A y dos disertaciones diferentes encontradas por el investigador B. Así,

de la muestra final salieron diez artículos que se repitieron entre los investigadores, resultando catorce artículos para análisis final, siete artículos y siete disertaciones. En la **tabla 23-1** se muestran las quejas laborales de los profesionales de la salud, las cuales fueron encontradas en los artículos y disertaciones seleccionados para el análisis final.

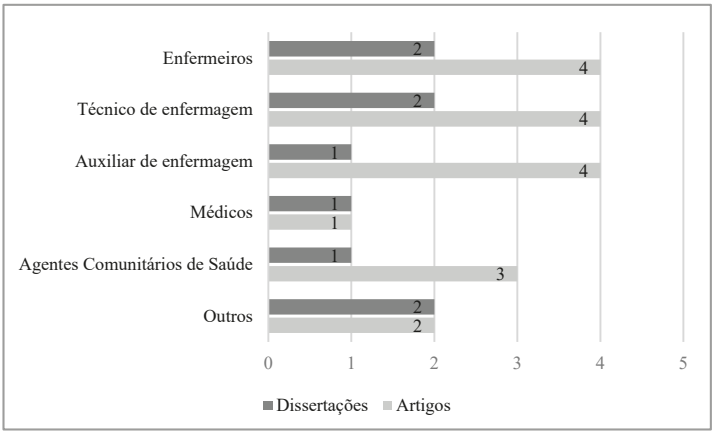
Tabla 23-1
Quejas laborales de los profesionales de la salud

Quejas	Tipo de enfermedad	Frecuencia
Trastornos mentales y del comportamiento	Episodios depresivos, trastornos depresivos recurrentes, trastornos de ansiedad, trastorno por estrés postraumático, *burnout* y trastornos del sueño.	8
Enfermedades del sistema musculoesquelético	Dolor de espalda, trastornos de tejidos blandos, trastornos sinoviales y tendinosos, trastornos articulares y RSI / WMSD.	5
Enfermedades del sistema nervioso	Trastornos episódicos y paroxísticos, cefalea y migraña.	4
Enfermedades de la piel y del tejido subcutáneo	Melanosa solar, melasma y leucodermia solar.	4
Enfermedades del tracto digestivo	Enfermedades del esófago, estómago y duodeno.	4
Enfermedades del sistema respiratorio	Influenza (gripe), sinusitis aguda, amigdalitis aguda e infecciones agudas de las vías respiratorias superiores.	3
Consecuencias de causas externas (traumas)	Traumatismo superficial de muñeca y mano, traumatismo superficial de tobillo y pie, luxación, esguince y distensión de articulaciones y ligamentos a nivel del tobillo y pie, traumatismo superficial de pierna y fracturas no especificadas.	3
Enfermedades infecciosas y parasitarias.	Vírus da imunodeficiência humana (HIV) e hepatitis viral (hepatitis B).	3
Enfermedades del sistema circulatorio	Hipertensión	3
Enfermedades de los ojos y conjuntivas	Conjuntivitis	2

Quejas	Tipo de enfermedad	Frecuencia
Enfermedades del sistema genitourinario	Trastornos del tracto urinario	2
Enfermedades endocrinas, nutricionales y metabólicas		1
Enfermedades del oído y de la apófisis mastoidea	Trastornos del oído interno	1

Del análisis de las investigaciones seleccionadas se evidenció la enfermedad mental y física de los profesionales de la salud derivada de su actividad laboral. En la literatura se encontraron varias lesiones laborales que afectaron a estos trabajadores, con predominio de los trastornos mentales y del comportamiento mencionados en ocho publicaciones; y enfermedades musculoesqueléticas que se mencionaron en cinco publicaciones. Es de destacar que, en todos los estudios analizados, las enfermedades musculoesqueléticas son más prevalentes entre los trabajadores, a pesar de que en más estudios se han mencionado los trastornos mentales y del comportamiento (TMC). En la **figura 23-2** se muestran los profesionales de la salud que se vieron afectados por algunos problemas de salud y fueron parte de la muestra de investigación seleccionada para el análisis.

Figura 23-2
Lista de investigaciones por profesionales



Los profesionales que más aparecen en las encuestas encontradas son los profesionales de enfermería, es decir, enfermeros, técnicos de enfermería y auxiliares de enfermería. Posteriormente, cuatro encuestas se referían a otros profesionales de la salud con estudios superiores, pero no especificaban cuáles, y de estas, una tenía trabajadores de atención primaria como muestra, tres encuestas eran específicas para trabajadores de salud comunitarios y dos encuestas tenían en su muestra de médicos. Luego, se presentará una discusión de acuerdo a los resultados presentados en este trabajo.

23.4 Discusión

De acuerdo con la cantidad de estudios encontrados (catorce), es posible afirmar que existen pocos estudios publicados enfocados en la incidencia y prevalencia de las lesiones laborales de los profesionales de la salud. Esto presupone que no hay tanta iniciativa de los investigadores en salud para explorar un tema dado por múltiples factores, que generalmente pueden estar asociados con la precariedad que vive la categoría, y que los organismos responsables no pueden brindar la atención y asistencia necesarias. Cecilio y Lacaz (2012) muestran que estos temas relacionados con la salud de los profesionales de la salud requieren mayor atención y estudios, la investigación en el área es reciente y aún existe negligencia en cuanto a la precariedad de la información sobre los problemas de salud. Es decir, la dificultad para darse cuenta del nexo de causalidad entre salud y trabajo y la falta de información sobre la relación de causalidad tanto por parte de trabajadores como de empleadores favorecen esta falta de atención.

Entre los profesionales de la salud que figuran en la literatura con notificación de lesiones, la enfermería es el grupo más numeroso, lo que puede justificarse por el número de la categoría en el personal profesional de un servicio de salud. Además, tanto esta clase como los médicos son vulnerables a enfermedades relacionadas con su actividad laboral, debido a las demandas de trabajo, jornada laboral, cambios de turno y exposición a agentes nocivos (Cecilio y Lacaz, 2012).

En cuanto a las lesiones relacionadas con el trabajo en los profesionales de la salud, en los últimos cinco años, hay presencia de ocho estudios que enumeran los trastornos mentales y del comportamiento y cinco que traen enfermedades musculoesqueléticas, pero es de destacar que estadísticamente la investigación muestra más enfermedades musculoesqueléticas en los profesionales de la salud que cualquier otro problema. Según datos de la seguridad social, ambas lesiones

se encuentran entre las principales causas de absentismo laboral en el país, así como el absentismo laboral en varias categorías profesionales (Secretaria de Previdência, 2020).

Las enfermedades musculoesqueléticas informadas y encontradas en las encuestas fueron dolor de espalda, trastornos de tejidos blandos, trastornos sinoviales y de tendones, trastornos articulares y lesiones por esfuerzo repetitivo (RSI), trastornos musculoesqueléticos relacionados con el trabajo (WMSD). El desarrollo de estas enfermedades se debe a actividades que demandan mucho del sistema musculoesquelético y, en consecuencia, afectan músculos, tendones, nervios y vasos de las extremidades superiores e inferiores y están asociadas a la ergonomía (Chiavegato Filho y Pereira Junior, 2004; Secretaría de la Seguridad Social, 2020), y esto está directamente ligado a la actividad de estos profesionales sanitarios, así como a la jornada laboral.

El dolor de espalda, por ejemplo, se encuentra entre las cinco enfermedades laborales que ahuyentaron a los trabajadores (en general) en 2017 y entre las tres primeras en 2016, según datos presentados por la Seguridad Social (2020). Así, por la relación entre la actividad de los trabajadores de la salud, los resultados de esta investigación y las estadísticas de bajas laborales, se evidencia la asociación entre salud y trabajo, el grado en que los profesionales de la salud son vulnerables al desarrollo de este tipo de daño y por lo tanto, la importancia y necesidad de realizar el nexo causal y luego la notificación.

Entre los CMD, los trabajadores tenían episodios depresivos, trastornos depresivos recurrentes, trastornos de ansiedad, trastorno de estrés postraumático, agotamiento y trastornos del sueño. Dichos TMC se describen en la Ordenanza 1339 de 1999 del Ministerio de Salud (MS) como relacionados con el trabajo (Ministerio de Salud y Organización Panamericana de la Salud, 2001). Y, según los datos de la seguridad social sobre absentismo laboral, las TMC se encuentran entre las principales causas de absentismo laboral (Secretaria de Previdência, 2020).

La investigación ha demostrado que esta evidencia está relacionada con el trabajo o con aspectos del trabajo. Las condiciones depresivas pueden resultar de la frustración continua en el trabajo, las exigencias de desempeño, la competencia, la exposición a sustancias químicas, la pérdida del sentido del trabajo, la autodevaluación profesional, el fracaso, la falta de reconocimiento e incluso el trabajo precario como señala el Ministério da Saúde y Organização Pan-Americana da Saúde (2001) y Seligmann-Silva (2011). Además, son motivos de ausencias recurrentes relacionadas con el trabajo en Brasil, alcanzando el

puesto 21 entre los motivos de baja, lo que equivale a 2,1 mil trabajadores entre las profesiones más variadas (Secretaria de Previdência, 2020).

Así, la evidencia encontrada permitió establecer la relación entre la salud (física y mental) y el trabajo en esta revisión, es decir, el trabajo puede llevar al sujeto a la enfermedad, ya que las lesiones resultan de las causas antes mencionadas. Esta idea está en línea con lo que Faria *et al.* (2009) afirman que el trabajo en salud tiene requisitos, objetivos y que, al intentar alcanzarlos, se enfrentan a la necesidad de recursos, que muchas veces son escasos o ineficaces. Por tanto, además de limitar el trabajo, generan desgaste e incluso agravamiento como episodios depresivos, ansiedad y *burnout*.

En una investigación que propuso el trastorno de estrés postraumático (TEPT) como un problema relacionado con la salud en el entorno laboral (Bernardes *et al.*, 2014; Remijo, 2018), no se aclararon los eventos específicos que llevaron al trabajador a desarrollar el trastorno, pero fue un resultado y puede estar vinculado a diferentes factores, como lo señalan el Ministério da Saúde y Organização Pan-Americana da Saúde (2001), que asocian el trastorno, cuando está vinculado al trabajo, con profesiones responsables de la vida humana y con riesgo de accidentes graves. En el mismo sentido, Seligmann-Silva (2011) afirma que tanto quienes presenciaron directamente un hecho traumático como quienes lo presenciaron, como cuidadores y voluntarios, pueden desarrollar el trastorno. Es decir, está directamente vinculado con las actividades laborales de los profesionales de la salud, ya que su trabajo está totalmente enfocado a la vida de las personas (Nogueira, 1997).

Aún cabe destacar el síndrome de *burnout* que, además de ser resultado de experiencias laborales y relaciones ambientales complejas, afecta particularmente a los profesionales que tienen contacto con otras personas (Ministério da Saúde y Organização Pan-Americana da Saúde, 2001). En las encuestas seleccionadas para este trabajo, dos artículos son específicos para evaluar el *burnout*, ambos relacionados con profesionales de atención primaria, sin embargo, uno solo cuenta con agentes comunitarios de salud en su muestra (Martins *et al.*, 2014; Mota *et al.*, 2014). Los resultados obtenidos indican la presencia del síndrome en estos trabajadores, lo que puede estar relacionado con frustraciones laborales.

Los problemas mencionados anteriormente pueden llevar al sujeto a problemas de sueño, trastorno de estrés postraumático y depresión. Además, factores como las demandas de estos profesionales, el trabajo pesado, las largas jornadas laborales y los turnos alternos (en los trabajadores de enfermería) están

asociados a los trastornos del sueño (Cecilio y Lacaz, 2012). En los resultados de este trabajo es posible ver esta relación, ya que entre los síntomas relacionados con el sueño, una encuesta identificó problemas de insomnio y somnolencia en profesionales de enfermería (Machado *et al.*, 2014). Otro estudio encontró la presencia de hipersomnolencia en médicos residentes (Silva, 2018) y mostró que este trastorno afecta directamente la calidad de vida de estos profesionales y su salud mental.

Las enfermedades de la piel y del tejido subcutáneo aparecen en la investigación, especialmente en la muestra de trabajadores comunitarios de salud (Araújo *et al.*, 2016; Bernardes *et al.*, 2014; Guimarães y Felli, 2016; Remijo, 2018). Como consecuencia de la exposición al sol, debido a su actividad laboral, desarrollaron melanosis solar, melasma y leucodermia solar. El desarrollo de estas enfermedades (osteomusculares y cutáneas) puede estar relacionado con la ergonomía, ya que las condiciones físicas de trabajo interfieren con el cuerpo, es decir, con el funcionamiento muscular, cognitivo y sensorial (Seligmann-Silva, 2011).

En la literatura también se encontraron enfermedades del aparato digestivo (Bernardes *et al.*, 2014; Guimarães y Felli, 2016; Machado *et al.*, 2014; Remijo, 2018), respectivamente, enfermedades del esófago, estómago y duodeno, como así como enfermedades del sistema nervioso, que fueron trastornos episódicos y paroxísticos, cefalea y migraña, con posibilidad de estar relacionados con sustancias químicas en el ambiente laboral que afectan el sistema nervioso (Seligmann-Silva, 2011).

Como resultado de sus actividades laborales, los profesionales de la salud contrajeron enfermedades infecciosas y parasitarias por diarrea y gastroenteritis de origen infeccioso, causadas por el virus del herpes (herpes simplex); y, a través de la exposición a material biológico, contrajeron inmunodeficiencia humana (VIH) y virus de hepatitis viral (hepatitis B) (Andrade, 2017; Bernardes *et al.*, 2014; Guimarães y Felli, 2016; Remijo, 2018). El Ministerio de Salud destaca que, si bien estas enfermedades no son de origen ocupacional, sino de origen ambiental, la línea es fina entre estos espacios, y los profesionales de la salud que están expuestos a personas enfermas están más sujetos a contaminación (Ministério da Saúde y Organização Pan-Americana da Saúde, 2001).

Los traumas derivados de accidentes laborales, ya sea en el lugar de trabajo o en accidentes de desplazamiento (causas externas), fueron diversos (Bernardes *et al.*, 2014; Guimarães y Felli, 2016; Remijo, 2018), como traumatismos superficiales en la muñeca y la mano, traumatismo superficial de tobillo y pie, luxación, esguince

y distensión de articulaciones y ligamentos a nivel del tobillo y pie, y traumatismo superficial de pierna y fracturas no especificadas. Los accidentes laborales pueden llevar al sujeto más allá de la lesión física, a psicopatologías como síndromes psíquicos postraumáticos o alguna disfunción o lesión cerebral (Ministério da Saúde y Organização Pan-Americana da Saúde, 2001).

Así, el accidente, además de tener el trabajo como causa necesaria porque ocurre dentro del entorno laboral, al servicio de la empresa o en el camino a domicilio, conlleva a una enfermedad física y en consecuencia hace al trabajador vulnerable al desarrollo de enfermedad psicológica como PTSD, episodios depresivos y ansiogénicos resultantes de un trauma relacionado con el trabajo.

En menor proporción, se encontraron enfermedades del tracto respiratorio relacionadas con influenza (gripe), sinusitis aguda, amigdalitis aguda e infecciones agudas de las vías respiratorias superiores. En el mismo sentido, enfermedades del sistema circulatorio como la hipertensión; del ojo y anexos por contacto y manejo de pacientes, que fueron los casos reportados de conjuntivitis; y enfermedades del aparato genitourinario diagnosticadas con trastornos del tracto urinario (Bernardes *et al.*, 2014; Guimarães y Felli, 2016; Machado *et al.*, 2014; Remijo, 2018). En las enfermedades del oído y la apófisis mastoidea (Guimarães y Felli, 2016) se reportaron casos de trastornos del oído interno, además de enfermedades endocrinas, nutricionales y metabólicas.

Las enfermedades encontradas en esta investigación se enumeran en la Ordenanza 1.339 de 1999 como enfermedades relacionadas con el trabajo. Es decir, es posible que las causas estén asociadas a las condiciones laborales, como exposición a agentes nocivos, accidentes laborales, esfuerzo físico y problemas ergonómicos (Cecilio y Lacaz, 2012). La cantidad de enfermedades que se enumeraron es significativa en lo que toca a casos relacionados con el trabajo, pero es importante resaltar que algunas enfermedades han funcionado como causa necesaria para el desarrollo de patologías. Y, en otros, el trabajo tiende a ser un factor de riesgo contribuyente, pero no es necesario para su ocurrencia, como en el ejemplo de la hipertensión. También existen enfermedades en las que el trabajo provoca un trastorno latente o agrava una patología existente, como enfermedades alérgicas cutáneas y respiratorias y trastornos mentales (Ministério da Saúde y Organização Pan-Americana da Saúde, 2001).}

En este sentido, antes de notificar una enfermedad sospechosa de la relación entre trabajo y salud, es necesario establecer el nexo causal en base a este grupo de enfermedades, que fue propuesto por Schilling y es utilizado por el Ministerio de

Salud de la Seguridad Social para clasificar ellos. Porque, no solo las condiciones laborales son factores desencadenantes de lesiones, otros factores como las condiciones económicas y sociales, las condiciones en las que nacen, viven y la edad son responsables de las inequidades en salud (Fundação Oswaldo Cruz, 2013).

Ante esta información, no es posible analizar cada problema de salud aquí enumerado y que fue mencionado en investigaciones con la clasificación de Schilling y categorizarlo entre los grupos I, II y III, teniendo en cuenta que existe un protocolo para determinar la causal, enlace que involucra varios factores de análisis. Es decir, una determinada enfermedad puede pertenecer a cualquiera de los grupos, dependerá del análisis del nexo, que considera la historia de vida y otras variables en paralelo con el trabajo y sus condiciones. Por ejemplo, el PTSD puede tener el trabajo como causa necesaria (grupo I), cuando se desarrolla en el trabajo después de un evento traumático, pero también puede agravarse a una enfermedad ya establecida (grupo III), si la persona ya ha tenido una experiencia traumática en otro contexto de su vida y volver a desarrollarse ante un evento similar en el trabajo.

Por tal motivo, no se analizaron las razones que llevaron al sujeto a desarrollar las enfermedades enumeradas y encontradas en la literatura, ya que las razones son diversas y no fueron expuestas en los estudios analizados. Así, se asume que están vinculados a las condiciones laborales, la ergonomía, el estrés y el ritmo de trabajo, que son perjudiciales para la salud. Y, además, la salud colectiva enfatiza que los factores biológicos, sociales, culturales y económicos asociados con las relaciones de producción actuales resultan en daño (Asmus *et al.*, 2009). Para esta categoría, la producción actual está ligada a largas jornadas laborales y cambios de turno orientados a la productividad en la época contemporánea, sin considerar la salud y la calidad de vida de los profesionales, ya que las condiciones son precarias, los recursos son escasos y su función es de suma importancia para la comunidad.

Por tanto, evaluar los riesgos a los que está expuesto el trabajador, así como los factores psicosociales, es importante para establecer el vínculo causal. Por tanto, es fundamental que los profesionales tengan acceso a la información sobre el nexo (relación trabajo-salud) y puedan realizar las notificaciones de forma fiable, para que los trabajadores sean atendidos de acuerdo con sus derechos (Amazarray *et al.*, 2014). Así, el conjunto de problemas encontrados en la literatura, derivados del trabajo, en los profesionales de la salud confirma la idea de que el trabajo puede ser fuente de enfermedad. Es decir, las diversas condiciones a las que está expuesto el sujeto en el entorno laboral tienden a conducir al desarrollo de enfermedades

no solo físicas sino también psicológicas. Por tanto, como afirman Dejours *et al.* (1994), el trabajo puede ser fuente de placer y sufrimiento.

Finalmente, existe la necesidad de desarrollar acciones en pro de la seguridad y la salud de estos trabajadores y que profesionales especializados como los psicólogos ocupacionales puedan ser parte de este proceso apuntando a la calidad de vida en el trabajo y, en consecuencia, promoviendo la salud y la prevención de enfermedades. Como señala Vaz (2013), la actividad del psicólogo del trabajo se basa en la comprensión del trabajo humano a partir de las vivencias del sujeto, considerando las diversas configuraciones y expresiones del trabajador, y teniendo como principales objetivos el bienestar y la salud mental de la persona. También es importante que los organismos de vigilancia de la salud ocupacional conozcan las condiciones y necesidades de los profesionales para que puedan contribuir al logro de las metas de promoción de la salud.

23.5 Consideraciones finales

Al considerar los hallazgos encontrados en la revisión sistemática sobre problemas de salud relacionados con el trabajo, se pudo entender que la línea entre trabajo y salud es tenue, ya que la actividad laboral y sus configuraciones pueden llevar al sujeto a la enfermedad, o contribuir a su agravamiento. de patologías. Así, varios factores en el entorno laboral conducen a la enfermedad física y mental del trabajador, como la ergonomía, las condiciones laborales y de vida del sujeto (psicosocial) y los accidentes laborales.

Entre los tipos de lesiones reportados, fue posible identificar un mayor número de trastornos mentales y del comportamiento, así como trastornos musculoesqueléticos en los profesionales de la salud. Los trastornos mentales y del comportamiento son causados por estrés, frustraciones, responsabilidades con la vida humana, agotamiento profesional, falta de sueño y turnos de trabajo; y los trastornos musculoesqueléticos se deben al esfuerzo físico, las exigencias de la tarea y la ergonomía.

Además de estos problemas, se encontraron enfermedades del sistema nervioso, piel y tejido subcutáneo, sistema digestivo, sistema respiratorio, secuelas por causas externas (trauma). También se observaron enfermedades infecciosas y parasitarias; enfermedades del sistema circulatorio; del ojo y los accesorios; del sistema genitourinario; enfermedades endocrinas, nutricionales y

metabólicas; enfermedades del oído y apófisis mastoidea, síntomas relacionados con los órganos de los sentidos.

Así, se destaca la necesidad de conocer más sobre la realidad epidemiológica de este tipo de enfermedades, para que sea posible desarrollar acciones a favor de la salud de estos trabajadores, con el fin de prevenir enfermedades y promover la salud. Se debe reconocer la necesidad de que los profesionales sean conscientes del vínculo causal, enfatizando la necesidad de reportar los casos de manera confiable, con la intención de tener acceso a datos acordes con la realidad. Y, a partir de esto, se espera que el sistema de salud pueda brindar la asistencia necesaria, así como desarrollar acciones considerando la salud del trabajador, ya que es una agenda urgente y necesaria. Además, cabe destacar la importancia de la actuación conjunta de psicólogos laborales, equipos de salud y profesionales de la seguridad laboral para las oportunas intervenciones.

Referencias

- Amazarray, M. R., Câmara, S. G. y Carlotto, M. S. (2014). Investigação em saúde mental e trabalho no âmbito da saúde pública no Brasil. En A. R. Merlo, C. G. Bottega y K. V. Perez (Orgs.), *Atenção à saúde mental do trabalhador: Sofrimento e transtornos relacionados ao trabalho* (pp. 75-92). Evangraf.

- Andrade, M. M. (2017). *Acidentes de trabalho com exposição a material biológico em trabalhadores da enfermagem de uma unidade hospitalar pública no Tocantins* [Tesis de Maestría, Universidad Federal de Bahía]. http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/26049

- Araújo, F. C., Sousa, B. R., Leite, G. G., Freitas, L. C., Lemos, E. L. y Pires, C. A. (2016). Avaliação dermatológica de agentes comunitários de saúde sujeitos à fotoexposição em região tropical do Brasil. *Scientia Medica, 26*(4). https://bit.ly/3Uu4cbe

- Asmus, C. I., Meyer, A. y Castro, H. A. (2009). Epidemiologia e saúde do trabalhador. En R. A. Medronho, K. V. Bloch, R. R. Luiz y G. L. Werneck (Orgs.), *Epidemiologia* (pp. 153-169). Atheneu.

- Bernardes, C. L., Vasconcelos, L. H., Silva, S. M., Baptista, P. C., Felli, V. E., Pustiglione, M., Munhoz, R. y Coa, T. F. (2014). Health problems of nursing workers in a public educational institution. *Revista da Escola de Enfermagem da USP, 48*(4), 677-683. doi: 10.1590/S0080-623420140000400015.

- Cecílio, L. C. y Lacaz, F. A. (2012). *O trabalho em saúde*. Cebes.

- Chiavegato Filho, L. G. y Pereira Junior, A. (2004). LER/DORT: Multifatorialidade etiológica e modelos explicativos. *Interface, 8*(14), 149-162. doi: 10.1590/S1414-32832004000100009.

- Dejours, C., Abdoucheli, E. y Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. Atlas.

- Faria, H. P., Werneck, M. A., Santos, M. A. y Teixeira, P. F. (2009). *Processo de trabalho em saúde*. (2ª ed.). Nescon/UFMG, Coopmed.

- Faria, H. X. y Araujo, M. D. (2010). Uma perspectiva de análise sobre o processo de trabalho em saúde: Produção do cuidado e produção de sujeitos. *Saúde e Sociedade, 19*(2), 429-439. doi: 10.1590/S0104-12902010000200018.

- Fundação Oswaldo Cruz. (2013). *A saúde no Brasil em 2030: Popula*ção e perfil sanitário. Fundação Oswaldo Cruz. https://bit.ly/3G6cxxJ

- Galvão, T. F. y Pereira, M. G. (2014). Revisões sistemáticas da literatura: Passos para sua elaboração. *Epidemiologia e Serviços de Saúde, 23*(1), 183-184. doi: 10.5123/S1679-49742014000100018.

- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (3ª ed.). Atlas.

- Guimarães, A. L. y Felli, V. E. (2016). Notificação de problemas de saúde em trabalhadores de enfermagem de hospitais universitário. *Revista Brasileira de Enfermagem, 69*(3), 475-482. doi: 10.1590/0034-7167.2016690313i.

- Machado, L. S., Rodrigues, E. P., Oliveira, L. M., Laudano, R. C. y Sobrinho, C. L. (2014). Problemas de saúde relatados por trabalhadores de enfermagem de um hospital público da Bahia. *Revista Brasileira de Enfermagem, 67*(5), 684-691. doi: 10.1590/0034-7167.2014670503.

- Martins, L. F., Laport, T. J., Menezes, V. P., Medeiros, P. B. y Ronzani, T. M. (2014). Esgotamento entre profissionais da atenção primária à saúde. *Ciência & Saúde Coletiva, 19*(12), 4739-4750. doi: 10.1590/1413-812320141912.03202013.

- Ministério da Saúde y Organização Pan-Americana da Saúde. (2001). *Doenças relacionadas ao trabalho: Manual de procedimentos para os serviços de saúde*. https://bit.ly/3WUkvzK

- Mota, C. M., Dosea, G. S. y Nunes, P. S. (2014). Avaliação da presença da Síndrome de Burnout em agentes comunitários de saúde no município de Aracaju,

Sergipe, Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva, 19*(12), 4719-4726. doi: 10.1590/1413-812320141912.02512013.

- Nadanovsky, P., Luiz, R. R. y Costa, A. J. (2009). Causalidade em saúde. En R. A. Medronho, K. V. Bloch, R. R. Luiz y G. L. Werneck (Orgs.), *Epidemiologia* (pp. 153-169). Atheneu.

- Nogueira, R. P. (1997). As dimensões do trabalho em saúde. En A. Amâncio-Filho y M. C. Moreira (Orgs.), *Saúde, trabalho e formação profissional* (pp. 71-76). Fiocruz.

- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Coronavirus disease (COVID-19) outbreak: Rights, roles and responsibilities of health workers, including key considerations for occupational safety and health*. https://bit.ly/3EmQ6D1

- Organização Pan-Americana da Saúde. (Febrero de 2021). *Folha informativa COVID-19- Escritório da OPAS e da OMS no Brasil*. Organización Mundial de la Salud. https://www.paho.org/pt/covid19

- Remijo, K. P. (2018). *Agravos à saúde dos trabalhadores de enfermagem de um hospital universitário: Construindo um perfil epidemiológico* [Tesis de Maestría, Universidad de São Paulo]. doi: 10.11606/D.7.2019.tde-07052019-165211.

- Sampaio, R. F. y Mancini, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Brazilian Journal of Physical Therapy, 11*(1), 83-89. doi: 10.1590/S1413-35552007000100013.

- Secretaria de Previdência. (Junio de 2020). *Saúde do trabalhados: Dor nas costas foi doença que mais afastou trabalhadores em 2017*. Ministério da Economia. https://bit.ly/3A0Mrbh

- Seligmann-Silva, E. (2011). *Trabalho e desgaste mental: O direito de ser dono de si mesmo*. Cortez.

- Silva, D. P. (2018). *A percepção dos médicos residentes em relação a presença* de distúrbios do sono e o impacto na qualidade de vida [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica de São Paulo]. https://tede2.pucsp.br/handle/handle/21878

- Silva, E. y Menezes, E. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Universidad Federal de Santa Catarina.

- Vaz, C. (2013). Psicologia organizacional. En F. O. Viera, A. M. Mendes y A. R. Merlo (Orgs.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 309-314). Juruá.

Capítulo 24. Tecnoestrés laboral por condiciones de teletrabajo derivadas de la Covid-19: estudio de caso en vendedores colombianos

Juan José Blandón Areiza, Milena Margarita Villamizar Reyes y Anderson Gañán Moreno

Universidad Eafit, Colombia

24.1 Introducción

El mundo viene atravesando una serie de modificaciones como consecuencia del desarrollo tecnológico característico de la contemporaneidad, lo que ha tenido un impacto significativo tanto en asuntos aparentemente triviales, como bien podrían serlo ciertos componentes de la rutina diaria; como en temas mucho más complejos, entre los cuales podría estar la forma en la que nos relacionamos con los demás y con el entorno. Es precisamente por el mencionado alcance que ha tenido el advenimiento de nuevas tecnologías que, cuando surge la pregunta por las implicaciones en diferentes dimensiones, aparecen matices, en términos de lo que ha traído positiva y negativamente consigo.

El tecnoestrés puede ser entendido como una "novedosa" enfermedad adaptativa, caracterizada por una sensación de malestar relacionada con el uso —o mal uso— de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Generalmente se le asocia con interacciones poco saludables y deseables con las nuevas —y no tan nuevas— tecnologías, lo cual, a propósito de la coyuntura que está atravesando el mundo, ha incrementado de manera indiscutible. La economía a nivel nacional e internacional se vio notablemente afectada con la situación de pandemia, dejando tras de sí millones de empleos perdidos. Solo en Colombia el desempleo alcanzó un pico del 21,38 % en mayo del 2020 (Revista Semana, 2020). En América Latina, según la Organización Internacional del Trabajo (2020), la COVID-19 dejó cerca de 34 millones de personas desempleadas.

Algunas personas contaron, y cuentan aún con la fortuna de conservar sus empleos, sin embargo, las circunstancias han cambiado de manera sustancial. Este es el caso de los vendedores o trabajadores en ventas, quienes se dedicaban a visitar clientes, y, justamente, vender productos y servicios. En la presente investigación, se abordan las vivencias de tecnoestrés laboral en un grupo de trabajadores de ventas del sector de la tecnología a nivel nacional. Si bien este sector no fue uno de los más golpeados por la pandemia, también vio sus números considerablemente reducidos, dando lugar a diversos fenómenos de naturaleza psicológica e incluso física en sus vendedores, como sensaciones de malestar subjetivo, altibajos emocionales, presión laboral, horarios de trabajo extendidos o difusos, dificultades para separar la vida laboral de la personal, entre otros asuntos sobre los que se volverá con más detalle posteriormente. Producto de los recientes acontecimientos, ha incrementado el número de investigaciones relacionadas con el tecnoestrés, el tecnoestrés laboral y su impacto en diversidad de poblaciones, tanto por motivos relacionados con la cuarta revolución industrial, el desarrollo de la tecnología y avances en diferentes materias, como por la vertiginosa oleada de cambios que han tenido lugar en los últimos meses como consecuencia de la pandemia ocasionada por COVID-19. En este sentido, esta investigación enriquecerá el conocimiento respecto a las vivencias de tecnoestrés laboral de una población en particular: vendedores del sector de tecnología en Colombia, asunto que no ha sido investigado con anterioridad en el país teniendo en cuenta el contexto de la pandemia como elemento relevante, dicho esto, el propósito de la presente investigación es describir las vivencias de tecnoestrés laboral en un grupo de trabajadores de ventas del sector de tecnología por las condiciones de teletrabajo derivadas de la COVID-19 en Colombia.

24.2 Referentes conceptuales

El tecnoestrés como fenómeno ha sido objeto de análisis desde hace ya décadas, apareciendo en el radar con Brod (1984, como se citó en Camacho e Higuita, 2013), quien lo planteó como una enfermedad adaptativa relacionada con los efectos negativos que tiene el uso de las tecnologías, causada principalmente por la falta de habilidad o capacidades por parte de quien las usa.

Posteriormente, autores como Weil y Rosen (1997, como se citó en Chiappetta, 2017), se encargaron de expandir el término, llevando los planteamientos anteriores, en relación con los efectos negativos de la tecnología —bien sea de manera directa o indirecta— a terrenos más específicos, como el comportamental, el del pensamiento y el psicológico. Sin embargo, los avances tecnológicos son exponenciales, por lo que pronto, con el vertiginoso desarrollo de tecnologías como el internet y la revolución subsecuente, el concepto adquiriría significados más elaborados, o incluso nuevos. Chiappetta (2017) señala algunos de esos asuntos que han cobrado especial relevancia con los cambios que han tenido lugar los últimos años. Uno de ellos es la *transición a la era de las conexiones,* que tiene como efecto secundario la aparición de información donde sea que se mire; es la era de la omnipresencia de la información. En esta vía, y teniendo presente la cantidad inconmensurable de información a la que estamos expuestos de manera constante, se hace más que evidente la incapacidad de responder de manera eficiente y saludable, a todos y cada uno de estos asuntos, llevando así a una sobrecarga de información. Todos estos elementos que hacen acto de presencia en nuestro ambiente, cada uno con gran variedad de información, en términos neurológicos se traducen en estímulos que, para ser atendidos, requieren de conexiones neuronales, el problema viene cuando esas entradas de información son desbordantes —en relación con la capacidad de respuesta del individuo— y constantes, pues con ello, además de la mencionada sobrecarga, viene la producción desmedida de neurotransmisores como el cortisol y la adrenalina, lo cual podría devenir, en algunas situaciones, en enfermedades de orden neurológico, cardiovascular y psicológico. Otro elemento importante que agrava lo anteriormente planteado, es la desaparición de los límites temporales y espaciales en términos del acceso a las tecnologías, es decir, se puede acceder a ellas en cualquier momento y lugar (Gañán *et al.*, 2020).

Salanova (2003) también plantea un asunto importante: el de las creencias en relación con la autoeficacia y cómo algunos modelos explicativos como el de demandas y recursos —fundamentado en planteamientos anteriores como el modelo de demandas/control propuesto por Karasek (1979)—, operan en el

tecnoestrés. En este sentido, las demandas y los recursos laborales son definidos por la autora de la siguiente manera:

> Las demandas laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, sociales y organizacionales que requieren esfuerzo físico sostenido, y están por tanto asociados a ciertos costes fisiológicos y psicológicos (por ejemplo, el agotamiento) (...). Los recursos laborales son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales que 1) son funcionales en la consecución de metas, 2) reducen las demandas laborales, 3) estimulan el crecimiento y desarrollo personal (ej. autonomía en el trabajo, potencial para la cualificación, participación, variedad, apoyo social, etc.) (p. 232).

Según Atanasoff y Venable (2017), el tecnoestrés puede terminar afectando asuntos como la satisfacción laboral, el compromiso por parte de los trabajadores, el desempeño, los índices de ausentismo y de rotación, entre otros. Las autoras señalan las dos dimensiones planteadas por Tarafdar *et al.* (2011) y Ragu-Nathan *et al.* (2008), en relación con el tecnoestrés: por un lado están los creadores o generadores de tecnoestrés, que incluyen: i) tecnoinvasiones (*techno-invasions*) (conectividad constante que invade la vida en términos generales), ii) tecnosobrecarga (*techno-overload*) (fuentes diferentes de información simultáneas que incrementan el ritmo y el volumen de trabajo), ii) tecnoincertidumbre (*techno-uncertainty*) (surge cuando hay un cambio o mejora a nivel de hardware, software o aplicaciones, deviniendo en ambigüedad o dificultades para ajustarse a los cambios), iv) tecnoinseguirdad (*techno-insecurity*) (sensación de amenaza o peligro de perder el empleo debido a la tecnología o a otras personas con mayor dominio de las TIC) y v) tecnocomplejidad (*techno-complexity*) (complejidad inherente al manejo de las TIC que puede llevar a que las personas se sientan incompetentes).

Por otra parte, son señalados los inhibidores del tecnoestrés, que incluyen: i) conocimiento (*literacy*) (compartir conocimientos entre el equipo de trabajo, entrenamientos, capacitaciones y guías de usuario), ii) soporte técnico (technical support) (asistencia a los empleados para reducir generadores como la tecnocomplejidad y la tecnoincertidumbre) y iii) promoción (*involvement facilitation*) (invitar a los empleados a utilizar las nuevas tecnologías).

Con el panorama conceptual que se ha planteado, son muchas las causas que podrían estar teniendo un impacto significativo en la aparición del tecnoestrés. Inicialmente, podrían ser catalogadas en causas ambientales y causas psicológicas. En el primer grupo estaría el contexto social, cultural, histórico y tecnológico actual, además del uso de dispositivos tecnológicos de manera constante. En el

segundo aparecerían asuntos relacionados con la autonomía y la autoeficacia en el trabajo con las TIC y la capacidad de respuesta a las demandas laborales, partiendo de los recursos del individuo (Salanova, 2003). Ahora, también podrían categorizarse en causas internas y externas al trabajo.

Chiappetta (2017) menciona algunas conductas de riesgo relacionadas con la aparición del tecnoestrés como fenómeno:

> El uso constante del celular, incluso en reuniones sociales; nunca apagar el celular; episodios de insomnio o despertarse durante la noche a causa de las plataformas sociales; el 'instinto' de hacer llamadas o hacer uso de las tecnologías en lugares de carácter privado, como cines, librerías, etc.); escribir textos o enviar mensajes mientras se está en movimiento; utilizar el teléfono (u otros dispositivos móviles) como medio primario de entretenimiento (p. 3).

Adicionalmente, plantea síntomas de naturaleza física y psicológica, asociados al tecnoestrés. Dentro de los síntomas físicos están:

> El incremento de los latidos del corazón; enfermedades cardiovasculares como la hipertensión y la enfermedad coronaria; enfermedades gastrointestinales como en síndrome del colon irritable, gastritis y reflujo; dolor muscular; hormigueo en las extremidades; insomnio y enfermedades como el síndrome del sonambulismo; dolores de cabeza; fatiga crónica; sudoración excesiva; dolor cervical; desórdenes hormonales o menstruales en el caso de las mujeres; enfermedades dermatológicas asociadas al estrés, como la psoriasis y la dermatitis (Chiappetta, 2017, p. 3).

Dentro de los síntomas psicológicos —expresados en términos cognitivo-conductuales por la autora— se encuentran la irritabilidad; la depresión; cambios inusuales en la conducta; disminución del deseo sexual; episodios de llanto y apatía (Chiappetta, 2017).

Por otra parte, Vallejo y Campo (2020), citando una investigación realizada por Brooks *et al.* (2020), señalan la aparición de ciertos efectos psicológicos asociados generalmente a las cuarentenas, lo que podría, en conjunción con lo anteriormente mencionado, acrecentar los síntomas relacionados con el tecnoestrés, entre dichas manifestaciones están:

> Síntomas de estrés agudo y postraumático, agotamiento físico y emocional, desapego de los demás, ansiedad e insomnio, ira o irritabilidad, dificultades relacionadas con la concentración e indecisión, deterioro en el desempeño laboral, resistencia al trabajo, consideración de renuncia, tristeza o bajo estado de

> ánimo y síntomas depresivos, temor, nerviosismo, sensación de culpa, confusión y desconcierto (p. 6).

En este caso, se ahondará en las condiciones de teletrabajo, el cual ha sido objeto de estudio desde hace ya más de cuarenta años, cuando comenzó a aparecer en respuesta a ciertos fenómenos de naturaleza socioeconómica, como consecuencia de la crisis del petróleo de la década de los 70. Dentro de los primeros abordajes teóricos de lo que hoy conocemos como teletrabajo, están los postulados del físico estadounidense Jack M. Nilles, quien acuñó el término *telecommuting* aproximadamente en 1973, para posteriormente desarrollarlo en obras como *Micros and Modems: Telecommunicating With Personal Computer* y *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce* (Gauthier, 2000, como se citó en Camacho e Higuita, 2013). Inicialmente, se define el *telecommuting* como la posibilidad de trasladar el trabajo hacia el trabajador y no al revés (Nilles, 1983, como se citó en Belzunegui, 2001).

El teletrabajo, al menos inicialmente, surge como respuesta a ciertos intereses de carácter económico y social, buscando, principalmente, reducir ciertos costos e incrementar la productividad en las organizaciones. Sin embargo, con el desarrollo de las TIC y otros avances en diferentes ámbitos, se acrecentó su implementación, debido a sus características y las bondades que trae consigo. Se resaltan algunos de los beneficios, tanto para las organizaciones como para los empleados; por un lado, el teletrabajo podría significar para la organización en cuestión un aumento de la productividad, reducción de costos en las plantas físicas, reducción del ausentismo laboral, reducción de las renuncias, facilidades a la hora de crecer como organización debido a la posibilidad de contratar personal desde cualquier lugar a nivel nacional o internacional, entre otros asuntos. Del mismo modo, para el trabajador existen ciertos beneficios: ahorro de dinero debido al transporte, mejoras en la gestión de los horarios y autonomía, fortalecimiento de los vínculos familiares, entre otros (Ministerio del Trabajo y Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, 2012, pp. 14-15).

Finalmente, es pertinente recordar algunas de las implicaciones que tiene esta modalidad de trabajo para los empleados, principalmente en términos de salud, tanto mental como física. Investigaciones como la realizada por Crawford *et al.* (2011) muestran que hay ciertos asuntos a los que se debe prestar especial atención cuando se trata de evaluar la salud de los empleados en esta modalidad de trabajo; por un lado, hay algunos síntomas de carácter psicosocial: estrés, horarios de trabajo difusos, altas demandas laborales, falta de claridad en los roles, aislamiento, frustración, dificultades para separar la vida familiar del trabajo,

falta de comunicación y contacto humano, entre otros. A nivel físico resultan importantes asuntos como la ergonomía y los espacios físicos poco preparados para desempeñar las labores.

La presente investigación será abordada en vendedores, los cuales, son personas que, estando en representación de una organización en específico, tienen contacto directo con los clientes y realizan tareas relacionadas con el servicio, la comunicación, la venta, la recopilación y la generación de relaciones (Kotler y Amstrong, 2013). Otros autores como Fischer y Espejo (2011) hacen referencia a la etimología de la palabra vender, que hace referencia a la acción de dar, en este sentido, definen al vendedor como aquella persona que realiza la acción de vender, que a su vez, es entendida como ofrecer y traspasar la propiedad de un servicio o un bien, a cambio de un determinado valor. Los autores, también agregan ciertas características propias de los vendedores, particularmente en el marco de lo organizacional: "persona que hace de las ventas su forma habitual de vida y que forma parte de un equipo por medio del cual una organización venderá determinado bien o servicio, ofreciéndole una remuneración por su trabajo" (Fischer y Espejo, 2011, p. 226).

24.3 Método

La presente investigación es un estudio cualitativo, con diseño descriptivo transversal, debido a que se hace la toma de información en un tiempo específico y se pretende observar y describir dicha información en relación con las variables establecidas, además, no se cuantifican los datos, y la recolección de datos como su análisis sirven para precisar las preguntas de investigación (Hernández *et al.*, 2014). Por otra parte, es un estudio de caso, este visto como un estudio que puede ser abordado tanto en estudios cuantitativos como en cualitativos, y que permite un análisis holístico, con el propósito de responder al planteamiento de un problema, probar hipótesis o desarrollar teorías (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, como se citó en Hernández *et al.*, 2014). En este caso, se indagó en profundidad por las vivencias del tecnoestrés laboral en un grupo trabajadores del sector de tecnología por las condiciones de teletrabajo derivadas del COVID-19 en Colombia.

Los sujetos que participaron en la investigación son seis vendedores del sector de tecnología del país, a quienes se les aplicó una entrevista semiestructurada previamente preparada y piloteada, que además cuenta con consentimiento

informado. Como criterio para la selección de la población objeto sólo se tuvo presente que se encuentren actualmente laborando en el área de ventas en el sector de tecnología del país de manera virtual. La técnica para la obtención de los participantes es la de muestreo no probabilístico de bola de nieve, que consiste en consultar y reclutar a los sujetos a través de grupos sociales.

La investigación constó de tres etapas principales: una contextualización teórica y empírica para obtener información específica de cada uno de los temas relevantes para este trabajo; un trabajo de campo, en el que se entrevistó a los sujetos participantes, cada una de las entrevistas fue grabada y transcrita, para ser analizada bajo la técnica de análisis de contenido (Hernández *et al.*, 2014). Por último, se mostraron los resultados, que fueron discutidos con los planteamientos del marco de referencias conceptuales, para así tener un estudio de caso de unas categorías de rastreo específicas: causas, síntomas, estrategias de defensa, procesos de adaptación, habituación y familiarización.

24.4 Resultados

A continuación, se mostrarán los hallazgos producto del análisis de contenido de las entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo con seis vendedores del sector de la tecnología del país. Los participantes de la investigación fueron cinco mujeres y un hombre, con edades que oscilan entre los 35 y los 55 años, con diversidad de antecedentes en términos de la formación académica y con una experiencia que va desde los seis hasta los veinticuatro años en el área de ventas **(tabla 24-1)**.

Tabla 24-1
Caracterización de los participantes

Sujetos	Edad	Sexo	Formación	Cargo	Experiencia
Sujeto 1	44	F	Ingeniera industrial con Especialización en Mercadeo	Directora de zona, vendedora/área comercial	10 años
Sujeto 2	37	F	Diseñadora	Vendedora/área comercial	20 años
Sujeto 3	38	F	Ingeniera en telecomunicaciones con Especialización en Gerencia	Vendedora/área comercial	6 años

Sujetos	Edad	Sexo	Formación	Cargo	Experiencia
Sujeto 4	39	F	Técnica profesional en atención a primera infancia	Vendedora/área comercial	8 años
Sujeto 5	54	M	Técnico mecánico automotriz	Gerente, vendedor/área comercial	24 años
Sujeto 6	42	F	Administradora de empresas	Directora de zona, vendedora/área comercial	20 años

24.4.1 Causas del tecnoestrés laboral

De acuerdo con lo abordado durante esta investigación, el tecnoestrés laboral puede tener lugar debido a diversas causas, tanto de naturaleza interna como externa al trabajo. Los vendedores suelen experimentar tecnoestrés laboral debido a asuntos relacionados con el tiempo y los horarios, particularmente con no tener el tiempo suficiente para llevar a cabo adecuadamente sus funciones, y, por otra parte —aunque estrechamente relacionado— los horarios difusos y extendidos. Al respecto, el Sujeto 2 manifestó:

> Es el estrés porque ya no se manejan y ya no se respetan unos horarios, no hay unos horarios que tú (...) antes decía "yo trabajo de 8 a 12 y de 2 a 6", por ejemplo, ya eso se perdió, ya no hay ese horario.

El Sujeto 4 agregó: "es más, a las 5:30 de la tarde yo salía de la empresa, pero hay días que a las 7:00 de la noche todavía recibo llamadas, entonces, puede que los horarios se extiendan un poquito más". El sujeto 5 también identifica este asunto:

> Te lo decía ahorita, yo puedo permanecer aquí (la oficina) de 6 a 6, son 12 horas, pero de 6 a 6 en el cual tomo una hora o una hora y media para mi almuerzo, en la casa o en la no presencialidad, perfectamente era de 5:30 de la mañana a 9 o 9:30 de la noche, incluso las 10.

Por su parte, el Sujeto 6 declaró: "pues me toca generalmente trabajar horas extra (...) me toca trabajar muchas más horas de las que debería, mi jornada debería terminar a las 6 de la tarde, pero realmente nunca termina a las 6 de la tarde". El sujeto 2 señala que: "genera estrés, porque a veces si tú no organizas tu día, te va a consumir muchísimo el tema del tiempo y demás (...) es muy complicado. O sea, aquí tu no (...) puede que sepas a qué hora entras, pero no sabes a qué hora sales, es una cosa tenaz.

Asuntos como la carga de trabajo excesiva —o considerablemente mayor en comparación con el volumen de trabajo usual antes de la pandemia—, además de la gran cantidad de tareas y actividades que deben ser manejadas o requieren atención simultáneamente por los vendedores parecen ser elementos relevantes en la aparición del tecnoestrés laboral. En este sentido, el Sujeto 1 indica que:

> Realmente ahora eso se multiplicó, estresa mucho el no saber cómo priorizar, o que todo te ataca en el momento y no puedes priorizar... no es que no sepas, es que en el momento no te da el tiempo, si es el preciso momento de priorizar una tarea que se presentó y tiene que atenderse sí o sí, tienes que dejar lo que estés haciendo así sea más importante.

El sujeto 2 señala que:

> Te cuento que más trabajo (...) trabaja uno el triple de lo que uno está acostumbrado a trabajar. Desde muy temprano, como saben que tú estás en casa, desde muy temprano es el teléfono, el correo, las llamadas (...) entonces tu día está en función desde muy temprano, hasta muy tarde.

El sujeto 5 por su parte resalta que: "más, ahí sí, porque son muchos más aspectos de los que tenés que estar al tanto, estar pendiente, entonces es más trabajo, se está trabajando más que antes". Finalmente, el sujeto 6 agrega:

> Como había tantas cosas presenciales, ese volumen de llamadas y WhatsApp era menor. Ahorita ese volumen ha incrementado, es una de las diferencias grande (...) hay días en los que realmente abruma una lista de tareas tan larga que tú inicies en la mañana, pero que en vez de disminuir a lo largo del día va creciendo. Eso es un tema que me genera estrés (...) está por un lado la presión de los clientes, de los partner, pero también de la empresa, para poder llevar a cabo y lograr los objetivos, también nos ha presionado muchísimo más en esta modalidad, entonces tengo que presentar muchísimos más informes, reportes, reuniones de trabajo aparte de las que tengo con clientes y partners, entonces reuniones internas, comités.

El Sujeto 6 también hace énfasis en la simultaneidad de sus tareas:

> Pues hay un listado grande de correos (...) llamadas (...) requerimientos por WhatsApp que toca atender todos los días (...) entonces todo es como simultáneo... en simultáneo estoy en las reuniones, en simultáneo tengo que atender correos, en simultáneo tengo que atender WhatsApp.

Otro asunto que resultó significativo en la aparición del tecnoestrés laboral es el uso extendido y constante de la tecnología y las TIC en general. El Sujeto 1 manifiesta que:

> Tienes que trabajar todo el día metido en el computador, antes lo hacías, atendías, te levantabas venías, entrabas, salías a otra cita (...) pero ahora no, entonces es el abuso (...) yo lo llamo así, realmente es nuestro día a día, pero es un abuso porque diariamente trabajamos en el computador todo el día reuniones virtuales todo el día (...) ya es un abuso de la tecnología de tal manera que cuando tú terminas y cierras lo laboral, ya está uno harto y no quiere saber nada, pero te toca seguir con lo mismo, entonces, ya las pantallas, de verlas, de ver el azulito, ya genera un tema molesto, que ya uno no quiere saber, ya uno quiere, bueno, ¿dónde están los libros que antes no leía?

El mismo sujeto asocia este uso sostenido con el cansancio y el aburrimiento, al respecto dice: "es aburrimiento de la monotonía, ya lo mismo, lo mismo y lo mismo, eso te genera aburrimiento, una fatiga, de la constancia y que no hay opción, creo que estoy repitiendo lo mismo, es físico aburrimiento" (Sujeto 1). Además, hace énfasis en que parte de este uso extendido de las plataformas tecnológicas, se debe precisamente a que, si bien antes solían ser una alternativa, ahora parecen ser la única opción viable:

> A lo que era una opción, ya no lo es, ya te tocó reunirte por el Teams, te tocó reunirte por Meet, te tocó reunirte, pero donde pudieras tener la opción y no le dices al cliente, voy a tu oficina o tomémonos un café o algo por el estilo, entonces, tocó sí o sí obligatoriamente utilizar las herramientas que estaban dadas.

Por otro lado, el sujeto 2 comenta que:

> Ese teléfono es un estrés, te lo digo, eso se volvió, yo digo que se volvió uno más de mi mano, para mí, o sea, es una cosa impresionante porque ahí ya tú, todo aquí lo tienes, y estar uno sentado también al frente de un portátil, es..., te consume demasiado, o sea, ya tú te sientas, y que los correos, que mil cosas que tienes que desarrollar, entonces si lo hablamos internamente... el móvil, el portátil, ese es el día a día de uno, eso ya se volvió un día a día.

Al respecto, el Sujeto 4 sugiere que efectivamente hay un aumento significativo en el uso de las TIC:

> Se ha incrementado mucho más, sobre todo, a ver yo creo que se ha incrementado más porque, o sea, yo he tenido una tarea específica y la hacía, o por decir algo, seamos más prácticos, tengo que solicitar un precio yo tenía reunión con mi jefe

> hoy y le decía bueno tú me ayudas con esto y yo hago esto, entonces ahora soy yo la que tiene que hacer todo y sí se ha incrementado más porque siento que igual mando un correo y debo llamar a reconfirmar el correo y tengo que..., o sea eran tareas que se hacían pero a veces no se tenían que hacer tan constantes, entonces siento que definitivamente se ha vuelto más repetitivas ciertas acciones y el uso del teléfono sí es lo que más ha aumentado.

Además, hay un asunto relacionado con estar a cargo de grandes áreas o tener grandes responsabilidades, que puede acabar deviniendo en tecnoestrés laboral. El Sujeto 3 expresa que en su caso: "en la empresa yo estoy sola, como en la parte de ventas, y las personas que he contratado para ese tema, no me han dado la respuesta esperada entonces prácticamente me ha tocado a mi sola". El Sujeto 4 manifiesta algo similar:

> Todo lo que tiene que ver con el área de las ventas está pesando sobre mis hombros, entonces es la responsabilidad, todo lo que gire en el entorno de las ventas de la compañía tienen que preguntárselo al Sujeto 4, todo lo que tenga que ejecutar hay que preguntárselo al Sujeto 4, entonces es como... como no sé, ver que eso se ocasiona, porque definitivamente solo es una persona haciendo el rol.

También pudo evidenciarse un asunto relacionado con la inmediatez de las demandas laborales. En algunos casos, parece que se esperan respuestas más eficientes por parte de los trabajadores, debido al uso de las TIC. El Sujeto 4 comenta su experiencia:

> Si hablamos específicamente del tecnoestrés, creo que va más ligado no a la función que yo realizo porque lo mismo que estoy haciendo en casa lo hacía desde la compañía, sino de esas personas que están en el círculo de la compañía, que creen que... a ver, un ejemplo, "no, es que hay que enviar dos propuestas" pero no saben que mandar esas dos propuestas es que yo me tenga que comunicar con un mayorista, que ese mayorista me tenga que pedir el precio, me lo tenga que pasar, yo tenga que solicitar, porque es que, no es tan fácil, entonces no es que porque hay que hacer dos cositas entonces simplemente se hizo en un minuto y ya, todo tiene un proceso.

El Sujeto 6 complementa lo anterior: "porque pues también esta modalidad ha hecho que todo el mundo necesite todo más urgente, porque si antes el cliente lo llamaba a uno y pues sí, lo necesitaba con prontitud, ahorita lo quieren con inmediatez".

Se evidenció además que ciertas dificultades para llevar a cabo las labores como vendedores o al abordar a un cliente de manera virtual, puede acabar generando tecnoestrés laboral. El Sujeto 1 menciona:

> Antes tú podías hacer una visita en frío, por ejemplo, voy pasado por aquí, llego a ver si me atienden, y efectivamente podías sacar una buena visita, si alguien tenía el tiempo para atenderte, conversar, así fuera a tomarte un café con alguien, ¿verdad?, eso es algo. Ahora no, ahora hay que hacerlo todo virtual y la gente no tiene tiempo, la gente no tiene tiempo para atenderte, tiene que tener la gente la necesidad de lo que tú estás ofreciendo para abrirte el espacio, entonces cada quien está en lo suyo, cada quien está sacando lo que le toca.

Curiosamente, el Sujeto 3 aborda este mismo asunto, pero desde una perspectiva completamente opuesta, señala que:

> Anteriormente, las personas, o sea uno tenía que ir a visitar la empresa para poder que le dieran, como la primera entrada, nadie te daba a vos una cita, pues, por teléfono, o te escuchaban, no... era difícil conseguir la cita allá en el sitio, pero por lo menos ya llegabas allá y te escuchaban, ¿en qué cambió?, pues, algo que me parece que facilitó, es que, es que ya uno puede (...) los clientes ya son más perceptivos a que, "listo, venga pues, deme pues la charla por virtualidad", por un Teams, por un Meet, por cualquier herramienta de estas, ya te escuchan más.

A propósito de este tema, y haciendo énfasis en la relación presencial con los clientes, el Sujeto 5 menciona que:

> En este negocio hay una parte importante que nos dimos cuenta de que el *face-to-face*, o sea, el trámite persona a persona o la trazabilidad persona a persona es muy importante (...). Pero no es la mejor opción (haciendo referencia a la virtualidad) porque si bien es cierto que yo puedo acceder a tu máquina a prestarte un servicio (...) son, muy contadas las cosas que se pueden realizar a través de la virtualidad.

Finalmente, otra de las causas internas del tecnoestrés es que se ha hecho más difuso el límite entre la vida personal y la vida laboral, particularmente por un aspecto que se encontró respecto a los horarios de trabajo y los espacios en los que se acaba desempeñando la labor. El Sujeto 1 menciona que:

> A las 8:30 empiezo a trabajar hasta las 6 de la tarde. O sea, si en el intermedio recibo es la correspondencia, te levantas a atender al que llega, tienes reuniones, atiendes al que está cerca, estás enviando correos, entonces, es, es como un revuelto de todo (...) trabajamos en el computador todo el día, reuniones virtuales todo el día y si vas a reunirte luego ya en tu descanso en un estudio, entonces es

> virtual. Si vas a tener una reunión social, es virtual. Entonces ya vemos cómo se junta lo personal con lo laboral y todo en este medio virtual, entonces ya es un abuso de la tecnología.

Sin embargo, se encontró que las principales causas externas de tecnoestrés en los vendedores están relacionadas con asuntos como la falta de interacción social, las interrupciones en el hogar o familiares, dificultades en la conexión o con los equipos a la hora de hacer sus labores, la adecuación de los espacios para trabajar desde sus casas e incluso la sobrecarga de constante información digital a través de las TIC. Haciendo referencia a las labores del hogar y demás cuestiones asociadas a lo anteriormente planteado, el Sujeto 2 manifiesta:

> Y es complejo porque cuando, por ejemplo, yo tengo un hijo, ¿sí? Lo que pasa... que el almuerzo de mi hijo se cruza con la llamada o con la videollamada, que hay pendiente de un cliente, entonces uno siente que esto lo absorbe totalmente a uno. Genera estrés, porque a veces si tú no organizas tu día, te va a consumir muchísimo el tema del tiempo y demás.

Haciendo énfasis en el tema de los espacios físicos para trabajar, el Sujeto 2 menciona: "¿qué pasa?, tú no estabas preparado... yo, por ejemplo, yo aquí trabajaba cuando recién pasó esto, trabajé en mi comedor con un asiento del comedor... empecemos por ahí. No había las comodidades todo el tiempo". El Sujeto 3 coincide, agrega: "bueno, el espacio físico, porque no estaba eso contemplado". Por otro lado, el Sujeto 6 señala que:

> Si uno mira alrededor, no todo el mundo lo ha podido lograr, todavía hay mucha gente que sigue trabajando en la sala, que sigue trabajando en la mesa del comedor y por un tiempo tan prolongado, pues eso se hace complicado.

Aspectos como la conectividad, los equipos y los recursos tecnológicos e incluso económicos también han jugado un papel relevante. El Sujeto 3 menciona:

> En temas por ejemplo, de facilidad de equipos entonces tenía que tener un equipo para los niños, un equipo para mí, entonces ahí también se generó un poco de estrés porque no tenemos las herramientas suficientes para poder trabajar, la capacidad de internet, tocó aumentar, pues, las megas de internet, y aun así hay espacios del día, o franjas del día donde no funciona como bien, me tocaron varias reuniones con clientes que, o sea, que era un caos total, tratar de entender lo que me estaban diciendo y tratar yo de comunicarme, entonces un cliente nuevo y la citica se perdió porque no me entendía o yo no le entendía, por el tema de comunicación del internet.

Respecto a la sobrecarga de información como causa externa de tecnoestrés, el Sujeto 6 comenta que:

> Las redes sociales toca casi que silenciarlas porque obviamente, con todo este tema... que la pandemia, cada noticia que sale, que entonces que si hay más casos de coronavirus, que si hay menos, que el tema político, que las vacunas, que pasó esto con las marchas... entonces las redes sociales definitivamente, toca mantenerlas como apagadas, las tengo, pero después las miro como un rato en la noche, después de que terminó la jornada y eso, porque si no generarían... o de hecho, me está generando cierto estrés de tener ahí la notificación, la notificación.

Finalmente, la falta de interacción social, a nivel general, también apareció como una posible causa externa del tecnoestrés. El Sujeto 4 menciona:

> Mal o bien, tenía a otras personas con la que interactuaba ahora igual se hace por teléfono, pero, pero no es lo mismo, entonces creo que la misma presión se la hace uno y esta se hace mucho más grande.

24.4.2 Síntomas de tecnoestrés laboral

Dentro de las manifestaciones del tecnoestrés laboral en los vendedores se lograron identificar síntomas de distinta naturaleza: por una parte, se encontró la aparición de afectaciones psicológicas asociadas a las condiciones de teletrabajo, por tanto, al tecnoestrés. Por otro lado, también tuvieron lugar manifestaciones físicas del tecnoestrés.

En cuanto a los síntomas psicológicos se encontraron ciertos elementos asociados principalmente a variaciones en el estado de ánimo, irritabilidad, inestabilidad emocional, sensaciones de ansiedad, aburrimiento y fatiga. Incluso se encontró que en uno de los casos hubo un cuadro depresivo en uno de los sujetos (si bien está relacionado con el tecnoestrés y los elementos asociados, también tiene que ver con su historia de vida y circunstancias particulares). También se identificó la aparición de trastornos del sueño en algunos casos (insomnio). Por su parte, el Sujeto 1 menciona que:

> De pronto dentro de esa monotonía, lo aburrido que se vuelve, digamos el ejercicio de hacer tu labor, el que, el que las circunstancias no permiten que tu labor se vea, tenga, o que tu gestión, se vea de otra manera, siento que uno trabaja más, entonces puede ser esos síntomas de cansancio, de quedar como te decía también hace un rato revolviendo todo.

Ahora, en relación con el insomnio, el mismo sujeto menciona: "entonces, es lo que viene de..., y producto de lo que estamos viviendo, cansancio, insomnio". El Sujeto 2 se refiere a asuntos como la irritabilidad y la ansiedad, producto del trabajo y de sensaciones físicas (sobre las cuales se hablará más adelante), manifiesta que:

> O sea, uno por todo se irrita, estás todo el tiempo... y no es que uno quiera estar de mal genio, pero todo te estresa, llega un punto en el que tú dices, "no, yo lo puedo controlar, todo está en la mente", pero eso es mentira, o sea llega un punto en el que tú explotas, y no puedes (...) entonces eso hace que a uno también le dé mal genio, o sea un sentirse como enfermo, eso suma a que tú también te pongas de mal genio, todo ansioso, porque genera ansiedad ¿no?, también. Por mucho que uno este muy ocupado, te genera un cierto término de ansiedad.

El Sujeto 3, refiriéndose a los cambios de humor y la irritabilidad, e incluso a cómo esto puede acabar afectando sus relaciones interpersonales y familiares, menciona:

> Como cambios de humor, me daban pues el mal genio con mi esposo, sobre todo, porque uno quería que le ayudaran mucho más, o sea, uno sentía que no estaban ayudando, entonces sí era como el mal humor y también me daba pesar con los niños porque igual ellos también terminan pagando también... como el estrés de uno.

El Sujeto 6 por su parte agrega:

> Entonces sí hay días en los que sí estoy saturada de cosas, entonces de pronto, pues no estoy del mejor carácter, del mejor genio, porque siento que el día se me está agotando, que no me va a alcanzar, que tengo demasiadas cosas por hacer (...) yo siento demasiada ansiedad, entonces a cada momentico siento ganas de ir por una aromática, por un café (...) entonces obviamente esto termina como mezclando ahí el tema de la ansiedad, que es psicológico, pero eso tiene unos efectos físicos.

Finalmente, el Sujeto 4 relata su experiencia con unos cuadros depresivos que experimentó, mencionando parte de su historia de vida alrededor de ello:

> Tuve una... como una recaída porque me dio una depresión tenaz por el encierro, porque igual no veía gente, no sé cuáles serían los factores, igual la presión que se estaba generando porque, aunque por parte de mi jefe no puedo decir que estaban encima mío supervisándome o preguntándome, o diciéndome, es la misma responsabilidad que yo me cargo, que no soy capaz de decir, o no era capaz

> de decir "ah no es que todavía no" o "se acabó mañana lo hago", o sea, a mí, yo decía que era mi ética no me permitía hacer eso, entonces, efectivamente tuve unos episodios depresivos (...) me medicaron, volví a fumar después de tantos años, hacía diez años no fumaba y volví a fumar (...) tuve un accidente hace dieciséis años, en ese accidente perdí mi ojo, efectivamente a mí no me dieron una tratamiento a tiempo, simplemente me dijeron "la vida tiene que continuar y pues ahí te quedó un ojo para que siguieras viendo" pero al pasar del tiempo había un trasfondo, había algo por allá que no se manejó a tiempo, creo yo, o no se hizo lo que (...) no sé, no sé cómo llamarlo y pienso que no es una justificación también a las situaciones, pero la mente nos juega sucio, entonces cuando pasan ciertas situaciones que te ponen a pensar, te desequilibran en cierto momento (...) vas estable pero te tropiezas y tambaleas y no sabes pa que lado vas a caer, entonces creo que hay situaciones que te ponen como en eso que se llama una recaída, hay situaciones que se vuelven complicadas.

El sujeto también coincide con lo mencionado anteriormente en relación con la irritabilidad: "como te digo, yo vivo con mi hijo de 14 años y pues el que paga los platos rotos es él, porqué la respuesta más inmediata es que me hable y es que no entiendes, es que estoy ocupada". En lo que respecta a las manifestaciones físicas del tecnoestrés, se encontraron asuntos relacionados principalmente con la ergonomía, deterioro de la visión, dolores de cabeza, problemas de circulación, sedentarismo, cansancio y aumento de peso. El Sujeto 2 comenta: "esa parte física, mucha tensión, tensión en los hombros, dolor de cabeza, demasiado dolor en la espalda (...) que las piernas, porque también de uno estar sentado se cansa". El Sujeto 3 también ha sufrido de síntomas similares: "pues el dolor de cabeza sí, y cansancio pues, cansancio de querer dormir un poquito más, pues como dolor, sí, en el cuello y eso".

Por su parte, el Sujeto 4 menciona, además de algunos síntomas relacionados con los anteriores, el asunto del sedentarismo:

> Sí claro. Efectivamente el sedentarismo es una causa importante en todo esto porque, pues ya todo lo tenemos aquí entonces ya no me tengo que estar parando a nada, vuelvo y digo en la oficina me paraba y caminaba así fueran tres pasos y llegaba a una oficina o me tenía que parar a entregar un documento, había ciertos movimiento que te hacían dejar de estar en esa misma zona, o ubicación... ahora no, ahora todo lo tengo aquí, entonces mi hijo me trae un tinto, creo que si me paro al baño me paro una sola vez y es cuando almuerzo y me voy a lavar los dientes y vuelvo y me siento, entonces claro, si me siento y tengo una pierna doblada y cuando me levanto, ya me levanto encalambrada, tuve dos días en

> cama porque me dio un dolor en el coxis impresionante por la misma postura, que la silla, que tengo que caminar y, es como, como que salir a caminar, no.

El sujeto 5 hace énfasis en la inactividad y el aumento de peso:

> Ahora, cambio físico, claro, la gordura, hermano. La inactividad nos dio el premio de 4 o 5 kilos demás (...) sí, ese es principalmente el tema..., la alimentación, la descoordinación de los horarios, porque no nos digamos mentiras, vos en la casa te antojás, no sé, de cualquier mercado y te parás o la señora, la esposa o las personas que te ayuden en la casa te llevan una frutica o te llevan un mecatico, bueno, entonces sí, digamos que en ese orden, el desorden en el proceso de comidas y la y la inactividad más adicional de lo normal.

Las manifestaciones tanto psicológicas como físicas del tecnoestrés laboral no deberían pasar desapercibidas, especialmente en los tiempos que corren, con las condiciones de teletrabajo y las dificultades consecuentes para monitorear y, por tanto, procurar por el bienestar de los trabajadores. Se identificó que el tecnoestrés laboral y más específicamente, sus consecuencias en la vida cotidiana de los vendedores, deben ser manejados y atendidos con la prudencia necesaria, pues todo esto podría devenir en un deterioro considerable de la calidad de vida de los trabajadores. Con ello, se identifica un reto para los profesionales de la salud (física y mental), además de, claramente, para las organizaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo, especialmente cuando este es llevado a cabo desde el hogar, con las vicisitudes que ello implica.

24.4.3 Estrategias de defensa ante el tecnoestrés laboral

Los sujetos de estudio adoptaron ciertas estrategias para mitigar el malestar asociado al tecnoestrés laboral, tanto de manera individual como de manera colectiva. En el caso de las estrategias individuales adoptadas se encontró que se acudió a actividades como realizar manualidades, leer, cocinar, hacer ejercicio, y la actividad física en general, escuchar música, ver películas, jugar videojuegos, además de recurrir a pausas activas de manera frecuente.

En uno de los casos se encontró que actividades individuales relacionadas con la espiritualidad y la religión también fueron de utilidad. Se encontró además que poner una barrera a la sobrecarga de información de las redes sociales ha funcionado para disminuir las consecuencias del tecnoestrés. A propósito de la sobrecarga de información, también se halló que en algunos de los casos fue de utilidad el uso de herramientas tecnológicas para clasificar la información

y priorizar tareas, reduciendo la ansiedad y facilitando la realización de tareas. Finalmente, se encontró que una de las estrategias empleadas que ayudó a disminuir los efectos del tecnoestrés laboral en algunos de los casos fue la adecuación física de los espacios de trabajo.

El Sujeto 1 comenta: "tu ejercicio de oración diaria, porque no solamente es con los demás (hace referencia a un grupo de oración al que pertenece), también solo (...) leer mucho (...) cocinar (...) me pongo a hacer manualidades". En su caso, el Sujeto 2 agrega:

> Pausas activas, 10 minuticos en la mañana, en la tarde, me paro, hago otra cosa y en la noche estaba practicando, haciendo ejercicio, que..., eso te libera bastante, te ayuda mucho, te relaja, entonces, porque es que uno, viene, o venía de algo, de un día a día muy sedentario, entonces, eso en sí, lo que, lo que estoy haciendo es eso.

Por otra parte, y haciendo referencia al tema de la adecuación de espacios y a los síntomas psicológicos (además de lo que hizo al respecto en su caso en particular), el Sujeto 4 expresa:

> Buscar ayuda médica, creo yo, porque pues cuando hay ciertas... situaciones que se presentan son cosas que no se puedan controlar, entonces hay que buscar ayuda de los que saben. Creo que he cambiado mi puesto de trabajo cantidad de veces me he recorrido toda mi casa, buscando cuál es el lugar que más me sirve, entonces, pues yo afortunadamente vivo alto, muy alto desde mi casa veo toda la ciudad, entonces creo que tuve la zona de trabajo en mi habitación, después la pase a la sala, como hacia esta otra pared que es el comedor, ya aquí estoy en una parte que definitivamente es mi zona de trabajo y al fondo veo la ciudad, entonces es como la manera de, de distraer ciertos momentos mientras uno está haciendo una u otra cosa.

Ahora, el Sujeto 6 comenta:

> Como tratando de seguir el tema de las pausas activas, que la verdad sí ayuda un montón cuando uno las hace juicioso..., con los ojos y bueno, a nivel corporal (...) como aislar las redes sociales, también el correo electrónico (...) como no saturarme con todo, sino como lo he organizado como en carpetas, realmente lo que sí es prioritario, ahorita. Nosotros tenemos Microsoft Office 365 y eso tiene herramientas chéveres que le ayudan a uno como a categorizar realmente qué correos son prioritarios, qué no, entonces son aplicativos que le ayudan a uno con eso, entonces así yo sepa que tengo treinta correos por responder, los

> tengo clasificados y sé que sí hay unos que son prioritarios, que debo prestarle atención y que los otros puedo ir evacuando, digamos, un poco más tranquila.

Además, el mismo sujeto agrega que el haber adecuado su espacio físico, y el de su familia, ayudó a sobrellevar la situación de mejor manera: "también organizamos como unos escritorios, para que cada uno tuviera su espacio aparte como muy adecuado, entonces hemos hecho cosas como para poder propiciar ese espacio de cada uno".

También se encontró que los vendedores, en busca de reducir el impacto negativo del tecnoestrés en sus vidas, acudieron a ciertas estrategias colectivas, como hacer parte de grupos de oración y esparcimiento, pasar tiempo junto a la familia e incluso, en algunos casos compartir nuevamente con los compañeros de trabajo bajo la modalidad de alternancia o en reuniones virtuales semanales, dedicadas al esparcimiento entre compañeros. Además, se encontró que en algunos de los casos, existen iniciativas empresariales relacionadas con actividades grupales, bien sea para hacer pausas activas o para la realización de ejercicios de yoga, aeróbicos, entre otros asuntos. El Sujeto 3 comenta:

> Entonces para liberar ese estrés también, me metí a un grupo de, de chicas sanas ahí mismo en la unidad para hacer deporte por la noche, hacer una hora de esparcimiento eso ayuda mucho, como a alivianar ese estrés (...) también tratar de, de hacer como cosas diferentes con los niños, eso también me alivianaba, por ejemplo, armábamos un cambuche con los niños, hacíamos como una carpita les contábamos cuentos, que el día de la noche de los planetas, hicimos también picnic en el patio, pues, como a inventarse actividades como con ellos, eso también ayudó (...) los compañeros que estaban en el tema de teletrabajo netamente se les dio la oportunidad de volver a la oficina al menos una vez a la semana para que también tuvieran como un cambio de ambiente.

El Sujeto 4 comenta que hay ciertos espacios donde se habla con sus compañeros de trabajo: "tenemos cada 8 días reuniones, que sí que la que sale a caminar, que la que... no sé, está en la caminadora de la casa, la otra cuenta lo que compra lo que hace". El Sujeto 6 plantea que:

> La empresa desde recursos humanos hace campañas muy reiterativas con las pausas activas a través de la ARL y demás, pero también hay algunas actividades que se hacen normalmente a las 5:30, 6 de la tarde, que aeróbicos, que yoga, que rumba... entonces eso también de a poco va ayudando, entonces por parte de recursos humanos sí se organizan con cierta frecuencia esas actividades, no diario,

> no semanal, hay semanas en la que lo hacemos dos veces, otras una, otras no se hace, pero sí hay estas actividades de manera constante, pero esto también ayuda.

En conclusión, hay una gran diversidad de estrategias adoptadas por los trabajadores en ventas para mitigar los efectos negativos del tecnoestrés. Si bien han existido dificultades, con grandes y pequeños matices, la tendencia general es que los sujetos consiguen desarrollar métodos y estrategias a los cuales recurrir y enfrentar los retos que implica la virtualidad, además de lograr responder con los compromisos inherentes a su trabajo.

24.4.4 Procesos de adaptación, habituación y familiarización

En lo relacionado con los procesos de adaptación, habituación y familiarización, se encontró que la apertura al cambio, al aprendizaje y la disposición para llevar a cabo las funciones y, dicho sea de paso, cambiar el estilo de vida debido a las condiciones de la virtualidad, ayudó a que fuese posible para algunos sujetos sobrellevar las circunstancias de mejor manera. Al respecto, el Sujeto 1 comenta que:

> Yo me adapté y no me di cuenta, o sea no sé a qué hora, yo creo que soy una persona que se adapta muy bien a los cambios que se adapta muy bien a los medios, o sea, nos tocó en la casa y pues nos quedamos en la casa, ¿cuál es el problema?, que podemos salir una vez a la semana, listo salimos una vez a la semana a hacer mercado y nos ponemos la mascarilla porque hay que ponérsela, pues nos la ponemos, que no hay que hacer fiestas, pues no se hacen fiestas, que hay que tomarse la ivermectina porque reduce... pues nos tomamos la ivermectina que está recomendada.

En su caso, el Sujeto 5 resalta algunos de los aprendizajes que ha tenido en su vida personal y profesional, producto de la contingencia, menciona:

> Hubo muchos cambios (...) yo pienso que es la paciencia y la sapiencia de haber actuado momento a momento tal y como llegara. Aprendí a ser tolerante, a compartir mi espacio, no significa que sea intolerante, pero aprendí a compartir mi espacio y mi manera, yo soy de tono alto, entonces tuve que aprender a hablar pasito. Yo soy amigo de trabajar con música, no lo podía hacer, tuve que cambiar la manera de hacerlo en mi casa, con estos aparaticos (audífonos)... Aprendí a tomar los cambios cada uno como venía en su momento, aprendí muchas cosas, valoro muchas cosas (...) también fue un momento de aprendizaje, de respetar mi tiempo y el de los demás... y por qué no, de valorar más aún muchas cosas que

> se tenían y que pasaban desapercibidas en muchos momentos (...) también nos dimos cuenta de que hay otra manera de hacer el *face-to-face*, no necesariamente la presencialidad, sino esto a lo que no le creíamos, en lo que no confiábamos, lo que nunca, o poco, experimentamos.

Añade algunas reflexiones acerca del manejo de la información en las organizaciones y plantea algunas preguntas:

> A mí y a la empresa particularmente nos enseñó muchas cosas (...) uno, a saber entender la importancia de la información que se tiene en la empresa, más de la de parte de la virtualidad que la parte presencial, ¿correcto?, ahí es donde uno valora lo importante de la información, lo importante de la parte de sistemas, o sea, como tenés implementada la parte del sistema en tu compañía en aras de la información (...) una de las conclusiones a las que se llega hoy es que ¿verdaderamente se necesita una infraestructura física tan grande para trabajar?, entonces, ¿cuántas empresas no estarán pensando igual?, y decir: "venga sí, pudimos aprender y trabajar en la virtualidad".

También se encontró que una de las formas de adaptarse, habituarse y familiarizarse con los elementos de la cotidianidad en el contexto del teletrabajo fue modificar y mostrar mayor determinación al momento de establecer los límites temporales u horarios. El Sujeto 2 expresó:

> La forma de adaptarse, pienso que bueno, uno ya trae como consciencia y pensar más en uno, a veces uno dice primero yo y después el trabajo... ¿qué hice? organizarme, organizarme por horarios, o sea, y ya hoy por hoy digo, ya a las 2 en punto estoy parada de mi computador haciendo otras cosas que tengo que hacer, que el tema, por ejemplo del almuerzo, pero, ¿que hice?, como, como venga, hice un alto y empecé a mirar (...) y ya a las 6 de la tarde trato nuevamente de, ya, soltar y no seguir trabajando. (...) Obviamente hay días que no lo puedes hacer, pero ya eso cambió, ya por ejemplo yo me doy la oportunidad de descansar porque ya cuando tu empiezas a ver que te esta de pronto afectando en tu salud, uno dice, hay que cambiar la forma de trabajar, adaptarse en lo que estamos viviendo, pero organizarse en tus horarios de trabajo.

Se encontró que las modificaciones a los espacios físicos y contar con los recursos necesarios para responder eficientemente a las demandas laborales, facilitó la transición a la virtualidad. El Sujeto 4 menciona: "me he adaptado a la virtualidad obligatoria, con recursos propios, acondicionado los espacios, buscando la manera de tener lo necesario para dar respuesta a lo que necesito, entonces, creo que, que no es tan difícil, es fácil". En otro caso, se identificó que la presencia de redes de apoyo fue de suma utilidad al momento de adoptar nuevas

rutinas, de modo que se pudiese responder eficientemente a la cotidianidad. El Sujeto 3 menciona al respecto que: "el tener apoyo de mis papás para que me puedan ayudar con los niños después del colegio es muy bueno". A propósito, cabe recordar la estrategia colectiva para enfrentar el tecnoestrés que manifestó el Sujeto 1 respecto al grupo de religioso, pues, según lo expresa, le ayudó a transitar de una mejor manera a las condiciones de la virtualidad.

También se encontró que una actitud de optimismo ante la situación, procurando ver los elementos positivos que tiene la modalidad de trabajo virtual ha ayudado a que los procesos de adaptación, habituación y familiarización, incluso al momento de realizar labores de manera diferente, sean más llevaderos. El Sujeto 5 expresa: "pienso que más que un problema, fue algo muy bacano, esa vivencia fue muy bonita, fue muy buena, fue muy importante, no solamente para el crecimiento personal, sino para el crecimiento de muchos aspectos de la empresa"

El Sujeto 4 también expresa su optimismo respecto a esta modalidad, señalando algunos de sus beneficios y su postura al respecto:

> Yo de verdad, estoy muy contenta con esta modalidad y si por mí fuera, que me dejen en esta modalidad, me encanta porque ahorro tiempo, me encanta porque tengo mis espacios, me gusta porque igual siento que soy muy productiva.

En algunos casos hubo una serie de dificultades iniciales en los procesos de adaptación, habituación y familiarización, que posteriormente, a través de algunas estrategias —como las mencionadas en el apartado anterior— se fueron manejando. Tal fue el caso del Sujeto 1: "aparte que cuando hay estos cambios tan drásticos, con este tema de la pandemia, ¿qué pasa?, tú no estabas preparado". Varios sujetos expresaron que uno de los elementos que estuvo asociado a algunas de las dificultades relacionadas con el tecnoestrés vivenciadas durante la modalidad virtual, es el hecho de que, en determinados casos —y esto es particularmente cierto en el caso de quienes solo se dedican a la parte comercial y la visita de clientes— la labor del vendedor implicaba un movimiento constante, cambios de ambiente, de estímulos y de interacciones, por lo que pasar de esa dinámica, a una donde el escenario es únicamente virtual, pudo hacer que los procesos de adaptación, habituación y familiarización fuesen más complejos. Al respecto, el Sujeto 6 relata su experiencia al respecto:

> Aparte de eso, pues no es lo mismo estar sentado frente a un computador todo un día, toda una jornada laboral, mientras que antes pues (...) nada, había

> movimiento, yo salía de mi casa, caminaba un poco, tomaba el metro, tomaba un bus o tomaba un Uber, luego me bajaba en la oficina de cliente, me tomaba café, me tomaba un vaso de agua, charlaba un rato, interactuaba con otras personas, salía de ahí, iba otra reunión, entonces volvía a haber desplazamiento y movimiento.

Como último elemento, cabe resaltar que uno de los hallazgos en términos de las particularidades de esta población es que ya estaban altamente familiarizados con los entornos digitales, manejo de plataformas y herramientas, entre otros asuntos relacionados con las TIC, debido a que se desempeñan laboralmente en el campo de la tecnología, los sistemas y la seguridad informática. El Sujeto 2 manifiesta:

> Sí, no, mira que no me dio tan duro, pues, hay cositas que, si uno todavía las cacharreas, las revisa, las mira, pero no, no me dio tan duro porque yo ya venía manejando plataformas similares, entonces no es el cambio tan drástico en los manejos de este tipo de plataformas.

El sujeto 6 coincide, expresa:

> Bueno, por el uso de las tecnologías, realmente no ha sido tan difícil, porque pues yo trabajo con una empresa de tecnología, entonces pues, no es ajeno el tema de las plataformas, de las plataformas de videollamadas y digamos que ya había cierta familiaridad con algunas plataformas, entonces no ha sido tan complicado ese tema.

Finalmente, se encontró que, en el caso del Sujeto 5, además de la familiarización mencionada con las plataformas digitales, desde joven tuvo un acercamiento al área de sistemas y de la tecnología, cursando estudios en ingeniería de sistemas y afines, comenta: "me encariñé con el tema del área de sistemas, entonces dije, como no pude ejercer la mecánica, me metí a la parte de tecnología. No terminé la técnica y de la tecnología pasé a la ingeniería".

A modo de resumen, se encuentra que los procesos de adaptación, habituación y familiarización se dan en los vendedores de maneras un tanto particulares. Se encontró que asuntos como la apertura al cambio, la disposición al aprendizaje y el optimismo funcionaron como facilitadores o impulsadores de dichos procesos. Si bien hubo algunas dificultades iniciales para adaptarse, habituarse y familiarizarse con las condiciones de teletrabajo, temas como el establecimiento de límites horarios claros, incluso en la virtualidad, ayudaron a que los procesos mencionados se dieran de manera efectiva. Finalmente, se encontró que, debido al campo en

el que se desempeñan estos profesionales en ventas en particular, existe cierta familiaridad con el manejo de las TIC, lo que, muy probablemente, tuvo un efecto positivo en este ámbito.

24.5 Consideraciones finales

En la presente investigación se indagó por las experiencias de tecnoestrés laboral en un grupo de trabajadores de ventas por las condiciones de teletrabajo derivadas de la contingencia sanitaria propiciada por la COVID-19. Se identificaron causas, síntomas, estrategias de defensa y particularidades en los procesos de adaptación, habituación y familiarización. En este sentido, se presentará el estado del tecnoestrés laboral en los vendedores, permitiendo responder satisfactoriamente a los objetivos de la presente investigación.

En lo que respecta a las causas del tecnoestrés internas en los vendedores, se encuentran gran variedad de asuntos, uno de ellos es la falta de tiempo para realizar las labores, cargas excesivas de trabajo (sobrecarga laboral) y el tener que responder a varias tareas de manera simultánea. Todos los participantes coinciden al afirmar que actualmente se encuentran trabajando más —en términos de volumen de trabajo— bajo la modalidad virtual, que antes, de manera presencial. Y es que parece que, por la convergencia de diferentes variables, para desempeñar las mismas labores, o incluso para cumplir las metas establecidas, el número de tareas que debe realizarse es considerablemente superior. Siendo un elemento recurrente, hay varios ejemplos que soportan esta afirmación: uno de ellos es el asunto de abordar clientes y concretar ventas, pues de acuerdo con lo que plantean los trabajadores, ya no es suficiente con un único encuentro, pues se suelen ver en la obligación de estar constantemente en contacto con los clientes de manera virtual para llegar al mismo resultado: vender. Poniéndolo en términos de equivalencia, pareciera que una visita presencial a un cliente, equivale aproximadamente a dos o tres encuentros de manera virtual, por videollamada, sin tener presente el contacto a través del correo y los servicios de mensajería instantánea como WhatsApp. Los hallazgos en este sentido tienen coherencia y confirman algunos de los planteamientos teóricos respecto al tecnoestrés; particularmente lo abordado por Ragu-Nathan *et al.* (2008), específicamente, con lo que los autores proponen como creadores-generadores de tecnoestrés. El primer grupo de generadores es el de las tecnoinvasiones; en la investigación se encontró que, efectivamente, hay un uso de las TIC constante, que implica una conectividad ininterrumpida, que acaba invadiendo diferentes esferas de la vida. Otro de los que se logró identificar en los

vendedores fue la tecnosobrecarga, y es que, precisamente por el uso continuo de las TIC, hay diversas fuentes de información de manera constante, lo que se manifiesta en el aumento del ritmo —expresado por algunos de los vendedores como inmediatez— y el volumen de trabajo. Lo anteriormente mencionado también tiene sentido con la mayoría de los planteamientos teóricos alrededor del tecnoestrés; ejemplo de ello podrían ser autores como Ufuoma (2014), Salanova *et al.* (2013) y Bucher *et al.* (2013), que, entre otras cosas, proponen que el uso de la tecnología suele agregar mayores responsabilidades a las labores cotidianas.

Lo identificado en el estudio también tiene sentido con algunos otros planteamientos en la literatura del teletrabajo (Crawford *et al.*, 2011), demostrando que, efectivamente, surgen asuntos de carácter psicosocial que acaban afectando la salud de los empleados de manera directa o indirecta. En este sentido, algunas otras de las causas internas incluyen horarios de trabajo difusos (tiene que ver con la pérdida entre la vida laboral y la personal) y considerablemente extendidos. En muchos de los casos se encontró que los vendedores se encuentran trabajando de 2 a 5 —o más en ocasiones— horas extra, por múltiples motivos: por un lado, está la sobrecarga laboral, por otro el hecho de que, para llevar a cabo las mismas actividades, se requieren más tareas; en la mayoría de los trabajadores fueron los dos, entre otros. Otras de las causas que más se reportaron fueron la inmediatez en las demandas laborales, dificultades para cumplir sus funciones o abordar clientes, grandes responsabilidades y pérdida de los límites entre la vida social y personal. Nuevamente, tienen sentido con lo encontrado en investigaciones anteriores y con el marco de referencias conceptuales utilizado en el presente estudio.

Ahora bien, respecto a las causas externas del tecnoestrés laboral, se encontró que una de las más recurrentes es por asuntos relacionados con el hogar o con la familia. Algunos de los ejemplos más comunes que soportan este hallazgo son las interacciones con los familiares, que acaban interrumpiendo la mayoría de las veces de alguna manera, el desarrollo de las labores. Y es que, claramente, no solo se está hablando de los vendedores de una organización en particular, se está hablando de personas que tienen, al igual que cualquier otro ser humano, un contexto y otras dimensiones presentes en su vida, además del trabajo, y el hecho de que ahora este se encuentre presente en el hogar, que es un espacio que se caracteriza por estar asociado principalmente con la familia, el ocio y demás asuntos, si bien puede resultar positivo o beneficioso, también puede acabar siendo, hasta cierto punto, problemático. Conciliar la vida laboral con la personal, en circunstancias normales, ya puede ser un reto; se conoce el impacto que el trabajo y aquellos asuntos que lo rodean, tienen a nivel personal —e incluso

psicológico— en un individuo. Si a esto se le suma la variable del teletrabajo, el desafío es incluso mayor.

Un asunto que también se encontró como un posible causante externo de tecnoestrés es la sobrecarga de información digital, particularmente proveniente de las redes sociales. Esto es un punto interesante de señalar, pues no es más que una muestra más del curso que está tomando la sociedad, tanto para bien, como para mal, con el advenimiento de las nuevas tecnologías y con el acelerado desarrollo científico y tecnológico como consecuencia de la cuarta revolución industrial. Entre las causas restantes están las dificultades con la conectividad y los equipos, además la falta de adecuación de los espacios. Con la situación que viene atravesando el mundo y específicamente el país, en donde la gran mayoría de industrias estuvieron —o están— trabajando de manera virtual o con el apoyo del internet y de las TIC, es evidente que el tráfico en las redes es muchísimo mayor, y si se toma en consideración que la infraestructura, muy probablemente, no está preparada para semejante flujo, surgen inconvenientes como los mencionados, que van desde intermitencias o fallos, hasta la total imposibilidad de acceder a este tipo de servicios. Por otra parte, en lo relacionado con la adecuación de los espacios, para nadie es un secreto que la pandemia tomó al mundo entero por sorpresa, dejando al descubierto la falta de preparación que teníamos en diversos ámbitos, entre ellos, el del teletrabajo. Esta acelerada transición implicó una improvisada reacción, en la que se buscó "hacer lo que se podía con lo que había", por decirlo de algún modo, lo que se acaba reflejando en la falta de condiciones óptimas para el desarrollo de las labores desde casa. Como señalamiento interesante, no se encontró que la edad, en este caso, estuviese implicada en la aparición de mayores niveles de tecnoestrés, contrario a lo que plantearon autores como Agbu y Simeon (2011), Jena y Mahanti (2014), Nimrod (2018) y Chen (2015). Es posible hipotetizar que esto se deba al sector en el cual se desempeñan los vendedores (tecnología y seguridad informática).

Pasando a los síntomas psicológicos del tecnoestrés en los vendedores, se encontró que los más recurrentes tienen que ver con cambios abruptos en los estados de ánimo, irritabilidad, depresión y ansiedad. Por otro lado, se identificaron ciertas consecuencias físicas del tecnoestrés, que incluyen dificultades con la ergonomía (dolor de espalda, de cuello, etc.), problemas o deterioro de la visión, dolor de cabeza, problemas de circulación, sedentarismo, adopción de malos hábitos alimenticios, entre otros. Por ejemplo, en el caso de la ergonomía esto principalmente debido a que en muchas ocasiones se encuentran en una postura poco adecuada, o incluso estando en una buena posición, se

mantienen durante tiempos muy prologados, lo que inevitablemente genera repercusiones a nivel corporal. Otro asunto importante que está relacionado con esto es la falta de actividad física y el sedentarismo, que, en conjunción con lo anteriormente mencionado, acaba empeorando la salud de la persona en cuestión. Lo anteriormente enunciado es coherente con lo encontrado en la revisión teórica del tecnoestrés y del teletrabajo, con autores como Ragu-Nathan *et al.* (2008), Tarafdar *et al.* (2011), Chiappetta (2017) y Vallejo y Campo (2020). La contingencia generada por la pandemia no solo implicó que se adoptara una modalidad de teletrabajo en la mayoría de los casos, también incluyó dentro de las consecuencias medidas de control sanitario como el encierro o la cuarentena. De acuerdo con algunas de las fuentes consultadas, los efectos de las cuarentenas suelen estar asociados a ciertos síntomas de carácter psicológico y físico, lo que puede acabar acrecentando o empeorando la gravedad de dicho síntoma en un individuo, si se toman en cuenta todas las variables implicadas: teletrabajo, encierro, temor al contagio, deterioro de la salud, entre muchas otras.

Para afrontar esta serie de retos que llegaron como consecuencia de la COVID-19, los vendedores han adoptado una serie de estrategias que los han ayudado a mitigar los efectos negativos del tecnoestrés en sus vidas. Por una parte, están las estrategias individuales, que incluyen actividades de ocio como las manualidades, leer, cocinar, hacer actividad física, escuchar música, ver películas o jugar videojuegos. Además, suelen hacer pausas activas, lo que acaba ayudando tanto a nivel mental como corporal, pues es una manera de "darle un respiro" a nuestro cuerpo, de la constante avalancha de información y, claramente, de malestares y tensiones físicas. Sin embargo, también se encontró que los vendedores suelen emplear estrategias de defensa colectivas, que incluyen la pertenencia a ciertas comunidades o grupos de carácter religioso, deportivo o recreativo. Además, suelen procurar emular los espacios de esparcimiento social en el trabajo de manera virtual, realizando reuniones recurrentes con sus compañeros. También suelen pasar tiempo de calidad con sus familiares y allegados. Esto resulta especialmente importante en un momento donde la interacción humana parece ser un bien escaso, donde, pese a que la "conectividad" es omnipresente, paradójicamente, hay menos cercanía.

Ante la gran cantidad de cambios que llegaron de manera casi instantánea, los vendedores (como es el caso de todos), tuvieron que adaptarse, habituarse y familiarizarse a la, ahora tan nombrada, "nueva normalidad". Se encontró que dichos procesos se dieron a partir de ciertos asuntos, principalmente actitudinales, relacionados con el posicionamiento que, a nivel subjetivo, cada uno de los

individuos tenía entorno a las circunstancias. Entre los temas que resultaron más reiterativos están la apertura al cambio, la disposición al aprendizaje, el optimismo y la determinación a la hora de establecer límites claros. Por otra parte, también se encontró que hubo algunas dificultades en algunos casos (una de las recurrentes fue desarrollar la labor de ventas de manera virtual), que acabaron sorteándose con el paso del tiempo, partiendo de los recursos psicológicos, económicos, relacionales y del trabajo con los que cada sujeto contó. También se encontró que, probablemente debido al sector en el cual estos vendedores se han desempeñado durante años, había cierto grado de familiarización con el manejo de plataformas, tecnologías y TIC en general, lo que quizás pudo ayudar a que estos procesos sucedieran de forma diferente a como podría suceder en otros grupos poblacionales, de acuerdo con lo revisado en la literatura del tecnoestrés.

Los principales aportes de esta investigación están en el enriquecimiento del conocimiento y la ampliación en la literatura del tecnoestrés en contextos de ventas y en el de trabajadores en términos generales. Además, se describieron múltiples asuntos, relacionados con la forma en la que un grupo de sujetos ha experimentado el tecnoestrés, lo cual puede servir como punto de partida para pensar en formas de intervención, pues se señalan diversos retos que se tienen en varios ámbitos: por un lado están las organizaciones, que tienen una gran responsabilidad en la tarea de garantizar la seguridad y la salud en el trabajo en entornos tan complejos y poco sujetos al control e intervención directa como sucede en el caso del teletrabajo. Por otra parte, están los profesionales de la salud, especialmente los de la salud mental, pues si bien el ámbito psicológico no es el único afectado por el tecnoestrés y las demás variables expuestas en la presente investigación, sí resulta ser una de las que mayores impactos negativos podrían tener en términos de calidad de vida y productividad.

Finalmente, se recomienda que para futuras investigaciones se tengan en cuenta más variables como por ejemplo la edad, el género, la formación académica, el sector de la industria en el cual se desempeñan como vendedores, entre muchas otras posibilidades. Adicionalmente, se recomienda abordar otro tipo de poblaciones, teniendo en cuenta otras profesiones, con el propósito de identificar tendencias, y pueda empezar a construirse conocimiento más generalizado.

Referencias

- Agbu, J.-F. O., & Simeon, O. K. (2011). Technostress in the age of information communication technology: Acase study of distance education. *Educational Research*, 2(11), 1654-1660.

- Atanasoff, L. y Venable, M. A. (2017). Technostress: Implications for adults in the workforce. *The Career Development Quarterly*, *65*(4), 326-338.

- Belzunagui, A. (2001). *Diversificación de las condiciones de trabajo y cambios organizativos en las empresas: un estudio sobre el teletrabajo*. Tesis de doctorado. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Sociología.

- Bucher, E., Fieseler, C., Suphan, A. (2013). "The stress potential of social media in the workplace". *Information, communication & society.*, v. 16, n. 10, pp. 1639-1667.

- Camacho, R. e Higuita, D. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento y Gestión*, (35), 87-118.

- Chen, L. (2015). Validating the technostress instrument using a sample of Chinese knowledge workers. *International Information Management Association, 24*(1), 65-82.

- Chiappetta, M. (2017). The technostress: definition, symptoms and risk prevention. *Senses and Sciences, 4*(1), 358-361. https://bit.ly/3NSFBdW

- Crawford, J. O., MacCalman, L. y Jackson, C. A. (2011). The health and well-being of remote and mobile workers. *Occupational Medicine, 61*(6), 385-394. https://bit.ly/3zSZQSI

- Fischer, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. (4ª ed.). McGraw-Hill.

- Gañán, A., Correa, J., Ochoa, S. y Orejuela, J. (2020). Tecnoestrés laboral derivado de la virtualidad obligatoria por prevención del COVID-19 en docentes universitarios de Medellín (Colombia). *Trabalho (En)Cena, 6*. https://bit.ly/3hmpSHQ

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). McGraw-Hill.

- Jena, R. K. y Mahanti, P. K. (2014). An Empirical study of Technostress among Indian Academicians. *International Journal of Education and Learning, 3*(2), 1-10.

- Kotler, P. y Amstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson.

- MINTIC, MINTRABAJO, Corporación Colombia Digital. (2012). *Libro Blanco, el ABC del teletrabajo en Colombia.* Medellín

- Nimrod, G. (2018). Technostress: measuring a new threat to well-being in later life. *Aging & Mental Health*, *22*(8), 1080-1087.

- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S. y Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, *19*(4), 417-433.

- Revista Semana. (30 de diciembre de 2020). Desempleo en Colombia fue de 13,3% en noviembre de 2020. https://bit.ly/3EbjThL

- Salanova, M. (2003). Trabajando con tecnologías y afrontando el tecnoestrés: el rol de las creencias de eficacia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *19*(3), 225-246.

- Salanova, M., Llorens, S. y Cifre, E. (2013). The dark side of technologies: technostress among users of information and communication technologies. *International Journal of Psychology*, *48*(3), 422-436.

- Tarafdar, M., Bolman Pullins, E. y Ragu-Nathan, T. S. (2011). Examining impacts of technostress on the professional salesperson's behavioural performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 34*(1), 51-69.

- Ufuoma, A. O. (2014). Effect of Technology on librarians in Academic Libraries in Nigeria. *Journal of information and knowledge management.* 5(2), 203–212

- Vallejo, O. y Campo, K. (2020). *Gestión emocional para el trabajo en casa*. Colegio Colombiano de Psicólogos. https://bit.ly/3zQTWla

Capítulo 25. Malestar subjetivo en el teletrabajo en tiempos de pandemia

Dianne Sophia Araújo, Iván David Jojoa Arcos
Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Universidad Mariana

25.1 Introducción

El año 2020 trajo consigo una disrupción en todos los ámbitos del ser humano, la precipitada propagación de la COVID-19 se extendió por el planeta afectando entre otros, el mundo del trabajo; impactos que fueron más allá del evidente incremento en la tasa de desempleo que en particular, llegó a ser la más alta en la historia de Colombia (Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE, 2021); sin embargo, los *privilegiados* que siguieron vinculados laboralmente, sufrieron una serie de transformaciones para las que no hubo tiempo de preparación alguna, se vieron obligados a trasladar sus escenarios de trabajo hacia sus casas, y aunque apoyemos la idea de ser esa la única posibilidad de mantener un orden económico y social, no se hicieron esperar los efectos negativos en la salud mental de los trabajadores, y es a ese tema que dedicamos este escrito.

A pesar de que la idea del teletrabajo parecía deseable, pues se consideraba como ideal el trabajo desde esa modalidad (Cifuentes y Giraldo, 2017), no fue atractiva la forma en que se presentó, analicemos por ejemplo la indiscutible reducción de la vida social a causa del ambiente laboral en casa, se perdió o al menos se redujo de manera importante, la escucha de un otro, factor que nos ofrece

afiliación e identificación al compartir creencias y experiencias; conlleva también a una pérdida de límites entre los roles que corresponden a la familia y al trabajo, cada uno con las exigencias que le son propias y no poco contradictorias, en conclusión se generó una fragmentación de la identidad laboral como consecuencia de una nueva, inesperada e involuntaria organización del trabajo que impide la sublimación del sufrimiento laboral (Engler, 2019).

Además, con el teletrabajo se hizo evidente la falta de herramientas sociales y emocionales del jefe para mantener el control del trabajo bajo su nueva modalidad, la imposibilidad de ejercer vigilancia directa condujo a un exceso de exigencias para que el trabajador demuestre su cumplimiento, motivados en un precepto de productividad que ubica por una parte al jefe en un capitalismo exacerbado que controla tiempos, formas y herramientas para el trabajo; y por otra parte ubica al trabajador en una postura de *Cyborg precario* que aunque huye del control físico, está sumergido en un mundo productivo que controla la mente y reduce su humanidad (Escuela Internacional de Formación POT, 2020).

Considerando esa realidad y en contraposición a la perspectiva de los empleadores quienes tienen una visión muy positiva del teletrabajo en cuanto a que le permite al teletrabajador la "posibilidad de tener varios trabajos, estar tranquilo, controlar su propio tiempo [e impregnar por parte del trabajador] menor cantidad de esfuerzo y trabajo" (Cifuentes, 2020, p. 320), es probable que se haya generado un desequilibrio entre los abruptos cambios asumidos por el trabajador y la mediana adaptación de las organizaciones, al respecto quisiéramos proponer una reflexión en torno a ¿Que se ha transformado en las formas de gestionar el talento humano ante las nuevas necesidades del teletrabajo?

Lo dicho hasta aquí supone que es una carga que ha recaído sin medida sobre el trabajador, no solo con las afectaciones ya mencionadas sino también con la intensificación de las tareas y de su jornada laboral, las carentes condiciones ergonómicas en casa, las instrucciones contradictorias y el desconocimiento que las organizaciones demuestran frente a las particularidades de sus trabajadores; a pesar de ello, el trabajador asume en silencio los cambios bajo la denominación de *normalidad* que ha sido adoptada por la comunidad en general para referirse a un conjunto de situaciones que, aunque generan malestar, se minimizan ante el *privilegio* de mantenerse inmerso en el mundo laboral.

Sumidas ya las condiciones del teletrabajo en cambios no procesados ni emocional ni laboralmente hablando, pesa además una palabra repetitiva en los ambientes laborales, aquella que al parecer implica el estar siempre dispuestos a los

requerimientos, que da la inmediatez y respuesta automática a los asuntos laborales, se habla del sentido de la urgencia. Esto es urgente, aquello también, diligenciar de manera urgente, urgente, urgente..., pareciera que los diferentes significados del trabajo pierden su norte al verse transversalizados por una condición atípica y no esperada, la pérdida de las funciones psicosociales no se han hecho esperar, como si el giro de transformación hacia la digitalización por su aceleración, hubiese cegado por un momento el norte y se hubiese tomado decisiones sin tener en cuenta sus implicaciones desde una "solución imperfecta pero la mejor posible dentro de todas" (Orejuela, 2020b, p. 1). Aquello de lo urgente entonces hace eco en todas las organizaciones a todos los niveles como generador de malestar ante el llamado de las múltiples tareas.

Es relevante mencionar también, la inversión de tiempo que exige el nuevo aprendizaje, al respecto Peiró y Soler (2020) señalan que: "un teletrabajo eficaz requiere la reorganización y adaptación de sistemas y procesos de trabajo y un esfuerzo de aprendizaje de los trabajadores no familiarizados con esa práctica" (p. 2) implica el traslado de las funciones y procesos a plataformas digitales, la formación en el uso de las mismas, la planificación de trabajos y tiempos para el cumplimiento de todas las demandas del trabajo y los demás roles que se desempeñen, aquí entonces, la creatividad y la capacidad de afrontamiento frente a lo real del trabajo, juega un papel importante para sobrellevar la nueva normalidad que nos muestra el panorama mundial. Sin embargo, la velocidad del procesamiento de la información, el análisis de la demanda y los resultados inmediatos denotan en los trabajadores el siempre valorado compromiso, pero a su vez una angustia continua por no incurrir en incumplimiento aún en tiempos reducidos y limitados; ello permite inferir que hemos involucionado en temas humanos, donde el término *productividad* se pondera como lo más importante.

Para cerrar este primer apartado se menciona la importancia del reconocimiento, entendido como el valor, socialmente hablando, que se puede dar al otro o a un colectivo, la importancia o afirmación hacia el otro por los logros en este caso en el ámbito laboral, rescatando la singularidad de cada trabajador, hoy, quizás disminuido por la virtualidad donde el ensayo y error ha procurado mantener el equilibrio frente a las implicaciones y retos que ha tenido el trabajador en las organizaciones.

Por su parte, Honneth (2007) entiende el reconocimiento como "la práctica a través de las cuales sujetos individuales o colectivos son ratificados en algunas de sus cualidades" (p. 132). Esta necesidad del sujeto de sentirse reconocido

como persona, como trabajador, como parte de un equipo y de una organización, como alguien valioso para la sociedad o su entorno laboral, con la virtualidad se ha fragmentado por la individualización en el desarrollo de las tareas y la percepción de disminución del reconocimiento que permea de manera general a los malestares que se han intensificado en tiempos de pandemia.

Para comprender mejor los efectos reales del teletrabajo en la salud mental de los trabajadores y como la relación del hombre trabajo organización sufrieron cambios en la pandemia, analizaremos un caso a la luz de la teoría del malestar subjetivo en el trabajo propuesto por Orejuela (2018).

25.2 Caso: El sin-sentir del teletrabajo

Jaque ha estado vinculado a la docencia universitaria desde hace cinco años, precisamente el sector educativo buscó virtualizarse vertiginosamente para adaptarse a la situación del momento, ocasionando un cambio apresurado, improvisado e involuntario que no contempló las demandas físicas, emocionales y sociales preexistentes que se agudizaron con el encierro y la pérdida de contacto social entre colegas y compañeros (Orejuela, 2020a).

En primer lugar, analizaremos la *intensificación laboral*, para ilustrar el tema, pongamos por caso, la necesidad del jefe de controlar el cumplimiento del trabajador que se ha mencionado anteriormente, para Jaque, esa necesidad se vio reflejada en la exigencia de reportar todas las acciones realizadas en un informe diario con evidencias, eso significó un fenómeno que por un lado desgasta emocionalmente a Jaque quien expresa sentimientos de competencia con sus compañeros, en el que gana quien más evidencias consigna; pero también la fatiga de olvidar referir alguna actividad realizada o la incertidumbre de saber si el reporte sería suficiente.

Además, este trabajo al ser virtual intensificó las interacciones con los usuarios de la academia y los tiempos de respuesta que cada día se reducían más, o al menos esa es la sensación de Jaque ante la intensificación de las llamadas, la inmediatez demandada para dar respuestas a través de redes, correos electrónicos, WhatsApp, entre otras plataformas propias de la organización, manifestando que el paso a la virtualidad, provocó el incremento de sus funciones, por abarcar mayor población y evitar la deserción, se sumaron a las funciones designadas las llamadas permanente a los estudiantes para hacer seguimientos o recordar fechas de matrículas; sumado a esto a causa de esta transformación y aceleración de lo digital, Jaque manifiesta la

preocupación de hacer más actividades de las contempladas con el "imaginario" de tener más tiempo y creer que no está haciendo los suficiente, conduciendo al sentir angustia de la posibilidad de no ser reconocido por su trabajo y no estar alineado con los requerimientos de la organización, así las cosas, la organización presenta la competitividad como deseable positivo y el trabajador se exige así mismo en ejerciendo una autoexplotación para satisfacer la necesidad de autorrealización impuesta por una sociedad del rendimiento (Han, 2021).

Otro aspecto que se suma a la intensificación del trabajo en tiempos de pandemia es que al no estar preparados para trabajar en casa, la vida familiar y la laboral quedaron a un mismo nivel, se rompieron las fronteras y límites de tiempos y espacios, por eso, las exigencias laborales y familiares así como demandas emocionales reclaman de un tiempo mayor, en relación a ello, Jaque relata que en la creación de contenidos digitales como videos y otros, debía hacer muchas más tomas y mayor tiempo en edición, para mitigar el ruido propio del ambiente familiar, con el fin de mejorar la presentación; así mismo los espacios compartidos provocaron interrupciones por ejemplo de su hija, quien al estar en clases, solicitaba su intervención para solucionar temas técnicos o para que le oriente en las actividades que debía desarrollar. Sumado a ello, su presencia en el hogar parecía dejar en el ambiente el mensaje de disponible, por cuanto sus familiares acudían a él cada vez que necesitaban de su ayuda.

Finalmente, Jaque manifiesta que se generó la cultura organizacional de estar disponible 24/7, la atención permanente del celular, que conviene subrayar, es de propiedad personal del trabajador, el escaso respeto a los horarios laborales, pues según Jaque, las reuniones se extendían después de las 6, bajo la premisa de que no debían desplazarse hasta la casa pues ya estaban en ella. Al respecto, Jaque expresa haber tenido un sentimiento de culpa y temor por una llamada que no fue atendida, un temor permanente por mensajes terroristas sobre el cumplimientos de todas las tareas adicionales, y en los tiempos de urgencia señalados, que eran fundamentales para mantener el vínculo laboral en los siguientes periodos académicos.

Continuando con la condición de malestar que refiere a la *individualización,* Jaque expone la pérdida del trabajo en equipo y la cooperación como una destrucción del estado de las cosas frente a las relaciones personales y laborales, pues cuando había una dificultad antes de la pandemia era suficiente acudir al espacio de trabajo del encargado para resolverlo, asegurando una solución inmediata mediada por el "diálogo", mientras que con el teletrabajo su única

opción ha sido remitir la dificultad vía correo y quedar a la espera con lo que él llama un "silencio incómodo" de que sea recibida y evaluada, situación que dilata los procesos y deja la sensación de acumular asuntos pendientes

Por otra parte, la iniciativa, proactividad y la "autonomía" quedó reducida a lo que Jaque manifiesta no tener eco, frente a cómo afrontar las demandas laborales y los aportes para la solución de las mismas. Se han disminuido por cuanto, la organización exige la recepción de trabajos de manera masiva, extemporánea y sin ninguna justificación, bajo el supuesto de que tienen dificultades técnicas y de conectividad; si bien antes el docente podía evaluar la justificación del estudiante y decidir la recepción o no de los trabajos, ahora solo debe someterse a la decisión institucional. Se deben asumir directrices sin tomar en cuenta las voces de los demás y del mismo que a juicio de Jaque afectan la calidad educativa, pero que, bajo el precepto de no afectar las matrículas, deben cumplirse.

Sumado a lo anterior, Jaque menciona que ha tenido que convivir con una situación en la que su compañero de trabajo, más cercano a las directivas, le ha solicitado hacer trabajos y aportes que luego presenta como propios, siendo una causa de malestar que en palabras de Orejuela (2018) se denomina "autopromoción de sí" (p. 193) y más aún cuando gracias a ese tipo de actuaciones, ha conseguido una mejor posición laboral, repercutiendo en más trabajo para Jaque y menos recompensas, además eso ha afectado el vínculo social porque Jaque afirma que le molesta recibir mensajes de él y que quisiera hacer lo mismo pero siente que "su ética no lo permite" expresión que evidencia lo que en palabras de Orejuela (2020b) se denomina "autoexplotación por efecto del superyo laboral" (p. 3).

Por su parte la *desregulación laboral,* que hace referencia a la flexibilización de los derechos laborales, en Jaque se puede observar en que durante los cinco años de trabajo, ha sido vinculado por períodos de cinco meses, dos meses de desempleo camuflado tras una equivocada denominación de "vacaciones". Jaque cuenta que ha sido reconocido por su buen desempeño y en varias ocasiones para convencerlo de asumir una función a las ya otorgadas, le han ofrecido cambiar la modalidad de su contrato a contrato anual, sin embargo no se ha efectuado, mientras que a su compañero a quien debía apoyar en sus funciones por falta de cumplimiento, ya le mejoraron las condiciones contractuales, percibiendo como una situación injusta generadora de malestar, malestar que ha preferido para no incluirse en la ascendente tasa de desempleo.

Un cuarto elemento para analizar es el *régimen de la contradicción,* al respecto, es preciso referirse a esa disonancia entre ser autónomos pero subordinados,

solidarios con el equipo pero competitivos, proactivos pero alineados con las políticas organizacionales, humanos pero intransigentes; esa desavenencia que se agudizó con el teletrabajo pues si bien se mantuvieron estas condiciones, se limitó el carácter positivo de esa paradoja, dejando al trabajador disminuido al contacto mediado por la tecnología sin la posibilidad de experimentar las funciones psicosociales que ofrece el acto de trabajar. "Pues trabajar es más que ganarse un salario; trabajar es relacionarnos con otros, es vivir con otros y producirnos a nosotros mismos" (Dejours, 2007, citado en Orejuela, 2020a, p. 64).

Es en ese régimen que Jaque manifiesta sentirse angustiado al tener que responder eficientemente porque a pesar de conocer su trabajo, tareas y objetivos, se ha incrementado las demandas en el acompañamiento docente, puesto se debe garantizar la permanencia como si de objetos sin singularidades se tratara, se implementaron estrategias que ubican al docente en una competencia para ser el profesional que más estudiante atiende, el profesional que más estudiantes retiene y que logra más número de estudiantes exitosamente matriculados, se escucha siempre el discurso de flexibilizarse ante las diferentes circunstancias que atraviesan los estudiantes, pero con el docente las medidas de control son implacables, imponer sobre el docente la carga de retener al estudiante, ha traído consigo un sentir de desgaste físico y emocional que va desde el agotamiento hasta la ansiedad generalizada. Cuenta Jaque: "conciliar el sueño no es fácil, pues es angustiante acostarse pensando en cuantas llamadas o estrategias desarrollar el día siguiente para cumplir las metas antes de que el jefe llame para saber cómo van las cosas".

El deterioro en la calidad de las relaciones personales con los colegas no se hizo esperar, dice Jaque que si bien entre colegas que realizan sus mismas funciones siguen en contacto y mantienen una colegaje *sano*, la competitividad ha hecho que se distancien y que cada uno piense en el beneficio particular. La incomodidad de estos sentires tiene un efecto en el malestar subjetivo que toma cada vez más fuerza.

Finalmente, retomamos *el régimen de la indiferencia* que no es ajeno a lo expuesto anteriormente, pues el trabajo representa el escenario "donde las personas se encuentran y se reconocen, donde encuentran referentes y repertorios para construir parte de sus identidades y subjetividades" (Rentería, 2008, p. 68), sin embargo, antes de la pandemia, pero agudizada con la misma, surge la exposición de los trabajadores a la marcada individualización en el trabajo, que implica la manifestación de esa competitividad impuesta por el capitalismo salvaje que trae

como una de sus consecuencias, la reducción del reconocimiento entre pares y también de jefes a subordinados, por el temor de que reconocer a otro (llámese par o subordinado) pueda repercutir en una autoafectación.

Por otro lado, con el paso a escenarios laborales no convencionales como los hogares, y la tecnología como medio para desarrollar el trabajo, puede dudarse del esfuerzo que el sujeto aplica para el desarrollo de sus funciones, como lo dice Jaque:

> Antes al menos íbamos a la oficina y uno como compañero decía que bien que lo haces o como lo hiciste y esas eran manifestaciones entre colegas recíprocas, hoy no es así porque pareciera que esta manera de trabajar en soledad, también hubiese afectado nuestras relaciones interpersonales, cada uno quiere sobresalir con las personas que evalúan el desempeño.

En este sentido la búsqueda de la identidad social que ofrece la presencialidad y el desarrollo de los trabajos en los cuales vivimos y hacemos parte de esos reconocimientos se ve impedida por el insuficiente contacto social al que los trabajadores se han visto expuestos, en palabras de Orejuela (2018, p. 199) hablamos de un escaso reconocimiento intersubjetivo que es trascendental para generar en el sujeto bienestar subjetivo.

De esta manera, el escaso (casi nulo), reconocimiento en el teletrabajo, no permite que este movilice los aspectos positivos que genera el trabajo. Esos aspectos positivos se podrían configurar en lo que Engler (2019) alude como lo mejor del trabajo, por el contrario, cuando las condiciones son deletéreas, parece más cercano el sufrimiento, encontrándose más cerca de lo peor del trabajo. El cerrar esta brecha en la relación hombre trabajo organización actualmente se convierte en una carrera en la cual los profesionales en psicología debemos trabajar quizás bajo la interdisciplinariedad de las profesiones con la finalidad de que la transmisión de la importancia del bienestar subjetivo y la mitigación del malestar tengan un lugar importante para las organizaciones.

Así las cosas, y a manera de conclusión, aunque las condiciones de malestar analizadas, no son efectos directos del teletrabajo, se han intensificado, pues como ya se ha dicho, no hubo una preparación para ello, ni fue una decisión producto de la voluntad de los trabajadores, además de que hay una visión del teletrabajo por parte de los empleadores, que no corresponde a las experiencias de los teletrabajadores, hablando específicamente de quienes han debido asumir esa modalidad, como consecuencia de la pandemia.

Por lo anterior, es necesaria la comprensión del malestar subjetivo en el trabajo y su intensificación por la pandemia a partir de retomar, profundizar y ampliar la teoría, con el análisis de casos que demuestran la relación sujeto-trabajo-contexto que si bien ha sido estudiada, se pondera puntualmente por la crisis sanitaria como punto de partida para aportar a la teoría desde el nuevo conocimiento con la lectura y relectura de los contextos.

Además, es importante reconocer que la crisis sanitaria por pandemia, ha invisibilizado al trabajador desde su importancia en el rol social que cumple en una organización, pues el trabajo en equipo, la socialización de ideas y aportes en colegaje se han visto disminuidas, impidiendo que aspectos como la solidaridad y la cooperación se cultiven en los escenarios laborales.

Finalmente, consideramos ineludible la continuidad en la construcción de conocimiento que requerirá la actual normalidad y la pospandemia en cuanto a herramientas y estrategias que permitan brindar al trabajador su gestión del teletrabajo donde la empresa sea corresponsable de la salud del trabajador de manera integral y donde se comprenda que el escenario impuesto por la pandemia hace necesarias las reflexiones y análisis que procuren mitigar el malestar y el sufrimiento subjetivo en el trabajo.

Referencias

- Cifuentes, D. y Giraldo, A. (2017). Implicaciones psicosociales del teletrabajo sobre el teletrabajador. Versiones desde actores: gobierno, empleadores y teletrabajadores. En E. Pérez y S. Malvezzi (Eds.), *Temas e investigaciones en psicología organizacional y del trabajo* (pp. 163-179). Universidad del Valle.

- Cifuentes, D. (2020). Teletrabajo desde el empleador: máscaras de equilibrio. En J. Arboleda (Ed.), *Deliberaciones gerenciales: perspectiva de la ciudad de Palmira* (pp. 309-374). Redipe.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE. (2021). *Gran Encuesta Integrada de Hogares*. https://bit.ly/3UfzClC

- Engler, V. (5 de junio de 2019). Sin posibilidades de sublimar a través del trabajo, es muy difícil conservar la salud mental. *Página 12*. https://bit.ly/2Kz8X2r

- Escuela Internacional de Formación POT. (6 de noviembre de 2020). *Trabajo y virtualidad: Ciborg precario* [Archivo de Video]. https://www.youtube.com/watch?v=BYSqiM1rbC0&t=247s

- Han, B.-C. (20 de marzo de 2021). Teletrabajo, 'zoom' y depression: el filósofo Byung-Chul Han dice que nos autoexplotamos más que nunca. *El País*. https://bit.ly/3tbaNM0

- Honneth, A. (2007). *Reificación: un estudio en la teoría del reconocimiento*. Katz.

- Orejuela, J. J. (2018). *Clínica del trabajo: el malestar derivado de la fragmentación laboral*. Editorial Eafit.

- Orejuela, J. J. (2020a). Cuarto espíritu del capitalismo: pandemia y malestar. En A. Eslava y J. Giraldo (Coords.), *Pensar la crisis: perplejidad, emergencia y un nuevo nosotros* (pp. 49-68). Editorial Eafit.

- Orejuela, J. J. (2020b). *¿Por qué me siento más cansado en el teletrabajo? El teletrabajo improvisado e involuntario como antídoto y veneno.* https://bit.ly/3EbqnND

- Peiró, J. M. y Soler, A. (5 de mayo de 2020). *El impulso al teletrabajo durante el Covid-19 y los retos que plantea*. https://bit.ly/3WSZxl0

- Rentería, E. (2008). Nuevas realidades organizacionales y del mundo del trabajo: implicaciones para la construcción de la identidad o del sujeto. *Informes Psicológicos*, (10), 65-80. http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ipsi/n10/n10a05.pdf

Capítulo 26. Malestar en el trabajo doméstico en tiempos de pandemia: el caso de un grupo de amas de casa de Medellín

Anderson Gañán Moreno, Paulina Barrero Amórtegui, Itzel Alejandra Tovar y Johnny Orejuela

Universidad de Antioquia, Universidad Eafit, Colombia

26.1 Introducción

En la cultura occidental, las amas de casa son aquellas mujeres que trabajan en los oficios del hogar, como el aseo, comida, crianza de sus hijos, en general se dedican a mantener el bienestar en sus hogares, en exclusiva o en algunas ocasiones en paralelo con otro trabajo (Aldana, 2019). Cabe mencionar que en pocos casos, también los hombres pueden o han tenido participación como amos de casa. Es un trabajo poco reconocido socialmente, en la mayoría de los casos no retribuido económicamente y además de esto poco protegido, pues no cuentan con las garantías con las que cuentan los otros trabajos, como la salud, las pensiones, la seguridad, etc. Por herencia cultural se ha asignado casi por imposición este trabajo a las mujeres. Es un trabajo de tiempo completo en el que no hay separación del tiempo para descanso, no tienen vacaciones, además que implica grandes retos y responsabilidades, saber de todo un poco y estar disponible en todo momento (Acebo, 2016).

Es un trabajo que se ha invisibilizado, por tanto en muchas ocasiones los individuos no son conscientes de la sobrecarga laboral que este impone, llegando al punto de poner el autocuidado de las amas de casa en un segundo plano, esto adicionalmente con la falta de reconocimiento puede causar consecuencias negativas tanto físicas como psíquicas (Aldana, 2019).

Aún ante la invisibilidad, es una labor que ha sido estudiada para poder ofrecer una mejor calidad de vida, así como lo plantea un estudio de la Escuela Superior de Dirección y Administración de Empresas (Esade) citado por Actitud Fem (s.f.) que asegura que si las amas de casa informales tuvieran un sueldo, estaría cerca a USD 400, esto teniendo en cuenta una jornada de cuarenta y ocho horas a la semana. En la actualidad y en épocas de crisis, es poco realista, considerando que la mayoría de los trabajadores del hogar no tienen un horario fijo, impidiendo aún más una formalidad generalizada. Adicionalmente, las amas de casa carecen de propias estrategias financieras que les permitan lograr una pensión por vejez o jubilación digna, en tanto no planifican adecuadamente su economía futura (Acebo, 2016). A esto debemos añadir lo planteado por Aldana (2019), que considera que este sector laboral presenta grandes dificultades para incorporarse en el mercado laboral, y quienes lo logran lo suelen hacer a medio tiempo, disminuyendo su posibilidad de una pensión suficiente para vivir con tranquilidad en el futuro.

De acuerdo con lo anterior, se consideró necesario realizar un estudio con respecto a las causas y síntomas físicos y psicológicos de malestar en las amas de casa, así mismo las estrategias de defensa que utilizan para reducir el sufrimiento que es provocado por su trabajo, sin importar sí es de manera informal o formal. Esto con el fin de ofrecer herramientas e información a este sector de la población, que comúnmente trabaja más que cualquier otro individuo y se encuentra desamparado social y económicamente, promoviendo una afectación más grave en la salud mental, especialmente en tiempos de pandemia en los que las amas de casa cargan con el mayor trabajo, pues ya tienen un deber implícito de atender a su familia o compañeros de hogar a lo largo del día que se encuentren trabajando desde casa, para así poder cumplir con su labor diaria.

26.2 Malestar en el trabajo y las estrategias de defensa

El trabajo es fuente de identidad y sentido, además de ser fundamental en el desarrollo de la vida social y la realización laboral. Cuando hablamos de

sufrimiento o malestar en la psicodinámica del trabajo nos referimos a esa articulación conflictiva entre las demandas psíquicas del sujeto y las demandas de la organización del trabajo, es un vivencia subjetiva, este se presenta por el poder que tienen los factores laborales de afectar negativamente al sujeto, en este sentido entendemos que el sufrimiento o malestar es causado por la insatisfacción del sujeto con alguna tarea o condiciones laborales y este provoca una ruptura en el equilibrio psíquico (Dejours, 2006; Malvezzi et al, 2022). El sufrimiento se vive de manera subjetiva, es imposible el sufrimiento colectivo, pues este carece de cuerpo, sin embargo, existen estrategias de defensa colectivas para controlar los síntomas del sufrimiento. El malestar puede ser ocasionado por sobrecargas laborales, sensación de fracaso, por no cumplir con el ideal de trabajo, por el deseo de emancipación para cumplir con sus deberes profesionales, la monotonía, la falta de recursos, entre otras. Este malestar puede causar síntomas como miedo, inseguridad, angustia, frustración, tensión en el ambiente laboral, tristeza, etc. Sin embargo, este concepto es un poco amplio y generalizado, según Orejuela (2018) el sufrimiento es una vivencia subjetiva de desmesurada tensión y desgaste psíquico y físico, el trabajar sin sentido, esto provocado por una sobrecarga pulsional que no ha sido descargada. El sufrimiento es una modalidad del malestar y anhela el reconocimiento.

Como ya hemos dicho anteriormente, el trabajo es una construcción ambivalente entre placer, sufrimiento y malestar, si bien puede ofrecernos identidad, autorrealización, salud, etc., también puede traer consigo malestar, insatisfacción, desgaste físico y psíquico (Barrero y Orejuela, 2022; Gañan y Orejuela, 2022). Las estrategias de defensa son la respuesta al malestar en función de contener, lidiar o controlar ese sufrimiento. Existen dos tipos de estrategias de defensa: las colectivas, que se presentan como una construcción dentro de la organización laboral para canalizar lo intolerable, y las estrategias individuales que se pueden percibir como una represión pulsional ocasionada por un trabajo monótono y constante (Dejours, 2006). Sin embargo, aunque las estrategias de defensa, como ya lo hemos dicho, nos ayuden a mejorar la sensación de sufrimiento, resultan contraproducentes en el sentido que normalizan el sufrimiento. Dicha normalidad resulta "de un compromiso, de una lucha entre el sufrimiento causado por las demandas organizacionales y los mecanismos de defensa creados por los trabajadores en función de contener ese sufrimiento y evitar la descompensación" (Dejours, 2011, p. 14).

26.3 Método

Tipo de estudio

Teniendo en cuenta el objetivo general del presente trabajo, ha sido caracterizado como un estudio cualitativo descriptivo. Se utilizará la técnica de análisis de contenido a partir de los datos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas a siete participantes con oficio de amas de casa en el hogar, de este modo se denominará la presente investigación como un estudio de caso aplicado, pues se pretende conocer a profundidad el malestar y las estrategias de defensa de las amas de casa en la era COVID-19.

Teniendo en cuenta la duración de la investigación, se considera este trabajo como un estudio transversal.

Participantes

El grupo de 7 amas de casa participantes se constituyó de manera intencional a través de medios virtuales. No se tuvo en cuenta el sexo ni la edad, pero sí se tuvo en cuenta que al menos tuvieran un hijo y que fuera residente de un país latinoamericano de habla hispana. Cabe mencionar que en la población solo se tuvieron en cuenta mujeres.

Instrumento

La tecnioca de recolección de lñainformacion en este caso fue la entrevista semiestrucuturaa y enproduindidad la cual verso sobre las siguientes categoriaas de rastreo de informacion: *causas de malestar, sintomas de malestar y estrategas de defensa contra el malestatr.*

Procedimiento

Con relación al procedimiento, se realizó una contextualización epistemológica, en este se establecieron los referentes conceptuales y los antecedentes respecto a la investigación. De este modo, se obtuvo la información teórica respecto al malestar, las estrategias de defensa y el trabajo como ama de casa. Luego, se realizó un trabajo de campo, en el que se diseñaron las entrevistas semiestructuradas y se aplicaron satisfactoriamente, estas entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas, para así utilizar la técnica de análisis del contenido y obtener los resultados. Para este fin, se construyó previamente un consentimiento informado,

mismo que se encuentra amparado según lo expuesto en la Ley 1090 de 2006 y en la Resolución 8430 de 1993, artículo 11, cumpliendo así con los criterios éticos básicos de la investigación cualitativa. Así mismo, el presente trabajo fue aprobado por el Comité de Ética del Departamento de Psicología de la Universidad Eafit.

26.4 Resultados

A partir de este momento, se conocerán los resultados del análisis de contenido aplicado a las entrevistas semiestructuradas realizadas a siete amas de casa colombianas, con edades entre los 30 y los 75 años. La estructura de los resultados se dará a partir de las siguientes categorías de rastreo: causas y síntomas de malestar y las estrategias de defensa para evitar o disminuir el malestar de las amas de casa.

Tabla 26-1
Caracterización de los participantes

Sujetos	Edad	Sexo	Cargo	Nivel educativo	Número de hijos
Sujeto 1	35	F	*Freelance* y ama de casa	Profesional	Dos
Sujeto 2	37	F	Ama de casa	Profesional	Una
Sujeto 3	73	F	Ama de casa	Profesional	Dos
Sujeto 4	32	F	Ama de casa	Bachiller	Dos
Sujeto 5	51	F	Ama de casa	Bachiller	Siete
Sujeto 6	60	F	Ama de casa	Bachiller	Tres
Sujeto 7	40	F	Ama de casa	Profesional	Tres

26.4.1 Causas de malestar en el trabajo

En general, el trabajo genera malestar en los individuos, estos son causados por diferentes eventos que suelen ser internos o externos a la propia actividad laboral. Las amas de casa presentan diversas causas exógenas de malestar, como la falta de ayudas por parte de los entes de salud o los gobernantes de turno:

> A mí me pasó que uno de mis hijos se me enfermó, pero no fue por Covid y fue muy difícil hacerle todo el tratamiento en casa ya que solo se atienen por telemedicina, eso sí que fue estresante y yo sentía que no iba a poder y el niño

> enfermo y pues lo que llego de la alcaldía sirvió pero no fue suficiente, entonces se siente impotencia porque no hay ayudas para quienes estamos viviendo la pandemia con hijos y sin trabajo (Sujeto 1).

Así mismo, el miedo a un contagio familiar o propio fue una causa de malestar en los sujetos, en tanto, se puede crear un sentimiento de culpa, ante una afectación grave de un ser querido. Adicionalmente, porque impediría a los individuos proseguir con su vida normal (laboral, académica y personal). Estos contagios pueden darse en el transporte público o al adquirir insumos mínimos y necesarios para el hogar.

> El miedo a contagiarme o que se contagien los seres que amo, cuando salgo veo a todo el mundo como un enemigo en cuanto a la salud, me da pánico pensar que alguien sea asintomático y se me acerque y me pegue el Covid-19. (...). También me angustia mucho el cuestionarme frecuentemente si soy asintomática y que no sea yo la que vaya a contagiar a mis seres queridos. Me angustia mucho pensar que mis seres queridos se vayan a enfermar o morir por culpa del Covid-19 (Sujeto 2).

El Sujeto 4 manifestó también sus temores:

> Otra cosa que angustia mucho es cuando uno utiliza el transporte público, no sé qué ente regula, pero hace falta más. En el Metro estamos bien porque está establecido como un protocolo, pero cuando uno no tiene más alternativa, que uno se tiene que sentar con la otra persona, que no se guarda el distanciamiento físico, eso incomoda a uno le da susto porque uno llega a la casa, se baña y se limpia, pero igual uno en esos momentos uno siente mucha angustia y cuando uno llega a la casa hay que decirle a las niñas, no me toquen, aléjense un momento y las niñas no esperan entonces esa parte ha sido tediosa.

Las cuarentenas y toques de quedas han provocado malestar exógeno en las amas de casa, en tanto no les permite tener tiempo de ocio y disfrutar de un ambiente diferente a su zona de confort, manteniéndose siempre en la monotonía del hogar.

> El estar encerrados en casa me ha parecido complejo, me hace falta ir a cine con mi esposo e hija o salir de paseo con ellos que era algo que hacíamos con frecuencia, pero ahora no se puede hacer, si bien estamos abriéndonos a un momento de poscovid pero yo no quiero estar expuesta (Sujeto 2)

Para el Sujeto 4, las preocupaciones fueron:

> De todas maneras, uno estar tan encerrado, así sea con la misma familia, el esposo y los hijos que uno los ama con todo el corazón, pero el hecho de estar las 24 horas del día con ellos todos los días de las semana , pues el esposo está saliendo más ahora, pero los primeros días fue muy duro porque igual la forma de ser del otro y esa diferencia, esos roces que se dan de como él puede ver una situación de como yo la veo, hace que hayan esas diferencias y como esos desacuerdos en la casa que por uno estar todo el tiempo juntos no pasan rápido sino como que se prolongan. Entonces esa parte de la convivencia ha sido muy pesada.

Adicionalmente, la falta de ingresos económicos, la pérdida del empleo ha generado malestar, en tanto las amas de casa sienten angustia por su futuro cercano, por como cumplir con sus obligaciones económicas diarias o como darse un lujo u ocio que tenga un valor económico.

> A mí me afectó que los arriendos me los dejaron de pagar y tuve que poner abogado a varios ahora hay un inquilino que me debe ya cinco meses de arriendo y hay que hacerle el proceso con el abogado, yo vivo de estas paredes y de mi pensión. Entonces este es un tiempo muy duro en todo sentido (Sujeto 3).

Para el Sujeto 7, las preocupaciones también fueron de índole económico: "nosotros tenemos un grupo musical que ameniza y acompaña diferentes eventos, como misas, fiestas y otros eventos y pues con el cierre de los templos y de las fiestas esos ingresos económicos no se percibieron más y siempre hacen falta para el hogar". Por último, con relación a las causas exógenas de malestar, se presenta la pérdida del espacio privado, en tanto, comúnmente las amas de casas permanecen con sus familias o residentes del hogar, provocando que no se puedan realizar actividades íntimas, como se realizaba previo a la pandemia. Además, de este espacio privado, también se da la descoordinación con los vecinos, provocando molestias e incomodidades entre las comunidades residenciales.

> Yo de salidas no porque no he salido mucho, pero aquí en la casa si hay mucho porque somos nueve personitas con sus diferentes universos y por ejemplo extraño mi soledad, no he podido estar sola y a veces uno quiere estar solo, solo con yo, solo sin hacer nada, entonces esa es una de las cosas y entonces esa es una parte de molestia porque siempre hay gente, y bulla y ruido y la radio, bueno pero se necesita esa soledad en ocasiones (Sujeto 5).

"El estar todo el tiempo compartiendo en un espacio tan pequeño con mi madre de cien años es muy complicado y ella está muy afectada por no tener la compañía de sus hijos y nietos, y ese fue el estrés que le afecta a uno la salud física y mental" (Sujeto 6). El Sujeto 7, por su parte, declaró:

> Y pues yo siento molestia porque en la unidad hay personas que no comprenden que los niños duermen y en ocasiones son vecinos muy ruidosos, entonces los niños no pueden dormir y se alteran más. Esa falta de tolerancia de los demás cuando uno tiene niños pequeños es lo que me molesta (Sujeto 7).

Así mismo, las amas de casa sienten malestar endógeno, derivado de los procesos de adaptación y habituación a la nueva normalidad, lo que conlleva a aplicar nuevas rutinas de hogar, estudio y trabajo; lo anterior afecta el quehacer diario de las amas de casa, en tanto, deben estar disponibles todo el tiempo y deben cumplir con más actividades que las que realizaban previamente.

> Tener dos niños en casa adaptándose a una nueva rutina escolar y en especial al encierro, porque ellos juegan fútbol y al principio fue muy complicado tenerlos en la casa, yo no podía organizarles el horario, y era necesario que tuvieran una disciplina distinta (...). También al principio sentía mucho descontento porque solo podía salir a abastecerme cada 8 días y uno salía con mucho miedo a contagiarse y a traer el virus a los niños y creo que lo que aun siento es un agotamiento impresionante porque las labores de la casa aumentaron más, ya que se hace el oficio, hay que estar pendiente de la educación, las tareas y encima los niños hay que prestarles más atención si están en la casa (Sujeto 1).

El Sujeto 2 manifestó:

> Me ha afectado mucho el hacerme cargo de todas las labores del hogar (planchar, lavar baños, cocinar, entre otros), ya que antes de la pandemia contaba con una señora que me ayudaba semanalmente con los oficios de la casa y ahora por la situación actual decidimos que no viniera a la casa, porque prefiero cuidarla a ella y su familia y, por ende, cuidar la mía también.

El Sujeto 7 declaró:

> Otra cosa es que los niños al no estar en el jardín pues ya estaban en la casa todo el tiempo y eso es más agotador porque antes yo los dejaba allá y me quedaba con la más pequeñita y luego iba por ellos. Igual las actividades extras que hacían ellos los fines de semana se suspendieron y tenerlos en la casa era un reto porque también se cansan y ellos viven a su modo la frustración de no ir a su jardín.

Adicionalmente, las amas de casa consideran que las restricciones de cada ciudad provocaban malestar endógeno, en tanto, debían protegerse de la pandemia, de una multa o de un problema familiar que podía desencadenar en violencia intrafamiliar.

> Para mí era muy molesta la restricción para salir a hacer una diligencia a una hora determinada, por lo mismo, había que estar con los niños, ellos son pequeños y hay que estar pendiente de lo que hacen y que no se peleen, porque encerrados como que aumentaron sus peleas, que antes eran normales, pero ahora se pusieron como más agresivos o mejor como menos tolerantes el uno con el otro (Sujeto 1).

> La forma de hacer mercado, uno tenerse que esperar que otra persona le compre le despache, porque uno pide un domicilio y se pide un kilo de tal cosa y de tal otra, pero no es lo mismo que uno comprar y entonces como esa resignación de lo que el otro quiera. Yo puedo poner un kilo de tomate mediano y me mandan unos pequeñitos porque para esa persona esos eran medianos, entonces es esa percepción, lo que para mí es una cosa, para la otra persona no lo es (Sujeto 4)

Por último y en concordancia con lo anterior, una de las causas endógenas de malestar no son solo las restricciones, sino también la indisciplina social, en tanto aumentaba la posibilidad de contagio, como también la posibilidad de restricciones mucho más fuertes en las ciudades.

> Hay mucha gente que está en los tumultos y entonces yo no me arrimo. Si salgo voy ligerito y no cargo sino la cédula y la bolsa y la plática. Ahora hay que tener dinero en la casa en efectivo para comprar y por si tiene algún dolor, pedir en la farmacia, ir al banco no voy a sacar es más peligroso. Uno tiene que desinfectar todo y tiene la ropa de salir, pero a misa no voy porque me da miedo, la veo por la televisión (Sujeto 3)

En síntesis, las principales causas de malestar en el trabajo de las amas de casa en época COVID-19, se da en las excesivas restricciones por parte de los gobernantes de turno, como también en la falta de recursos económicos para satisfacer las necesidades del hogar, problema que aumentaron por la indisciplina social que solo provocaba el aumento de restricciones. Por último, la adaptación y familiarización a la nueva normalidad ha provocado un incremento en el malestar de las amas de casa, pues no ha sido un proceso normal, sino demasiado rápido, que ha generado angustia y miedo en ellas y conlleva a la creación de síntomas de malestar en las mismas.

26.4.2 Síntomas de malestar en el trabajo

Los trabajadores en general, presentan diversos síntomas de malestar derivados de las actividades laborales, suelen ser físicas o psíquicas, y si no son tratadas satisfactoriamente o reducidas con las estrategias de defensa pueden convertirse en patológicas. En el caso de las amas de casa, se evidencian algunos

síntomas físicos, como dolores en diferentes partes del cuerpo (cabeza, brazos, espalda, etc.). Así lo menciona los participantes:

> Físicamente claro porque el estrés sale por otras partes del cuerpo, entonces dolores de cabeza muchos, yo de por sí sufro de migraña y me dura dos o tres días y ese dolor de cabeza ahí y el cansancio es total porque igual uno como mamá esta casi que 24/7. Entonces, las niñas se acuestan, pero estoy pendiente y si igual llaman a media noche, entonces lo que se descansa realmente es muy poco y el cansancio se siente, uno no sabe a veces si está enfermo, si le dio Covid-19, si es malestar o si está cansado. Este tiempo me ha dado dolor de cuello, dolor de espalda, dolor sobre todo como en los pies (Sujeto 4).

Algo similar manifestó el Sujeto 5:

> Mucho dolor de cabeza sí me ha dado, no sé si es por el estrés o por el trabajo con el computador tantas horas, y con la chiquita hay que estar pendiente de colegio y luego de trabajos y tareas, entonces mucho dolor de cabeza, de ojos, y mucho desánimo, me siento agotada, y no soy la más deportista, pero sí me siento como, será acabada, entonces no sé, esta pandemia nos ha tenido quietos, y siento que uno pierde como elasticidad y agilidad.
>
> En cuanto a eso sí, he tenido muchos dolores de cabeza, una ansiedad brutal, una comedera, he aumentado ocho kilos, ya la ropa esta que no me cabe, un desespero porque no puedo salir a caminar y es una ansiedad muy grande, inclusive en este momento tengo como una cosa en el pecho muy maluca que no se me quita, como un desasosiego (Sujeto 6).

Adicionalmente, se han presentado síntomas físicos derivados del cansancio o la falta de ejercicio, pues las amas de casa ya deben dedicar más tiempo a sus hijos o a los residentes del hogar. Las amas de casa mencionan que:

> El no poder hacer ejercicio con la frecuencia que hacía, me ha causado un aumento significativo en el colesterol malo y los triglicéridos (harinas). Esto lo he percibido en los exámenes de sangre que me ha mandado el endocrinólogo y diferentes médicos (Sujeto 2).

El Sujeto 4 manifestó que:

> En cuanto al ejercicio, uno pensaría que como todas las circunstancias son iguales, mucha gente aprovecha para muchas cosas, pero nosotras las mamás y uno como mamá de niños pequeños que necesitan tanta atención, es cero la actividad física, esa actividad ha sido totalmente desplazada por el colegio hasta que vuelva la vida a la normalidad.

Respecto a los efectos físicos, el Sujeto 7 añadió:

> Claro, el cansancio es mayor porque yo prácticamente estoy sola con los niños porque mi esposo trabaja y estudia casi doce horas diarias. La ansiedad hace que uno este picando aquí y allá y subí de peso estos meses, por suerte en la casa uno se viste muy sencillo y con los niños más. Algunas veces no lograba conciliar el sueño pensando en un viaje que tenía y en las implicaciones de la pandemia y algunos días el cansancio hace que uno diga no más, no doy más pero luego uno vuelve y toma fuerza y sigue.

Por otro lado, se presenta el insomnio y la pérdida del apetito como resultado de síntomas psicológicos como la ansiedad, en tanto el sujeto no puede disfrutar adecuadamente del ocio, perdiendo el equilibrio entre su actividad laboral y su subjetividad, provocando descompensación y enfermedades físicas.

> Claro, yo me baje diez kilos de peso, porque no me daban ganas de comer, la comida del restaurante ya no me gustaba y las primeras noches era una pensadera y una angustia que no dormía nada, como que escuchaba ruidos y no podía tener sueño, entonces tenía que dormir por las tardes y ya con el ruido de los vecinos no podía por los niños del primer piso que están en la casa porque no van al colegio. Yo inclusive tuve una maluquera muy fea que vino el médico domiciliario de Coomeva y me lo trajo una amiga, y mis hijas no supieron, pero me puso oxígeno y todo, yo pensé que me iba a morir, una angustia que me bajó la tensión. Me dieron un tratamiento muy bueno la doctora que vino y me dijo que tenía que estar más tranquila (Sujeto 3).

Con respecto a los síntomas psicológicos, se evidenció que la desmotivación fue uno de los síntomas principales de las amas de casa, lo anterior, derivado del COVID-19, en tanto las amas de casa consideraban que debían trabajar más y ya no podrían disfrutar de la antigua normalidad.

> Yo tuve un momento en que mi estado de ánimo estuvo muy bajito, yo sentí una pérdida de esperanza que me hizo sentir mucho miedo y preocupación. Aún hoy que ya estamos saliendo yo veo las cosas tan difíciles, por mi falta de empleo y los recursos económicos reducidos con los que cuento. Creo que ni el año entrante va a cambiar esta situación y temo por ejemplo otra enfermedad de mi hijo o que yo me enferme (Sujeto 1).

Para el Sujeto 5, las sensaciones fueron estas:

> Te digo que el ánimo es muy variable, muy cambiante y muy alterada. Uno lucha por estar tranquila y que las cosas fluyan y tener tolerancia y ser resiliente pero

> no es fácil uno quedarse como el cien por ciento como si nada pasara, es muy complicado, se altera uno fácil, he estado demasiado alterada. (...) He tenido momentos bajitos y altos bastantes, momentos en que no quisiera pararme, en que físicamente y mentalmente me fui, pero bueno, hay que hacer de tripas corazón y tratar de salir adelante, ellos han tratado de ayudarme y comprender en esos momentos y bueno, si he tenido bastante momentos altos y bajitos (Sujeto 5)

Por su parte, el Sujeto 7 dijo: "hay días en que estoy optimista pero otros me pongo como muy sensible, un poco regañona e intolerante con los niños y hasta con mi esposo. Pero yo creo que todos estamos así, que lo importante es recuperarse, y si uno comete un error, volver a recuperarse".

Por último, con relación a síntomas psicológicos se presenta la ansiedad, que también afectó a las amas de casa, misma que derivó en otros síntomas, como el miedo, la angustia y el estrés, pues existía mucho trabajo y también miedo de no poder ver nuevamente a los familiares y allegados, ya que en cualquier momento la pandemia podía acabar con la vida de muchos de ellos.

> Yo me ponía a ver la misa en Teleamiga y lloraba porque pensaba que cuándo se iba a acabar todo este encierro, que íbamos a estar encerrados los viejitos y sin salir ni hablar. Mis amigas todas estaban en sus casas haciendo sus cosas y Martica venia y me traía tostadas y panes para el algo (Sujeto 3).

Para el Sujeto 4, las dificultades fueron estas:

> Pues una de las mayores cosas que a mí me ha afectado es el estrés porque las dos niñas mías están pequeñas, la una tiene 7 y la otra 5, y están estudiando en la casa desde la virtualidad y es una responsabilidad grande la que uno tiene con ellas aquí y el estrés entre lo de la casa, lo del colegio y lo normal de la vida de las otras preocupaciones. Entonces el estrés le genera a uno angustia, le genera a uno que las emociones estén a flor de piel por ejemplo con las niñas como manejar con ellas esa frustración de no estar en el colegio entonces se ha sentido mucha impotencia de uno no poder hacer nada y como estamos encerradas no podemos ofrecerles otra alternativa, si podemos ir a otra parte o a caminar, porque apenas ahora nos están levantando las restricciones pero uno siempre esta con mucho miedo de salir, entonces manejar como esa ansiedad de las niñas y esa ansiedad también de uno de que cuando será que esto va a pasar y nos vamos a podernos mover con más tranquilidad. Entonces básicamente es ese estrés que produce tantos sentimientos uno está más irritable, otros días más sereno, porque igual no todos los días son iguales.

Y el Sujeto 6 expresó sus temores así:

> Pues he sentido demasiado miedo, demasiadas angustias y de hecho estoy con psicólogo porque tengo mucho miedo y como (la hija menor) se me fue tan lejos, y yo me quede con mi mamá me da mucha angustia que ella le pase algo y yo quede del todo sola, me siento como desprotegida. La psicóloga siempre me ha ayudado un poquito, no mucho pero bueno, algo.

Y para el Sujeto 7 las circunstancias fueron:

> Pero la pandemia y el riesgo siempre le genera miedo a uno, por decir algo, cuando había pico y cédula[32] yo salía a comprar y aunque uno se cuida, pues siempre es como la angustia porque yo podía estar enferma y llevar el virus a la casa y a mi esposo y si se enfermaba cómo estudiaba y trabajaba. Entonces yo extremaba la limpieza de las cosas y de las manos para estar segura.

A fin de cuentas, es menester indicar que los principales síntomas de las amas de casa se basan en dolores en variadas partes del cuerpo, como también en ansiedad y desmotivación, que deriva en otros síntomas que pueden convertirse en patológicos, a tal punto que pueden impedir que las amas de casa puedan proseguir su vida de manera normal. En este sentido se hace necesario intervenir en la salud de los individuos, tanto mental como física, para que de este modo se pueda reactivar la economía, el ocio y una nueva normalidad. En este sentido, los profesionales de la salud (mental y física) deben trabajar inter y transdisciplinarmente para lograr este cometido y responsabilizar a las personas de su propia salud, del tratamiento y descubrimiento de sus síntomas.

26.4.3 Estrategias de defensa contra el malestar

Como todos los sujetos, las amas de casa utilizan diversas estrategias colectivas e individuales de defensa, para defenderse del malestar provocado por el trabajo, en este caso, específicamente por realizar su actividad laboral en medio de la pandemia por COVID-19. Estas estrategias, como lo plantean las amas de casa, suelen ser comúnmente acompañada por el apoyo de los acompañantes del hogar (hijos, padres, amigos, etc.), lo que permite que la ama de casa pueda descansar o pueda reducir su excesivo trabajo. Así lo mencionan los sujetos en las entrevistas

32. Restricción en Colombia, que prohíbe o permite a los ciudadanos salir o realizar actividades al aire libre, de acuerdo con el número final de su documento nacional de identificación (DNI).

> Con los niños pues ellos han ayudado más en la casa, les puse algunas responsabilidades y horarios para cada día, pero para ellos también es nuevo y a veces se les olvida y hay que estar hágale y dígales, pero en general si me han ayudado más. Y lo de la desinfección del mercado que es una lidia, muy aburridor porque yo soy sola y me toca a mí llegar y empezar a limpiar (Sujeto 1).

Algunos sujetos incluyen los juegos, para así poder realizar ocio que pueda dejar de lado la labor diaria o incluso las diferentes noticias estresantes sobre el Covid-19.

> Con la familia, es sencillamente tratar que rinda el día con las tareas y que ellas me ayuden a que las cosas estén como limpias para que tengamos en la tarde un rato de juegos, son como las dos cosas que se tratan de cuidar para que todo no sea tan tedioso. Con ellas el rato de juego y de lectura para cambiar el ambiente de tareas y de colegio virtual que de por sí es exigente. Uno si quisiera hacer algo diferente contra el estrés, pero el tiempo no lo permite (Sujeto 4)

El Sujeto 5 manifestó:

> En familia, María José (una hija) nos ha ayudado a tener un horario donde la familia se reúne, tenemos nuestra noche de arte, ellos cantan, los otros declaman, nosotros enseñamos cosas, a veces cocinamos o nos sentamos a ver una película, si hemos tenido cositas como familia para ayudarnos a estar unidos y nos ha ayudado a unirnos más en esas fortalezas que se han adquirido en esta pandemia.

La religión y las creencias han permitido que los sujetos puedan sentirse acompañados o puedan mantener la fe de evitar una mala reacción ante la pandemia, como también de sentirse tranquilos con el cumplimiento de las tareas del hogar. Así lo mencionan los participantes:

> Primero confiar y creer más en Dios que todo lo puede y orar mucho por los enfermos y los muertos, yo me encomiendo y hago mis oraciones y rezo por mis hijas y por todos los médicos y enfermeras que veo en la televisión. Tener paciencia que más hace uno, estuvimos encerrados y no podíamos salir y no se podía hacer nada, sino esperar a que pasara y bueno, ya ha bajado el nivel, pero el virus sigue ahí y la gente no se cuida y no entiende (Sujeto 3).

Para el Sujeto 5, "la única estrategia que he cogido o que tengo es pedirle a Dios, hacer mi rato de oración, cuando puedo. Hacer el rosario, ahora que puedo escaparme un momentico a misa y pasar allá un momentico, no es muy largo y no crea ese es mi momento de paz". En este mismo sentido, las amas de casa consideraron importante conversar de esta situación con sus allegados y

mantenerse positivos, para sí no decaer en algunos síntomas o dificultades de salud mental. Así lo menciona el Sujeto 1: "me he tenido que convencer de estar más tranquila con la situación de la pandemia y estando algunos días más positiva con respecto a encontrar nuevas opciones laborales que me permitan mejorar mi situación económica". El Sujeto 7 complementa la información teniendo en cuenta el uso de la virtualidad:

> Ya unos meses después del confinamiento extremo, empezamos a hacer *lives* por Instagram cantando y eso nos ayudó mucho a retomar la música para que hubiera alegría en casa y que no se perdiera la costumbre de tocar ni de cantar.
>
> El apoyo y acompañamiento de la pareja permite desahogarse de las situaciones diarias del trabajo en el hogar, como también para realizar actividades de ocio que permitan relajarse y dejar de lado los pensamientos negativos o con relación a la pandemia por COVID-19.

Inicialmente el Sujeto 5 planteó que: "de pronto en la noche busco con mi esposo a ver una película que nos habíamos visto hace mucho tiempo, pero solo una película para acabarla rápido". Lo anterior se relaciona con lo indicado por otros participantes:

> Pues nosotros como pareja hemos tenido que cambiar un poco el plan que teníamos para este año, pero eso nos ha fortalecido y pudimos comprender que era algo que no dependía de nosotros. Ahora estamos vendiendo las cosas de la casa para que apenas nos salga lo pendiente sea solo empacar la ropa y arrancar, es como una mentalidad de nos vamos y ya esto es pasado (Sujeto 7).

El Sujeto 6 habló de sus estrategias: "algo se va haciendo, bailo una hora diaria como para distraerme y eso me llena mucho, he tenido demasiados altibajos, en unos momentos soy muerta de risa y bailando y feliz y al ratico, soy llorando".

Por último, las amas de casa utilizan como estrategia evitar salir o exponerse al virus, ya que esto pone en peligro la propia salud del individuo, como también de quienes conviven con ellos (niños, adultos mayores, etc.). Los participantes señalan que:

> Me he tenido que convencer de estar más tranquila con la situación de la pandemia y estando algunos días más positiva con respecto a encontrar nuevas opciones laborales, especialmente virtuales, porque no quiero salir de mi casa, espero estos trabajos me permitan mejorar mi situación económica (Sujeto 1).

> Por lo menos yo compro varios jabones o buena fruta para no estar saliendo, a mí me da mucho asco y uno ve que hay gente que estornuda y no se cuida. Yo siempre me amaño mucho en la casa y ya me ha pasado la angustia de los primeros meses ahora con mi amiga tenemos un día especial para salir las dos y así vamos juntas y compramos y uno se lava las manos y llega a cambiarse y a desinfectar las cositas (Sujeto 3)

En síntesis, las principales estrategias de defensa de las amas de casa se basan en el acompañamiento familiar o amistoso, como también en evitar trabajar demasiado, equilibrando el tiempo de ocio con el trabajo en el hogar. Por último, evitan la exposición ante el virus, para así prevenir un contagio familiar o una afectación grave a la propia salud.

26.5 Discusión

El presente trabajo exploró las causas y síntomas de malestar en el trabajo de las amas de casa, como también las estrategias de defensa utilizadas para evitar y reducir el malestar o sufrimiento provocado por las diversas situaciones que se dan en este trabajo, específicamente en la época COVID-19.

Con relación a las causas de malestar se identificaron aspectos exógenos como la falta de apoyo gubernamental, como también aspectos endógenos, como las restricciones y la dificultad para adquirir recursos económicos. Todo lo anterior se relaciona con lo indicado por Cáceres (2020) en el Congreso de la República de Colombia, este sugiere que la falla en los programas de apoyo para afectados por la pandemia por COVID-19 ha generado un malestar generalizado en los individuos, porque se sienten solos y olvidados por los gobernantes por el cual votaron en las anteriores elecciones. Por otro lado, Acosta (2021), ha planteado que las restricciones solo han aumentado la pérdida de empleos y de recursos económicos, generando un aumento en las psicopatologías, derivando en dificultades, como la violencia intrafamiliar, el síndrome de *burnout* y el incremento de los suicidios en la población.

Así mismo, se evidenciaron síntomas de malestar en las amas de casa, con respecto a los físicos se encontró que los dolores de cabeza son demasiado frecuentes, en tanto, las amas de casa consideran que la concentración en una misma labor genera agotamiento mental y por tanto patologías (Mayo Clinic, 2019), así mismo se presentan otros dolores corporales, como en el cuello, brazos, etc., derivados del propio quehacer diario de las trabajadoras del hogar

(cocinar, lavar, etc.). Por otro lado, se descubrieron diversos síntomas psicológicos derivados del malestar, específicamente la ansiedad y desmotivación, estos son comunes en la época de la COVID-19, pues como menciona el Ministerio de Salud de la República de Colombia (2020), el encierro y la sobrecarga laboral han empeorado las condiciones de salud mental de los colombianos, provocando el aumento de las visitas al psicólogo y también del diagnóstico de psicopatologías (depresión y ansiedad).

Las amas de casa, para disminuir el malestar y sufrimiento provocados por su trabajo en la era COVID-19, utilizaron diversas estrategias de defensa, como el acompañamiento y la conversación familiar o con amigos, que según Cardona *et al.* (2012), minimiza la angustia de los afectados por el malestar, pues permite un espacio de verbalización y escucha, en la que los sujetos pueden desahogar y darles uno o varios sentidos a sus dificultades, ya sean dadas por la pandemia o por su propio quehacer diario. Así mismo, los sujetos evitaron trabajar demasiado en el hogar, para así, dar un equilibrio entre el ocio y la labor diaria, que como lo indica Orejuela (2018), le permite al sujeto expresar su subjetividad y llegar a una autorrealización, pues realiza un deber, pero al mismo tiempo actúa de acuerdo con su propio deseo. Para finalizar, las amas de casa evitan la exposición al aire libre, para así minimizar el contagio propio o masivo que pueda afectar la salud física y mental, de este modo y como lo plantea la Organización Panamericana de la Salud (2020), podrán sentirse más tranquilos por el autocuidado y la evitación del sentimiento de culpa, pero puede ser contraproducente, en tanto el sujeto se encierra en su propia realidad, al no poder realizar actividades que previamente realizaba con frecuencia.

Para concluir, se hallaron diversas limitaciones, basadas en la falta de contacto social, en tanto las entrevistas semiestructuradas se realizaron por aplicativos virtuales, a través de videollamada, lo que impide visualizar las reacciones físicas de los individuos entrevistados. Se recomienda a futuros investigadores tener en cuenta población masculina, para así poder realizar comparativos que permitan intervenir de forma generalizada con los trabajadores del hogar, sea de manera formal o informal.

Referencias

– Acebo, M. (4 de enero de 2016). La vulnerabilidad de las amas de casa. *El País*. https://bit.ly/38HBjmt

- Aldana, R. (7 de julio de 2019). Ama de casa: el rostro de las mujeres invisibles. *La mente es maravillosa*. https://bit.ly/2HBuCrd

- Actitud Fem. (s.f.). Somos amas de casa no mantenidas. https://bit.ly/3somr4p

- Acosta, C. (13 de enero de 2021). Fenalco hizo un llamado al Gobierno Nacional para revaluar las restricciones en las ciudades. *La República*. https://bit.ly/3nHUOzB

- Barrero, P. y Orejuela, J. (2022). Una mirada psicodinamiuca a los proceso de selección de personal en la nueva normalidad derivada de la pandemia del Covid 19. Gañan, A. y Orejuela, J. (Eds.). *Malestar en el trabajo encontextos de pandemia*. Editorial Eafit.

- Cardona, D., Zuleta, V., Londoño, L., Ramírez, L. y Viveros, E. (2012). Acompañamiento familiar durante el tratamiento de pacientes con diagnóstico de enfermedad mental. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 3*(2), 243-258. https://bit.ly/3UCKLwx

- Cáceres, R. (2020). Líderes sociales denunciaron fallas en el programa de ayudas del Gobierno para población vulnerable por el Covid-19. *Congreso de la República de Colombia*. https://bit.ly/39qaOkM

- Dejours, C. (2006). *La banalización de la injusticia social*. Topía. https://bit.ly/3qw7pIf

- Dejours, C. (2011). Psicopatología del trabajo–Psicodinámica del trabajo. *Conservatoire National des Arts et Métiers,* 7(1), 13-16. https://doi.org/10.4000/laboreal.8030

- Gañan, A. y Orejuela, J. (2022). *Malestar en el trabajo encontextos de pandemia*. Editorial Eafit.

- Malvezzi, S., Orejuela, J., Vasquez, A. y Mendes. A. (2022). Las clinicas de trabajo una subdisciplina de análisis critico del malestar en el trabajo contemporaneo. Gañan, A. y Orejuela, J. (Eds.). *Malestar en el trabajo encontextos de pandemia*. Editorial Eafit.

- Mayo Clinic. (2019). Síntomas de estrés: consecuencias en tu cuerpo y en tu conducta. https://mayocl.in/39tpek4

- Ministerio de Salud de la República de Colombia. (28 de marzo de 2020). Todos a cuidar nuestra salud mental durante la COVID-19. https://bit.ly/39wcKYX

- Orejuela, J. (2018). *Clínica del trabajo: el malestar subjetivo derivado de la fragmentación laboral*. Editorial Eafit-San Pablo.

- Organización Panamericana de la Salud. (2020). *Salud mental y Covid-19*. https://www.paho.org/es/salud-mental-covid-19

Capítulo 27. Efecto moderador de las estrategias de afrontamiento entre los factores de riesgo psicosocial y estrés laboral en docentes

Erika María Uñates-Zuleta, Germán Fernando Vieco-Gómez y Boris Cendales-Ayala

Universidad de Antioquia, Colombia

27.1 Introducción

Numerosos estudios sobre la relación entre trabajo y salud sugieren que actualmente, los factores psicosociales (FP) son el principal riesgo para la salud ocupacional (Schnall *et al.*, 2018). Los factores de riesgo biológico, químico, físico y ergonómico y su impacto sobre el bienestar de las personas tienen un respaldo científico importante, pues desde la Segunda Guerra Mundial fueron objeto de estudio en el contexto laboral (Arias Gallegos, 2012). Sin embargo, con la consolidación del neoliberalismo y la migración del trabajo industrial al empleo en el sector servicios, los riesgos ocupacionales de naturaleza psicosocial, como la tensión laboral (altas demandas y bajo control) y el desbalance esfuerzo-recompensas, se han vuelto mucho más frecuentes, igual que enfermedades asociadas al estrés en el trabajo, como la hipertensión arterial y los problemas de salud mental (Schnall *et al.*, 2018; Vieco Gómez y Abello Llanos, 2014).

Los factores de riesgo psicosocial (FRP) fueron definidos en 1984 por el Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud (OIT, OMS) como:

> Interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el empleo y las condiciones de su organización, por una parte; y por la otra, las capacidades del empleado, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo; todo lo cual a través de percepciones y experiencias influyen en la salud y el rendimiento (OIT, 1986).

A partir de la declaración de este Comité Mixto (OIT y OMS), surgieron múltiples teorías y modelos sobre los factores de riesgo psicosocial en el trabajo (Kalimo *et al.*, 1988; Villalobos, 2010; Moreno Jiménez, 2011; Meliá *et al.*, 2006). En el caso de Colombia, el Ministerio del Trabajo, antiguo Ministerio de la Protección Social, emitió la Resolución 2646 de 2008, que estableció disposiciones y definió 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, en la cual se definen los factores psicosociales como:

> Los aspectos intralaborales, los extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas del trabajador, los cuales, en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas.

Y los factores de riesgo psicosocial como "condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo" (Resolución 2646 de 2008).

Desde la emisión de esta norma, se diseñaron varios instrumentos para evaluar los FRP en las organizaciones colombianas (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010; Gómez Ortiz *et al.*, 2016), entre ellos, la *Batería para la evaluación de factores de riesgo psicosocial* del actual Ministerio de Trabajo (BFRP), que se estructura en base a la definición de factores psicosociales de la Resolución 2646, distinguiendo tres condiciones necesarias para la evaluación: intralaborales, extralaborales e individuales (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010). Para la construcción de los instrumentos de análisis de factores psicosociales, el Ministerio utilizó modelos y teorías ampliamente difundidas por el mundo, como el modelo demanda-control-apoyo social de Robert Karasek, el modelo

desequilibrio esfuerzo-recompensa de Johannes Siegrist (1996) y las teorías transaccionales del estrés de Lazarus y Folkman (1986).

Aunque la batería es ampliamente usada en el país y es el único instrumento avalado para tal fin (Resolución 2404, 2019), ha tenido bastantes detractores durante una década de su publicación por asuntos como su extensión, además, porque si bien deja leer entre líneas un modelo teórico de fondo para el análisis de factores de riesgo psicosocial, no lo desarrolla de manera clara y específica y se limita a la adaptación de instrumentos de medida. Esto limita el alcance de uso de los resultados de las evaluaciones al usar la batería que no redunda en investigaciones más profundas sobre las condiciones de riesgo psicosocial de los trabajadores colombianos, y sobre las condiciones de salud asociadas a esta exposición.

Pueden hallarse numerosas investigaciones que asocian los FRP con resultados en salud relacionados con el estrés. Sin embargo, relativamente pocos estudios han investigado la interacción entre los FRP y las estrategias de afrontamiento como predictor del estrés (Dewe *et al.*, 1993; Parkes, 1994; Dewe, 2000; Peiró, 2008) y ninguno de los estudios disponibles en Colombia, ha examinado el efecto moderador de las estrategias de afrontamiento en la asociación entre los FRP y el estrés utilizando los instrumentos de evaluación recomendados por el Ministerio de Trabajo (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010). Respondiendo a este vacío, el presente estudio examinó el efecto de interacción (moderador) de los FRP y las estrategias de afrontamiento, utilizando la batería del Ministerio. Los resultados obtenidos proporcionan evidencia relevante sobre la validez teórica del modelo de evaluación de FRP utilizado en Colombia, que se espera sea consistente con las hipótesis los principales modelos de estrés en el trabajo y la teoría transaccional del estrés. Además, la evidencia sobre el efecto moderador de las estrategias de afrontamiento puede sustentar el diseño de intervenciones ocupacionales de nivel individual y organizacional, enfocadas en mejorar la disponibilidad de recursos para el manejo del estrés en el trabajo.

Investigaciones que buscan entender estas relaciones entre los factores de riesgo psicosociales, el estrés, la salud mental y el trabajo han sido desarrolladas con profesionales de la salud, del sector de servicios y en profesores, al ser ocupaciones con altos indicadores de afectaciones para la salud mental, razón por la cual el presente estudio se desarrolló con maestros. La docencia ha sido catalogada como una labor de alto riesgo, pues los profesionales que la ejercen presentan un alto

índice de quejas por problemas de salud mental (Gantiva Díaz *et al.*, 2010; Botero Álvarez, 2012; Cornejo Chávez, 2012). En el año 2004 la Unesco, en asocio con diferentes entidades académicas y sociales de seis países latinoamericanos, llevaron a cabo un estudio sobre las condiciones de trabajo y la salud docente, encontrando una percepción creciente de afectación de la salud física y mental de los profesores, haciendo visibles condiciones particulares del ejercicio de la docencia en la región, como la carencia de recursos físicos y locativos pertinentes, violencia social y falta de políticas claras para la regulación de su labor (Unesco, 2005). En Colombia, se han desarrollado investigaciones que han permitido comenzar a entender la situación de salud que enfrentan los profesores en el país (Gómez Ortiz y Moreno, 2010; Vieco Gómez *et al.*, 2010; Muñoz Muñoz y Correa Otálvaro, 2012; Múnera-Palacio *et al.*, 2013; Bedoya *et al.*, 2014; Ramírez González, 2019; Gómez Ortiz *et al.*, 2019). La mayoría de estos abordajes se asocian a la prevalencia de *burnout*, estrés, factores de riesgo psicosocial.

27.2 Referente conceptual

La batería colombiana de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial se basa en el modelo demanda-control-apoyo social (DCA) (Karasek y Theorell, 1990), el modelo desequilibrio-esfuerzo-recompensa (DER) (Siegrist, 1996) y el modelo dinámico de los factores de riesgo psicosocial de Villalobos (2005; Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010). A partir de estos modelos, se identifican cuatro dominios que agrupan un conjunto de dimensiones que explican las condiciones intralaborales (**tabla 27-1**). Las dimensiones que conforman los dominios actúan como posibles fuentes de riesgo (Villalobos, 2005) y es a través de ellas que se realiza la identificación y valoración de los factores de riesgo psicosocial (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Tabla 27-1
Dominios y dimensiones intralaborales

Constructo	Dominios	Dimensiones
Condiciones intralaborales	Demandas del trabajo	Demandas cuantitativas
		Demandas de carga mental
		Demandas emocionales
		Exigencias de responsabilidad del cargo
		Demandas ambientales y de esfuerzo físico
		Demandas de la jornada de trabajo
		Consistencia del rol
		Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral
	Control	Control y autonomía sobre el trabajo
		Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas
		Participación y manejo del cambio
		Claridad del rol
		Capacitación
	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	Características del liderazgo
		Relaciones sociales en el trabajo
		Retroalimentación del desempeño
		Relación con los colaboradores (subordinados)
	Recompensa	Reconocimiento y compensación
		Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza

Fuente: Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010.

El modelo DCA se enfoca en la estructura de tareas del trabajo. La hipótesis central del modelo es que las condiciones laborales que combinan altas demandas laborales (carga cuantitativa de trabajo), bajo control (escasas posibilidades para el uso de habilidades y toma de decisiones) y bajo apoyo social (de colegas y supervisores), representan un mayor riesgo para la salud de los trabajadores (Karasek y Theorell, 1990). Por otro lado, el modelo DER se enfoca en la reciprocidad en las relaciones laborales. La hipótesis central del modelo es que las condiciones laborales en las que el trabajador percibe que el esfuerzo invertido en el trabajo no es retribuido proporcionalmente con recompensas como salario,

estima y oportunidades de promoción, representan un mayor riesgo para la salud de los trabajadores (Siegrist, 1996). Los riesgos psicosociales definidos por los modelos DCA y DER se asocian con la salud a través de procesos psicofisiológicos de estrés. En tanto estresores (por ejemplo, situaciones que exceden los recursos de afrontamiento de los trabajadores), los riesgos psicosociales desencadenan procesos de activación (especialmente en los sistemas nervioso, cardiovascular y endocrino), que representan una carga psicofisiológica acumulativa asociada con enfermedades físicas y mentales como ansiedad, depresión, problemas metabólicos, cardiovasculares e inmunológicos (Siegrist y Wahrendorf, 2016; Schnall *et al.*, 2018).

Adicionalmente, los principales modelos sobre FRP sugieren que la relación entre la exposición a las condiciones laborales y los resultados en salud no es necesariamente directa. El Comité Mixto de la OIT y la OMS y el modelo sugerido por el Ministerio en la batería, indican que en esta relación intervienen características propias del individuo como rasgos de personalidad y la utilización de estrategias de afrontamiento (EA). Así mismo, el Ministerio explica:

> Al igual que las características sociodemográficas, existen unos aspectos ocupacionales de los trabajadores que también pueden modular los factores psicosociales intra y extralaborales, tales como la antigüedad en la empresa, el cargo, el tipo de contratación y la modalidad de pago, entre otras.

Estas características sociodemográficas y ocupacionales junto con las características de personalidad y las estrategias de afrontamiento son consideradas por el ente estatal como factores que modulan la relación entre factores de riesgo psicosocial y la respuesta de estrés (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010). Para evaluar la personalidad y las estrategias de afrontamiento como parte del proceso diagnóstico de factores de riesgo psicosocial, no desarrolla instrumentos propios, sino que sugiere utilizar aquellos que son de amplia divulgación y que estén validados para el país. Para el caso específico de las estrategias de afrontamiento, la batería se sustenta en la teoría de estrés de Lazarus y Folkman (1986).

En su teoría transaccional del estrés, Lazarus y Folkman (1986) argumentan que las personas cuentan con una serie de recursos individuales que despliegan al enfrentar una situación potencialmente estresante. A pesar de estar expuestas a las mismas condiciones de tensión, no todas las personas desarrollan cuadros de estrés. Esto se debe, en gran parte, a la variabilidad individual en la disponibilidad de recursos materiales y psicológicos para enfrentar los estresores. En otras palabras,

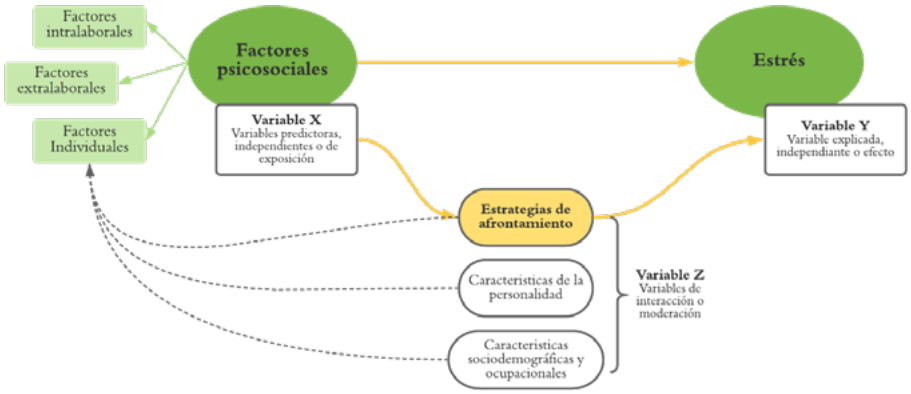
frente al mismo estresor, algunas personas pueden contar con recursos individuales suficientes para afrontar las demandas ambientales, mientras los recursos de otras personas son insuficientes. Lazarus y Folkman definieron las estrategias de afrontamiento como "esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo" (Lazarus y Folkman, 1986).

Diversas investigaciones relacionan el estrés con las estrategias de afrontamiento (Broadbridge, 2002; Martínez Ramón, 2015; Pereira *et al.*, 2016; Acosta Contreras y Burguillos Peña, 2016; Arrogante, 2016; Rodríguez *et al.*, 2018) señalando que algunas de las estrategias son más o menos adaptativas, por lo que el uso de unas u otras puede generar predisposición al estrés o proteger la salud a pesar de la presencia de estresores laborales. La batería de factores de riesgo psicosocial señala que las estrategias de afrontamiento son "adaptativas si reducen el estrés y promueven la salud a largo plazo, o inadaptativas si reducen el estrés solo a corto plazo, pero tienen un efecto nocivo en la salud a largo plazo" (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010). El Ministerio indica que uno de los instrumentos más usados en el país para la evaluación de estrategias de afrontamiento es la escala de estrategias de Coping modificada EEC-M validada por Londoño *et al.* (2006) para Colombia, que reagrupa la EA en doce factores: solución de problemas, apoyo social, espera, religión, evitación emocional, búsqueda de apoyo profesional, reacción agresiva, evitación cognitiva, expresión de la dificultad de afrontamiento, reevaluación positiva, negación y autonomía.

A partir del *Manual de la batería para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*, documento de referencia teórica que sustenta este proceso, se construyó un modelo que sirve para dilucidar las relaciones y posibles asociaciones existentes entre las variables de interés y permitió construir un plan de análisis para esta investigación.

En este modelo se pueden observar las variables contempladas en la mayoría de modelos de factores psicosociales que se han desprendido del postulado del Comité OIT, OMS (1986), en este caso corresponde a las variables y la dinámica especifica sugerida por el ministerio colombiano, donde los factores psicosociales, (factores intralaborales, extralaborales e individuales), se comportan como variables de exposición (variable X), la respuestas de estrés laboral como variable efecto (variables Y) y los factores individuales, pueden a su vez funcionar como variables de interacción o moderación (variable Z), en la relación causal entre factores psicosociales y estrés.

Figura 27-1
modelo de relaciones y asociaciones entre variables



27.3 Método

Se realizó un estudio cuantitativo de corte transversal, con una muestra por conveniencia de 430 docentes de quince instituciones educativas públicas de los municipios de Copacabana, Girardota y Barbosa ubicados en el norte del Área Metropolitana del departamento de Antioquia, Colombia.

Se presentó el proyecto a la Secretaría de Educación de Antioquia (Seduca), con quien se acordó realizar la investigación en los cinco municipios ubicados en el Área Metropolitana –Caldas, La Estrella, Copacabana, Girardota y Barbosa–. Después del aval de Seduca, se realizó contacto directo con las secretarías de educación municipales y con rectores de las instituciones educativas. El contacto fue exitoso con veinticuatro instituciones educativas localizadas en los municipios de Copacabana, Girardota y Barbosa, que tienen una población cercana a los 900 docentes; finalmente, se logró acordar la aplicación de los cuestionarios en quince instituciones.

Se concertó una fecha de aplicación de los cuestionarios en cada institución educativa, se reunió en plenaria a la población docente y se presentó el objetivo del proyecto, las condiciones de su participación y el procedimiento a seguir. Quienes decidieron participar voluntariamente, procedieron a firmar el consentimiento informado. La encuesta fue diligenciada por 449 docentes; se descartaron diecinueve cuestionarios, de estos, trece estaban incompletos, uno

no correspondía al cargo docente y cinco debido a que los docentes llevaban vinculados a las instituciones menos de tres meses.

Instrumentos

Se aplicó el cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral Forma A, el cuestionario para la evaluación de estrés (tercera versión) (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010), la escala de estrategias de Coping modificada EEC-M (Londoño *et al.*, 2006) y la ficha de caracterización sociodemográfica y ocupacional.

- *Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral Forma A*

La forma A está orientada a profesionales, técnicos y personas que ocupan cargos de jefatura. Está compuesta de 123 ítems que se evalúan cuatro dominios a) demandas del trabajo, b) control y autonomía sobre el trabajo, c) liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y d) recompensas. A su vez estos dominios están integrados por diecinueve dimensiones. El cuestionario se diligenció en una escala tipo Likert donde las opciones de respuesta son: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

- *Cuestionario para la evaluación del estrés*

En su tercera versión este cuestionario evalúa síntomas asociados al estrés distribuidos en cuatro categorías principales: a) fisiológicos, b) comportamiento social c) intelectuales y laborales y d) psicoemocionales. Está compuesto de treinta y un ítems que se responden en un promedio de siete minutos. Tiene baremos diferenciales para dos grupos ocupacionales: a) trabajadores con cargos de jefatura, profesionales o técnicos y b) trabajadores con cargos de auxiliares y operarios. Su escala de respuesta es tipo Likert de cuatro niveles: siempre, casi siempre, a veces y nunca (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

- *Escala de estrategias de Coping-modificada (EEC-M)*

Versión validada para Colombia de la Escala de Estrategias de Coping (EEC-R) en la versión de Chorot y Sandín (1993). El proceso de validación fue realizado por Nora Helena Londoño y un grupo de investigadores en el año 2006. Este instrumento está compuesto de sesenta y nueve ítems que evalúan doce factores de afrontamiento: solución de problemas, apoyo social, espera, religión, evitación

emocional, búsqueda de apoyo profesional, reacción agresiva, evitación cognitiva, expresión de la dificultad de afrontamiento, reevaluación positiva, negación y autonomía. Sus opciones de respuesta son tipo Likert, en un rango de frecuencia de 1 a 6 desde Nunca hasta Siempre (Londoño *et al.*, 2006).

- *Formulario de caracterización sociodemográfica y ocupacional*

Esta ficha se construyó específicamente para esta investigación, con el fin de recolectar información sobre características individuales, sociales, demográficas y ocupacionales de los docentes participantes.

Finalizada la aplicación se hizo un control de calidad a los cuestionarios diligenciados. La codificación y la digitalización de estos se estructuró en el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 23 (SPSS, Inc. 2012). Con los datos sociodemográficos y ocupacionales se realizó inicialmente una caracterización de la población estudiada. Se calcularon prevalencias de los factores de riesgo psicosocial y el estrés laboral en docentes, y del uso de las estrategias de afrontamiento por parte de los profesores. Para el análisis del efecto de moderación, en primer lugar, los dominios y dimensiones definidos en la batería del Ministerio se utilizaron como predictores del estrés en un modelo de regresión lineal jerárquica (Modelo 1). En el paso 1, se incluyeron covariables (edad y sexo), en el paso 2 se introdujeron las condiciones de trabajo, en el paso 3 los mecanismos de afrontamiento y en el paso 4 las interacciones multiplicativas entre las variables introducidas en los pasos 2 y 3. Como ninguno de los términos de interacción introducidos en el Modelo 1 se asoció significativamente con el estrés de los participantes, las interacciones con coeficientes de regresión cercanos al umbral de significación (p= >0,05) fueron objeto de una exploración adicional, utilizando regresiones con un menor número de predictores. Para descomponer los efectos de interacción significativos, se utilizó el método gráfico propuesto por Aiken y West (1991), que consiste en graficar los valores predichos de la variable criterio (en este caso, el estrés) introduciendo valores extremos (+1 y -1, desviaciones estándar) de las variables independiente y moderadora en la ecuación lineal.

27.4 Resultados

Se muestra en la tabla 27-2 una descripción sociodemográfica y de algunos aspectos ocupacionales de los 430 docentes que conformaron la muestra para este estudio. El grupo estuvo conformado en su mayoría por mujeres (69,5 %). La edad promedio es de 48,9 años, en un rango que va desde los 25 a 66 años. El 81,2 % de los

maestros son licenciados; el nivel de profesionalización es alto, pues el 78,5 % tiene formación de posgrado. Un elevado porcentaje de los encuestados (94,9 %) está nombrado en propiedad en sus respectivas instituciones educativas, lo que representa una alta estabilidad laboral en esta población. En cuanto al grado o nivel donde los docentes ofrecen clase, la distribución muestra que la mayoría tienen asignación únicamente en el nivel de básica primaria o de secundaria y muy pocos tienen carga académica en varios niveles.

Tabla 27-2
Variables sociodemográficas y ocupacionales de los docentes

	n (%)		**n** (%)		**n** (%)
Sexo					
Femenino	299 (69,5)				
Masculino	131 (30,5)				
Estado civil		**Escolaridad**		**Decreto de vinculación laboral**	
Casado (a)	177 (41,2)	Normalista	7 (1,6)	Decreto 2277	238 (55,3)
Soltero (a)	117 (27,2)	Tecnológica	2 (0,5)	Decreto 1278	186 (43,3)
Unión libre	66 (15,3)	Profesional	84 (19,5)	No aplica	3 (0,7)
Divorciado (a)	28 (6,5)	Especialización	233 (54,2)	No responde	3 (0,7)
Separado (a)	25 (5,8)	Maestría	100 (23,3)	**Años de experiencia docente**	
Viudo (a)	9 (2,1)	Doctorado	2 (0,5)	De 0 a 10	48 (11,2)
Religioso (a)	5 (1,2)	Posdoctorado	2 (0,5)	De 11 a 20	127 (29,5)
No Responde	3 (0,7)	**Nivel donde ofrece clase**		De 21 a 30	165 (38,4)
Tipo de vivienda		Preescolar	29 (6,7)	De 31 a 40	77 (17,9)
Propia	228 (53,0)	Preescolar y/o primaria y/o secundaria	6 (1,4)	De 40 a 50	7 (1,6)
Arrendada	136 (31,6)	Primaria	152 (35,3)	No responde	6 (1,4)
Familiar	62 (14,4)	Primaria y secundaria	2 (0,5)	**Años vinculado al sector oficial**	

	n (%)		n (%)		n (%)
Comunidad Religiosa	2 (0,5)	Secundaria	110 (25,6)	De 0 a 10	95 (22,1)
No responde	2 (0,5)	Secundaria y media	87 (20,2)	De 11 a 20	130 (30,2)
Estrato socioeconómico		Media	23 (5,3)	De 21 a 30	139 (32,3)
1	2 (0,5)	Media y complementaria	1 (0,2)	De 31 a 40	50 (11,6)
2	150 (34,9)	Docente orientador y/o de apoyo	5 (1,2)	De 40 a 50	7 (1,6)
3	225 (52,3)	Directivo docente	11 (2,6)	No responde	9 (2,1)
4	38 (8,8)	No responde	4 (0,9)	**Años vinculado en la IE**	
5	7 (1,6)	**Municipio donde labora**		De 0 a 10	251 (58,4)
6	2 (0,5)	Copacabana	300 (69,8)	De 11 a 20	134 (31,2)
Finca	1 (0,2)	Girardota	62 (14,4)	De 21 a 30	35 (8,1)
No sé/No responde	5 (1,2)	Barbosa	68 (15,8)	De 31 a 40	4 (0,9)
Tipo profesión		**Tipo vinculación**		No responde	6 (1,4)
Licenciatura	349 (81,2)	Propiedad	408 (94,9)	**Tiene otro empleo**	
Profesional	58 (13,5)	Provisional	12 (2,8)	Si	46 (10,7)
Normalista	9 (2,1)	Periodo de prueba	3 (0,7)	No	375 (87,2)
Tecnología	1 (0,2)	Administrativo	1 (0,2)	No responde	9 (2,1)
No responde	13 (3,2)	Contratista	4 (0,9)		
		No responde	2 (0,5)		

	Media	DE	Rango (Min-Max)
Edad	48,9	8,6	(25-66)
Número de personas que dependen del docente	2,0	1,3	(0 -9)
Años de experiencia docente	22,8	9,0	(2-46)
Años vinculado al sector oficial	19,1	10,1	(0-46)
Tiempo en la institución educativa (años)	9,7	7,7	(0,25-39)
Horas de permanencia en la institución	6,5	0,9	(4-10)

Según los resultados del cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral y el cuestionario para la evaluación del estrés **(tabla 27-3)**, el 37,2 % de los docentes perciben riesgo muy alto en factores de riesgo psicosocial, el 24 % sugiere que existe un riesgo alto y para el 16,3 % el riesgo es medio, lo que representa una prevalencia del 77,4 % de percepción de factores de riesgo psicosocial en esta población. Respecto a este resultado, la dimensión *demandas emocionales* obtuvo la percepción más alta de riesgo con un 93,5 %, seguida de *relación con los colaboradores* (83,5 %), *influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral* (83 %), y *relaciones sociales en el trabajo* (77,7 %). La mayoría de las dimensiones tuvo una prevalencia por encima del 50 %. En cuanto a los dominios definidos por la batería, el que obtuvo el mayor nivel de riesgo fue demandas laborales (87,2 %), seguido de recompensas (73,0 %), control sobre el trabajo (72,3 %) y liderazgo y relaciones sociales (67,7 %). Frente al estrés, el 23 % de los docentes percibieron no tener riesgo de estrés o un nivel bajo de estrés, frente al 77 % que reportaron estar en los niveles de riesgo medio, alto y muy alto.

Tabla 27-3
Niveles de riesgo de los dominios y dimensiones, factores de riesgo psicosocial y estrés en docentes n = 430

	Sin riesgo o riesgo despreciable (%)	**Riesgo bajo (%)**	**Riesgo medio (%)**	**Riesgo alto (%)**	**Riesgo muy alto (%)**
Dominio demandas del trabajo					
Demandas ambientales y del esfuerzo físico	43 (10,0)	67 (15,6)	96 (22,3)	79 (18,4)	145 (33,7)
Demandas cuantitativas	58 (13,5)	51 (11,9)	85 (19,8)	88 (20,5)	148 (34,4)
Demandas de la carga mental	111 (25,8)	86 (20,0)	99 (23,0)	66 (15,3)	68 (15,8)
Exigencia de responsabilidad del cargo	25 (5,8)	93 (21,6)	138 (32,1)	131 (30,5)	43 (10,0)
Consistencia del rol	80 (18,6)	66 (15,3)	80 (18,6)	89 (20,7)	115 (26,7)
Demandas de la jornada de trabajo	94 (21,9)	109 (25,3)	88 (20,5)	85 (19,8)	54 (12,6)
Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral	22 (5,1)	51 (11,9)	86 (20,0)	53 (12,3)	218 (50,7)

	Sin riesgo o riesgo despreciable (%)	Riesgo bajo (%)	Riesgo medio (%)	Riesgo alto (%)	Riesgo muy alto (%)
Demandas emocionales	10 (2,3)	18 (4,2)	46 (10,7)	182 (42,3)	174 (40,5)
Total Dominio demandas del trabajo	17 (4,0)	38 (8,8)	81 (18,8)	84 (19,5)	210 (48,8)
Dominio control sobre el trabajo					
Claridad del rol	70 (16,3	75 (17,4)	61 (14,2)	122 (28,4)	102 (23,7)
Capacitación	67 (15,6	44 (10,2)	95 (22,1)	124 (28,8)	100 (23,3)
Participación y manejo del cambio	52 (12,1	78 (18,1)	89 (20,7)	107 (24,9)	104 (24,2)
Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	127 (29,5	98 (22,8)	113 (26,3)	63 (14,7)	29 (6,7)
Control y autonomía sobre el trabajo	53 (12,3	83 (19,3)	100 (23,3)	110 (25,6)	84 (19,5)
Total Dominio control sobre el trabajo	58 (13,5	61 (14,2)	99 (23,0)	110 (25,6)	102 (23,7)
Dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo					
Características del liderazgo	77 (17,9)	53 (12,3)	106 (24,7)	89 (20,7)	105 (24,4)
Relaciones sociales en el trabajo	26 (6,0)	70 (16,3)	92 (21,4)	107 (24,9)	135 (31,4)
Retroalimentación del desempeño	69 (16,0)	86 (20,0)	81 (18,8)	88 (20,5)	106 (24,7)
Relación con los colaboradores*	4 (13,3)	1 (3,3)	4 (13,3)	10 (33,3)	11 (36,7)
Total Dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	51 (11,9)	88 (20,5)	86 (20,0)	102 (23,7)	103 (24,0)
Dominio recompensas					
Reconocimiento y compensación	41 (9,5)	84 (19,5)	70 (16,3)	100 (23,3)	135 (31,4)
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	126 (29,3)	89 (20,7)	57 (13,3)	89 (20,7)	69 (16,0)

	Sin riesgo o riesgo despreciable (%)	Riesgo bajo (%)	Riesgo medio (%)	Riesgo alto (%)	Riesgo muy alto (%)
Total Dominio recompensas	48 (11,2)	68 (15,8)	102 (23,7)	108 (25,1)	104 (24,2)
Factores de riesgo psicosocial intralaboral	36 (8,4)	61 (14,2)	70 (16,3)	103 (24,0)	160 (37,2)
Estrés	46 (10,7)	51 (11,9)	70 (16,3)	81 (18,8)	182 (42,3)

* Dimensión relación con los colaboradores n = 30, corresponde a cargos directivos

Por su parte, con la Escala de Estrategias de Coping modificada EEC-M, se observó que los docentes utilizan variadas estrategias de afrontamiento para hacer frente a problemas o situaciones estresantes **(tabla 27-4)**. Las estrategias más usadas por los docentes encuestados son la *religión*, la *solución de problemas* y la *búsqueda de apoyo social*. Las EA de uso medio son *evitación cognitiva*, *negación* y *reacción agresiva*. Es de precisar, que las EA no son excluyentes, y cada maestro puede implementar varias de ellas.

Tabla 27-4
Uso de estrategias de afrontamiento por los docentes

	Uso alto (%)	Uso medio (%)	Uso bajo (%)
Solución de problemas	236 (54,9)	135 (31,4)	59 (13,7)
Búsqueda de apoyo social	204 (47,4)	135 (31,4)	91 (21,2)
Espera	106 (24,7)	174 (40,5)	150 (34,9)
Religión	246 (57,2)	112 (26,0)	72 (16,7)
Evitación emocional	74 (17,2)	153 (35,6)	203 (47,2)
Búsqueda de apoyo profesional	171 (39,8)	184 (42,8)	75 (17,4)
Reacción agresiva	22 (5,1)	228 (53,0)	180 (41,9)
Evitación cognitiva	82 (19,1)	292 (67,9)	56 (13,0)
Reevaluación positiva	174 (40,5)	213 (49,5)	43 (10,0)
Expresión de la dificultad de afrontamiento	7 (1,6)	168 (39,1)	255 (59,3)

	Uso alto (%)	Uso medio (%)	Uso bajo (%)
Negación	107 (24,9)	245 (57,0)	78 (18,1)
Autonomía	26 (6,0)	211 (49,1)	193 (44,9)

Para determinar si las estrategias de afrontamiento actúan como variables moderadoras, es decir, si modifican la relación entre los factores de riesgo psicosocial y la aparición de estrés, como está planteado en el modelo de evaluación de factores de riesgo psicosocial del Ministerio, se efectuó inicialmente un modelo de regresión lineal jerárquico, resumido en la **tabla 27-5**, para predecir el estrés a partir de los predictores propuestos (del BFRP). En conjunto, los predictores del modelo explicaron significativamente el 56 % de la varianza del estrés. Después de controlar los efectos de la edad y el sexo de los participantes, el único factor de riesgo psicosocial laboral que se asoció significativamente con el *estrés* fueron las *demandas laborales* (D). Los *estilos de afrontamiento* explicaron una proporción significativa de la varianza del estrés (20 %), adicional a la varianza explicada por las demandas (30 %). En particular, la *reacción agresiva* (RA) y la *expresión de dificultades en el afrontamiento* (EDA) se asociaron significativa y positivamente con el estrés, mientras que la asociación entre la *autonomía* y el *estrés* fue significativa y negativa.

27.4.1 Efecto de moderación

La **moderación** es lo que normalmente se entiende por "interacción" en estadística. Es cuando una variable moderadora (Z) cambia el efecto que la variable independiente (X) tiene sobre la variable dependiente (Y). En este estudio se calcularon efectos de interacciones multiplicativas, que se observan en el paso cuatro del modelo de regresión (ver **tabla 27-5**). Se incluyeron las interacciones multiplicativas de las demandas laborales con el control, las recompensas y el liderazgo y relaciones sociales, y de las demandas laborales con los doce estilos de afrontamiento. Ninguno de los términos de interacción introducidos en el modelo se asoció significativamente con el estrés de los participantes. Sin embargo, algunos estuvieron cerca del umbral de significación (DxRA y DxEDA). Estas interacciones fueron objeto de una exploración adicional, utilizando regresiones con un menor número de predictores (ver **tablas 27-6 y 27-7**).

Tabla 27-5
Regresión lineal (Modelo A) jerárquica para predecir el estrés a partir de todos los predictores del BFRP

Predictores			Beta	t	Sig.	ΔR
		Paso 1				
(Constante)	21,055	2,468		8,530	0,000	
Edad	-0,110	0,049	-0,109	-2,233	0,026	0,029**
Sexo	-2,494	0,927	-0,131	-2,689	0,007	
		Paso 2				
(Constante)	-1,976	2,701		-0,731	0,465	
Edad	-0,065	0,042	-0,064	-1,562	0,119	
Sexo	-2,449	0,782	-0,129	-3,132	0,002	
Control	0,007	0,042	0,011	0,164	0,870	0,305**
Demandas	0,199	0,020	0,485	9,953	0,000	
Recompensas	0,090	0,082	0,057	1,098	0,273	
Liderazgo y relaciones sociales	0,025	0,022	0,069	1,143	0,254	
		Paso 3				
(Constante)	-1,632	3,477		-0,469	0,639	0,204**
Edad	-0,051	0,037	-0,050	-1,376	0,170	
Sexo	-1,735	0,714	-0,091	-2,429	0,016	
Control	-0,002	0,037	-0,004	-0,067	0,947	
Demandas	0,152	0,018	0,369	8,521	0,000	
Recompensas	0,019	0,071	0,012	0,260	0,795	
Liderazgo y relaciones sociales	0,009	0,019	0,026	0,490	0,624	
Solución al problema	-0,207	0,059	-0,194	-3,517	0,000	
Búsqueda de apoyo social	-0,097	0,053	-0,094	-1,821	0,069	
Espera	-0,023	0,052	-0,020	-0,452	0,652	

Predictores			Beta	t	Sig.	ΔR
Religión	0,035	0,039	0,037	0,900	0,369	
Evitación emocional	0,073	0,064	0,059	1,147	0,252	
Búsqueda de apoyo profesional	0,001	0,055	0,001	0,012	0,990	
Reacción agresiva	0,490	0,091	0,229	5,399	0,000	
Evitación cognitiva	0,085	0,092	0,040	0,930	0,353	
Reevaluación positiva	0,138	0,091	0,082	1,522	0,129	
Expresión de la dificultad de afrontamiento	0,582	0,127	0,219	4,568	0,000	
Negación	0,062	0,117	0,021	0,528	0,598	
Autonomía	-0,366	0,175	-0,088	-2,087	0,038	
		Paso 4				
(Constante)	21,952	13,106		1,675	0,095	0,02
Edad	-0,058	0,038	-0,058	-1,546	0,123	
Sexo	-1,544	0,729	-0,081	-2,117	0,035	
Control (Co)	0,103	0,169	0,158	0,611	0,542	
Demandas (D)	-0,095	0,136	-0,231	-0,697	0,486	
Recompensas (Re)	-0,213	0,323	-0,135	-0,660	0,509	
Liderazgo y relaciones sociales (Li)	-0,035	0,096	-0,094	-0,363	0,717	
Solución al problema (SP)	-0,049	0,262	-0,046	-0,187	0,852	
Búsqueda de apoyo social (BAS)	-0,042	0,248	-0,041	-0,170	0,865	
Espera (ESP)	0,064	0,260	0,056	0,247	0,805	
Religión (REL)	0,045	0,191	0,049	0,237	0,813	
Evitación Emocional (EVE)	0,258	0,323	0,210	0,799	0,425	
Búsqueda de apoyo profesional (BAP)	-0,225	0,226	-0,171	-0,993	0,321	
Reacción agresiva (RA)	-0,277	0,424	-0,129	-0,653	0,514	

Predictores			Beta	t	Sig.	ΔR
Evitación cognitiva (EVC)	0,171	0,451	0,081	0,380	0,704	
Reevaluación positiva (REVP)	-0,472	0,411	-0,281	-1,146	0,252	
Expresión de la dificultad de afrontamiento (EDA)	-0,552	0,594	-0,208	-0,929	0,354	
Negación (NEG)	-0,218	0,531	-0,075	-0,410	0,682	
Autonomía (AUT)	-0,521	0,812	-0,125	-0,641	0,522	
DxCo	-0,001	0,002	-0,196	-0,615	0,539	
DxLi	0,000	0,001	0,146	0,481	0,631	
DxRe	0,002	0,003	0,169	0,689	0,491	
DxSP	-0,002	0,003	-0,198	-0,621	0,535	
DxBAS	-0,001	0,003	-0,071	-0,250	0,803	
DxESP	-0,001	0,003	-0,082	-0,302	0,763	
DxREL	6,442E-06	0,002	0,001	0,003	0,997	
DxEVE	-0,002	0,003	-0,174	-0,513	0,608	
DxBAP	0,002	0,002	0,197	1,040	0,299	
DxRA	0,007	0,004	0,441	1,754	0,080	
DxEVC	-0,001	0,005	-0,046	-0,168	0,867	
DxREVP	0,006	0,004	0,425	1,444	0,150	
DxEDA	0,012	0,006	0,569	1,882	0,061	
DxNEG	0,003	0,006	0,120	0,540	0,590	
DxAUT	0,001	0,008	0,039	0,169	0,866	
R^2 = 0,558 F = 14.488 p = 0,00						

La **tabla 27-6** resume un modelo de regresión lineal jerárquico, enfocado en examinar si las *reacciones agresivas* tienen efecto de moderación entre las *demandas laborales* y el *estrés*. De acuerdo con el procedimiento sugerido por Frazier *et al.* (2004), la interacción multiplicativa de las *demandas* con la *reacción agresiva* se

introdujo en el modelo después de controlar los efectos independientes de las variables que conforman el término de interacción (paso 2). Se encontró que la interacción entre las *demandas* y la *reacción agresiva* se asocia significativamente con el estrés de los participantes.

Tabla 27-6
Regresión lineal (Modelo B[a]) jerárquica para predecir el estrés a partir de todos los predictores del BFRP

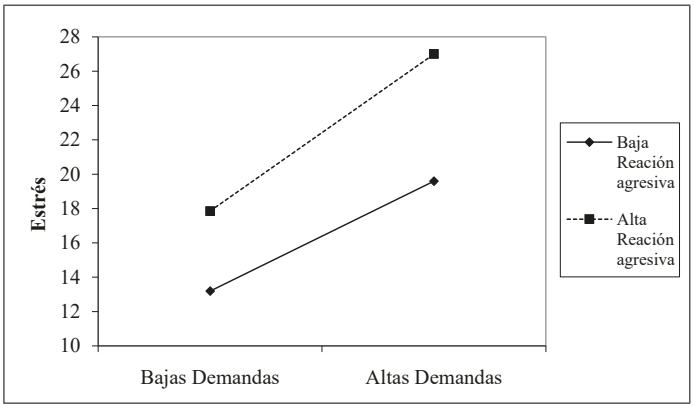
Predictores	B	E	Beta	t	p	95 % IC	
(Constante)	21,055	2,468		8,530	0,000	16,203	25,907
Edad	-0,110	0,049	-0,109	-2,233	0,026	-0,207	-0,013
Sexo	-2,494	0,927	-0,131	-2,689	0,007	-4,317	-0,671
(Constante)	-4,829	2,509		-1,924	0,055	-9,762	0,104
Edad	-0,079	0,038	-0,078	-2,081	0,038	-0,154	-0,004
Sexo	-1,324	0,721	-0,070	-1,838	0,067	-2,741	0,092
Demandas	0,180	0,016	0,439	11,061	0,000	0,148	0,212
Afrontamiento Reacción agresiva	0,734	0,085	0,343	8,592	0,000	0,566	0,902
(Constante)	2,230	4,204		0,530	0,596	-6,035	10,495
Edad	-0,080	0,038	-0,079	-2,097	0,037	-0,154	-0,005
Sexo	-1,296	0,718	-0,068	-1,805	0,072	-2,707	0,115
Demandas	0,106	0,039	0,259	2,738	0,006	0,030	0,183
Afrontamiento Reacción agresiva	-0,009	0,366	-0,004	-0,024	0,981	-0,728	0,710
DxRA	0,008	0,004	0,444	2,088	0,037	0,000	0,015

*p<0.05, **p<0.01, [a] Moderadores potenciales del modelo 1 a partir del valor *p* de los coeficientes de regresión de las interacciones introducidas en el Modelo A.

Para descomponer el efecto de interacción, se utilizó el método gráfico propuesto por Aiken y West (1991), que consiste en graficar los valores predichos de la variable criterio (en este caso, el estrés) introduciendo valores extremos (+1 y -1 desviaciones estándar) de las variables independiente y moderadora en la

ecuación lineal. De acuerdo con la **figura 27-2**, el efecto moderador detectado consiste en que la asociación entre las demandas laborales y el estrés es más fuerte a niveles elevados de reacción agresiva.

Figura 27-2
Asociación entre las demandas y el estrés a distintos niveles (-1 DE vs +1 DE) de reacción agresiva



Finalmente, la **tabla 27-7** resume un modelo de regresión lineal jerárquico en el que la interacción multiplicativa entre las demandas laborales y la expresión de dificultades de afrontamiento predice significativamente el estrés, después de controlar los efectos independientes de las variables que conforman el término de interacción. La exploración gráfica del efecto moderador detectado sugiere que la asociación entre las demandas laborales y el estrés es más fuerte a niveles elevados de expresión de dificultades en el afrontamiento.

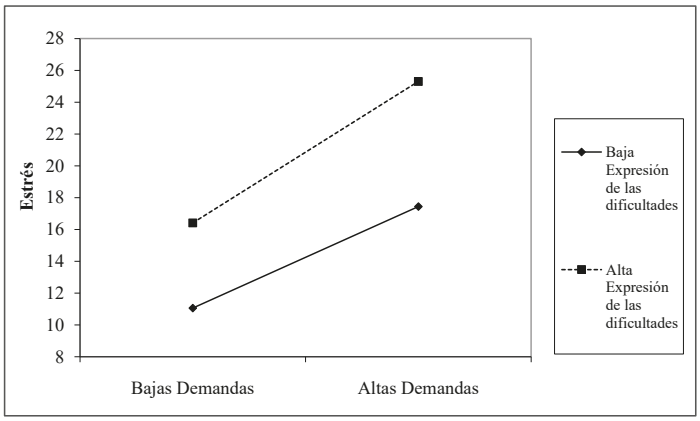
Tabla 27-7
Regresión lineal (Modelo B[a]) jerárquica para predecir el estrés a partir de todos los predictores del BFRP

Predictores	B	E	Beta	t	p	Límite inferior	Límite superior
(Constante)	21,055	2,468		8,530	0,000	16,203	25,907
Edad	-0,110	0,049	-0,109	-2,233	0,026	-0,207	-0,013
Sexo	-2,494	0,927	-0,131	-2,689	0,007	-4,317	-0,671

Predictores	B	E	Beta	t	p	Límite inferior	Límite superior
(Constante)	-8,845	2,538		-3,484	0,001	-13,835	-3,855
Edad	-0,044	0,037	-0,044	-1,179	0,239	-0,118	0,029
Sexo	-2,316	0,701	-0,122	-3,304	0,001	-3,694	-0,938
Demandas	0,181	0,016	0,441	11,458	0,000	0,150	0,212
Afrontamiento Expresión de dificultades	0,981	0,102	0,370	9,607	0,000	0,780	1,181
(Constante)	-0,960	4,402		-0,218	0,827	-9,613	7,693
Edad	-0,041	0,037	-0,041	-1,104	0,270	-0,115	0,032
Sexo	-2,252	0,698	-0,118	-3,226	0,001	-3,625	-0,880
Demandas	0,092	0,043	0,225	2,123	0,034	0,007	0,178
Afrontamiento Expresión de la dificultad de afrontamiento	0,155	0,391	0,059	0,398	0,691	-0,613	0,924
DxEDA	0,009	0,004	0,434	2,188	0,029	0,001	0,017

*p<0,05, **p<0,01, [a] Moderadores potenciales del modelo 1 a partir del valor *p* de los coeficientes de regresión de las interacciones introducidas en el Modelo A.

Figura 27-3
Asociación entre las demandas y el estrés a distintos niveles (-1 DE vs +1 DE) de expresión de la dificultad en el afrontamiento



27.5 Discusión

El objetivo principal de la presente investigación fue determinar si las estrategias de afrontamiento actuaban como variables moderadoras en la relación entre la exposición a factores de riesgo psicosocial intralaboral y estrés laboral en docentes de instituciones públicas de municipios de Antioquia. Este análisis surge de los modelos transaccionales del estrés, según los cuales diferentes variables personales juegan un papel central en la valoración de los estresores y la respuesta de estrés. Otras investigaciones centradas en el tema, abordan las estrategias de afrontamiento como variables individuales que intervienen en esa relación, siendo tratadas como variables moderadoras o de interacción (Acosta Contreras y Burguillos Peña, 2016; Gantiva Díaz *et al.*, 2010; Muñoz Muñoz y Correa Otálvaro, 2012; Guarino y Sojo, 2011; Guerrero-Barona, 2003), tal como se proyectó en el modelo construido para el estudio en base a la propuesta de la Batería (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010) (**figura 27-1**).

Se encontró que el dominio demandas laborales (factor de riesgo psicosocial) se asoció significativamente con las estrategias de afrontamiento reacción agresiva y expresión de la dificultad de afrontamiento y con el estrés percibido por los participantes. Utilizando el método gráfico de Aiken y West (1991), se logró observar que cuando aumenta la percepción de las demandas de trabajo (factor de riesgo) aumentan las reacciones agresivas (moderadora) y por tanto las respuestas de estrés (efecto). Proceso causal que sucede también con la expresión de la dificultad de afrontamiento. Las demás estrategias de afrontamiento no actuaron en este caso como variables moderadoras entre la exposición a factores de riesgo psicosocial y estrés en los docentes, aunque sí fueron predictoras significativas del estrés. La asociación entre demandas laborales (variable X), reacción agresiva (variables Z), expresión de la dificultad de afrontamiento (variables Z) y estrés laboral (variables Y), señalan que el uso de ciertas EA, puede aumentar o disminuir el nivel de estrés dependiendo del comportamiento del estímulo ambiental específico y la conducta respuesta ante dicho estímulo.

Guarino y Sojo (2011) en su estudio sobre el apoyo social como moderador del estrés en la salud de los desempleados en Venezuela, señalaron que "a mayor dificultad para expresar y revelar las propias emociones y sentimientos en circunstancias estresantes, mayor el deterioro general en la salud de los desempleados" (Guarino y Sojo, 2011). La expresión de la dificultad de afrontamiento EDA según su definición, surge tras el sentimiento de desesperanza por no poder enfrentar la situación con recursos personales, lo que puede asociarse con el temor a expresar y revelar las emociones al que se refiere Guarino[34], validando el resultado de la

moderación entre las variables de interés. Según Londoño *et al.* (2006), la expresión de la dificultad de afrontamiento se define como:

> La tendencia a expresar las dificultades para afrontar las emociones generadas por la situación, expresar las emociones y resolver el problema. Esta estrategia surge como una expresión de desesperanza frente al control de las emociones y del problema, implica un proceso de autoevaluación y monitoreo en donde la autoeficacia no es favorable para resolver las tensiones producidas por el estrés.

Esta descripción señala en particular que el uso de esta estrategia pone de manifiesto la falta de eficacia del individuo para resolver la situación estresante por lo cual, se validaría el comportamiento del estrés ante altas demandas y el uso de la EDA, el docente percibe que la tensión es tan alta y que su capacidad para afrontarla no es efectiva, por lo que sobrepasa sus recursos para regularse y debe recurrir a otras ayudas. De allí que Londoño agregue que esta estrategia puede pensarse como una estrategia previa a la implementación de otras como la búsqueda de apoyo social o profesional, donde el individuo intenta solucionar la tensión con recursos que están fuera de él.

Múltiples abordajes de la relación entre estrategias de afrontamiento y efectos en la salud mental de los maestros han mostrado variados resultados. Guerrero-Barona (2003), por ejemplo, halló en la indagación sobre EA y *burnout* que:

> El profesorado que sufría un alto grado de agotamiento emocional empleaba las estrategias como desahogarse, consumo de drogas, desconexión conductual y aceptación (estrategias pasivas). Por el contrario, los docentes que presentaban un alto grado de logro personal utilizaban la planificación, búsqueda de apoyo instrumental (profesional), búsqueda de apoyo social, reinterpretación positiva y refrenar el afrontamiento (estrategias activas).

Gil-Monte (2003) encontró, que el uso de EA se relacionaba con menores niveles de estrés y *burnout* mientras Gantiva Díaz *et al.* (2010), determinó que las EA relacionadas positivamente con el síndrome de *burnout* en docentes de grado sexto, séptimo y octavo de una institución en Barraquilla, eran la espera, la evitación emocional y la expresión de la dificultad de afrontamiento, en contraste, las que relacionaban negativamente fueron, solución de problema y reevaluación positiva (Gantiva Díaz *et al.*, 2010). Este último estudio, apoya la hipótesis que las estrategias de afrontamiento activas posibilitan una mejor adaptación y respuesta ante el estresor, y disminuyen por tanto los efectos adversos sobre la salud, tales como la solución del problema y la reevaluación positiva que coinciden con el estudio de Guerrero-Barona (2003).

Para la presente investigación las EA *religión*, *solución de problemas* y *búsqueda de apoyo social* fueron las estrategias más usadas mientras que las de menos uso fueron *expresión de la dificultad de afrontamiento*, la *evitación cognitiva* y la *autonomía*. La religión que es la EA más utilizada en esta población se consideran como una estrategia pasiva y poco adaptativa, por los que su implementación podría estar asociada con el alto nivel de estrés reportado por los maestros, sin embargo, no es un resultado concluyente para explicar el alto grado de estrés de los maestros, pues otras estrategias usadas con frecuencia por ellos, han sido reportadas como eficientes para enfrentar los estresores, como la solución de problemas y la búsqueda de apoyo social, de tal forma que su implementación, debería reducir el nivel de afectación en estos sujetos. Vale considerar a la vez, que las estrategias de afrontamiento explicaron un 20 % de la varianza del estrés, adicional a la varianza explicada por las demandas laborales (30 %), por lo que si bien, es un resultado significativo, deja un margen amplio para el abordaje de otras variables no estudiadas como causantes del alto estrés en los maestros.

En un estudio realizado con 220 docentes de centros educativos públicos y concertados-privados de Murcia-España, donde se utilizó el Cuestionario de Afrontamiento del Estrés (CAE), de Sandín y Chorot (2003), instrumento del que se desprende la EEC-M (Londoño *et al.*, 2006), encontró que las estrategias *más usadas por los docentes fueron la focalización en la solución del problema, la reevaluación positiva y la búsqueda de apoyo social. En contraposición, las estrategias con una media inferior fueron religión y autofocalización negativa* (Martínez Ramón, 2015). Para el caso del presente estudio, se encontró de forma similar a la investigación citada, que la solución del problema y la búsqueda de apoyo social son EA usadas frecuentemente por los maestros. Sin embargo, los hallazgos se oponen respecto a la religión, siendo para los docentes españoles poco usada y para los docentes participantes en este estudio, la principal estrategia implementada ante las situaciones estresantes.

En oposición a los resultados que relacionan las EA con el estrés, se han reportado hallazgos donde no existe asociación entre estas variables, como ocurrió en las indagaciones de Acosta Contreras y Burguillos Peña (2016), donde el análisis de correlación entre estrés laboral y estrategias de afrontamiento, indicó "la ausencia de relación lineal significativa entre ambas variables, por lo que el autor concluyo que el hecho de usar las estrategias, o unas más que otras, no influye en obtener niveles bajos de estrés".

La evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral de los 430 maestros participantes en el estudio, que se realizó como parte del proceso de

análisis y se constituye en otro de los objetivos de la investigación, arrojó como resultado altos niveles de riesgo en las dimensiones y dominios valorados por dicho instrumento, y una prevalencia alta de estrés percibido por esta población, resultado que está lejos de cifras reportadas en otras investigaciones (Gantiva Díaz *et al.*, 2010; Ministerio de la Protección Social, 2007; Ministerio del Trabajo, 2015) y que señala una situación crítica en el ejercicio docente. En este caso, la cifra de docentes que reportaron presencia de estrés, en niveles medio, alto y muy alto, duplica los reportes hechos hasta el momento en otras investigaciones, por ejemplo, las dos encuestas nacionales de condiciones de salud en el trabajo y estudios de la Unión Europea, donde se sugiere que el estrés relacionado con el trabajo afecta al 28 % de los trabajadores; y supone el 50 % o 60 % del total de los días laborales perdidos (Acosta Contreras y Burguillos Peña, 2016). El resultado obtenido por Guerrero-Barona *et al.* (2018), se acerca a los niveles de estrés reportados en este estudio, pues la evaluación de estrés global percibido indicó que el 72,9 % de docentes universitarios encuestados reportaron presencia de estrés (medio 46,8 %, alto 23 %, y muy alto 3,1 %) frente al 22,1 % que perciben un nivel bajo y 5 % muy bajo.

Los resultados obtenidos sobre FRP y estrés en esta disertación, reflejan un fenómeno creciente de problemáticas de salud que se asocian a la ejecución de determinadas tareas o trabajos, donde la exposición a factores de riesgo psicosocial tiene una alta incidencia. La docencia, las profesiones del área de la salud y otras labores de servicios, han sido incluso catalogadas como profesiones de alto riesgo, pues las condiciones de trabajo a las que están expuestos quienes las ejercen, vienen incrementando el número de casos de enfermedades laborales asociadas al estrés y a otros trastornos mentales como depresión y ansiedad.

En la primera Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo y Salud (I ENCST) se advirtió que entre un 20 % y un 33% de los trabajadores manifestaron sentir altos niveles de estrés, mientras que dos de cada tres trabajadores dijeron estar expuestos a factores psicosociales durante la última jornada laboral completa (Ministerio de la Protección Social, 2007). Entre las condiciones de riesgo que los trabajadores encuestados manifestaron percibir con mayor frecuencia se encontraron la atención al público, el trabajo monótono y repetitivo y la claridad en la definición de responsabilidades; incluso, cerca del 10 % percibieron casos de acoso laboral en sus entornos de trabajo. En la I ENCST los factores de riesgo ergonómicos se posicionaron en el primer lugar seguidos de los factores de riesgo psicosocial, para la segunda Encuesta Nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el trabajo (Ministerio del Trabajo, 2015) los factores psicosociales

pasaron a estar en el primer lugar, y se observó un aumento del 43% en el reporte de eventos de ansiedad y depresión. En esta segunda encuesta, se hace la claridad acerca de la poca representatividad en el diagnóstico de estrés, ya que este, como lo sustentan muchos teóricos del tema, no corresponde propiamente a una enfermedad, sino a una respuesta típica del organismo que puede generar posteriormente alteraciones de salud de diversa índole (Ministerio del Trabajo, 2015). Frente a estos datos, el presente estudio arrojó una prevalencia más elevada de factores de riesgo psicosocial percibido por los docentes en sus entornos laborales, pues más del 77 % señala presencia de riesgos de esta clase (incluye riesgo medio, alto y muy alto), las demandas emocionales, la relación con los colaboradores (personas que tienen cargos directivos), la influencia del entorno laboral sobre el extralaboral y las relaciones sociales en el trabajo, fueron las dimensiones con mayor riesgo reportado.

Es coherente que las demandas emocionales y la influencia del entorno laboral sobre el extralaboral hayan obtenido puntuaciones críticas en la población estudiada, pues los docentes especialmente, el gremio abarcado en este caso se ven abocados a mantener una interacción constante con estudiantes, padres y otros miembros de la comunidad educativa, y dentro de estas relaciones, se presentan continuamente situaciones que involucran aspectos emocionales y que trascienden el entorno escolar (Gantiva Díaz *et al.*, 2010). Un ejemplo de ello es el estudio realizado en Extremadura, España con 550 docentes de centros educativos no universitarios (Guerrero-Barona *et al.*, 2018), donde se encontró que los factores de riesgo identificados entre los docentes son la indisciplina y la falta de respeto de los alumnos, la falta de interés y escasa motivación del alumnado, la falta de colaboración y apoyo de las familias y el escaso reconocimiento de los padres. Estos eventos pueden vincularse a la carga emocional, aunque no sean catalogados específicamente así en la batería colombiana.

Este resultado coincide también, con la información brindada en el *Protocolo de intervención de factores psicosociales en el sector educativo* (Ministerio del Trabajo y Pontificia Universidad Javeriana, 2015), donde se argumenta que los factores de riesgo psicosocial a los que están expuestos los educadores varían según la zona y el nivel educativo, sin embargo, menciona que los más representativos son, las demandas ambientales y del esfuerzo físico, las demandas emocionales, la consistencia del rol, las demandas cuantitativas, la jornada de trabajo, la influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral, las demandas de la carga mental, la capacitación y el orden público. Los resultados de la investigación coincidieron en las dimensiones demandas emocionales, y en la dimensión influencia del

ambiente laboral sobre el extralaboral. Es pertinente precisar que la batería no evalúa condiciones de orden público, que, según el protocolo de intervención, y se evidencia en la cotidianidad de la vida escolar en el país, son de importancia en el sector educativo.

El estudio *Factores de riesgo psicosocial, estrés percibido y salud mental en el profesorado español*, realizada por Rodríguez Rojo *et al.* (2019), tuvo como objetivo evaluar la incidencia de los distintos factores psicosociales de riesgo laboral en una muestra de 550 trabajadores del sector docente, encontrando que el 50 % de los docentes manifestaron falta de interés de la administración educativa por su carrera profesional, alrededor del 37,8 % no reciben directrices claras sobre su actividad, el 29,7 % presenta conflicto de rol y un 36 % consideró tener carencias de relaciones de colaboración, esta última dimensión coincide con el resultado obtenido en este estudio, si bien para este caso, el porcentaje de riesgo obtenido en las relaciones sociales, duplico los hallazgos de los investigadores.

Otras investigaciones señalan los múltiples factores psicosociales a los que pueden estar expuestos los docentes como la falta de formación y capacitación, los incorrectos estilos de mando, los espacios de trabajo inadecuados, las excesivas demandas cuantitativas y cualitativas, la incorporación de nuevas tecnologías, la interculturalidad en las aulas de clase, los constantes cambios curriculares, la falta de vocación y motivación en las nuevas generaciones, el comportamiento de los alumnos, los conflictos interpersonales con otros profesores, padres y superiores, el número de alumnos por aula, las responsabilidades administrativas sumadas a las académicas, los problemas derivados de las políticas educativas, los procesos de evaluación de desempeño poco claros, entre otras condiciones, son propias de esta labor y pueden tener un efecto adverso sobre su bienestar (Gantiva Díaz *et al.*, 2010; Terán Rosero y Botero Álvarez, 2012; Flores Barocio *et al.*, 2012; Surdez Pérez *et al.*, 2015).

Nutridos estudios relacionan la exposición a riesgos propios de la labor docente con efectos sobre la salud asociados al estrés. Uno de los abordajes más comunes es el síndrome de *estar quemado* o *burnout*, estudios en los que se han reportado prevalencias que van desde el 12,5 % hasta el 80% (Gantiva Díaz *et al.*, 2010). Este amplio rango puede depender de factores como la tarea que se realiza, el contexto y la forma de medir el *burnout*, pero en todo caso, señala que es un problema que afecta altamente a los maestros; se ha encontrado también, la presencia de enfermedades "cardiovasculares (hipertensión arterial, infartos); osteomusculares (lumbago, cefaleas, tensiones); gastrointestinales (gastritis, enteritis); infecciosas y mentales; grupo que incluyó depresión leve, algunos

trastornos de adaptación, ansiedad con depresión, ansiedad y reacción al estrés agudo, pánico y personalidad emocionalmente inestable", como consecuencia de la labor docente (Restrepo *et al.*, 2006; Gómez Ortiz y Moreno, 2010; Vieco Gómez *et al.*, 2010).

27.5.1 Implicaciones

Los resultados de esta investigación muestran una percepción de los docentes sobre una elevada exposición constante a factores de riesgo psicosocial en sus entornos laborales que inciden de manera crítica en sus condiciones de salud. Esta población reporta cifras importantes de ausentismo laboral, que, si bien no han sido estudiadas de forma sistemática para determinar su causa, podrían asociarse a efectos sobre la salud mental y física de los maestros por las condiciones psicosociales de su trabajo, como lo reportaron, Preciado *et al.* (2009) y Ruiz-Calzado y Llorent (2018) que señalan el aumento de bajas (ausencias) laborales de los docentes por eventos psiquiátricos, ausentismo que no se halla en otras profesiones y que tienen un alto impacto no solo en quienes ejercen la labor docente sino también, el los usuarios de dicha actividad, estudiantes, padres de familia, y demás comunidad educativa (Rodríguez Rojo *et al.*, 2019).

Esta situación implica la necesidad urgente de realizar intervenciones oportunas y eficaces para reducir el nivel de riesgo de esta población. Las intervenciones emprendidas deben enfocarse tanto al individuo, en el desarrollo de recursos personales que les permita hacer frente a las condiciones psicosociales que son propias de esta actividad laboral, y que, en cierta medida, son difíciles de modificar, como la interacción permanente con estudiantes y familias, que generan demandas emocionales particulares. El uso de estrategias de afrontamiento por parte de los docentes señala que, parte de las intervenciones que se realicen en las instituciones educativas deben focalizarse al desarrollo de habilidades a nivel individual, que posibiliten a los maestros responder de forma más adaptativa a los estímulos estresores del contexto, en este caso, a los factores psicosociales de riesgo.

Por otro lado, las acciones desarrolladas para disminuir los efectos negativos sobre la salud de los profesores deben abordar de forma especial, los factores de riesgo psicosocial propios de cada establecimiento educativo, que, a través de esta tesis, lograron evidenciarse con mayor claridad. El hecho de que todas las dimensiones y dominios evaluados presentaran prevalencias por encima del 50 %, señalan la urgencia de gestionar el riesgo en las instituciones educativas oficiales de los municipios participantes.

Los problemas de salud de los docentes que pueden estar asociados a estas condiciones de exposición, pueden generar problemas de salud pública, por el impacto social de la labor docente e implican una inversión altísima de gasto público, pues como refiere Rodríguez Rojo *et al.* (2019), "las bajas psiquiátricas tienen mayor gasto económico por no estar definido el tiempo de recuperación, pero si estar asociadas a la baja productividad y absentismo laboral."

27.5.2 Limitaciones

La mayoría de las investigaciones que tienen el objetivo de analizar factores de riesgo sicosocial en docentes, utilizan sus propios instrumentos, debido a las características particulares de la labor docente, en este caso, se utilizó el cuestionario de FRP intralaboral del Ministerio de Trabajo, que considera unas dimensiones generales para cualquier sector, lo que puede no dar cuenta clara de lo que sucede con los maestros. Durante el desarrollo del trabajo de campo de hecho, varios docentes manifestaron su inquietud frente a la poca claridad del cuestionario y la percepción de que no refleja las condiciones precisas de su ejercicio docente en el sector público.

Podría interpretarse según el modelo, que es responsabilidad de cada individuo tener o no tener estrés y, por tanto, podría surgir una interpretación inadecuada y conveniente de los resultados, librando de la responsabilidad a las organizaciones de intervenir las condiciones de riesgo que genera.

Algunos docentes señalaron la dificultad para responder la escala de estrategias de Coping modificada EEC-M (Londoño *et al.*, 2006), en particular por el número de ítems, y la estructura de la escala de calificación o diligenciamiento del ítem, donde se dan seis opciones de respuesta en tipo Likert. Es posible que la extensión y dificultad en el diligenciamiento llevaran a los docentes a responder de forma sesgada.

Sería valioso para nuevas líneas de investigación, explorar a través de un enfoque cualitativo complementario a la aplicación de los cuestionarios, las percepciones de los docentes frente a sus condiciones laborales, este es un sector con quejas permanente de salud y exigencias por mejores condiciones de trabajo.

Agradecimientos

A la Universidad de Antioquia que, a través del Fondo de Becas de Maestría, posibilitó el desarrollo de esta investigación en el marco de la formación de

Maestría en Seguridad y Salud en el Trabajo de la investigadora principal. A los docentes de la Facultad Nacional de Salud Pública que aportaron su conocimiento para el desarrollo de este estudio. Especialmente, a los cerca de 500 docentes que participaron en la investigación y permiten hacer visible la realidad de la labor docente en el país.

Referencias

- Acosta Contreras, M. y Burguillos Peña, A. (2016). Estrés y burnout en profesores de primaria y secundaria de Huelva: las estrategias de afrontamiento como factor de protección. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, *4*(1), 303-310. https://doi.org/10.17060/ijodaep.2014.n1.v4.616

- Aiken, L. S. y West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions.* Sage.

- Arias Gallegos, W. (2012). Revisión histórica de la salud ocupacional y la seguridad industrial. *Revista Cubana de Salud y Trabajo, 13*(3), 45-52. https://bit.ly/3ApPxpL

- Arrogante, O. (2016). Estrategias de afrontamiento al estrés laboral en Enfermería. *Metas de Enfermería, 19*(10), 71-76. https://bit.ly/3UOwrle

- Bedoya, E., Oquendo, S. y Gallego, M. (2014). Diagnóstico de los factores de riesgos psicosociales intralaborales a los que están expuestos los docentes de tiempo completo y de cátedra en la Universidad Autónoma Latinoamericana (Unaula). *Uni-Pluri/Versidad, 14*(3), 102-113.

- Botero Álvarez, C. (2012). Riesgo psicosocial intralaboral y "burnout" en docentes universitarios de algunos países latinoamericanos. *Cuadernos de Administración, 28*(48), 117-132. http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n48/v28n48a10.pdf

- Broadbridge, A. (2002). Retail managers: their work stressors and coping strategies. *Journal of Retailing and Consumer Services, 9*(3), 173-183.

- Cornejo Chavez, R. (2012). *Nuevos sentidos del trabajo docente: un análisis psicosocial del bienestar/malestar, las condiciones de trabajo y las subjetividades de los/as docentes en el Chile neoliberal.* Universidad de Chile.

- Dewe, P. (2000). Measures of coping with stress at work: A review and critique. En P. Dewe, M. Leiter y T. Cox (Eds.), *Coping, Health, and Organizations* (pp. 3-28). CRC Press.

- Dewe, P., Cox, T. y Ferguson, E. (1993). Individual strategies for coping with stress at work: A review. *Work & Stress, 7*(1), 5-15. https://doi.org/10.1080/02678379308257046

- Flores Barocio, M. A., Aldrete Rodríguez, M. G., Preciado Serrano, M. L., Pando Moreno, M. y León Cortés, S. G. (2012). Factores psicosociales y sintomatología psicológica en académicos de enseñanza media superior de una universidad pública de Guadalajara. *Revista de Educación y Desarrollo, 9*(20), 45-52. https://bit.ly/3Edvig5

- Frazier, P. A., Tix, A. P. y Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology, 51*(1), 115-134.

- Gantiva Díaz, C., Jaimes Tabares, S. y Villa Orozco, M. (2010). Síndrome de Burnout y estrategias de afrontamiento en docentes de primaria y bachillerato. *Psicología desde el Caribe*, (26), 36-50.

- Gil-Monte, P. (2003). El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de Burnout) en profesionales de enfermería. *InterAção Psy, 1*(1), 19-33.

- Gómez Ortiz, V. y Moreno, L. (2010). Factores psicosociales del trabajo (demanda-control y desbalance esfuerzo-recompensa), salud mental y tensión arterial: un estudio con maestros escolares en Bogotá, Colombia. *Universitas Psychologica, 9*(2), 393-407. https://bit.ly/3hQRhSv

- Gómez Ortiz, V., Segura Camacho, S., Castrillón, D. y Perilla, L. (2016). Estandarización de una batería para la evaluación de factores de riesgo psicosociales laborales en trabajadores colombianos. *Acta Colombiana de Psicología, 19*(2), 221-238. doi: 10.14718/ACP.2016.19.2.10.

- Gómez Ortiz, V., Perilla-Toro, L. E. y Hermosa, A. M. (2019). Riesgos para la salud de profesores universitarios derivados de factores psicosociales laborales. *Universitas Psychologica, 18*(3), 1-15. https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy18-3.rspu

- Guarino, L. y Sojo, V. (2011). Apoyo social como moderador del estrés en la salud de los desempleados. *Universitas Psychologica, 10*(3), 867-879. https://bit.ly/3ULPvk8

- Guerrero-Barona, E. (2003). Análisis pormenorizado de los grados de burnout y técnicas de afrontamiento del estrés docente en profesorado universitario. *Anales de Psicología, 19*(1), 145-158. https://revistas.um.es/analesps/article/view/27931

- Guerrero-Barona, E., Gómez del Amo, R., Moreno Manso, J. y Guerrero-Molina, M. (2018). Factores de riesgo psicosocial, estrés percibido y salud mental en el profesorado. *Clínica Contemporánea, 9*(1), 1-12. https://doi.org/10.5093/cc2018a2

- Kalimo, R., El-Batawi, M. y Cooper, C. L. (1988). *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud.* Organización Mundial de la Salud.

- Karasek, R. A. y Theorell, T. (1990). *Healthy work, stress, productivity and the reconstruction of working life.* Basic Books.

- Lazarus, R. y Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos.* Martínez Roca.

- Londoño, N. H., Henao López, G. C., Puerta, I. C., Posada, S., Arango, D. y Aguirre, D. (2006). Propiedades psicométricas y validación de la Escala de Estrategías de Coping Modificada (EEC-M) en una muestra colombiana. *Universitas Psychologica, 5*(2), 327-349.

- Martínez Ramón, J. (2015). Cómo se defiende el profesorado de secundaria del estrés: burnout y estrategias de afrontamiento. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 31*(1), 1-9. https://bit.ly/3EF3Bhu

- Meliá, J., Nogareda, C., Lahera, M., Duro, A., Peiró, J. M., Salanova, M. y Gracia, D. (2006). Principios comunes para la evaluación de riesgos psicosociales en la empresa. En Foment del Treball Nacional (Ed.), *Perspectivas de intervención en riesgos psicosociales, evaluación de riesgos* (pp. 13-36). Foment del Treball Nacional.

- Ministerio de la Protección Social. (2007). *Primera encuesta nacional de condiciones de salud y trabajo en el sistema general de riesgos profesionales.* Ministerio de la Protección Social.

- Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana. (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial.* Ministerio de la Protección Social.

- Ministerio del Trabajo. (2015). *Segunda encuesta nacional de condiciones de seguridad y salud en el trabajo en el sistema general de riesgos laborales.* Ministerio del Trabajo.

- Ministerio del Trabajo y Pontificia Universidad Javeriana. (2015). *Prácticas de trabajo saludable para educadores. Protocolo de intervención de factores psicosociales en el sector educativo.* Ministerio del Trabajo.

- Moreno Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo, 57*, 4-19.

- Múnera-Palacio, M., Saenz-Agudelo, M. y Cardona-Arango, D. (2013). Nivel de riesgo psicosocial intralaboral de los docentes de la Facultad de Medicina, Universidad CES. *CES Medicina, 27*(2), 163-175.

- Muñoz Muñoz, C. y Correa Otálvaro, C. (2012). Burnout docente y estrategias de afrontamiento en docentes de primaria y secundaria. *Revista Colombiana de Ciencias*

Sociales, 3(2), 226-242. https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RCCS/article/view/887

- Organización Internacional del Trabajo -OIT. (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control.* OIT.

- Parkes, K. R. (1994). Personality and coping as moderators of work stress processes: Models, methods and measures. *Work & Stress, 8*(2), 110-129. https://bit.ly/3Amwix2

- Peiró, J. M. (2008). Stress and coping at work: New research trends and their implications for practice. En K. Näswall, J. Hellgren y M. Sverke (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 284-310). Cambridge University Press. https://bit.ly/3tEbTjt

- Pereira, S., Teixeira, C., Reisdorfer, E., Vieir, M., Gherardi-Donato, E. y Cardoso, L. (2016). The relationship between occupational stressors and coping strategies in nursing technicians. *Texto & Contexto Enfermagem, 25*(4). https://doi.org/10.1590/0104-07072016002920014

- Preciado, S. M., Aldrete, R. M. y Pando, M. M. (2009). *Formación en salud ocupacional.* Tópicos Psicosociales.

- Ramírez González, D. (2019). Calidad de vida laboral en docentes de una institución educativa en la ciudad de Medellín en el año 2018. *Humanismo y Sociedad, 7*(1), 52-68. http://dx.doi.org/10.22209/rhs.v7n1a04

- Resolución 2646 de 2008 [Ministerio de la Protección Social]. 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. 17 de julio de 2008.

- Resolución 2404 de 2019 [Ministerio del Trabajo]. Por la cual se adopta la Batería de Instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, la Guía Técnica General para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora y sus protocolos específicos y se dictan otras disposiciones. 22 de julio de 2019.

- Restrepo, A., Colorado, V. y Cabrera, A. (2006). Desgaste emocional en docentes oficiales de Medellín. *Revista de Salud Pública, 8*, 63-73.

- Rodríguez Rojo, J. C., Meseguer de Pedro, M. y Soler Sánchez, M. I. (2019). Los factores psicosociales de riesgo en el trabajo como predictores de salud del docente. *Revista de Educación, Innovación y Formación,* (1), 45-61.

- Rodríguez, I., Kozusznik, M., Peiró, J. y Tordera, N. (2018). Individual, co-active and collective coping and organizational stress: A longitudinal study. *European Management Journal*, *37*(1), 1-13.

- Ruiz-Calzado, I. y Llorent, V. (2018). El burnout en los profesionales de la educación que trabajan con personas con discapacidad en Córdoba (España). Influencia de las variables laborales. *Educación XXI, 21*(2), 373-393. https://doi.org/10.5944/educxx1.15459

- Sandín, B., & Chorot, P. (2003). Cuestionario de afrontamiento del estrés (CAE) : desarrollo y validación preliminar. *Revista De Psicopatología Y Psicología Clínica*, *8*(1), 39–53. https://doi.org/10.5944/rppc.vol.8.num.1.2003.3941

- Schnall, P. L., Dobson, M., Rosskam, E. y Elling, R. H. (2018). *Unhealthy work: Causes, consequences, cures.* Routledge.

- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*(1), 27-41.

- Siegrist, J. y Wahrendorf, M. (Eds.). (2016). *Work Stress and Health in a Globalized Economy. The Model of Effort-Reward Imbalance.* Springer.

- Surdez Pérez, E. G., Magaña Medina, D. E. y Sandoval Caraveo, M. (2015). Conflicto de rol en profesores universitarios integrantes de cuerpos académicos. *Perfiles Educativos, 37*(147), 103-125. https://bit.ly/3Eepu5P

- Terán Rosero, A. y Botero Álvarez, C. (2012). Riesgos psicosociales intralaborales en docencia. *Revista Iberoamericana de Psicología*, *5*(2), 95-106. https://bit.ly/3UMBceW

- Unesco. (2005). *Condiciones de trabajo y salud docente. Estudios de casos en Argentina, Chile, Ecuador, Mexico, Peru y Uruguay.* Unesco.

- Vieco Gómez, G. y Abello Llanos, R. (2014). Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo. *Psicología desde el Caribe, 31*(2), 354-385.

- Vieco Gómez, G., Caraballo, D. y Abello, R. (2010). Enfermedad coronaria y factores de riesgo psicosocial. *Psicología desde el Caribe, 35*(1), 49-59.

- Villalobos, G. (2005). *Diseño de un sistema de vigilancia epidemiológica de factores de riesgo psicosocial en el trabajo* [Tesis de Doctorado, Escuela Nacional de Salud Pública].

- Villalobos, G. (27 de julio de 2010). *Fasecolda.* Fasecolda.

Capítulo 28. Calidad de vida laboral en trabajadores en situación de discapacidad física en la secretaría de tránsito y transporte de la ciudad de San Juan de Pasto, 2020

Oscar Fabián Martos Guatusmal, Lina Juliethe Aroca Pérez, Ángela Sofia Orbes Caicedo y Mateo Cerón Hoyos

Universidad Cesmag

28.1 Introducción

Actualmente dentro del mundo laboral se reconocen diferentes factores que afectan la salud de los colaboradores y la productividad de las empresas. Estudios a nivel nacional e internacional identifican a los factores psicosociales como los principales factores de riesgo en salud (Londoño *et al.*, 2010), varios autores coinciden en que los procesos laborales y organizacionales se han visto afectados por las condiciones sociodemográficas, económicas, políticas y tecnológicas del mundo, conllevando a un incremento en los riesgos y la manera en que estos afectan la calidad de vida laboral y personal.

En ese sentido, el capital humano es el mayor recurso de las organizaciones, en el cual se implica a los colaboradores para hacer parte activa de los procesos y

resultados desarrollados. Sin embargo, más allá de una retribución económica por el ejercicio de la mano de obra, las empresas cuentan con diferentes formas de contribuir al desarrollo de las sociedades y de sus colaboradores, entre ellas, que es el motivo principal de esta investigación, se destaca la posibilidad de integrar a su recurso humano a aquellas personas que presentan discapacidad.

El Ministerio del Trabajo ha realizado acciones para la concienciación y sensibilización a la comunidad laboral de la existencia de políticas de inclusión laboral de las personas en situación de discapacidad, sin embargo, son muy pocas las empresas que las han aplicado, y muchas veces se aplican para recibir beneficios tributarios (Ministerio del Trabajo, 2018).

Lo anterior, en tanto "las personas con discapacidad representan aproximadamente mil millones de personas, un 15 % de la población mundial, de esta población aproximadamente el 80 % está en edad de trabajar" (Organización Internacional del Trabajo. OIT, 2015, p. 1), pero desafortunadamente no cuentan con la oportunidad de acceder a un empleo y de que este sea digno de su humanidad, en tanto, se encuentran con barreras a nivel social desde los prejuicios o preceptos de una sociedad.

Concretamente en Colombia, la Encuesta Nacional de Calidad de Vida, realizada en el año 2013 permite evidenciar que, de la población general en edad de trabajar:

> El 79,14 % corresponde a población en edad de trabajar (12 años en adelante), 52,02 % hace referencia a mujeres y 47,98 % se refiere a los hombres, y a partir de ahí se identifica a la población en edad de trabajar sin discapacidad (52,23 % del sexo femenino y 47,77 % del masculino). En contraste con esos datos, frente a las personas con discapacidad se encuentra un 5,16 % del total, de los cuales hay una mayor proporción de varones con un 51,32 %, que de mujeres con un 48,68 % (Espinosa Acuña, 2016, p. 147).

Figura 28-1

Población en edad de trabajar por género y condición de discapacidad (%)

	Población general	Población discapacitada	Población sin discapacidad
Mujeres	52.02	48.68	52.23
Hombres	47.98	51.32	47.77

Fuente: información de la ECV 2013 (Espinosa Acuña, 2016).

La **figura 28-2** evidencia la situación laboral de las personas en condición de discapacidad, de ambos sexos, es preocupante la tasa de desempleo para esta población es más precaria que la de la población sin discapacidad.

Figura 28-2
Tasa de desempleo de personas con discapacidad con respecto a las personas sin discapacidad

	Género	Actividad	Inactividad	Tasa de empleo
Población discapacitada	Masculino	13.44%	86.56%	12.91%
	Femenino	36.39%	63.61%	34.26%
	Razón M/F	2.71	0.73	2.66
Población sin discapacidad	Masculino	32.37%	67.63%	30.82%
	Femenino	70.27%	29.73%	66.27%
	Razón M/F	2.17	0.44	2.15

Fuente: información de la ECV 2013 (Espinosa Acuña, 2016).

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2010) muestra diferentes indicadores en el departamento de Nariño y del municipio de Pasto, respecto al registro para la localización y caracterización de las personas con discapacidad en el departamento de Nariño. Para el 2010, se encuestaron en el departamento de Nariño 58.564 personas en situación de discapacidad, para una prevalencia del 3,4 %. En el Censo de 1993 se identificaron 30.389 personas y su tasa fue del 5,12 %, lo cual indica un aumento en la localización y registro de esta población (DANE, 2010).

Frente a las características sociodemográficas de la población en situación de discapacidad registrada en el departamento de Nariño el 55 % son mujeres y el 45 % restante son hombres. De igual manera, en el municipio de Pasto, aproximadamente el 60 % son mujeres y el 40% son hombres, manteniendo la proporción entre los dos géneros a nivel departamental y municipal (DANE, 2010).

Se evidencia que, de las 58.564 personas registradas, existe una relación proporcional en el registro de la discapacidad y la edad, de tal forma que esta se va incrementando conforme aumenta el número de años vividos por la persona.

De igual manera, el DANE (2010) evidencia que las deficiencias que se presentan con mayor frecuencia tanto en el departamento como en el municipio

de Pasto mantienen la misma línea, ya que están relacionadas con: la dificultad de movilidad, el sentido de la visión y afectación en el sistema nervioso. En ese orden de ideas, el estudio del DANE (2010) también permite conocer el nivel de escolaridad de las personas en situación de discapacidad. Del total, el 40 % ha alcanzado el nivel de básica primaria incompleta, el 30 % no ha accedido a un nivel de escolaridad, mientras que las personas que han terminado su bachillerato, técnico o tecnólogo, pregrado o especialización son tan solo el 0,5%, 0,3 % y 0,1 % respectivamente.

No obstante, más allá de las cifras estadísticas, las cuales parten de un estudio realizado hace diez años, se evidencia la necesidad de actualizar y profundizar en el tema de la vinculación e inclusión laboral de personas en situación de discapacidad, cómo se dan estos procesos y qué efectos genera en el colaborador específicamente en el municipio de Pasto y en sus empresas, evidenciando los procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad brindando así, la posibilidad de mejorar su calidad de vida, e impactando positivamente el funcionamiento de las organizaciones.

En ese sentido, la vinculación de personas con discapacidad supone un reto colectivo como organización y como sociedad en la gestión de un mundo incluyente y solidario debido a la gran responsabilidad y perseverancia que manifiestan.

La inclusión se ha convertido en una dinámica de trabajo que ha merecido especial atención por parte de las instituciones públicas con el ánimo de ofrecer alternativas que se acomoden al cumplimiento de la normatividad establecida, en cuanto a viabilizar el bienestar de las personas que se inscriben en este tipo de estatus, entendiendo el campo laboral como una de las dimensiones más importantes bajo las cuales se desarrollan dichas dinámicas. En este sentido, es necesario realizar aproximaciones investigativas desde la calidad de vida laboral que puedan favorecer, desde el análisis específico que supone la inserción de personas en estado de discapacidad, herramientas de construcción social más articuladas a las necesidades de la población de estudio. Por tanto, el objeto principal de investigación es determinar la relación entre procesos de inclusión y calidad de vida laboral en trabajadores en situación de discapacidad física en la Secretaría de Tránsito y Transporte de la ciudad de San Juan de Pasto, 2020.

Más adelante se describirán los conceptos generales que hacen parte importante del texto y posteriormente una descripción del método aplicado en la investigación y los elementos importantes abordados, para llevar los importantes resultados obtenidos y terminar con la discusión entre lo encontrado y la teoría abordada.

28.2 Referencias conceptuales

Se presentarán conceptos y definiciones que permitirán dar apertura conceptual frente a la calidad de vida en el trabajo (QWL) y su epistemología. Teniendo en cuenta el origen del concepto, los elementos que lo componen, así como las macro y subcategorías del concepto.

28.2.1 Calidad de vida

Es importante destacar la multidisciplinariedad que ha adquirido el término calidad de vida debido a que se constituye "como un lenguaje común en las distintas disciplinas que permite guiar las prácticas de los servicios humanos, orientados hacia la persona, su autodeterminación y el logro de una mayor satisfacción con su vida" (Gómez y Sabeh, 2001, p. 1). Lo cual significa que constituye a una complementaria y constituida "estructura de los dominios físico, psicológico, nivel de independencia, relaciones sociales, medio ambiente y espiritualidad, religión, creencias personales" (Whoqol Group, 1998, p. 1).

De esta manera, debido a la diversificación de posturas y características de la población, "la calidad de vida se conceptúa de acuerdo con un sistema de valores, estándares o perspectivas que varían de persona a persona, de grupo a grupo y de lugar a lugar" (Cardona y Agudelo, 2005, p. 85). Lo cual, a partir de lo propuesto por la Organización Mundial de la Salud (1996) puede ser comprendido en estos términos:

> En función de la manera en que el individuo percibe el lugar que ocupa en el entorno cultural y en el sistema de valores en que vive, así como en relación con sus objetivos, expectativas, criterios y preocupaciones. Todo ello matizado, por supuesto, por su salud física, su estado psicológico, su grado de independencia, sus relaciones sociales, los factores ambientales y sus creencias personales (p. 385).

Lo que permite comprender que "la calidad de vida no puede considerarse con iguales términos de comparación en el mundo industrializado y en el mundo en desarrollo o mundo mayoritario" (Ardila, 2003, p. 164). Por lo cual la industrialización de la sociedad, el medio y contexto serán clave para establecer los esquemas de calidad de vida y necesidades de un individuo o grupo:

> La calidad de vida es una noción eminentemente humana que se relaciona con el grado de satisfacción que tiene la persona con su situación física, su estado emocional, su vida familiar, amorosa, social, así como el sentido que le atribuye a su vida (Schwartzmann, 2003, p. 14).

Lo cual conlleva a que se constituya como "una propiedad que tiene el individuo para experimentar situaciones y condiciones de su ambiente dependiendo de las interpretaciones y valoraciones que hace de los aspectos objetivos de su entorno" (Ardila, 2003, p. 162). Por esta razón, Espinosa y Morris (2002) definen a la calidad de vida como:

> La forma en que una sociedad posibilita la satisfacción de las necesidades de los miembros que la componen. Tal capacidad se manifiesta a través de condiciones objetivas en que se desenvuelve la vida social y en el sentimiento subjetivo que, de la satisfacción de sus deseos, socialmente influidos, y de su existencia poseen los miembros de la sociedad (p. 39).

Para lo cual la calidad de vida constituye una combinación de aspectos objetivos y subjetivos o de evaluación individual de los mismos, los aspectos objetivos se determinan por los indicadores sociales constituidos por elementos físicos, materiales y sociales; y los subjetivos desde "la percepción que el individuo tiene de su posición en la vida en el contexto de la cultura y el sistema de valores en que vive y en relación con sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones" (Whoqol Group, 1998, p. 1). De esta manera, según lo propuesto por Ardila:

> Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud percibida. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, y la salud objetivamente percibida (2003, p. 2).

Son necesarios para la estructuración y definición del concepto una serie de hitos. "En 1930 se realiza la primera evaluación de bienestar material (King) y en los años 50 aparece por primera vez el término calidad de vida, siendo utilizado por influyentes políticos de la época" (Schwartzmann, 2003, p. 14), es decir que en "la década de los 50 y a comienzos de los 60, tras el creciente interés por conocer el bienestar humano y la preocupación por las consecuencias de la industrialización de la sociedad, hacen surgir la necesidad de medir esta realidad a través de datos objetivos" (Gómez y Sabeh, 2001, p. 1). Por lo cual la Organización para Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en la década de los setenta insiste "que el crecimiento económico no es una finalidad en sí mismo, sino un instrumento para crear mejores condiciones de vida, por lo que se han de enfatizar sus aspectos de calidad" (Rueda, 2004, p. 29).

28.2.2 Calidad de vida laboral

Cuando se habla de "calidad de vida laboral" (CVL), es un término que empieza a tomar forma en la década de los 70 en los EE. UU. donde se alcanza el reconocimiento social e institucional gracias a las actuaciones del Movimiento de CVL (Granados, 2011), el cual parte de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida (Segurado y Agulló, 2002). Este movimiento adquirió carta de ciudadanía en un *Simpósium* Internacional sobre Problemas Laborales celebrado en Arden House en la Universidad de Columbia en 1972, y su objetivo radica en el logro de una mayor calidad de la vida humana en el lugar de trabajo y se diferencia de ellos en la prioridad que le otorga a este objetivo (González *et al.*, 2006).

> A partir de este momento, el tema de CVL se populariza tanto en los EE. UU. como en Europa, donde la trayectoria y los matices que adquiere el movimiento se alejan de los planteamientos iniciales unidos a la corriente del desarrollo organizacional, para recibir los influjos del enfoque sociotécnico y de la democracia industrial. Debido a tales discrepancias ideológicas, el estudio de la CVL en Europa se identifica con la corriente de la humanización del trabajo, mientras que en los EE. UU. fiel a sus orígenes mantiene su denominación inicial como movimiento de CVL (Segurado y Agulló, 2002, p. 1).

Louis Davis en la década de 1970 acuñó el término de calidad de vida laboral como "una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades" (Chiavenato, 2004, p. 492). Teniendo en cuenta que a inicios del siglo XX venían emergiendo y creciendo las economías capitalistas industrializadas, focalizadas en la explotación del capital humano para una mayor producción, aquí "la calidad de vida laboral (CVL) no se consideraba una variable importante para las cuestiones de gestión (al menos no en la proporción de la productividad, la eficiencia y el aprovechamiento de los tiempos y recursos)" (Esther y Velazco, s.f., p. 3).

Dentro de este contexto, la CVL se empieza abordar desde dos perspectivas: la calidad de vida del entorno de trabajo y la perspectiva de la CVL psicológica. Ambas buscan mejorar la calidad de vida en el trabajo, aunque difieren en sus objetivos, por ende, la calidad de vida del entorno del trabajo según Segurado y Agulló (2002):

> Tiene como propósito mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales por lo que el centro de sus análisis será el conjunto

> de la organización entendida como un sistema llevando a cabo un nivel de análisis macro, es decir, de los diferentes subsistemas que la integran (p. 828).

Mientras que la calidad de vida laboral psicológica muestra mayor interés por el trabajador, ya que desarrolla un microanálisis de aquellos elementos puntuales que constituyen las distintas situaciones de trabajo en las que participa directamente el individuo (Granados, 2011).

Según Segurado y Agulló, manifiestan que la perspectiva denominada CVL psicológica persigue fundamentalmente la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador anteponiendo los intereses individuales a los de la organización. Sin embargo, la perspectiva de la calidad de vida del entorno de trabajo mantiene la postura contraria: alcanzar una mayor productividad y eficacia organizacionales como paso previo sin el cual no sería posible satisfacer las necesidades y demandas de cada trabajador.

Por lo anterior la CVL podría definirse, como un proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir al más completo desarrollo del ser humano. El cual depende del:

> Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo (Fernández Ríos, 1999, p. 110).

Por lo que la CLV se va modificando al ir adaptando las características de la dirección, las condiciones del entorno y las preferencias de los trabajadores, teniendo en cuenta las particularidades del individuo, como la diversidad cultural y de gestión que esta cuente, por consiguiente, Stacey y Wise (1983, p. 138) citado por (Wyatt y Wah, 2001) declararon que:

> La calidad de vida laboral es un estilo de gestión que se adhiere a la creencia de que la salud de la organización mejora a medida que los empleados adquieren más conocimiento y son más activos en los asuntos de la empresa.

Por lo que se han presentado diversos conceptos de su definición a lo largo de la historia como los que se muestran en la **tabla 28-1**.

Tabla 28-1
Diversas definiciones de calidad de vida en el trabajo

Autor	Año	Definición
Walton	1973	"Un proceso para humanizar el lugar de trabajo".
Katzell, Yankelovich, Fein Or nati y Nash	1975	"Un trabajador disfruta de alta CVL cuando (a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro, (b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y (c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales".
Suttle	1977	"Grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización".
Nadler y Lawler	1983	"Forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional y (2) la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional".
Delamotte y Takezawa	1984	"Conjunto de problemas laborales y sus contramedidas reconocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la productividad en muchas sociedades durante su periodo de crecimiento económico".
Turcotte	1986	"La dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total".
Sun	1988	"Un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción".
Fernández y Giménez	1988	"El grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano".
Robbins	1989	"La CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales".

Autor	Año	Definición
Munduate	1993	"La CVL considerada como meta, implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos. Como proceso, la transición desde un sistema de control a un sistema de participación. Como filosofía, considera las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción".
Heskett *et al.*	1994	"La calidad del ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que también se conoce como CVL".
De la Poza	1998	"La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores"
Fernández Ríos	1999	"Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo".
Lau	2000	"La CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal".
Wyatt y Wah	2001	"La calidad de vida laboral es un estilo de gestión que se adhiere a la creencia de que la salud de la organización mejora a medida que los empleados adquieren más conocimiento y son más activos en los asuntos de la empresa".
Corrêa *et al.*	2013	"Calidad de vida en el trabajo es la búsqueda de la satisfacción y bienestar del trabajador en la ejecución de sus tareas en las organizaciones. Es tratar la experiencia emocional que desarrollamos con una actividad productiva, es abordar los efectos de esta realidad sobre nuestro bienestar, al focalizar sus consecuencias en nuestra existencia y en los resultados de las organizaciones".

Fuente: elaboración por Segurado y Agulló (2002).

Es importante manifestar que el concepto calidad de vida ha sido medido a través de varias escalas, entre ellas: el Inventario Sistemático de Calidad de Vida

en el Trabajo (*Quality of Working Life Systematic Inventory*) de Dupuis, Perrault, Lambany, Kennedy y David (1989), la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (*Quality of Work Life Survey*) de Statistic Finland (s. f.), el instrumento Calidad de Vida en el Trabajo de Enfermería (*Quality of Nursing Work Life*) de Brooks (2001), entre otros. El que se tuvo en cuenta para este trabajo es el Cuestionario de Calidad de Vida en el Trabajo (*Quality of Work Life Questionnaire*, QWLQ, por sus siglas en inglés) desarrollado por el National Institute of Occupational Safety and Health (NIOSH), el cual fue adaptado por Ivonne Moreno, Marilis Cuevas, Joyce González en el año 2019 para medir las percepciones de calidad de vida en la población puertorriqueña, dicho cuestionario cuenta con las siguientes subescalas o dimensiones que responden al análisis exploratorio para conformar la validez de constructo de la versión en español del QWLQ.

Tabla 28-2
Dimensiones de QWLQ

Dimensiones	Concepto
Condiciones de trabajo	Blandón (2016) afirma: "las condiciones de trabajo son concebidas como el conjunto de las circunstancias y características ecológicas, materiales, técnicas, económicas, sociales, políticas, jurídicas y organizacionales en el marco de las cuales se desarrollan la actividad y las relaciones laborales" (p. 175).
Exigencias trabajo-vida.	Puede ser entendida como conflicto, equilibrio o balance, o como interacción. Como conflicto, la relación entre la familia y el trabajo implica que estas dos áreas son incompatibles, antagónicas, de naturaleza diferente y que sus efectos mutuos siempre son negativos en cualquier dirección que se mire la relación. Como equilibrio o balance, las áreas de la vida personal o familiar y laboral pueden llegar a tener un adecuado manejo mediante el desarrollo de estrategias o prácticas que permitan equilibrar o conciliar las demandas de cada una de ellas. Como interacción, se concibe que las áreas familiar y laboral se afectan de manera bidireccional y pueden tener tanto efectos positivos como negativos en ambos sentidos, lo cual dependerá de la manera como cada una realice aportes al enriquecimiento de la otra, o efectos contraproducentes (Vesga Rodríguez, 2019, p. 133).
Clima hacia la seguridad	El conflicto potencial entre vida profesional y vida privada, y, en consecuencia, los aspectos privilegiados al momento de elegir un empleador estarían condicionados por diversos factores, entre ellos el sexo del individuo y su contexto familiar (Golik, 2013).

Dimensiones	Concepto
Discriminación	Reconoce la igualdad de oportunidades independientemente de la orientación de género, clase social, edad, religión y otras formas limitadoras de acceso de las personas, así como el cultivo de buenas relaciones interpersonales (Corrêa *et al.*, 2013).
Ergonomía	La adaptación que tenga una persona a su puesto de trabajo, consiste en diseñar los productos y los trabajos de manera que sean éstos los que se adapten a las personas y no al revés. Las personas son más importantes que los objetos o que los procesos productivos, por tanto, en aquellos casos en los que se plantee cualquier tipo de conflicto de intereses entre personas y cosas, deben prevalecer los de las personas. Zander (1986) señala que "la ergonomía es el estudio del hombre en el trabajo, con el propósito de lograr un óptimo sistema hombre-tarea, en el cual pueda mantenerse un adecuado balance entre el trabajador y las condiciones laborales.
Salario y beneficios	Reconoce la compatibilidad de la ganancia financiera, frente a lo que es realmente realizado por el trabajador. Desde la equidad interna (dentro de la organización) y externa (fuera de la organización) en relación con esta ganancia. La teoría de la equidad de Adams establece que las personas en situaciones de trabajo distinguen entre contribuciones que ellos aportan y compensaciones obtenidas a cambio, y establecen una razón entre las contribuciones y las compensaciones recibidas y lo que reciben otras personas. De este proceso resulta la percepción de equidad o falta de la misma (Casas *et al.*, 2002).
Hostigamiento	El hostigamiento o acoso laboral es un comportamiento negativo entre superiores e inferiores jerárquicos de una organización laboral, a causa del cual la persona afectada es sometida a acoso y ataques sistemáticos durante mucho tiempo y de manera continuada [de modo directo o indirecto] por parte de una o más personas. Alude a la violencia psíquica y, con regularidad, el objetivo es anular totalmente a su víctima (Fondevila, 2008).
Flexibilidad	Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana: implica el aprovechamiento de la creatividad y del capital humano; reconoce la necesidad de conceder autonomía, incentiva la capacidad plena de cada individuo y ofrece feedback constante sobre los resultados obtenidos por el trabajo y el proceso como un todo.

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes originales.

28.3 Método

Tipo de estudio

El presente estudio es de tipo descriptivo desarrollado con una metodología cuantitativa, permitiendo permite describir las características de una población respecto a condiciones y contextos específicos, sin intención de generalizar (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), por lo cual desde este marco, se describen aquellas características de las personas en situación de discapacidad de la ciudad de Pasto respecto a la calidad de vida laboral, convirtiéndose así en un insumo importante para definir y medir aquellas variables particulares de dicha población en relación al atributo de calidad de vida laboral.

Participantes

El estudio se proyectó inicialmente con trabajadores en situación de discapacidad de empresas de la ciudad de San Juan de Pasto, con un muestreo de tipo intencional (Otzen y Manterola, 2017) cumpliendo con los siguientes criterios de inclusión acordes con el tema y las características de la población: i) personas mayores de 18 años, ii) personas con diagnóstico de discapacidad, iii) vinculación laboral a una empresa. No obstante, el proceso de búsqueda de la población en las empresas de la ciudad de Pasto, fue limitado en tanto se identificaron personas con dichas características sólo en una empresa. Por lo anterior, en la investigación participaron tres personas vinculadas laboralmente a una entidad de carácter público, con edades entre 29 a 46 años, y con diagnóstico de discapacidad física. Dicha situación, se consideró pertinente para evidenciar, por lo cual se presenta el proceso desarrollado.

Instrumentos

Para evaluar el atributo calidad de vida laboral, se realizó la adaptación del instrumento QWLQ de Moreno *et al.* (2009), el cual contó con ocho dimensiones, a saber: i) condiciones de trabajo (veintiún reactivos), ii) exigencias vida-trabajo (siete reactivos), iii) clima hacia la seguridad (cuatro reactivos), iv) discriminación (tres reactivos), v) ergonomía (cuatro reactivos), vi) salario y beneficios (tres reactivos), vii) hostigamiento (dos reactivos) y viii) flexibilidad (dos reactivos). La confiabilidad interna resultó con un valor alfa ≥0,70, en cuatro dimensiones (condiciones de trabajo, exigencias vida-trabajo, clima hacia la seguridad y hostigamiento).

Procedimiento

El desarrollo de la investigación se realizó en los siguientes momentos: inicialmente se hizo un diagnóstico previo para identificar las empresas de la ciudad que cuentan con trabajadores en situación de discapacidad, y de esta manera consolidar la población con la cual se iba a trabajar. resultado de este diagnóstico, se evidencia que solo una entidad cuenta con el personal que cumple con los criterios de inclusión. Paralelo a esto, se realizó la revisión y validación de los instrumentos de recolección de información.

Seguidamente, al contar con el aval de la entidad, se desarrolló un plan de trabajo con la entidad y los participantes en el cual se concertaron los espacios de encuentro para socialización, aplicación de instrumentos y socialización de resultados. De igual manera, se consolidó la información acerca del número de trabajadores en situación de discapacidad, a partir de lo cual se realizó el contacto con los trabajadores en situación de discapacidad para el primer encuentro. En este se realizó la socialización de la investigación, el diligenciamiento del consentimiento informado y la aplicación de los instrumentos.

Una vez culminada la fase de aplicación se realizó el vaciado, tabulación y análisis de datos. Para tabular, organizar, sistematizar y analizar la información recopilada se desarrolló una base de datos en el programa Microsoft Excel 2013, para el procesamiento y análisis de la información se utilizó el paquete estadístico SPSS Versión 22.

Para caracterizar la población de estudio, se realizó un análisis univariado a partir del cálculo de frecuencias absolutas de las variables cualitativas teniendo el número de datos, expresándose por medio de tablas de frecuencia.

28.4 Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la investigación, inicialmente aquellos relacionados con las variables sociodemográficas, laborales y socioeconómicas, y seguidamente los resultados sobre calidad de vida laboral por cada una de las dimensiones evaluadas. Teniendo en cuenta el número de participantes de la investigación se realiza la presentación de frecuencias absolutas.

28.4.1 Variables sociodemográficas

Respecto a las variables sociodemográficas, los tres participantes se encuentran en las edades de 29 a 46 años, de sexo masculino, dos solteros y uno vive en unión libre. Respecto a la discapacidad, los tres participantes presentan discapacidad física o motora, dos de ellos refieren que fue adquirida, y uno refiere que fue de nacimiento.

Finalmente, en cuanto al nivel de escolaridad se identifica el nivel mínimo alcanzado secundaria completa, seguido de técnico o tecnólogo y finalmente el nivel máximo alcanzado es el de pregrado incompleto.

Tabla 28-3
Frecuencia de variables sociodemográficas de los participantes

Variable		Frecuencia
Sexo	Hombre	3
Estado civil	Soltero (a)	2
	Unión libre	1
Presenta algún tipo de discapacidad	Sí	3
Tipo de discapacidad	Física o motora	3
Origen de la incapacidad	Adquirida	2
	De nacimiento	1
Nivel de escolaridad	Secundaria completa	1
	Técnico/tecnólogo	1
	Pregrado incompleto	1

28.4.2 Variables laborales

En relación a las variables laborales se encontró que los tres participantes trabajan en la Secretaría de Tránsito Municipal con un tiempo en el cargo de 8 a 9 años, con contrato de prestación de servicios, implicando que este tipo de contrato no garantiza las prestaciones sociales de ley, y su horario de trabajo comprende 8 horas diarias.

Tabla 28-4
Frecuencia de variables laborales de los participantes

Variable		Frecuencia
Trabaja actualmente	Sí	3
Empresa actual	Secretaría de Tránsito	3
Tiempo en el cargo	8 años	2
	9 años	1
Número de horas diarias de trabajo	8 horas	3
Tipo de contrato	Prestación de servicios	3
Cuenta con prestaciones sociales de ley (prima, vacaciones, licencias)	No	3

28.4.3 Condiciones socioeconómicas

Respecto a las variables socioeconómicas se encontró que cuentan con un salario mensual de más de 800.000 pesos, valor que aportan al hogar, en tanto dos de ellos se consideran jefes de familia, y uno de ellos aportante

Tabla 28-5
Frecuencia de variables socioeconómicas de los participantes

Variable		Frecuencia
Valor del salario mensual	Más de 800.000 pesos	3
Aporta económicamente al hogar	Sí	3
Razones del aporte económico al hogar	Aportante	1
	Jefe de familia	2

28.4.4 Calidad de vida laboral

Las dimensiones que se evaluaron de calidad vida laboral fueron: condiciones de trabajo (CT), exigencias trabajo-vida (ETV), clima hacia la seguridad (CS), discriminación (D), ergonomía (E), salario y beneficios (SB), hostigamiento (H) y flexibilidad (F).

- **Condiciones de trabajo (CT)**

En la dimensión condiciones de trabajo, se identifican inicialmente las respuestas respecto al grado de acuerdo o desacuerdo. En el ítem 1 se identificó que todos los participantes refieren que en el empleo en el que se encuentren deben aprender cosas nuevas permanentemente; en el ítem 2 se manifiesta una tendencia a opinar sobre lo que sucede en el trabajo, al igual que en el ítem 3 consideran que en el empleo obtienen su mayor satisfacción en la vida. El ítem 4 manifiesta un nivel de desacuerdo con el poder utilizar sus destrezas y habilidades, en contraste con un alto nivel de acuerdo en el ítem 5 que se refiere a que son tratados con respecto. En los ítems 6 y 7 se encontró la mayor diferencia entre los participantes, en tanto manifiestan un nivel irregular de confianza sobre la gerencia al igual de diferenciar el sentir orgullo de trabajar para su jefe.

El ítem 8 relacionado con condiciones de trabajo que les permiten ser casi tan productivo (a) como puedo ser, la mayoría está en un alto nivel de acuerdo. El ítem 9 indica el desarrollo del trabajo de forma fluida y efectiva, la mayoría manifestó estar de acuerdo. El ítem 10, en relación a si las oportunidades de ascenso son buenas, se identifica que la mayoría está en desacuerdo, al igual que en el ítem 11, en el que manifiestan que no se tiene la oportunidad de desarrollar habilidades especiales, en contraste en el ítem 12, la mayoría considera que reciben ayuda suficiente para desarrollar su trabajo, asociado a los ítems 13 y 14, respecto a contar con suficiente información y libertada para realizar su trabajo, lo cual se corrobora además con lo que refieren respecto a la posibilidad de contar con oportunidades de entrenamiento para el desarrollo de su trabajo en condiciones de seguridad y competencia.

En los ítems 15 y 17 se reconoce que se preocupa por el bienestar de los trabajadores al igual que las demás personas con las cuales trabajan. El ítem 16 se encuentra que la mayoría considera que los ascensos son manejados de manera justa.

Tabla 28-6
Frecuencia de respuesta dimensión condiciones de trabajo ítems 1 a 18 (CT)

Ítem		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Ítem 1	Frecuencia	0	0	0	3
	Porcentaje				100 %
Ítem 2	Frecuencia	1	2	0	0
	Porcentaje	33 %	66 %		
Ítem 3	Frecuencia	2	1	0	0
	Porcentaje	66 %	33 %		
Ítem 4	Frecuencia	1	0	2	0
	Porcentaje	33 %		66,60 %	
Ítem 5	Frecuencia	1	2	0	0
	Porcentaje	33 %	66 %		
Ítem 6	Frecuencia	1	1	1	0
	Porcentaje	33 %	33 %	33 %	
Ítem 7	Frecuencia	1	1	1	0
	Porcentaje	33 %	33 %	33 %	
Ítem 8	Frecuencia	2	0	1	0
	Porcentaje	66 %		33 %	
Ítem 9	Frecuencia	1	2	0	0
	Porcentaje	33 %	66 %		
Ítem 10	Frecuencia	1	0	1	1
	Porcentaje	33 %		33 %	33 %
Ítem 11	Frecuencia	1	0	2	0
	Porcentaje	33 %		66 %	
Ítem 12	Frecuencia	1	2	0	0
	Porcentaje	33 %	66 %		

Ítem		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Ítem 13	Frecuencia	2	1	0	0
	Porcentaje	66 %	33 %		
Ítem 14	Frecuencia	1	2	0	0
	Porcentaje	33 %	66 %		
Ítem 15	Frecuencia	3	0	0	0
	Porcentaje	100 %			
Ítem 16	Frecuencia	2	0	1	0
	Porcentaje	66 %		33 %	
Ítem 17	Frecuencia	1	1	0	0
	Porcentaje	33 %	33 %		
Ítem 18	Frecuencia	1	2	0	0
	Porcentaje	33 %	66 %		

Por otro lado, la percepción respecto a considerar las relaciones como adecuadas entre la gerencia y los trabajadores, refiere la mayoría que no es ni buena ni mala, y una persona considera que es muy buena.

Tabla 28-7
Frecuencia de respuesta dimensión condiciones de trabajo ítem 31 (CT)

Ítem	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Item 31	Muy mala	0	
	Mala	0	
	Ni buena ni mala	2	66 %
	Buena	0	
	Muy buena	1	33 %

De igual manera manifestaron que la frecuencia con la cual participan con otras personas ayudando a establecer la forma en que se hacen las cosas, es algunas veces, seguido de frecuentemente.

Tabla 28-8

Frecuencia de respuesta dimensión condiciones de trabajo ítem 32 (CT)

Ítem	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Item 32	Nunca	0	0
	Rara vez	0	0
	Algunas veces	2	66 %
	Frecuentemente	1	33 %

Finalmente, en las condiciones de trabajo, frente a la correspondencia en su trabajo de recibir elogios cuando realizan bien su trabajo, se encontraron diferentes entre recibirlos, tal vez y no recibirlos.

Tabla 28-9

Frecuencia de respuesta dimensión condiciones de trabajo ítem 31 (CT)

Ítem	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Ítem 44	Si	1	33%
	Tal vez	1	33%
	No	1	33%

- **Exigencias trabajo-vida (ETV)**

En la dimensión exigencias de trabajo-vida se presentan los siguientes resultados. Respecto al ítem 22, sobre el requerimiento de trabajar muy rápido, se encontraron diferencias entre los tres participantes, indican sin embargo una tendencia a considerar acuerdo, al igual que en el ítem 23 sobre tener más trabajo del que puede hacer, y en el ítem 24 se encontró un alto grado de acuerdo respecto a considerar que se cuenta con el tiempo suficiente para desarrollar el trabajo.

El ítem 25, respecto a considerar que no hay personal suficiente para hacer el trabajo, también mostró un alto grado de diferencia entre los participantes,

el ítem 26 sobre si las exigencias del trabajo interfieren con la vida familiar, se considera un alto grado de acuerdo, por último, el ítem, 27 respecto a las exigencias familiares que interfieren con el trabajo, se encontró un alto grado de desacuerdo.

Tabla 28-10
Frecuencia de respuesta dimensión exigencia trabajo-vida ítems 22 a 27 (ETV)

Ítem		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Ítem 22	Frecuencia	1	1	1	0
	Porcentaje	33 %	33 %	33 %	
Ítem 23	Frecuencia	2	0	1	0
	Porcentaje	66 %		33 %	
Ítem 24	Frecuencia	1	2	0	0
	Porcentaje	33 %	66 %		
Ítem 25	Frecuencia	1	1	1	0
	Porcentaje	33 %	33 %	33 %	
Ítem 26	Frecuencia	1	2	0	0
	Porcentaje	33 %	66 %		
Ítem 27	Frecuencia	0	1	2	0
	Porcentaje		33 %	66 %	

Otro elemento de esta dimensión, está relacionado con la percepción de dificultad de utilizar el tiempo del trabajo para atender un asunto personal o familiar, a lo cual los participantes respondieron que no es tan difícil, seguido de algo difícil.

Tabla 28-11
Frecuencia de respuesta dimensión exigencia trabajo-vida ítem 34 (ETV)

Ítem	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Ítem 34	No es difícil	0	
	No es tan difícil	2	66 %
	Algo difícil	1	33 %
	Muy difícil	0	

- **Clima hacia la seguridad (CS)**

En la dimensión clima hacia la seguridad se identificaron los siguientes resultados: el ítem 29 en el cual se preguntó sobre si la seguridad de los trabajadores es una prioridad para la gerencia, la mayoría de los participantes manifestó estar de acuerdo. Lo cual se corrobora con el ítem 30, al encontrarse de acuerdo con considerar que cuando se trata de la seguridad de un trabajador no se toman riesgos o atajos, además, el ítem 31 refiere si empleados(as) y la gerencia trabajan juntos para asegurar condiciones de trabajo seguras, considerando un alto nivel de acuerdo, por último, el ítem 32 sobre si las condiciones de seguridad y salud como adecuadas, se encontraron diferencias entre los participantes, evidenciando alto grado de acuerdo en contraste con desacuerdo.

Tabla 28-12
Frecuencia de respuesta dimensión clima hacia la seguridad ítems 29 a 32 (CS)

Ítem		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Ítem 29	Frecuencia	0	3	0	0
	Porcentaje		100 %		
Ítem 30	Frecuencia	0	2	1	0
	Porcentaje		66 %	33 %	
Ítem 31	Frecuencia	2	1	0	0
	Porcentaje	66 %	33 %		
Ítem 32	Frecuencia	1	1	1	0
	Porcentaje	33 %	33 %	33 %	

- **Discriminación (D)**

Respecto a la dimensión sobre discriminación, se encontró que el total de participantes no se ha sentido discriminado por su edad, origen étnico o género en el trabajo que desempeña.

Tabla 28-13
Frecuencia de respuesta dimensión discriminación ítems 33 a 35 (D)

Ítem		Sí	No
Ítem 33	Frecuencia	0	3
	Porcentaje		100 %
Ítem 34	Frecuencia	0	3
	Porcentaje		100 %
Ítem 35	Frecuencia	0	3
	Porcentaje		100 %

- **Ergonomía (E)**

En la dimensión ergonomía, respecto a dolencias en los últimos meses, se encontró que solo una persona manifiesta presentar dolencia en su espalda, mientras que dos manifiestan presentar molestias en sus manos, muñecas, brazos y hombros.

Tabla 28-14
Frecuencia de respuesta dimensión ergonomía ítems 36 a 37 (E)

Ítem		Sí	No
Ítem 36	Frecuencia	1	2
	Porcentaje	33 %	66 %
Ítem 37	Frecuencia	2	1
	Porcentaje	66 %	33 %

En ese sentido, los participantes refieren que en el trabajo que realizan no se requiere levantar, empujar o halar objetos, ni realizar movimientos manuales repetitivos ni en posturas incómodas.

Tabla 28-15
Frecuencia de respuesta dimensión Ergonomía ítems 38 a 39 (E)

Ítem		Cierto	Falso
Ítem 38	Frecuencia	0	3
	Porcentaje		100 %
Ítem 39	Frecuencia	0	3
	Porcentaje		100 %

- **Salario y beneficios (SB)**

En lo relacionado con la dimensión salario y beneficios, respecto a considerar las prestaciones sociales buenas, se encontró diferencias entre los participantes, en tanto la mayoría considera estar en desacuerdo respecto a una persona que está de acuerdo.

Tabla 28-16
Frecuencia de respuesta dimensión salario y beneficios ítem 40 (SB)

Ítem		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Ítem 40	Frecuencia	1	0	1	1
	Porcentaje	33 %		33 %	33 %

Por otro lado, respecto al ítem 45, la mayoría coincide en que cuando hacen bien su trabajo no es probable que reciban un bono o aumento de salario. En contraste, la mayoría considera que el ingreso que recibe por su trabajo es suficiente para cubrir sus gastos y facturas mensuales de la familia.

Tabla 28-17
Frecuencia de respuesta dimensión salario y beneficios ítem 45 y 46 (SB)

Ítem		Sí	Tal vez	No
Ítem 45	Frecuencia	0	0	3
	Porcentaje			100 %
Ítem 46	Frecuencia	2	0	1
	Porcentaje	66 %		33 %

- **Hostigamiento (H)**

En la dimensión hostigamiento, los participantes reportaron que en los últimos doce meses no han sido acosados sexualmente en su trabajo, ni han sido amenazados o acosados mientras estaban en el trabajo.

Tabla 28-18
Frecuencia de respuesta dimensión hostigamiento ítems 43 y 44 (H)

Ítem		Si	No
Ítem 43	Frecuencia	0	3
	Porcentaje		100 %
Ítem 44	Frecuencia	0	3
	Porcentaje		100 %

- **Flexibilidad (F)**

La última dimensión —flexibilidad— permite identificar diferencias entre los participantes en el ítem 45 respecto a la posibilidad de realizar muchas cosas diferentes, en tanto refieren una tendencia hacia el desacuerdo, y solo una persona de acuerdo.

Tabla 28-19
Frecuencia de respuesta dimensión flexibilidad ítem 45 (F)

Ítem		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Ítem 45	Frecuencia	1	0	1	1
	Porcentaje	33 %		33 %	33 %

Y en el ítem 46, los participantes refieren que nunca pueden cambiar su horario de ingreso o salida de su trabajo.

Tabla 28-20
Frecuencia de respuesta dimensión flexibilidad ítem 46 (F)

Ítem	Opción	Frecuencia	Porcentaje
46	Nunca	2	66 %
	Rara Vez	1	33
	Algunas Veces	0	
	Frecuentemente	0	

28.5 Discusión

En el marco de las perspectivas emergentes para comprender la relación hombre-trabajo, se han vislumbrado posturas orientadas a reconocer las condiciones en la que se desarrollan dichas labores, y así considerar los ambientes como un entorno protector (Karasek y Theorell, 1990). En este sentido, el considerar la calidad de vida laboral apunta a dicha concepción positiva de desarrollo del ser humano en su actividad laboral como un todo integrador, en el cual tanto el desarrollo de la actividad laboral está asociada directamente con la productividad y éxito de la organización (Elizur y Shye, 1990), en contraste Perdiguero (2003) retoma elementos circunstanciales en esa relación laboral y desde esa contribución que realiza el empleador a sus trabajadores, ese concepto de responsabilidad social, que se vincula a la posibilidad de contribuir al desarrollo de aquellos seres humanos que aportan desde sus diferentes capacidades a lograr un objetivo en común.

Con los resultados de la investigación descritos en el anterior apartado, no se pretende generalizar ni mucho menos particularizar, dichos resultados muestran una situación que ha sido invisible en el contexto nariñense, y que a partir de un ejercicio académico permite ampliar la óptica y advertir de aquellas condiciones por las que atraviesan quienes salen de la generalidad, en este caso, las personas en situación de discapacidad física; por lo que, el tamaño de la muestra obtenida se convierte en un indicador de aquellas condiciones, tema que además se contrasta con las estadísticas gubernamentales que cuentan con un censo que se limita al dato o porcentaje, pero no permite acercarse a la realidad. De modo que, lo que se presenta en este manuscrito no se limita a medir una variable.

El municipio de Pasto, como un entorno que genera posibilidades para sus ciudadanos, cuenta con una entidad gubernamental que permite esa posibilidad a las personas con condiciones diversas, como es el caso de las personas en situación de discapacidad física, quienes con una vinculación laboral y condiciones salariales cumplen una función que aporta al desarrollo de la misión de la entidad.

Respecto a las condiciones sociodemográficas, se evidenció que son hombres, en situación de discapacidad física o motora, con estado civil solteros unos y unión libre otro, en edad productiva, con nivel educativo que indica un proceso de formación en calidad de básico, orientado al campo laboral y a una especialidad disciplinaria. En las condiciones socioeconómicas se evidenció que cuentan con un salario, y que aportan a su núcleo familiar desde dos formas: jefe de familia o aportante.

Respecto a la calidad de vida laboral, este constructo se analizó a partir de cada una de sus dimensiones, siguiendo el modelo de Moreno *et al.* (2009): condiciones de trabajo (CT), exigencias trabajo-vida (ETV), clima hacia la seguridad (CS), discriminación (D), ergonomía (E), salario y beneficios (SB), hostigamiento (H) y flexibilidad (F).

Las dimensiones con un alto grado de favorabilidad fueron las condiciones de trabajo, exigencias trabajo vida (CT) y clima hacia la seguridad (CS).

Las dimensiones discriminación (D), hostigamiento (H) y ergonomía (E) se identifican como factores protectores en tanto, los participantes no refieren situaciones asociadas a estas, lo que indica que el ambiente provee unas condiciones ligadas al desempeño laboral y no a un condición individual del trabajador.

En las exigencias trabajo-vida (ETV), se evidenció que hay diferencias entre la percepción de los participantes, sin embargo, un elemento de gran coincidencia indica que el trabajo puede llegar a interferir en la vida familiar.

Finalmente, en las dimensiones salario y beneficios (SB) y flexibilidad (F), se detectaron elementos para considerar que se percibe una correspondencia entre la labor desarrollada y la compensación recibida.

En ese entendido, la actividad laboral tiene un trasfondo relacional, desde el cual emergen diferentes mecanismos psicológicos, sociales y culturales que configuran lo que se comprende como calidad de vida laboral, desde ese amplio tejido es posible repensar las acciones y estrategias utilizadas actualmente respecto al empleo, el rendimiento profesional y la productividad desde el contacto con las realidades de los diferentes contextos (Peiró y Prieto, 1996; Blanch, 2003, p. 2011).

Referencias

- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología, 35*(2), 161-164.
- Blanch, J. M. (Coord.). (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Editorial UOC.
- Blandón García, C. P. (2016). *Sentido y calidad de vida laboral en empresas de familia del sector hotelero* [Tesis de Maestría, Universidad de Manizales]. https://bit.ly/3tLaLdP
- Cardona, D. y Agudelo, H. B. (2005). Construcción cultural del concepto calidad de vida. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, *23*(1), 79-90.
- Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S. y Cañas, J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria, 6*(23), 143-160. https://www.researchgate.net/publication/237316492
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. (1ª ed.). McGraw-Hill.
- Corrêa, D., Oswaldo, Y. y Giuliani, A. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, *16*(30), 145-163.
- Delamotte, Y. y Takezawa, S. (1984). *Quality of working life in international perspective*. Organización Internacional del Trabajo.

- De la Poza, J. (1998). Satisfacción, clima y calidad de vida laboral. En A. Rodríguez (Coord.), *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones* (pp. 259-272). Pirámide.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE. (2010). *Resultados preliminares de la implementación del registro para la localización y caracterización de las personas con discapacidad. Departamento de Nariño*. https://bit.ly/2pHDG1t

- Elizur, D. y Shye, S. (1990). Quality of work life and its relations to quality of life. *Applied Psychology: An International Review*, *39*, 275-291.

- Espinosa Acuña, Ó. A. (2016). Participación laboral de personas en situación de discapacidad. Análisis desde un enfoque de género para Colombia. *Economía: Teoría y Práctica*, (45), 137-167. https://bit.ly/3UPKkzM

- Espinosa, M. y Morris, P. (2002). *Calidad de vida en el trabajo. Percepciones de los trabajadores.* Direccion del Trabajo. https://bit.ly/3ENnkLZ

- Fernández, M. y Giménez, L. (1988). *Criterios para definir la calidad de vida laboral (CVL).* En Colegio Oficial de la Psicología de Madrid (Ed.), *1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp. 477-484). COP.

- Fernández Ríos, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos, organización y dirección*. Díaz de Santos.

- Fondevila, G. (2008). El hostigamiento laboral como forma de discriminación: un estudio cualitativo de percepción. *Revista Mexicana de Sociología*, *70*(2), 305-329.

- Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración*, *26*(46), 107-133.

- Gómez, M. y Sabeh, E. (2001). Calidad de vida. Evolución del concepto y su influencia en la investigación y la práctica. *Instituto Universitario de Integración en la Comunidad*.

- González, P., Peiró, J. y Bravo, M. (2006). Calidad de vida laboral. En J. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo* (Vol. 2, pp. 161-186). Síntesis.

- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de Investigación en Psicología*, *14*(2), 271-276.

- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E. y Schlesinger, L. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Bussiness Review, 72*(2), 164-174.

- Karasek, R. y Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life.* Basic Books.

- Lau, R. S. M. (2000). Quality of work life and performance. An Ad Hoc investigation of two elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management, 11*(5), 422-437.

- Londoño, N., Marín, C., Juárez, F., Palacio, J., Muñiz, O., Escobar, B. y Restrepo, A. (2010). Factores de riesgo psicosociales y ambientales asociados a trastornos mentales. *Suma Psicológica*, *17*(1), 59-68.

- Ministerio del Trabajo. (2018). *Inclusión laboral de personas con discapacidad*. Ministerio del Trabajo. https://bit.ly/2VZIrlF

- Moreno, I., Cuevas, M. y González, J. (2009). Validación y adaptación del cuestionario de calidad de vida en el trabajo (QWLQ) y del cuestionario genérico de estrés en el trabajo (GJSQ). *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 28*(1), 56-80.

- Munduate, L. (1993). Aportaciones de la perspectiva de la CVL a las relaciones laborales. En L. Munduate y M. Barón, M (Comps.), *Gestión de Recursos Humanos y CVL* (pp. 231-241). Eudema.

- Nadler, D. A. y Lawler, E. E. (1983). *Factors influencing the success of labor-management quality of work life projects. Journal of Occcupational Behavior, 1*(1), 53-67.

- Organización Mundial de la Salud. (1996). *La gente y la salud. ¿Qué calidad de vida?* https://bit.ly/2Y5Tm1k

- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Estrategia y plan de acción para la inclusión de la discapacidad 2014-2017* (1ª ed.). OIT. https://bit.ly/3gnlS9S

- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, *35*(1), 227-232.

- Peiró, J. y Prieto, F. (Eds.). (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. (Vol. 1). Síntesis.

- Perdiguero, T. G. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global.* Anagrama.

- Robbins, S. (1989). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications.* Prentice-Hall.

- Rueda, S. (2004). Habitabilidad y calidad de vida. *Cuadernos de Investigación Urbanística*, *42*, 29-34. https://doi.org/10.20868/ciur.2004.42.1041

- Schwartzmann, L. (2003). Calidad de vida relacionada con la salud: aspectos conceptuales. *Ciencia y Enfermería*, *9*(2). https://doi.org/10.4067/s0717-95532003000200002

- Segurado, A. & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, *14*(4), 828-836.

- Sun, B. (1988). *Quality of working life programs: An empirical assessment of desings and outcomes.* University of Georgia.

- Suttle, J. L. (1977). Improving life at work: Problems and prospects. En J. R. Hackman y J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizacional change.* Goodyear Publishing Company.

- Turcotte, P. R. (1985). *Calidad de vida en el trabajo*. Trillas.

- Vesga Rodríguez, J. 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

- Walton, R. E. (1973). *Conciliación de conflictos interpersonales.* Fondo Educativo Interamericano.

- Whoqol Group. (1998). *Introducing the WHOQOL instruments*. https://bit.ly/3gn2v0G

- Wyatt, T. A. y Wah, C. Y. (2001). Perceptions of QWL: A study of Singaporean Employees. *Development, Research and Practice in Human Resource Management*, *9*(2), 59-76.

Capítulo 29. Calidad de vida laboral en un grupo de trabajadores informales: estudio descriptivo

Diego Fernando Muñoz-Muñoz, Sonia Maritza Matabanchoy Tulcán, Dilver Orlando Pérez Gaviria y Harvey Mauricio Herrera López

Universidad de Nariño

29.1 Introducción

El trabajo, como actividad humana individual y colectiva, se articula en una esfera central de la vida del ser humano ya que posibilita la generación de ingresos económicos y representa bienestar y satisfacción para las personas (Blanch, 2012). Así, la actividad laboral representa seguridad, independencia psicológica, satisfacción, autonomía y aprendizajes constantes (Matabanchoy, Calderón y Betancourt, 2014).

En el mundo actual, ante las condiciones económicas y sociales dinámicas que se presentan, los individuos se ajustan y adaptan para desarrollar sus actividades. Es así como, para el caso del trabajo, existen diversas modalidad y formas de ejercerlo. Castro (2014) plantea la existencia de dos tipos de trabajo: formal e informal. El primero garantiza al trabajador estabilidad continua (entendida como remuneración adecuada, condiciones de vida dignas, conciliación entre esferas personales y laborales); con respecto al segundo, dicha manera de ocupación

está caracterizada por su ausencia de reconocimiento, cobertura y protección por los marcos jurídicos de los Estados, además de poseer un alto grado de vulnerabilidad, el cual se puede identificar en la exposición tanto a riesgos físicos (exposición temperatura, vibraciones, ruido) como a riesgos psicosociales asociados a la satisfacción, el bienestar y la experiencia de vivencia del entorno de trabajo.

Para el 2020, la economía informal en Colombia corresponde al 45% de las personas ocupadas en las ciudades (DANE, 2020). Dada tal cantidad de personas en esta modalidad de trabajo, comprender las características y condiciones a las cuales se ven expuestos se articula como un eje importante de investigación. Galvis (2012) menciona que el perfil del trabajador informal en Colombia se caracteriza por presentar bajos niveles de formación e ingresos económicos limitados, y por realizar su labor en sitios que, en muchos casos, no llegan a tener las condiciones mínimas para la realización de la actividad. Además, el informe anual sobre los derechos de los trabajadores de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) destaca a los trabajadores informales como una población prioritaria, y hace importantes avances en la caracterización y conocimiento de las condiciones de trabajo del sector informal en América Latina (Garzón *et al.*, 2014). Sin embargo, poco se conoce con respecto a sus condiciones biológicas, psicológicas y sociales que permitan explicar y comprender el proceso salud-enfermedad de estas poblaciones.

Aún con lo anterior, el trabajo informal ofrece facilidades para las personas que lo ejecutan, y del mismo modo, representa –en algunos casos– una alternativa y solución para quienes reciben o adquieren los servicios que en esta modalidad pueden ser ofrecidos. Tal es el caso del mototaxismo, el cual ha tomado una significativa importancia en gran parte de las ciudades del país, convirtiéndose en una solución de movilidad para ciertas personas (Castillo *et al.,* 2013). Esta modalidad, por sus características inherentes, expone a quienes la realizan a una gran cantidad de condiciones de riesgo, tanto físico como psicosocial, las cuales, entre otras condiciones, terminan incidiendo en la calidad de vida laboral que las personas perciben ante la realización de su trabajo.

De tal modo, con la consideración de las condiciones de riesgo y vulnerabilidad a las cuales se ven expuestas las personas que hacen parte del mototaxismo, evidenciadas por diversos estudios en población colombiana (Hinestroza *et al.*, 2015; Castillo *et al.*, 2013; Burgos, 2016), y dado que la calidad de vida laboral se articula como un eje importante tanto en el desempeño que una persona tiene en su labor, como en la sensación de bienestar y comodidad en la realización de la misma (Huertas *et al.,* 2011), el identificar cómo es percibida por personas que

laboran en condiciones de informalidad, y qué condiciones pueden llegar a ser determinantes en la evaluación de la misma, se articula como una oportunidad para proponer estrategias efectivas en aras de mejorar las condiciones objetivas y subjetivas de quienes realizan esta modalidad de trabajo.

No obstante, lo anterior, tales estrategias deben partir del proceso de medición que permitan identificar puntos fuertes y de oportunidad y así propiciar espacios acordes a las necesidades y potencialidades de los trabajadores informales. Por tal razón, analizar la calidad de vida laboral en el sector informal se considera un aporte a la comprensión de las dinámicas de la informalidad.

29.2 Trabajo informal

La economía informal en el mundo se ha incrementado y tiene gran potencial de crecimiento a causa del desempleo de alrededor de 160 millones de personas (de los cuales 53 millones en países industrializados y en desarrollo) a los que se agregan 310 millones de personas más, para quienes no hay ocupaciones suficientes. La economía global ha crecido en 40 millones de puestos de trabajo por año mientras habría 48 millones de personas buscando empleo (OIT, 2002, p. 137). La mayoría de las personas que no encuentran empleo en el sector formal recurren entonces al sector informal de empleos independientes y por cuenta propia.

De tal modo, se entiende el trabajo informal como un medio laboral que genera ingresos económicos de manera independiente, sin cobertura legal sobre su contratación o el desarrollo de su actividad. Chumacero *et al.* (2016) mencionan que las personas que carecen de estabilidad laboral optan por esta alternativa en busca de mantener la subsistencia para ellos y sus familias. La Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2002) refiere que el trabajo informal es "toda actividad económica de los trabajadores y las unidades económicas que –legalmente o en la práctica– no están cubiertas o están insuficientemente cubiertas por las disposiciones institucionales formales". Además, menciona que este tipo de trabajos no están reconocidos o protegidos jurídica ni reglamentariamente, y que las personas recurren a estos, debido a su falta de trabajo. Según Palacios (2011), en los casos en que los trabajadores ganan lo justo para vivir, no existe para ellos la necesidad de formalizarse. Sus necesidades son más inmediatas que la supuesta protección social que les otorgaría el Estado, de estar regulados por este. Aspiran primero a tener qué comer y un lugar para vivir. Sin embargo, su informalidad laboral aumenta su desprotección y se ven afectados en su vejez por

no tener jubilación o, cuando tienen problemas de salud, por no tener cobertura médica, asociada a lo que se ha definido como actividad económica formal.

Entre muchas actividades denominadas informales, una que presenta características particulares es la del mototaxismo. Este surgió en los años cincuenta en Tailandia y desde entonces se ha expandido al resto del mundo, en especial a países latinoamericanos (Burgos, 2016). Maza *et al.* (2019) lo conciben como el método de transporte ilegal más usado en al menos veintiséis de los treinta y dos departamentos de Colombia, e identifican que se ha convertido en un método para sobrevivir utilizado por las personas de escasos recursos. Al parecer, dicha labor es bien vista por la mayoría de ciudadanos, pues aporta subsistencia a los más necesitados y transporte rápido a las personas que lo necesitan. Por las características inherentes a la realización del mototaxismo, existen diversas condiciones físicas (exposición a riesgos como excesivo polvo, accidentalidad, cambios de clima, etc.) y psicosociales (posibilidad de robo, conciliación trabajo-familia, relación con otros mototaxistas) que generan especial vulnerabilidad en esta población, aunada a sus ya existentes características de informalidad (Hinestroza *et al.*, 2015; Castillo *et al.*, 2013). Estas condiciones pueden, entre otras implicaciones, incidir en la calidad de vida laboral que los mototaxistas perciben.

29.3 Calidad de vida laboral

Para Blanch (2012), la calidad de vida laboral (CVL) es:

> El grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto de trabajo, el cual abarca una doble dimensión: objetiva, relacionada con las condiciones económicas, jurídicas, sociales, ecológicas, materiales y técnicas de trabajo, y subjetiva, asociada a las percepciones y valoraciones relativas a la propia experiencia laboral y a su contribución al desarrollo personal.

Es así como el término CVL alude a un concepto multidimensional compuesto por una dimensión física referida a las condiciones en las cuales se desempeña el trabajo y, por otra parte, a aquella dimensión del bienestar subjetivo (Miño, 2016).

La CVL se empezó a desarrollar como un concepto y una mirada relevante en las organizaciones entre los años 60 y 70, a partir de una serie de conferencias patrocinadas por el ministerio de trabajo de los EE. UU. y la fundación Ford, las cuales fueron generadas por el interés de los colaboradores sobre el trato de

nociones como la inclusión de los mismos en las decisiones, autonomía en el trabajo y rediseño de puestos de trabajo en aras de estimular el aprendizaje y generar interés, participación e involucramiento de ellos con el trabajo (Granados, 2011). Este fue un acontecimiento que impulsó el trabajo y el interés sobre la CLV como una manera para buscar una humanización del trabajo, que propenda al bienestar físico y psicológico de los trabajadores (Segurado y Agulló, 2002; Miño, 2016).

Dadas las características cambiantes de los entornos económicos y sociales, las dimensiones a partir de las cuales se ha comprendido la calidad de vida laboral también han cambiado. Muestra de ello se presenta en la tabla 29-1, en la cual Matabanchoy, Calderón y Betancourt (2014) recogen las dimensiones que la han compuesto desde su formulación en la década de los 70.

Tabla 29-1
Dimensiones de la CVL a lo largo de las décadas, tomada de Matabanchoy, Calderón y Betancourt (2014)

Autor	Dimensiones propuestas
Walton 1973 Teóricas	1. Compensación adecuada y justa; 2. Condiciones de trabajo seguras y saludables; 3. Oportunidades para usar y desarrollar capacidades; 4. Oportunidades para el crecimiento y seguridad; 5. Integración social en la organización; 6. Constitucionalismo en la organización; 7. Impacto del trabajo en la vida; 8. Relevancia social de la vida laboral.
Herrick y Maccoby (1975) Teóricas	1. Seguridad; 2. Equidad; 3. Individualismo; 4. Democracia.
Dyer y Hoffenger (1975) Teóricas	1. Tecnología; 2. Organización; 3. Necesidades personales; 4. Necesidades del medio físico y social; 5. Diseño de puestos.
Emery (1976) Teóricas	1. Dimensiones extrínsecas (condiciones generales de trabajo); 2. Dimensiones intrínsecas (características del trabajo: variedad y desafío de la tarea, aprendizaje continuo, reconocimiento y apoyo, contribución social significativa, futuro deseable).
Taylor (1978) Empíricas	1. Temas actuales; 2. Entorno social; 3. Crecimiento y desarrollo; 4. CVL de los empresarios; 5. CVL de la sociedad.
Guest (1979) Teóricas	1. Recompensas económicas y beneficios; 2. Seguridad; 3. Condiciones de trabajo; 4. Relaciones interpersonales y organizacionales; 5. Significado intrínseco del trabajo en la vida de la persona.

Autor	Dimensiones propuestas
Levine (1979) Empíricas	1. Grado en que los superiores tratan a los trabajadores con respeto y tienen confianza en sus habilidades; 2. Variedad de tareas; 3. Trabajos con desafío; 4. Igualdad de promociones; 5. Grado en que la vida fuera del trabajo afecta a la vida laboral; 6. Autoestima.
Walton (1979) Teóricas.	1. Salario adecuado y justo; 2. Entorno seguro; 3. Carta de derechos; 4. Desarrollo de capacidades humanas; 5. Oportunidades de progreso; 6. Relaciones humanas; 7. Espacio de la vida total; 8. Relevancia social del empleo; 9. Influencia sobre las decisiones que les afectan.
Bernstein (1980) Empíricas	1. Participación en la toma de decisiones; 2. Recompensa económica; 3. Compartir información con la dirección; 4. Garantía de los derechos; 5. Independencia jurídica; 6. Creación de una democracia participativa.
Albrecht (1983) Teóricas	1. Un puesto digno; 2. Condiciones de trabajo adecuadas; 3. Adecuada paga y beneficios; 4. Puestos seguros; 5. Supervisión adecuada; 6. *Feedback* sobre los resultados; 7. Oportunidad para el crecimiento y desarrollo de habilidades y responsabilidades; 8. Oportunidad para ascender; 9. Clima social positivo; 10. Justicia y juego limpio.
Skrovan (1983) Teóricas	1. Desarrollo; 2. Dignidad; 3. Práctica diaria.
Stein (1983) Teóricas	1. Control o autonomía; 2. Reconocimiento; 3. Pertenencia; 4. Progreso y desarrollo; 5. Recompensas externas; 6. Condiciones de trabajo apropiadas; 7. Dignidad.
Levine (1983) Empíricas	1. Relación de la vida familiar con la vida laboral; 2. Necesidades individuales básicas; 3. Áreas abiertas; 4. Comité de representación; 5. Actividades de crecimiento potencial; 6. Identificación con el producto.
Levine (1979-1983) Empíricas	1. Temas actuales. 2. Entorno social del trabajo. 3. Crecimiento y desarrollo. 4. Calidad de vida laboral de los trabajadores. 5. Calidad de vida laboral de la sociedad.
Casas, Repullo, Lorenzo & Cañas (2002) Teóricas	1. Medioambiente físico. 2. Medioambiente tecnológico. 3. Medioambiente contractual. 4. Medioambiente productivo. 5. Medioambiente profesional. 6. Esfera privada y mundo Laboral. 7. Individuo y actividad profesional. 8. Individuo y grupo laboral. 9. Individuo, grupo laboral e institución. 10. Institución y función directiva.
Segurado y Agulló (2002) Teóricas	1. Indicadores individuales. 2. Medio ambiente de trabajo. 3. Organización. 4. Entorno sociolaboral.

La anterior tabla muestra cómo, aun cuando la CVL no ha tenido un compendio unívoco de dimensiones a lo largo de las épocas (González *et al.*, 1996), se observa que estas se agrupan en dos factores, los aspectos de la CVL que

tienen que ver con el entorno laboral y los que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores, las cuales se podrían denominar, como se ha encontrado en otros autores, factores objetivos y subjetivos de la CVL.

Así, por ejemplo, en cuanto al factor objetivo, cabe distinguir las siguientes dimensiones, las condiciones del trabajo, las recompensas económicas, la seguridad, el diseño de los puestos, la igualdad, la seguridad económica, las cuestiones políticas de la empresa como la equidad, democracia, participación en la toma de decisiones. El segundo grupo de dimensiones se centra en la consideración de aspectos de la calidad de vida laboral psicológica de los trabajadores, como son la satisfacción de necesidades personales, el desarrollo de habilidades, las relaciones interpersonales, el significado intrínseco del trabajo para la vida de la persona, desarrollo, autoestima, satisfacción, reconocimiento, dignidad, salud, autorrealización.

Sin embargo, estas dimensiones y conceptualizaciones obedecen a una comprensión organizativa, formulada desde contextos que se podrían llamar formales, bajo coberturas laborales claras. Así mismo, los instrumentos para medir esta variable se han construido considerando tales espacios organizativos. De tal modo, se considera importante identificar cómo se dan las dinámicas de la calidad de vida laboral en el sector informal, y de tal modo proveer de información concreta sobre sus puntos fuertes y de mejora, partiendo sobre la base de instrumentos de medida *ad hoc* a las características de la población que se pretende analizar (Muñoz-Muñoz *et al.*, 2020). Así, el objetivo del presente estudio fue medir la calidad de vida laboral en un grupo de mototaxistas del departamento de Nariño.

29.4 Método

Estudio descriptivo de corte transversal, en el cual se busca identificar y analizar la variable calidad de vida laboral en un grupo de trabajadores del sector informal ene le departamento de Nariño. Participaron 323 personas pertenecientes al sector de mototaxismo. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia (Kerlinger y Lee, 2002). Los participantes pertenecían a los cascos urbanos de San José de Alban, San Bernardo, San Pablo y a la ciudad de San Juan de Pasto.

Instrumento de medición

Para realizar la caracterización de la variable se hizo uso de la Escala de Calidad de Vida Laboral en sector Informal ECVL-I (Muñoz-Muñoz *et al.,* 2021). Este instrumento entiende la CVL en el sector informal como la percepción del trabajador sobre la experiencia en el desarrollo de su trabajo, que se aborda desde dos dimensiones: la objetiva, donde se evalúa los riesgos con efectos en la salud física y riesgos psicosociales, y la dimensión subjetiva centrada en la satisfacción laboral, significado del trabajo y compromiso laboral. El instrumento consta de treinta y tres ítems, agrupados en cinco dimensiones que hacen relación a: i) riesgos con efectos en la salud física, ii) riesgos psicosociales, iii) satisfacción laboral, iv) significado del trabajo y v) compromiso laboral. Esta escala es de tipo Likert con cinco opciones de respuesta (1 = muy de acuerdo, hasta 5 = totalmente en desacuerdo). En el proceso de validación del instrumento se encontraron evidencias de validez y de confiabilidad adecuadas (análisis factorial exploratorio y confirmatorio con resultados óptimos, coeficientes alfa y omega de consistencia interna que varían entre 0,72 para las subescalas y de 0,91 para el total).

Procedimiento

Inicialmente, se procedió al montaje del instrumento y consentimiento informado en formato papel y lápiz. Para la aplicación del instrumento en la ciudad de Pasto se estableció contacto con los líderes del sindicato de mototaxistas, a quienes se informó sobre el estudio y los objetivos del mismo, y a quienes se solicitó el apoyo para el llamado a los integrantes del gremio y el desarrollo del proceso. Para el caso de las cabeceras municipales, los investigadores se acercaban a los potenciales participantes y, posteriormente a haber comentado el proceso que se adelantaba, extendían la invitación a participar del estudio. Esta fase se llevó a cabo en el mes de septiembre del 2019.

Con los datos obtenidos se procedió a realizar los análisis estadísticos relacionados con el nivel de calidad de vida laboral general y por subescalas, adelantados en el *software* SPSS versión 23 (IBM, 2016).

Aspectos éticos

El estudio tuvo en cuenta los parámetros del código deontológico y bioético de la Ley 1090 de 2006 y la Resolución 8430 de 1993 por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud y la Declaración Helsinki (WMA, 1964). En todos los casos se explicó a los participantes

el objetivo del estudio y se insistió sobre el carácter anónimo, confidencial y voluntario de su participación, así como la posibilidad de abandonar el proceso en cualquier momento.

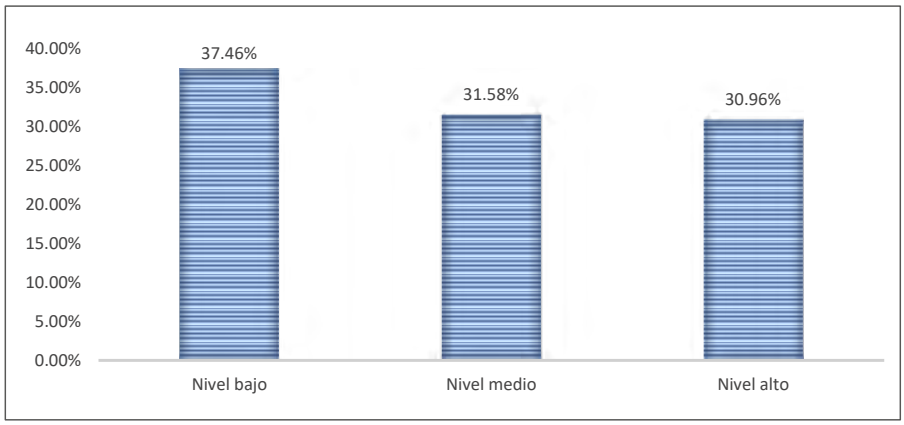
29.5 Resultados

La edad de los participantes osciló entre los 16 y los 66 años (M = 35,05 SD = 10,408). En cuanto al sexo, el 88,9 % fueron hombres y el 11,1 % mujeres. Relacionado con el último nivel de estudios alcanzado, la mayoría de los participantes reportaron el nivel de primaria (44 %) y de secundaria (45,2 %), el nivel técnico (8 %) y universitario (2,8 %) son los niveles con menor agrupación. Respecto al estrato socioeconómico, el 87,9 % de la muestra pertenece al estrato 1, el 11,5 % al estrato 2 y el 0,6 % al estrato 3. Respecto a las características familiares, el 33,7 % de los participantes reporta estar soltero, el 31,6 % en unión libre, el 28, 2 % casado y el 6,5 % está separado o es viudo. Así mismo, el 75,2 % reporta tener hijos, frente a un 24,8 % que reporta no tenerlos.

29.5.1 Nivel de calidad de vida laboral

En el gráfico uno se presentan los resultados generales de la medición de calidad de vida laboral. Para el caso, la tendencia de respuesta se agrupa en el nivel bajo. Sin embargo, tal tendencia es leve sobre los porcentajes de los niveles medio y bajo, los cuales a su vez se distribuyeron de manera similar en la muestra.

Figura 29-1
Nivel de calidad de vida laboral general



29.5.2 Niveles por subescalas

La primera dimensión, riesgos con efectos en la salud física, evalúa las condiciones del ambiente de interacción en el cual la persona realiza su actividad laboral. Dadas las características de esta dimensión, se puede clasificar por alta, media o baja propensión a estar expuesto a situaciones de riesgo. De tal modo, se identificó que gran parte de los participantes identifican la realización del mototaxismo como una actividad con alta exposición a este tipo de riesgos (n =140, 40,9 %), como se puede ver en la **tabla 29-2**. En general, las personas perciben que su trabajo tiene una considerable exposición a partículas de polución, temperaturas excesivas y altas vibraciones (ítem 1, 2 y 3).

Tabla 29-2
Niveles de percepción por subdimensiones

Dominio	Dimensión	Nivel	N	%
Objetivo	RESF	N.R. Alto	132	40,9 %
		N.R. Medio	99	30,7 %
		N.R. Bajo	92	28,5 %
	RPS	N.R. Alto	109	33,7 %
		N.R. Medio	132	40,9 %
		N.R. Bajo	82	25,4 %
Subjetivo	Satisfacción laboral	Alta	104	32,2 %
		Media	95	29,4 %
		Baja	124	38,4 %
	Significado del trabajo	Alto	108	33,4 %
		Medio	72	22,3 %
		Bajo	143	44,3 %
	Compromiso laboral	Alto	91	28,2 %
		Medio	108	33,4 %
		Bajo	124	38,4 %

*RESF hace referencia a la dimensión riesgos con efectos en la salud fascia, y RPS hace referencia a riesgos psicosociales.

Respecto a la dimensión de riesgo psicosocial, que evalúa los factores intralaborales, extralaborales e individuales que en interacción con la actividad laboral pueden afectar la salud del trabajador, se identificó que una parte considerable de los participantes consideran que este tipo de riesgo se encuentra en un nivel medio, seguido por la percepción alta y baja de exposición (ver **tabla 29-2**), los participantes consideran que su trabajo les genera estrés y preocupaciones en alta medida (ítem 6 y 8).

La tercera dimensión, satisfacción laboral, evalúa las actitudes positivas orientadas hacia la actividad laboral realizada, y el nivel de bienestar que se percibe a través de su realización. Para el presente estudio, la tendencia de respuesta se orienta hacia un nivel bajo se satisfacción (38,4 %), seguido de una percepción de satisfacción alta (32,2 %), mientras que el nivel medio de satisfacción representa el 29,4 % de los participantes. Los participantes identifican que los resultados de su trabajo no son suficientemente adecuados, ausencia de total autonomía en los horarios de trabajo, y pocas oportunidades de alcanzar metas a través de la realización de su trabajo (ítems 9, 12 y 16).

En cuanto a la dimensión significado del trabajo, que hace referencia a la representación de la actividad laboral en la vida del trabajador, y las creencias y valores que a tal representación subyacen, se identificó que la tendencia se encuentra en un nivel bajo, con el 44,3 % de los participantes en tal nivel. En el presente estudio, los participantes reportan que la actividad laboral que realizan no posee importancia capital en su vida, y que el trabajo no es un aliciente para seguir adelante en el día a día (ítem 20 y 24)

Finalmente, se evalúo la dimensión de compromiso laboral, que representa la articulación entre las actividades vitales constantes de un sujeto con la línea de su trabajo. Así, se identificó que la percepción de compromiso laboral se encuentra en un nivel bajo (38,4 %), aunque los niveles medio y bajo tienen una considerable tendencia de representación. Los participantes no manifiestan gusto por la actividad que realizan, y no consideran su actividad como una responsabilidad considerable para sí mismos o para los demás (ítems 27 y 28).

29.5.3 Relación entre variable sociodemográficas y calidad de vida laboral

Con la intención de fortalecer el análisis que se puede realizar sobre la calidad de vida laboral, se llevaron a cabo pruebas de hipótesis relacionadas

con las variables sociodemográficas de los participantes y su relación sobre las puntuaciones de las dimensiones y el total de la escala ECVL-I. Los resultados se resumen en la **tabla 29-3.** Para cada dimensión del instrumento, se presentan las variables que presentaron diferencias significativas en sus agrupaciones, así como las medianas por cada valor que asumen, y el nivel de significancia respectivo. Es necesario mencionar que se tomaron solamente aquellas relaciones estadísticamente significativas (P<0,05).

Tabla 29-3
Relación entre variables sociodemográficas y puntuaciones en ECVL-I

Dimensión del instrumento	Variable sociodemográfica	Categorías	Mediana	Sig.
Riesgos psicosociales	Nivel estudios	1	4	0,002
		2	5	
		3	8	
		4	6	
	Estado civil	1	4	0,000
		2	6	
		3	5	
		4	7	
	Hijos	1	5	0,000
		2	7	
Satisfacción laboral	Nivel estudios	1	32	0,022
		2	31	
		3	28	
		4	27	
	Estrato	1	32	0,003
		2	28	
Significado trabajo	Hijos	1	16	0,006
		2	15	

Dimensión del instrumento	Variable sociodemográfica	Categorías	Mediana	Sig.
Total	Estrato	1	84	0,019
		2	78	
	Estado civil	1	83	0,034
		2	82	
		3	85	
		4	89	

De los resultados encontrados, se identifica que la percepción de riesgo psicosocial parece incrementarse entre los niveles de estudio alcanzados, así como en las personas divorciadas y en unión libre, respecto a solteros y casados, y en el hecho de tener hijos. La satisfacción laboral parece verse mediada inversamente, en alguna medida, por el nivel de estudios alcanzados (menor nivel, mayor satisfacción) y por el estrato al cual se pertenece. El significado del trabajo es alto cuando las personas no tienen hijos, mientras que es bajo cuando si los tienen. Finamente, la percepción general de calidad de vida laboral tiene diferencias entre estratos y entre estado civil (ver **tabla 29-3**).

29.6 Discusión

El objetivo del estudio adelantado fue analizar la calidad de vida laboral en un grupo de trabajadores pertenecientes al sector del mototaxismo del departamento de Nariño. La percepción general de la CVL parece encontrarse con tendencia hacia el nivel bajo, y los porcentajes de niveles medio y alto se encuentran distribuidos de manera similar. Esto parecería indicar que las condiciones de realización de trabajo y las creencias, valores, expectativas y aspiraciones surgidas a partir del trabajo no se perciben como totalmente adecuadas. Bajo tal consideración, el análisis por dimensiones puede brindar mayor claridad sobre la percepción identificada.

La primera dimensión evaluada hace referencia a riesgos con efectos en la salud física, entendida como aquellas condiciones inherentes del trabajo que en interacción con la actividad laboral realizada genera exposición a riesgos. Se identificó que los participantes perciben una alta exposición a este tipo de riesgos, lo cual puede deberse a que los cambios en la temperatura, el ruido y las

vibraciones son comunes en el trabajo desempeñado por los mototaxistas, dadas las características propias del medio de transporte empleado. Tales condiciones percibidas son similares a las encontradas por Castillo, Galarza y Palomino (2013). La exposición constante a este tipo de riesgos es un factor crítico, ya que los efectos a mediano y largo plazo en la salud pueden abarcar desde afectaciones en el oído interno hasta cáncer de piel, problemas respiratorios graves y problemas lumbares (Castillo, Galarza y Palomino, 2013; Sutter, 1999; Griffin, 1999), lo cual puede llegar a incidir en la capacidad posterior para la realización de su actividad laboral (u otra). Esto plantea un reto, ya que en muchos países no se lleva un registro de enfermedades, accidentes de trabajo o programas de prevención para reducir la tasa de mortalidad y el costo económico que implica a las personas trabajadoras informales (OMS, 2010).

La segunda dimensión, denominada riesgos psicosociales, hace referencia a las condiciones de un contexto de trabajo que tienen relación con la organización, el contenido y la realización del trabajo susceptibles de afectar tanto al bienestar y la salud (física, psíquica o social) de quienes la realizan, así como a la misma actividad desarrollada. El nivel alto de percepción de este tipo de riesgos por parte de los participantes se corresponde con hallazgos encontrados por Fajardo *et al.* (2018), quienes identificaron que el cumplimiento de jornadas de trabajo extensas, la exposición a riesgo público por robo y las agresiones por parte del usuario se configuran en condiciones que afectan la salud psicosocial de los trabajadores. Al parecer, trabajos que implican constante interacción con usuarios se configura como un riego psicosocial importante que se refiere en varios estudios entre ellos el de Juárez *et al.* (2020), ya que incide en la preocupación y el nivel de estrés percibido. Por otra parte, la actividad del mototaxismo implica, como lo plantean Castillo *et al.* (2013), un alto nivel de atención mantenida, capacidad de trabajar rápido y en plazos cortos, lo cual parece incidir en el aumento de la presión percibida, y que, bajo ciertas condiciones, puede llegar a desencadenar accidentes de tránsito. Frente a la relación de riesgo psicosocial con variables como el estado civil, Castillo *et al.* (2013) han identificado que el estado civil, al igual que la presencia de hijos, ocasionan conflicto entre trabajo-familia, factor que a su vez se articula como factor de riesgo psicosocial.

La tercera dimensión hace referencia a la satisfacción laboral, entendida como el grado en que a los trabajadores se encuentra a gusto con su labor, teniendo en cuenta sus procesos emocionales y cognitivos, a través de los cuales la persona evalúa su experiencia en el trabajo (Pujol-Cols y Dabos, 2018). En la presente investigación se encontró que los participantes se encuentran poco satisfechos

con su actividad laboral. Esto puede deberse a la interacción entre las expectativas que los individuos poseen sobre lo que pueden alcanzar a través de su trabajo, y lo que llegan a alcanzar, mediado además por distintas variables personales. Concretamente para el caso, se identificó que la satisfacción laboral puede verse relacionada con el grado de escolaridad: a mayor nivel educativo, el nivel de satisfacción disminuyó de manera significativa, lo cual estaría relacionado con el hecho de que un nivel educativo alto implica mayores aspiraciones laborales (Arrieta y García, 2015). Otra variable a tener en cuenta es el estrato socioeconómico, que se relaciona inversamente con la percepción de satisfacción; esto podría entenderse por la expectativa de costo de vida y financiación de la misma que se identifica a partir de la realización de una actividad, y la relación entre "entrada y salida" de gastos que varía entre estratos (Rebolledo, 2015).

La cuarta dimensión, significado del trabajo, se refiere a una variedad de representaciones subjetivas que se tienen respecto al trabajo, a través de las cuales se establecen relaciones laborales, realizadas en un contexto socio-histórico que genera una identidad respecto a la labor ejercida (Romero, 2017). La tendencia de los participantes se situó en un nivel bajo, lo cual implicaría que, si bien la actividad laboral que realizan es importante, no se articula como un aspecto central de sus vidas, y por consiguiente no hay un desarrollo de valores y actitudes representativas de ellos hacia su actividad. A su vez, la percepción del significado del trabajo parece verse mediado si los trabajadores tienen hijos o no. Parece ser que los trabajadores informales vivencian ciertos conflictos entre el trabajo y la familia, pues sienten que no hay un equilibrio entre ambos (Jiménez y Moyano (2008); además, debe mencionarse la actividad informal es un medio de subsistencia que no está cubierta por un sueldo fijo, y suele ser un recurso al cual recurren las personas cuando carecen de una labor formal (Chumacero *et al.*, 2016): en este caso probablemente los trabajadores no consideran que con el trabajo realizado puedan sacar adelante a los suyos en especial a sus hijos, pues los ingresos obtenidos no son los esperados, además de que la mayoría de personas que participaron en el estudio manifestaron tener por lo menos un hijo, lo que implica una responsabilidad adicional en comparación con las personas que manifestaron no tener hijos (De Jesús y Ordás, 2006).

La quinta dimensión evaluada fue el compromiso laboral, que representa la articulación entre las actividades vitales constantes de un sujeto con la línea de su trabajo. En el presente ejercicio se identificó que la percepción del compromiso posee una tendencia es baja, lo cual parece indicar que si bien las personas realizan una actividad laboral que se ha transformado en parte de su cotidianidad, no se

ha formado un vínculo con su trabajo, y probablemente no lo consideran como una línea central dentro de su ciclo vital (Peralta *et al.*, 2007). En el desarrollo del instrumento de medición, los autores identificaron que el nivel de satisfacción posee una correlación directa y significativa con el nivel de compromiso laboral, relación que se puede apreciar en los resultados obtenidos. Lo anterior sugiere que los trabajadores que presentan actitudes favorables hacia su trabajo, y que consideran que su actividad cumple una serie de expectativas de bienestar y desarrollo, tienden a estar más comprometidos con la realización de su labor (Suma y Lesha, 2013; Herrera, Sánchez y Sánchez, 2016; Harter *et al.*, 2002).

Con lo anterior, existen algunos puntos que deben ser considerados. Primero, la percepción de exposición tanto a riesgos con efectos en la salud física como a riesgos psicosociales se fundamenta en las condiciones inherentes de la actividad del mototaxismo. Segundo, las condiciones de riesgo percibidas son inversamente proporcionales a la satisfacción, el significado y el compromiso de los trabajadores frente a su actividad económica, lo cual guarda coherencia con los resultados encontrados. Tercero, muchas de las personas que recurren a la informalidad lo realizan por la ausencia de oportunidades en sectores formales, por lo cual probablemente si una persona asume un rol de trabajo en un sector informal, se mantenga en él. Tales consideraciones, aunadas a la ausencia de protección social como característica intrínseca de la economía informal, implica que los trabajadores informales se adscriban como una población altamente vulnerable (OIT, 2002). Por tanto, se resalta la importancia de poder realizar acercamientos hacia la percepción general de las condiciones en las cuales los trabajadores informales realizan su labor, y la serie de creencias, actitudes y cursos de acción que a partir de tales condiciones se propician. Sin embargo, tales acercamientos deben ser la base para sensibilizar sobre las problemáticas laborales, base sobre la cual se planteen procesos que permitan responder ante necesidades apremiantes de los trabajadores y sus familias, para incidir en su calidad de vida, en su calidad de vida laboral, y en el aporte general que hacen a la economía estatal.

Referencias

- Arrieta, L. y García, L. (2015). *Análisis de la satisfacción laboral de los ocupados en el sector comercial de Cartagena de Indias* [Trabajo de Grado, Universidad de Cartagena]
Blanch, J. (2012). *Trabajar y bienestar.* Editorial UOC.

- Burgos, S. (2016). El mototaxismo: un medio de transporte urbano como alternativa económica en San Juan de Pasto. *Revista de Sociología, 5*, 11-27.

- Castillo, I., Galarza, B. y Palomino, H. (2013). Condiciones de trabajo y salud de mototaxistas, Cartagena-Colombia. *Salud Uninorte, 29*(3), 514-524.

- Castro, O. (2014). Informalidad y trabajo decente en Colombia: análisis desde la perspectiva de género. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, *2*(3), 2-16.

- Chumacero, P., Peralta, J. y León, F. (2016). Carga de trabajo, somnolencia y accidentes de tránsito: ¿se potencian en conductores de mototaxi? *Revista Médica Herediana, 27*(4), 268-269.

- De Jesús, M. y Ordás, M. (2006). El significado del trabajo: estudio comparativo entre jóvenes empleados y desempleados. *Segunda Época, 25*(2), 64-77.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2020). Imputación de la condición de informalidad de los ocupados en Colombia para marzo y abril de 2020. Bogotá, Colombia.

- Fajardo, A., Hernández, J., González, Y. y Torres Pérez, M. (2018). Caracterización y percepción del riesgo en vendedores informales de las plazas de mercado de la ciudad de Bogotá, D.C. *Ciencia & Trabajo, 20*(63), 151-154.

- Galvis, L. (2012). Informalidad laboral en las áreas urbanas de Colombia. *Coyuntura Económica: Investigación Económica y Social, 42*(1), 15- 51.

- Garzón, M., Gómez, D. y Rodríguez, L. (2014). Indicadores y condiciones de salud en un grupo de trabajadores informales "venteros" del centro de Medellín (Colombia) 2008-2009. *Investigaciones Andinas, 16*(28), 932-948.

- González, P., Peiró, J. y Bravo, M. (1996). Calidad de vida laboral. En J. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo* (Vol. 2, pp. 161-186). Síntesis.

- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de Investigación en Psicología, 14*(2), 271-276.

- Griffin, M. (1999). Vibraciones. En *Enciclopedia Seguridad e Higiene en el Trabajo*.

- Harter, J., Schmidt, F. y Hayes, T. (2002). Bussines unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and bussines outcomes a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279.

- Herrera, P., Sánchez, Y. y Sánchez, M. (2018). El efecto mediador de la satisfacción laboral en la relación entre la percepción de oportunidades de empleos alternativos

y el compromiso organizacional. Un estudio de caso en una maquila Tamaulipeca. *Revista del colegio de San Luis, 8*(16), 145-169.

- Hinestroza, L., Toro, L. y Ramírez, M. (2015). Condiciones de salud y trabajo de los mototaxistas en Palmira, Colombia (2014). *Revista Colombiana de Salud Ocupacional, 5*(1), 19-26.

- Huerta, P., Pedraja, L., Contreras, S. & Almodóvar, P. (2011). Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales. *Revista de Ciencias Sociales, 17* (4), 658-676.

- IBM Corp. (2016). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 23.0. Armonk, NY: IBM Corp.

- Jiménez, A. y Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Universum, 23*(1), 116-133.

- Juárez, A., Flores, C. y Pelcastre, B. (2020). Factores psicosociales del trabajo y efectos psicológicos en comerciantes informales en Morelos, México: una exploración mixta preliminar. ***Salud UIS, 52*(4),** 402-413.

- Kerlinger, F. y Lee, B. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill.

- Ley 1090 de 2006 por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. 6 de septiembre de 2006. D. O. n.° 46383. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1090_2006.html

- Matabanchoy, S. Calderón, G y Betancourt, S. (2014). Aproximaciones a la reflexión sobre la calidad de vida laboral. En Orejuela, J. (Ed). *Psicología de las organizaciones y del trabajo* (447-465). Editorial Bonaventurana.

- Maza, F., Fals, M., Espinosa, L., Safar, C. y Licona, D. (2019). Percepciones del riesgo asociado a la práctica del mototaxismo en Cartagena, Colombia. *Economía y Región, 13*(2), 57-81.

- Miño, A. (2016). Calidad de vida laboral en docentes chilenos. *Summa Psicológica, 13*(2), 45-55.

- Muñoz- Muñoz, D., Pérez, D., Matabanchoy, S. y Herrera-López, M. (2021). Escala de calidad de vida laboral en trabajo informal: estudio instrumental con mototaxistas

en Colombia. *Revista de la asociación española de especialistas en medicina del trabajo, 30 (4).* 452-466.

- Organización Internacional del Trabajo -OIT. (2002). *Effect to be given to resolutions adopted by the International Labour Conference at its 90th Session*. OIT.

- Organización Mundial de la Salud -OMS. (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de soporte*. OMS. https://bit.ly/3AwSswQ

- Palacios, R. (2011). ¿Qué significa "trabajador informal"? Revisiones desde una investigación etnográfica. *Revista Mexicana de Sociología, 73*(4), 591-616.

- Peralta, M., Santofimio, A. y Segura, V. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe,* (19), 81-109.

- Pujol-Cols, L. y Dabos, G. (2008). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, *34*(146), 3-18.

- Rebolledo, B. (2015). *Calidad de vida y satisfacción laboral en trabajadores y trabajadoras del sector comercial de la ciudad de Chillán* [Trabajo de Grado, Universidad del Bío-Bío].

- Romero, M. (2017). Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social. *Psicología desde el Caribe*, *34*(2), 120-138.

- Segurado, A. y Agulló, T. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema, 14*(4), 828-836.

- Suma, S. y Lesha, J. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: The case of Shkodra municipality. *European Scientific Journal, 9*(17), 41-51.

- Sutter, A. (1999). Ruido. En *Enciclopedia Seguridad e Higiene en el Trabajo*.

- World Medic Asociation WMA. (1964). WMA Declaration of Helsinki – ethical principles for medical research involving human subjects. Adopted by the 18th WMA General Assembly, Helsinki, Finland

Capítulo 30. Resiliencia, optimismo, esperanza y autoeficacia: capital psicológico clave para el desarrollo humano en tiempos de incertidumbre

Leonor Emilia Delgado-Abella, Miguel Ángel Mañas Rodríguez y Pedro Antonio Díaz Fúnez

Universidad El Bosque, Universidad de Almería

30.1 Introducción

El capital psicológico se define como un estado de desarrollo psicológico positivo del ser humano. Este es un constructo que cumple con los criterios para ser considerado un objeto de estudio válido dentro del cuerpo teórico del comportamiento organizacional positivo, más conocido por sus siglas en inglés POB (*Positive Organizational Behavior*). En palabras de Youssef y Luthans (2007), además de la naturaleza positiva, los criterios para abordar el estudio del capital psicológico son: su capacidad también debe ser de tipo estado, o sea, susceptible de modificación. Además, la capacidad psicológica debe tener sustento teórico e investigativo; ser medible de forma válida y, tener impacto sobre el desempeño laboral (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans *et al.*, 2007a). Tal como afirman Peterson y Seligman (2004), estos criterios establecen los límites necesarios para trabajar desde la teoría, la investigación y la praxis en

los terrenos del POB. Se comenzará abordando el debate sobre la capacidad del capital psicológico como estado o como rasgo.

30.2 Capital psicológico: ¿estado o rasgo?

La confusión a la hora enmarcar el capital psicológico como un estado o un rasgo ha estado presente desde los inicios de su estudio. Los investigadores han tratado siempre los estados y los rasgos como constructos independientes y dicótomos (Srivastava y Maurya, 2017). No obstante, Luthans *et al.* (2010) proponen más bien una visión de continuo en la cual, en su forma más pura, cada uno estaría ubicado en un extremo y postulan cuatro puntos clave en este continuo estado-rasgo, así:

1. *Estados puros*, son relativamente transitorios y fácilmente modificables. En este punto del continuo se ubican los estados de ánimo, las emociones y el placer.
2. *Constructos como estado*, son más estables que los estados puros, pero susceptibles al desarrollo y como tal, pueden moldearse. En este punto del continuo se encuentran los recursos psicológicos positivos constitutivos del capital psicológico: esperanza, optimismo, resiliencia y autoeficacia.
3. *Constructos como rasgo*, son más permanentes y difíciles de cambiar. Como ejemplos, se pueden citar las fortalezas de carácter y las virtudes.
4. *Rasgos puros*, son mucho más estables y de muy difícil transformación. Aquí se inscriben los talentos, la inteligencia y las características heredadas.

Quizá la característica que más ayude a distinguir entre estado y rasgo es su capacidad para ser desarrollado, así entonces, los rasgos no son fácilmente desarrollables, mientras los estados sí (Chen *et al.*, 2000; Luthans *et al.*, 2006a, 2007b).

Las cuatro variables constitutivas del capital psicológico, y el constructo mismo, son capacidades psicológicas tipo estado, lo que indica que pueden ser objeto de desarrollo y entrenamiento, pero no son tan situacionales y de corta duración como las emociones y los estados de ánimo (Avey *et al.*, 2006). De hecho, existe evidencia que muestra la capacidad de modificación del capital psicológico a través de intervenciones (Dello y Stoykova, 2015; Luthans *et al.*, 2006a, 2008, 2010; Salanova y Ortega-Maldonado, 2019; Zhang *et al.*, 2014; Zhang *et al.*, 2020), pero abordar su modificación no resulta sencillo.

No obstante, y a pesar de la evidencia aportada en el párrafo anterior, autores como Dawkins *et al.* (2013) son bastante escépticos acerca de la naturaleza "como estado" del capital psicológico y sus componentes. Esta posición se fundamenta en el hecho de que las variables constitutivas del capital psicológico han sido tratadas en la literatura tanto como rasgo como estado y eso realmente requiere mayor investigación para develar la verdadera naturaleza (estado o rasgo) de los componentes del constructo.

En consecuencia, Avey *et al.* (2008) enfatizan la importancia de realizar estudios longitudinales que permitan conocer aspectos determinantes de la estabilidad del constructo capital psicológico. Esto permitirá establecer con mayor claridad la naturaleza de estado o rasgo de cada componente del constructo, así como del capital psicológico en sí mismo. De igual manera, este tipo de estudios permitiría determinar la efectividad de las intervenciones realizadas en pro de incrementar el capital psicológico en las personas. También permitiría esclarecer la medida en la cual el constructo y cada uno de sus componentes es atribuible a la persona o al contexto.

Otro elemento que añade valor, aunque es un aspecto poco mencionado en los debates estado-rasgo es la evidencia proporcionada por la neurociencia. Los hallazgos desde esta perspectiva indican que la noción de positividad y negatividad sobre la percepción de la realidad no deriva únicamente de reacciones emocionales primitivas, evolutivamente hablando; sino que son producto de la corteza prefrontal (Youssef-Morgan, 2014). En este sentido, los trabajos recopilados por Davidson y McEwen (2012) dan cuenta de que la experiencia vital puede moldear los circuitos neuronales subyacentes al comportamiento social y emocional desde el periodo prenatal hasta el fin de la vida, lo que supone una importante evidencia empírica para afirmar que las intervenciones diseñadas para promover conducta prosocial y bienestar podrían inducir plasticidad y cambios en el cerebro. Esto permite pensar que la conceptualización de los rasgos puros como totalmente estables e inmodificables, dada su condición genética, puede flexibilizarse a la luz de las posibilidades de la plasticidad de la corteza prefrontal (Youssef-Morgan, 2014).

Los resultados hallados desde las neurocientíficas también tienen importantes implicaciones para el capital psicológico. Estos estudios sugieren que existen diferencias en la actividad cerebral en líderes con alto y bajo capital psicológico. Algunas de estas diferencias probadas en el estudio de Peterson *et al.* (2008) se esbozan brevemente a continuación: los participantes con alto capital psicológico mostraron más actividad en la corteza prefrontal izquierda que aquellos con bajo

capital psicológico; quienes puntuaron más bajo en capital psicológico mostraron más actividad en la corteza frontal derecha y en la amígdala del mismo lado.

De todo ello, se puede concluir la capacidad moldeable del capital psicológico en los individuos a través de sus experiencias vitales. Por lo tanto, a través del diseño de intervenciones dirigidas parece factible llegar a modificar las habilidades personales derivadas del capital psicológico en los individuos.

30.3 Capital psicológico como constructo de segundo orden

Otro elemento destacable en la comprensión del constructo capital psicológico es que este se ha identificado como un factor de segundo orden (Avey *et al.*, 2006). En el contexto del análisis factorial exploratorio (AFE), se entiende por factores de segundo orden aquellos que se obtienen a partir de dos o más factores de primer orden que correlacionan entre si (Abad *et al.*, 2011). Estos factores de orden deben estar sustentados teóricamente y explicar de forma parsimoniosa el patrón de correlación encontrado entre los factores de orden inferior (Byrne, 2005).

En el caso del capital psicológico, los factores de primer orden comprenden las cuatro dimensiones que conforman el constructo: esperanza, optimismo, resiliencia y autoeficacia. Como factor de segundo orden, la investigación arroja evidencias de asociaciones significativas entre capital psicológico, por una parte, y variables clave del comportamiento organizacional y resultados positivos para las dinámicas empresariales, por otra parte. Esto permite considerar que el capital psicológico contribuye o se suma a las ventajas competitivas de las organizaciones (Delgado-Abella, 2012; Guangyi y Shanshan, 2016; Newman *et al.*, 2014; Srivastava y Maurya, 2017).

El capital psicológico ha mostrado ser un constructo con una potencia explicativa superior a la de la sumatoria simple de sus componentes (Luthans *et al.*, 2007b), es decir, aporta mayor explicación de la varianza, que la que podrían producir sus cuatro componentes independientemente, en variables como: desempeño y satisfacción laboral (Luthans, Avolio *et al.*, 2007), absentismo (Avey *et al.*, 2006), la conducta de compartir conocimiento (Delgado-Abella y Castañeda, 2011) y síntomas de depresión (Liu *et al.*, 2013).

Los cuatro recursos, actuando de manera combinada, interactúan sinérgicamente para dar vida al nuevo constructo que es capaz de aportar una

tendencia a alcanzar los objetivos y el éxito en la vida personal y laboral (Luthans *et al.*, 2010). En esta dirección, Dawkins *et al.* (2013) explican que esta sinergia se produce debido a la acción complementaria de la esperanza, el optimismo, la resiliencia y la autoeficacia, actuando desde sus comunalidades, para dotar a la persona de una sensación de control, intencionalidad y capacidad para la búsqueda activa de sus objetivos.

Las cuatro variables que componen el constructo de capital psicológico articulan mecanismos emocionales, cognitivos, motivacionales y sociales (Luthans y Youssef-Morgan, 2017). Esto confiere a estas variables la capacidad para influir positivamente sobre el desempeño de los trabajadores, enriquecer las alternativas para la solución de problemas y les permite hacer una "evaluación positiva de las circunstancias y de la probabilidad de éxito basados en motivación, esfuerzo y perseverancia" (Luthans, Avolio *et al.*, 2007, p. 550). De igual manera, se ha sugerido que el "efecto sinérgico" se produce porque el capital psicológico incorpora los mecanismos de afrontamiento que los cuatro factores que lo integran tienen en común (Avey *et al.*, 2011), mecanismos que se entienden como dispositivos de supervivencia desde la TCR de Hobfoll (2002).

30.4 Teorías de sustento del capital psicológico

En este punto se presentan las principales teorías que han sido utilizadas a la hora de estudiar el capital psicológico. Se da inicio con una breve reseña de la TCR (Hobfoll, 2002) y la explicación del capital psicológico a través de esta óptica. En segundo lugar, se expone el Modelo transversal o cruzado (Bolger *et al.*, 1989) que complementa la teoría anterior, al proponer mecanismos explicativos de la acción del capital psicológico. Y para cerrar este primer apartado sobre las teorías que soportan capital psicológico se presentan la teoría de ampliación y construcción (Frederickson, 1998) y la teoría del contagio emocional (Hatfield *et al.*, 1993).

30.4.1 Teoría de la conservación de recursos (TCR)

Esta es una teoría motivacional que explica cómo la conducta humana se basa en la necesidad evolutiva de adquirir y conservar recursos para la supervivencia, lo cual es central en la genética del comportamiento humano. Pero las personas no solo atesoran recursos de orden básico, sino también de naturaleza personal, social y material que les permiten sentir que pueden hacer frente a retos difíciles.

Entre estos últimos recursos se encuentran la salud, el bienestar, la autoestima, la familia y el sentido, propósito y significado de la vida (Hobfoll *et al.*, 2018).

La TCR ha tenido una amplia aplicación en la literatura organizacional. Algunas investigaciones que proponen explicaciones a partir de la TCR tratan sobre variables como: el trabajo significativo (Tan *et al.*, 2019), los sistemas de salud (Alvaro *et al.*, 2010), el *burnout* (Prapanjaroensin *et al.*, 2017), el conflicto trabajo-familia (He *et al.*, 2019), la conducta de compartir conocimiento (Wu y Lee, 2020), el liderazgo aversivo (Fatima *et al.*, 2018) y el ausentismo laboral (van Woerkom *et al.*, 2016).

Esta teoría, inicialmente creada como explicación alternativa del estrés (Hobfoll, 1989), provee un marco de referencia para comprender, predecir y estudiar los procesos dinámicos de interacción entre las personas y los contextos en los que se desarrollan (Hobfoll, 2011). En este sentido, Hobfoll *et al.* (2018) afirman que hay entornos que pueden funcionar como terrenos fértiles o infértiles para la creación, mantenimiento y limitación de recursos. En otras palabras, la existencia de recursos depende de ciertas condiciones ecológicas, sociales y ambientales. Este autor postuló la noción de autopistas de caravanas de recursos (*Resource caravan passageways*) para referirse a las condiciones que facilitaban la adquisición de recursos. Hobfoll (2011) menciona que cuando las organizaciones no proveen adecuadamente estas autopistas, los empleados disminuyen su productividad e incluso pueden llegar a episodios de mal comportamiento en el trabajo, como un elemento de resistencia a perder los recursos de que disponen.

Adicionalmente, al interior de la TCR, Hobfoll (2011) también utiliza el concepto *caravanas de recursos* para indicar que los recursos no existen individualmente, sino que actúan en paquetes o caravanas, tanto para personas como para las organizaciones. Estos recursos agrupados en caravanas se atraen y refuerzan entre sí (Hobfoll, 2002). Así, forman espirales positivas que permiten ganar más y más recursos para contribuir al logro de los resultados deseados (Hobfoll, 1989). El concepto de caravanas contrasta con el énfasis generalizado en ambientes investigativos de focalizarse en un recurso a la vez o asumir que estos son estáticos (Hobfoll *et al.*, 2018).

En el caso del capital psicológico sus cuatro componentes son considerados recursos personales positivos, entonces de acuerdo con la TCR, la interacción entre ellos produce un impacto mayor sobre variables de resultado en los empleados (como desempeño o bienestar, por ejemplo) que cada una por separado (Luthans, Avolio *et al.*, 2007). Este valor agregado del capital psicológico estriba precisamente

en la sinergia entre sus cuatro dimensiones actuando como una caravana de recursos, los cual puede explicar su mayor poder predictivo como constructo de segundo orden (Avey *et al.*, 2011).

Con el fin de contribuir con la explicación de la interacción entre recursos al interior de las caravanas propuestas por la TCR, en este momento resulta interesante explorar el Modelo transversal o cruzado de Bolger *et al.* (1989), inicialmente formulado para explicar el contagio del estrés entre parejas de esposos, tanto en el trabajo como en el hogar.

30.4.2 Modelo transversal o cruzado

Este modelo se define como un proceso interpersonal que ocurre cuando el estrés laboral o las presiones psicológicas que vive una persona afectan el nivel de presión de otro individuo con quien comparte el mismo ambiente social (Bolger *et al.*, 1989). El modelo transversal constituye un mecanismo mediante el cual las experiencias, emociones y recursos se transfieren al interior de contextos sociales y organizacionales. De esta manera, esta acción transversal puede actuar como un mecanismo para explicar el intercambio de recursos dentro de las caravanas (Chen *et al.*, 2015).

La aplicación de este efecto transversal en variables de la psicología organizacional positiva ha sido estudiada por los siguientes investigadores, entre otros: Fan *et al.* (2020) con relación a la resiliencia en líderes; Chen *et al.* (2015) en un estudio teórico sobre la resiliencia en el contexto organizacional; Bakker *et al.* (2014) en la relación entre *engagement* laboral y adicción al trabajo; Rodríguez-Muñoz *et al.* (2014) para explicar la asociación entre *engagement* en el trabajo y la felicidad en el hogar. Estos estudios coinciden en encontrar apoyo empírico para probar el modelo cruzado o transversal en sus hipótesis sobre la relación entre las variables ya mencionadas.

A partir de este modelo, Westman (2001) estudiando el estrés, postuló tres mecanismos aplicables al caso de las caravanas de recursos: empatía, mediación y moderación. A continuación, se explicará brevemente cómo actúa el efecto cruzado en cada uno de estos mecanismos, actuando como efecto directo o indirecto.

En la empatía se produce un efecto transversal directo mediante la transmisión persona a persona de estados emocionales y otros recursos. Esto obedece al hallazgo de que este fenómeno generalmente ocurre entre compañeros que tienen una relación cercana, se cuidan entre sí y pasan buena parte de su vida juntos. El

principal mecanismo subyacente que explica el cruce de emociones positivas es el contagio emocional (Chen *et al.*, 2015). Sobre contagio emocional se hablará más adelante en este mismo capítulo.

Por su parte, el proceso transversal indirecto se da a través del efecto de mediación y moderación (Westman, 2001). La mediación se produce cuando una tercera variable vincula o sirve de enlace entre una causa y un efecto, mientras que la moderación ocurre cuando una tercera variable modifica el efecto causal (Wu y Zumbo, 2008).

Con respecto al capital psicológico, en la literatura se han reportado varios estudios cuyo papel como mediador y moderador se ha explicado por medio de la TCR. Es decir, el capital psicológico actuando como caravana de recursos ha mediado o moderado la relación entre las siguientes variables: *engagement* y prácticas de talento humano (Aybas y Acar, 2017), clima de diversidad y compromiso organizacional (Newman *et al.*, 2018), orientación profesional autodirigida y bienestar (Li, 2018), liderazgo positivo y *engagement* de los empleados (Xu *et al.*, 2017), rendimiento académico y *engagement* académico (Martínez *et al.*, 2019), trabajo significativo y *burnout* (Tan *et al.*, 2019), liderazgo transformacional y engagement en trabajadores del conocimiento (Li, 2019) y, liderazgo aversivo y alienación laboral (Fatima *et al.*, 2018).

Es muy importante hacer ver que estos tres mecanismos propuestos como explicación del modelo transversal son igualmente aplicables tanto para variables positivas como para variables negativas. Para el caso del efecto transversal o cruzado en variables positivas, se ha encontrado consistencia con la teoría de ampliación y construcción de Barbara Frederickson (1998), que se explicará en las próximas líneas y se sugiere la acción de un posible efecto cruzado en los procesos interpersonales positivos que se puedan activar mediante las emociones positivas (Chen *et al.*, 2015).

30.4.3 Teoría de ampliación y construcción

La teoría de ampliación y construcción de Barbara Frederickson (1998; 2001; 2004; 2013), inspirada inicialmente en cuatro emociones positivas (alegría, interés, serenidad y amor), también puede contribuir con la explicación del capital psicológico desde la óptica de los recursos psicológicos. Esta teoría postula que las emociones positivas amplían o ensanchan el repertorio momentáneo pensamiento-acción, en contraste con las emociones negativas que lo reducen

durante su ocurrencia. Así entonces, la alegría genera deseos de actuar, el interés lleva a explorar, la tranquilidad despierta la necesidad de saborear y el amor crea ciclos recurrentes de relaciones cercanas y seguras. Este efecto de apertura mental y los comportamientos que fomenta, hacen que las emociones positivas promuevan la creatividad y el establecimiento de mejores vínculos sociales, lo cual a su vez permite la construcción de recursos personales duraderos de orden físico, intelectual, social y psicológico. Estos recursos funcionan como reservas que mejoran las posibilidades de afrontamiento y supervivencia, ya que crean espirales positivas crecientes y así contribuyen notablemente con el enriquecimiento de la calidad de vida de las personas.

El estudio de Carmona-Halty *et al.* (2019) aporta evidencia empírica para confirmar que las emociones positivas constituyen uno de los mecanismos clave mediante los cuales opera el capital psicológico, como ya lo habían propuesto Luthans y Youssef-Morgan (2017). Por otra parte, como lo menciona Chen *et al.* (2015), otro mecanismo subyacente que explica el intercambio de emociones positivas, incluida la felicidad, es contagio emocional. Por tanto, a continuación se explicará la teoría del contagio emocional de Hatfield *et al.* (1993).

30.4.4 Teoría del contagio emocional

Por último, en la literatura se ha considerado entre las explicaciones del funcionamiento del capital psicológico la teoría del contagio emocional (Hatfield *et al.*, 1993). Para el desarrollo de la humanidad ha sido crucial, en especial para la evolución de la comunicación interpersonal, "ponerse en los zapatos del otro". Ese es el fundamento de la empatía, aspecto vital en las relaciones humanas a todo nivel (Delgado-Abella, 2016).

El contagio emocional se define como la tendencia a imitar automáticamente y a sincronizar expresiones, vocalizaciones y movimientos con los de otra persona con quien, en consecuencia, se produce convergencia emocional (Hatfield *et al.*, 1993). Anotan también estos autores que los procesos implícitos de influencia afectiva incluyen contagio emocional y arrastre conductual. Existe evidencia que sugiere que "las personas están programadas para captar las señales emocionales de otros" (Côté, 2005, p. 515). Además, las investigaciones apoyan la transferencia de estados de ánimo en el laboratorio (Sy *et al.*, 2005).

Se puede encontrar en la literatura varias explicaciones al fenómeno del contagio emocional. La primera es la formulada por Hatfield *et al.* (2009). Para

estos autores la inducción del estado de ánimo es consecuencia de un proceso no consciente conocido como contagio emocional primitivo. Es decir, existe evidencia que indica que este proceso opera debido a que los individuos imitan automáticamente la expresión emocional de los otros (facial, vocal y postural). Lo que experimentan a partir de su propia expresión emocional imitada del otro, produce convergencia emocional con la persona que están imitando.

Otra explicación del contagio emocional proviene de las neurociencias. Preston y de Waal (2002) postulan un modelo en el cual la observación o imaginación de otra persona en un estado emocional específico activa automáticamente una representación de ese estado en el observador, con las respuestas fisiológicas asociadas a tal estado. Al ser automático, se trataría de un proceso que no requiere conciencia ni esfuerzo de procesamiento, pero que no puede inhibirse ni controlarse. El modelo de percepción-acción propone dos categorías básicas: la conducta motora y la conducta emocional (Moya-Albiol *et al.*, 2010).

Al respecto de esta explicación neurocientífica, se sabe que la corteza temporal superior y la corteza frontal inferior son áreas críticas para la representación de la acción y están conectadas al sistema límbico a través de la ínsula. Esta podría constituir una vía de transmisión crítica entre la representación de la acción y la emoción. Las neuronas de la corteza frontal inferior se activan durante la ejecución y la observación de una acción (neuronas espejo), mientras que las neuronas de la corteza temporal superior solo se disparan durante la observación de una acción. Tanto la imitación como la observación de expresiones faciales de tristeza, alegría, enfado, sorpresa, disgusto y miedo activan una red muy parecida de áreas cerebrales, aunque la actividad es mayor durante la imitación que durante la observación en áreas premotoras que incluían la corteza frontal inferior, la corteza temporal superior, la ínsula y la amígdala. Por tanto, los seres humanos entienden lo que los demás sienten gracias a un mecanismo de representación de la acción que permite la empatía y modula el contenido emocional, mecanismo en el que la ínsula desempeña un papel fundamental (Carr *et al.*, 2003).

A continuación se profundizará en aspectos conceptuales y teóricos de cada uno de los componentes del capital psicológico: esperanza, optimismo, resiliencia y autoeficacia. Esto permitirá tener una visión más amplia sobre los elementos componentes del constructo y poder abordar su análisis con mayor profundidad.

30.5 Esperanza

La esperanza ha sido considerada como un elemento clave para ciertos procesos humanos desde ámbitos tan dispares como la terapia de pareja (Ward *et al.*, 2017), la recuperación de las enfermedades mentales (Park y Chen, 2016), incluso en el liderazgo de los pueblos (Luthans *et al.*, 2004). La esperanza ha sido descrita como cognición, disposición, capacidad, proceso, actividad, estado, rasgo, o alguna combinación entre estas (McGeer, 2004). Sin embargo, esta diversidad de conceptualizaciones ha hecho que los investigadores hayan eludido su claridad conceptual, quizá por el desacuerdo existente en torno a su naturaleza (Ward *et al.*, 2017).

Para ilustrar un poco esta diversidad conceptual, en primer lugar, se presentarán cronológicamente algunas de las definiciones que se han hecho acerca de la esperanza. Posteriormente, se expondrán las dos principales teorías desde donde se ha abordado su estudio, a saber: la teoría de la esperanza (Snyder et al., 2005) y la teoría de los cuatro factores de la esperanza (Ward y Wampler, 2010).

30.5.1 Definiciones de esperanza

La esperanza ha sido estudiada por varios teóricos desde la década del sesenta. En esta sección del capítulo se presentarán varias definiciones en orden cronológico y en cada una de ellas se brindará el marco conceptual al que se suscribe, es decir, si se trata de una perspectiva conductual, cognitiva o social.

Como primer referente para ilustrar el concepto de esperanza se puede establecer en Mowrer (1960), quien asume la esperanza como una forma afectiva de reforzamiento secundario. En sus estudios con animales, bajo un paradigma estímulo-respuesta, la esperanza como emoción aparecía cuando el estímulo se asociaba a algo placentero. Cuando se inducía este ingrediente afectivo, los animales parecían anticiparse a la eventual ocurrencia placentera del estímulo mostrando un aumento de su actividad. Así entonces, la esperanza seguía a la conducta deseada contribuyendo al reforzamiento del estímulo original. De esta forma, la emoción de la esperanza parecía impulsar a los animales hacia el logro de los objetivos que les eran propuestos (López *et al.*, 2003).

Poco después, Erikson (1964), desde un punto de vista cognitivo, define la esperanza como una fuerte creencia en la posibilidad de lograr deseos fervientes, aún a pesar de los obstáculos que puedan presentarse. En la misma dirección, Breznitz (1986) menciona que la esperanza puede oscilar entre un pensamiento

efímero hasta un estado cognitivo, pero para ser considerado como relevante debe ser tan fuerte y persistente que llegue a inducir una respuesta fisiológica en la persona. Así, también establece diferencias entre la esperanza como simple ilusión y lo que denomina el "trabajo de la esperanza", conceptualizado como un proceso activo.

Desde la óptica de la psicología social y los esquemas cognitivos, fue Stotland (1969) quien definió esperanza como una "expectativa mayor que cero de lograr los objetivos" (p. 2). Desde esta perspectiva, el nivel de la esperanza estaría dado por la probabilidad percibida de lograr el objetivo y la importancia del objetivo en sí mismo para la persona. Cuando el objetivo propuesto es importante, entonces se activaría la esperanza, operando entre el deseo y la acción encaminada hacia el objetivo. En los mismos terrenos de las expectativas, Gottschalk (1974) concibe la esperanza como el grado de optimismo con respecto a la probabilidad de que puedan ocurrir ciertos resultados favorables particulares, aunque también asume que la esperanza pueda darse frente a tópicos más extensos y globales como "fenómenos cósmicos o eventos espirituales o imaginarios" (p. 779). Así pues, la esperanza actuaría como una fuerza provocadora que lleva a las personas a actuar en medio de sus problemas psicológicos.

Por una ruta similar, Godfrey (1987) define la esperanza como la creencia en la probabilidad de ocurrencia de un resultado placentero, la cual depende de la percepción de la existencia de recursos de la persona misma o de otros. Entonces, la esperanza inicia con un impulso afectivo, pero realmente es un proceso cognitivo que va ponderando la probabilidad de ciertos resultados en la vida de un individuo. Este autor hace una diferenciación entre esperanza fundamental y esperanza vital. La primera se define como una especie de patrón mental asociado con la consecución de una meta, mientras que la esperanza vital es de naturaleza prosocial más que individualista, por ejemplo, tener esperanza en la humanidad.

Por otra parte, desde el concepto de cognición afectiva se asume la esperanza como "la interacción entre deseos y expectativas", es decir, tiene componentes cognitivos y afectivos. A nivel cognitivo, la esperanza es vista como puente entre las expectativas y los deseos que les subyacen; y desde lo afectivo, como la diferencia entre la expectativa de afecto positivo y afecto negativo. Al igual que en nociones anteriormente expuestas, la esperanza se describe como una fuerza mediadora que pondera las expectativas de logro y la intensidad afectiva del deseo (Staats y Stassen, 1985; Staats, 1989).

En la perspectiva del construccionismo social, Averill *et al.* (1990) explican la esperanza como emoción, pero gobernada por la cognición. En el proceso de otorgar significado a la esperanza, esta solo puede ser bien comprendida dentro de un contexto social y cultural particular. En consecuencia, los factores ambientales son cruciales para el fortalecimiento y deterioro de la esperanza. Para estos autores, la esperanza como tal se da cuando los objetivos: i) son razonablemente alcanzables, ii) pueden estar bajo control, iii) son importantes para la persona, y iv) están en un nivel social y moral alcanzable.

Los tres últimos conceptos que se presentarán tienen en común una aproximación multidimensional de la esperanza. Farran *et al.* (1995) la definen como una experiencia cognitiva ("yo puedo hacer eso"), conductual (búsqueda activa de alternativas para solucionar los problemas) y emocional (energía para seguir adelante incluso cuando parezca imposible). De igual manera, McGeer (2004) describe la esperanza como una fuerza vital y lleva el concepto desde el nivel individual hasta el colectivo, es decir, la autora propone que cuando las personas que son parte de una comunidad ejercen conscientemente su esperanza en favor de fines comunitarios, entonces surge la esperanza colectiva. Para finalizar, Schrank *et al.* (2008) definen la esperanza como una expectativa de alcanzar objetivos y relaciones de valor personal, que se caractericen por tener significado, ser considerados realistas y posibles, y que dependan de las características o actividad de la persona. En esta perspectiva la esperanza tiene cuatro componentes: afectivo, cognitivo, conductual y medioambiental.

Los conceptos anteriormente expuestos dejan ver que las diferentes nociones de esperanza han gravitado en torno a la tendencia humana de fijarse metas u objetivos y actuar en pos de su consecución. Todos estos conceptos se pueden recoger en las explicaciones surgidas desde dos teorías: la teoría de la esperanza propuesta por Snyder et al. (2000, 2005) y teoría de los cuatro factores de la esperanza (Ward y Wampler, 2010).

30.5.2 Teoría de la esperanza

Esta teoría surgió a partir del interés de Snyder y sus colegas (Snyder *et al.*, 1991a; Snyder *et al.*, 1991b) por los pensamientos relacionados con el logro de objetivos. En este contexto, los objetivos aportan a la persona una perspectiva que guía sus secuencias de acción mental y deben ser lo suficientemente valiosos como para mantenerla consciente de su búsqueda. Además, conllevan cierta

dosis de incertidumbre, ya que los objetivos de los que se tiene total certeza de ser alcanzados no son substancia de la esperanza (Averill *et al.*, 1990).

Al realizar entrevistas informales a varias personas para explorar los procesos que acompañan los pensamientos orientados a objetivos, Snyder y sus colegas (Snyder *et al.*, 1991a; Snyder *et al.*, 1991b) encontraron que las respuestas de la gente sugerían que estos procesos involucraban dos componentes: caminos (planeación de estrategias) y agencia (voluntad o motivación) para alcanzar el objetivo. Esto permitió proponer la teoría de la esperanza focalizada en dos componentes: agencia y planeación (Snyder *et al.*, 2005). A continuación, se explicará cada uno de estos componentes.

La agencia, entendida como la determinación o energía para alcanzar los objetivos, constituye el componente motivacional de la esperanza requerido para impulsar a las personas a generar diversas alternativas orientadas al logro de los objetivos, con la firme intención de no desistir. La planeación tiene que ver con la capacidad para encontrar diversas rutas factibles hacia las metas establecidas como puntos de llegada, se caracteriza por la habilidad para generar planes de acción alternativos en caso de que los formulados inicialmente fallen (Snyder *et al.*, 1991a; Snyder *et al.*, 1991b; Snyder, 2000; Snyder *et al.*, 2005).

En consecuencia, la esperanza ha sido conceptualizada como un constructo bidimensional. Se asume como una fuerza activadora que permite a las personas, incluso ante los mayores obstáculos, ver un futuro promisorio y cómo encaminarse hacia el logro de sus objetivos (Helland y Winston, 2005).

En otras palabras, la esperanza no solo incluye la determinación y motivación para alcanzar algo, sino también un plan viable para llevar a cabo exitosamente la tarea en pos de alcanzar el objetivo (Norman *et al.*, 2005). Aunque estas dos dimensiones están relacionadas y son complementarias, realmente son muy distintas. De forma que, si una de las dos está presente pero la otra no, entonces no se podrá hablar de esperanza (Snyder *et al.*, 1996).

La teoría de la esperanza (Snyder *et al.*, 1991a; Snyder *et al.*, 1991b; Snyder, 2000; Snyder *et al.*, 2005), inicialmente construida sobre el pilar de la cognición, ha evolucionado a un punto tal que involucra las emociones en varios aspectos de la generación de esperanza: primero, en la conformación de la historia previa de aprendizaje relacionada con el tipo de pensamientos habituales asociados a la esperanza (agencia y capacidad de planeación para alcanzar metas), los cuales

pueden influir sobre las emociones que se produzcan en el presente al afrontar un evento que incluya cierto reto (Snyder *et al.*, 1996).

Es decir, una persona con una historia exitosa en lo relativo al logro de sus metas tendrá la tendencia a producir emociones positivas en torno al evento presente, lo cual incidirá en la valoración de la importancia del objetivo y subsecuentemente, igualmente de manera positiva, en el grado de motivación (agencia) y la posibilidad de ver rutas hacia el logro de tal objetivo (Snyder *et al.*, 2000).

En línea con lo anterior, las emociones también influirían sobre los componentes cognitivos de la esperanza al presentarse obstáculos en el camino hacia el logro de los objetivos. Dicho de otra manera, las personas con altos niveles de esperanza asumirían las barreras como retos que les impulsarían a motivarse aún más y a generar múltiples vías alternativas para alcanzar el objetivo. En este caso, las emociones positivas reforzarían los pensamientos asociados a la esperanza, mientras que las emociones negativas tendrían el efecto opuesto (López *et al.*, 2003).

En resumen, esta teoría postula que la esperanza tiene mecanismos de retroalimentación y *feedforward* cargados en emoción que modulan el éxito de las personas en el logro de objetivos particulares. Así, esta teoría de la esperanza (Snyder *et al.*, 1991a; Snyder *et al.*, 1991b; Snyder, 2000; Snyder *et al.*, 2005), propone un sistema interrelacionado de pensamientos dirigidos hacia los objetivos que responden a la retroalimentación emocional. De esta manera, los pensamientos y las emociones trabajan mano a mano para ayudar a la persona a alcanzar esos objetivos deseables que son cruciales en la cotidianidad (López *et al.*, 2003). En otras palabras, la esperanza no es solo una emoción, es un proceso cognoscitivo dinámico, poderoso y persistente que es observable en numerosos contextos, incluidas las organizaciones formales (Helland y Winston, 2005).

Por último, aunque esta teoría de la esperanza (Snyder *et al.*, 1991a; Snyder *et al.*, 1991b; Snyder, 2000; Snyder *et al.*, 2005) ha sido ampliamente aceptada, resulta conveniente mencionar una importante investigación que aporta evidencia empírica no confirmatoria de este enfoque teórico de la esperanza. Tong *et al.* (2010) en cuatro estudios transculturales llevados a cabo en China, Singapur y Estados Unidos de América, encontraron que la esperanza solamente se asocia con la agencia y no con la capacidad de planeación para alcanzar objetivos. Es decir, según esta investigación la esperanza no sería un constructo bidimensional.

Estos autores mencionan la necesidad de profundizar en la investigación para clarificar la verdadera naturaleza de la esperanza.

En esta dirección, en los párrafos siguientes se describirá otra postura teórica que enriquece el estudio de la esperanza: la teoría de los cuatro factores de la esperanza, propuesta por Ward y Wampler (2010).

30.5.3 Teoría de los cuatro factores de la esperanza

Con base en una perspectiva cualitativa, Ward y Wampler (2010) entrevistaron quince terapeutas familiares y de pareja para explorar sus perspectivas sobre la esperanza. La teoría de los cuatro factores de la esperanza, desarrollada por Ward y Wampler (2010), emerge trabajando en los terrenos de la teoría fundamentada. A partir de esta metodología los autores propusieron una definición de esperanza, así como una categoría central de análisis: el continuo de la esperanza.

En primer lugar, este análisis cualitativo permitió definir esperanza como "creer y sentir que el resultado deseado es posible". En segundo lugar, la categoría central emergente identificada como "avanzando en el continuo de la esperanza" involucra cuatro propiedades o componentes de la esperanza: evidencia, opciones, acción y conexión (Ward y Wampler, 2010).

Los componentes a los que hace referencia la teoría de los cuatro factores de la esperanza (Ward y Wampler, 2010) son: i) evidencia: el nivel de esperanza de una persona está parcialmente determinado por la probabilidad de ocurrencia del resultado esperado; ii) opciones: la esperanza puede fluctuar dependiendo de las creencias y sentimientos acerca de las alternativas que la persona tiene para lograr sus metas; iii) acción: el nivel de esperanza se ve afectado por la habilidad y disposición a actuar para alcanzar el resultado deseado; iv) conexión: el vínculo con otros seres humanos puede proveer a la persona de un sentimiento de certeza sobre la posibilidad de alcanzar el objetivo deseado (Ward y Wampler, 2010; Ward *et al.*, 2017).

Una vez expuestas las principales características de las dos teorías sobre la esperanza (Snyder *et al.*, 2005; Ward y Wampler, 2010), a continuación se establecerá una comparación entre ellas, se mencionará la postura teórica adoptada por Luthans *et al.* (2007a, 2007b) para definir esperanza como componente del capital psicológico y, a modo de ejemplo, se citarán algunas investigaciones que aportan evidencia empírica sobre la relación entre la esperanza y variables relevantes en el contexto organizacional.

La teoría de los cuatro factores (Ward y Wampler, 2010) tiene puntos en común y también algunas diferencias con respecto a la teoría de la esperanza (Snyder *et al.*, 2005). La primera contempla los componentes de agencia y planeación de la teoría de Snyder *et al.* (2005), de cierta manera, en sus elementos de opciones y acción. No obstante, va más allá por cuanto involucra la dimensión social (conexión) y la evaluación de las experiencias (evidencia) de la persona. Adicionalmente, a diferencia de la teoría de la esperanza (Snyder *et al.*, 2005), para Ward y Wampler (2010) los sentimientos no son resultado de las cogniciones, es decir, se acepta la posibilidad de que la persona pueda sentir esperanza sin que necesariamente sus cogniciones sean esperanzadoras (Ward *et al.*, 2017).

30.5.4 Conceptualización de la esperanza en el capital psicológico

En la conceptualización del capital psicológico (Luthans *et al.*, 2007a, 2007b) se adopta la concepción de Snyder *et al.* (2005), quien define la esperanza como "un estado motivacional positivo basado en una sensación de éxito derivada interactivamente tanto de la agencia, entendida como la energía dirigida a las metas, como de la capacidad de planeación para alcanzar tales metas" (Snyder *et al.*, 1991b, p. 287). Además, desde la perspectiva de Norman *et al.* (2005), esta definición se basa en los criterios establecidos por los estudiosos del POB, en lo relativo a: provenir de teoría e investigación científica empleando mediciones válidas y también, constituirse en una característica positiva de las personas susceptible de cambio y desarrollo.

30.5.5 Relación entre la esperanza y variables del comportamiento organizacional

Por último, y de acuerdo con Srivastava y Maurya (2017), es pertinente subrayar que la esperanza juega un papel muy importante en diversas variables de resultado en las organizaciones y existe evidencia creciente de su efectividad en el mundo del trabajo. Al respecto y solo a modo de ejemplo, dado que una revisión más completa excede a los alcances de este capítulo, se citan las conclusiones de algunos estudios recientes que demuestran la relación entre la esperanza y algunas variables del comportamiento organizacional: la esperanza tiene una asociación positiva con la satisfacción en el trabajo (Law y Guo, 2016; Lee *et al.*, 2018; Mishra *et al.*, 2016). Por otro lado, se reportó que la esperanza actúa como mediadora en la relación entre la perspectiva futura de tiempo y el compromiso organizacional

(Cernas-Ortiz *et al.*, 2018) y entre la necesidad de crecimiento y el desempeño de los empleados (Lin *et al.*, 2016).

En cuanto a su relación con el liderazgo, se encontró que la esperanza media en la relación entre el liderazgo autentico y la creatividad (Sarfraz *et al.*, 2019). Los resultados de un estudio reciente sugieren que el liderazgo auténtico tiene una relación directa y positiva con respecto a la esperanza (Anwar *et al.*, 2020). En otro estudio, O'Toole-Arzola (2018) informó que el liderazgo basado en la esperanza influye sobre el logro de los objetivos de la organización y demostró un efecto de contagio dentro de la misma. Por último, Grobler y Joubert (2020), encontraron una relación positiva entre el liderazgo ético, la esperanza y el optimismo.

30.6 Optimismo

Esta revisión sobre optimismo que se realiza a continuación incluye los siguientes aspectos: evolución histórica del concepto, la teoría del optimismo disposicional de Carver y Scheier (2014), la teoría de los estilos explicativos de Seligman *et al.* (1999), la conceptualización del optimismo en el capital psicológico y, por último, algunos estudios sobre la relación entre el optimismo y variables del comportamiento organizacional.

30.6.1 Evolución histórica del concepto

El optimismo se ha entendido tradicionalmente como aquella característica de las personas que les permite esperar que les sucedan cosas buenas en su vida (Segerstrom *et al.*, 2017) y en la de los demás (APA, 2010). Pese a que la sabiduría popular no siempre es precisa, en este caso coincide con la visión científica en cuanto a que trata sobre las expectativas favorables hacia el futuro (Carver y Scheier, 2005; Carver *et al.*, 2010). En los siguientes párrafos se definirá el optimismo desde el punto de vista de algunos autores y después se expondrán los enfoques existentes para explicar el concepto.

El diccionario de la APA conceptualiza optimismo como "actitud de que las cosas suceden para bien y que los deseos u objetivos de las personas se satisfarán a la larga" (APA, 2010, p. 354). Los optimistas anticipan resultados positivos, por casualidad o debido a su persistencia y esfuerzo. Se define optimismo en términos de expectativas, es decir, la confianza en lograr las metas esperadas.

Desde la perspectiva de Peterson y Steen (2005), el optimismo se ha conceptualizado y evaluado de diversas formas. Esta variable ha sido vinculada con el estado de ánimo positivo y la buena moral, con la perseverancia y la solución de problemas efectiva, con los logros en muchos ámbitos, la popularidad, la buena salud, e incluso larga vida y como antídoto ante los efectos de eventos traumáticos. De igual forma, Carver *et al.* (2010) consideran que el optimismo aporta recursos cognitivos y de afrontamiento que promueven una mejor salud mental y en general, claves más claras sobre la naturaleza de una vida óptima.

En el año 2000, Peterson hizo un interesante recorrido histórico de las diferentes aristas del optimismo y encuentra que desde su perspectiva hay dos enfoques para explicarlo: el primero, lo asume como una característica positiva inherente a la especie humana. En el segundo enfoque se aprecia el optimismo desde un punto de vista contemporáneo, y lo conceptualiza como una característica que las personas poseen en diversos grados.

En el primer enfoque, el optimismo es una característica positiva inherente a la especie humana, Peterson (2000) comenta que no siempre se ha visto el optimismo como algo positivo, por ejemplo: Sófocles y Nietzsche (Ferrater, 1965) pensaban que lo mejor era enfrentar la realidad por dura que ésta fuese y que el optimismo sólo prolongaba el sufrimiento humano; Freud y Strachey (1961) consideraron que el optimismo hacía posible la civilización, principalmente en lo concerniente a las creencias religiosas sobre la vida después de la vida, pero a un gran costo: la negación de la naturaleza instintiva y de la realidad misma. Después, en las décadas del 60 y 70, psicólogos cognitivos como Lazarus (1983) y Beck (1991) hallaron evidencia que permitió asumir el optimismo como positivo al estar asociado con bienestar y mejorar la respuesta terapéutica. Por último, desde la antropología, Tiger (1979) propuso al optimismo como parte integral de la naturaleza humana, como un mecanismo psicológico muy importante para la adaptación de la especie, su desarrollo cognitivo y la capacidad para generar cultura.

El segundo enfoque hace referencia a las expectativas hacia el futuro, el cual tiene dos aristas de interés para los teóricos del optimismo; por una parte, el estudio de la conducta orientada a metas u objetivos, definidos como estados o acciones que la gente ve como deseables; y, por otra parte, los modelos motivacionales de expectativa-valor (Carver y Scheier, 2005). Estos asumen que la conducta humana se produce en función del logro de metas, es decir, la gente intenta alejarse de los objetivos indeseables y orientar su conducta hacia lo deseable; así entonces,

entre más importante sea un objetivo, mayor valor adquiere éste en el contexto motivacional de la persona (Carver y Scheier, 2003).

Desde este segundo enfoque, se destacan dos modelos teóricos: la teoría del optimismo disposicional (Carver y Scheier, 2005, 2014; Scheier y Carver, 1987; Scheier *et al.*, 1994) y la teoría de los estilos explicativos de Seligman *et al.* (1999).

30.6.2 Teoría del optimismo disposicional

El optimismo disposicional, descrito como dimensión de la personalidad, es un constructo de naturaleza cognitiva con fuertes raíces motivacionales. En este contexto, el optimismo se entiende como una expectativa generalizada de que en el futuro ocurrirán muchas más cosas buenas que malas (Scheier y Carver, 1987; Scheier *et al.*, 1994; Carver y Scheier, 2005).

La teoría del optimismo disposicional asume el optimismo como rasgo más que como estado, lo cual conlleva una gran dificultad para ser intervenido y llevar a las personas un aprendizaje que les permita ser más optimistas (Scheier y Carver, 1987; Scheier *et al.*, 1994). Por otra parte, lo conceptualiza como un continuo en cuyo extremo opuesto se encuentra el pesimismo, es decir, optimismo y pesimismo constituyen una sola dimensión (Carver y Scheier, 2014), postura que ha sido ratificada mediante estudios taxométricos por Eichner *et al.* (2014), investigación que fue replicada por Grotkowski y Miller (2019), encontrando los mismos resultados: aunque los términos optimista y pesimista suelen ser tomados como opuestos, la separación entre éstos no existe técnicamente hablando, la diferencia es una cuestión de grado más que de naturaleza.

30.6.3 Teoría de los estilos explicativos

Esta teoría formulada por Abramson *et al.* (1978) surge a partir de la crítica y reformulación de la hipótesis de la indefensión aprendida. La aplicación de esta teoría en los seres humanos presenta dos inconvenientes: por una parte, no es posible diferenciar los casos en los cuales las situaciones de incontrolabilidad propias de la indefensión, se dan para solo ciertas personas o para la población en general (universal vs personal) y, por otra parte, tampoco explica cuando la indefensión es general o específica, ni cuando es crónica o aguda. La mencionada reformulación se hizo a la luz de la teoría atribucional: cuando la gente percibe la inexistencia de contingencia, entonces atribuye su estado de indefensión a alguna causa. Esta causa puede ser estable o inestable, global o específica, e interna o

externa; la atribución de causalidad que hace la persona puede determinar si la indefensión será aguda o crónica, extendida o concreta, y en qué medida podrá afectar la autoestima.

En esta dirección, Seligman *et al.* (1999) afirman que las expectativas hacia el futuro están relacionadas con la explicación que la persona hace acerca de los eventos. Los estilos explicativos pueden ser atribuidos a: i) causas internas o externas, ii) explicaciones estables o inestables, referidas al tiempo de permanencia y a la persistencia iii) y explicaciones globales o específicas, relacionadas con áreas de la vida involucradas en el evento. En un estilo explicativo optimista las atribuciones de eventos negativos son valoradas como externas, temporales y específicas, y aquellas relacionadas con eventos positivos son asumidas como internas, estables y globales.

30.6.4 Conceptualización del optimismo en el capital psicológico

En el contexto del POB, la explicación del optimismo brindada por la teoría de los estilos explicativos (Abramson *et al.*, 1978) encaja de manera muy adecuada en sus criterios de inclusión, principalmente porque es considerado como estado y, por tanto, se abre la puerta para que las personas puedan aprender a ser más optimistas mediante entrenamiento. Desde la perspectiva de Luthans *et al.* (2007a), esto significa aprender a diferenciar entre hechos y percepciones, evaluar con objetividad la verdadera posibilidad de control en los casos de fracaso, analizar la pertinencia de los sentimientos de culpa y vergüenza, y practicar el estilo explicativo optimista.

En coherencia con lo anterior, al interior del capital psicológico, el optimismo se ha definido como un estado de desarrollo de la persona caracterizado por hacer atribuciones positivas acerca de lo que le sucede en el presente y en el futuro (Luthans *et al.*, 2007a).

30.6.5 Relación entre el optimismo y variables del comportamiento organizacional

A modo de ejemplo y con el fin de ilustrar el impacto del optimismo sobre variables del comportamiento organizacional, en esta sección se citarán algunas investigaciones muy recientes que dan cuenta de la relación con la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la rotación, la intención de retiro del trabajo,

el liderazgo y, por último, un estudio que vincula el optimismo con agotamiento y el estrés causados por la pandemia de la COVID-19.

El optimismo muestra una asociación directa tanto con las autoevaluaciones y con las estrategias de afrontamiento positivas, como con la satisfacción laboral (Burhanudin *et al.*, 2020; Kenneally, 2020; Mishra *et al.*, 2016; Zhang *et al.*, 2020). De igual manera, Jabbar *et al.* (2019) y Miralam y Alí (2020) encontraron que el optimismo influye positivamente en el desempeño laboral. Por otra parte, Kenneally (2020), halló que el optimismo se relaciona negativamente con la rotación y la intención de retiro del trabajo.

Respecto al liderazgo, se evidenció una relación positiva significativa con el optimismo académico del maestro (Thien y Chan, 2020) y que el liderazgo tiene mayor impacto en los colaboradores que son menos optimistas (Delle y Searle, 2020). Por otra parte, el optimismo favorece la relación entre liderazgo y *job crafting* para aumentar los recursos estructurales y aumentar las demandas desafiantes (Thun y Bakker, 2018); así mismo, el liderazgo auténtico tiene una relación directa sobre el optimismo académico y el compromiso laboral en docentes de primaria (Kulophas *et al.*, 2018); sin embargo, se ha demostrado que mostrar optimismo por parte del líder autentico no fue suficiente para crear confianza en su equipo de trabajo (Baker, 2018).

Por último, el optimismo se relaciona positivamente con la decisión de emprender por sí mismo (Biegańska, 2018). De igual manera, el nivel de optimismo en trabajadores de la salud en Turquía exhibe una relación positiva frente al agotamiento y el estrés debido a la pandemia del COVID-19 (Özdemir y Kerse, 2020).

30.7 Resiliencia

En este apartado se tratará la evolución histórica del concepto y definiciones desde la perspectiva de varios estudiosos del tema. Posteriormente se expondrán dos aproximaciones teóricas, la conceptualización al interior del capital psicológico y se citarán algunas investigaciones que pretenden ilustrar el impacto de la resiliencia sobre variables del comportamiento organizacional.

30.7.1 Evolución histórica del concepto

Históricamente ha habido interés por estudiar cómo actúan los seres humanos frente a la adversidad. Desde la psicología este interés se ha traducido en aproximaciones al fenómeno de la adaptación al medioambiente, donde se encuentran los trabajos de Sigmund Freud (1928), Lois Murphy (1974), Norman Garmezy (1971), Michael Rutter (1985), Emmy Werner (2013) y Ann Masten *et al.* (2005), entre otros. Actualmente no existe consenso en cuanto a la conceptualización de la resiliencia (Southwick *et al.*, 2014), por tal razón a continuación se hará un recorrido por algunas de las definiciones que la literatura ofrece sobre la resiliencia.

De forma amplia, Masten (2014) define la resiliencia como la capacidad de un sistema dinámico para adaptarse exitosamente ante alteraciones que amenacen su funcionalidad, viabilidad o desarrollo. Este concepto aplica para cualquier clase de sistema, desde los microrganismos hasta la sociedad y el planeta.

Bajo esta misma perspectiva sistémica, Van Breda (2018, p. 4) asume la resiliencia como: "procesos multinivel que los sistemas comprometen para obtener mejores resultados que los esperados para afrontar o superar la adversidad". Los procesos multinivel hacen referencia a que la resiliencia se produce en la interacción de la persona con el medioambiente, más que ser un proceso eminentemente individual.

Por otra parte, la resiliencia ha sido objeto de estudio de varias disciplinas científicas, gobiernos y organizaciones transnacionales interesadas en temas relacionados con los desastres, la violencia política, maltrato, pandemias y tantas otras amenazas que se ciernen sobre el desarrollo humano a escala global (Masten, 2014).

En psicología, las raíces del estudio de la resiliencia están fuertemente vinculadas a la psicología del desarrollo y clínica infantil, principalmente. En este contexto se ha tratado a la resiliencia como algo intrínseco al ser humano y otros le dan una connotación más holística; hay quienes la describen como una capacidad o competencia, mientras que ciertos autores la ven como el funcionamiento positivo ante la adversidad (Van Breda, 2018). En esta línea, para definir resiliencia lo importante en clarificar si se asume como rasgo, proceso o resultado (Southwick *et al.*, 2014). Aunque frecuentemente la resiliencia se considera como una habilidad natural que tienen algunas personas de manera innata (Perlman *et al.*, 2017), Masten (2014) es enfática al afirmar que definitivamente la resiliencia no puede

ser considerada como rasgo, en lugar de ello, explica que la resiliencia está asociada con algunos rasgos de personalidad, como la escrupulosidad, que pueden facilitar o no su desarrollo.

Para Panter-Brick y Leckman (2013), los conceptos basados en procesos van más allá de un atributo o capacidad y definen resiliencia como el proceso que permite aprovechar los recursos biológicos, psicológicos, estructurales y culturales para obtener un bienestar sostenible. La resiliencia vista como resultado se encuentra en la definición ofrecida por George Bonanno en el artículo publicado junto a Southwick *et al.* (2014), donde la asumen como una trayectoria estable de funcionamiento saludable después de un evento altamente adverso.

Por su parte, Yates *et al.* (2015) consideran que para el caso de la resiliencia es más apropiado conceptualizarla como un proceso de desarrollo o capacidad dinámica en lugar de rasgos o resultados estáticos. En esta dirección, el concepto asumido por la APA (2010, p. 446) integra los anteriores puntos de vista de la resiliencia y la define como el "proceso y resultado de adaptarse debidamente a experiencias de vida difíciles o desafiantes, especialmente mediante una flexibilidad y una adaptación mental, emocional y conductual a las exigencias internas y externas".

30.7.2 Aproximaciones teóricas para el estudio de la resiliencia

Desde el punto de vista de Van Breda (2018), la investigación sobre resiliencia tuvo sus inicios en el estudio de la adversidad y su impacto en la vida de las personas, especialmente de los niños. Los primeros estudios (Garmezy, 1971; Rutter y Madge, 1976; Werner y Smith, 1982) demostraron que la vulnerabilidad puede llevar a resultados nocivos posteriores en la salud física y mental, así como en el desarrollo intelectual de las personas.

A partir de estos estudios, Van Breda (2018) concluye que la vulnerabilidad podría provenir de una amplia gama de factores, tales como: la historia familiar, los riesgos prenatales o perinatales, y problemas del ambiente familiar o social. Sin embargo, no siempre la vulnerabilidad conduce a un resultado negativo, sino que en palabras de Masten y Reed (2005, p. 75) puede surgir una "clase de fenómeno caracterizado por patrones de adaptación positiva en contextos de adversidad o riesgo significativos", fenómeno conocido como resiliencia.

Así entonces, ante la adversidad hay quienes sufren afectaciones en una o varias áreas de su vida, pero también existen personas que vuelven a sus niveles normales previos al evento traumático e incluso logran superarlos significativamente (Masten, 2011). Son estos últimos quienes desarrollarían patrones de adaptación positiva, pero definir tal patrón podría tener una connotación valorativa, pues la calificación de positivo depende del contexto cultural, social e histórico (Masten, 2014).

En concordancia con lo anterior, se pueden traer a colación dos aproximaciones al estudio de la resiliencia: el centrado en la variable y el centrado en la persona. El primero se ocupa de la relación entre las características de las personas, el medioambiente y las experiencias con el fin de explicar los buenos resultados o indicadores de adaptación ante riesgos y adversidad alta. El segundo, busca identificar personas resilientes en diversas situaciones y, además, comprender cómo se diferencian de quienes no afrontan exitosamente la adversidad y otras amenazas (Masten y Reed, 2005).

Por último, Wright *et al.* (2013) ofrecen otra mirada que consolida las diferentes formas de conceptualizar y teorizar en torno a la resiliencia. Son cuatro etapas, a saber: la primera, se enfoca en las características de la persona que la identificaban como alguien resiliente y también las particularidades de los factores protectores familiares, comunitarios, sociales y culturales que facilitaban tal resiliencia; la segunda, hace énfasis en la resiliencia como proceso con fuerte influencia de la teoría de sistemas; la tercera, se orienta a la intervención para el fomento de la resiliencia haciendo uso de los hallazgos de las dos primeras etapas; por último, la cuarta etapa se focaliza en los sistemas multinivel y los procesos epigenéticos y neurobiológicos de la resiliencia.

Como se puede apreciar, son múltiples las aproximaciones al estudio de la resiliencia y quizá excede a los alcances de este capítulo ahondar más en cada uno. A continuación, se hará explícita la definición de resiliencia asumida en el capital psicológico.

30.7.3 Conceptualización de la resiliencia en el capital psicológico

En primer lugar, es claro que la resiliencia cumple con los criterios de inclusión en el POB, es decir, es un estado de desarrollo positivo, lo que asegura su posibilidad de ser entrenado en el contexto organizacional y, como se mostrará en la siguiente

sección, tiene un efecto positivo sobre variables de resultado en el mundo del trabajo (Luthans *et al.*, 2007a).

En el contexto del capital psicológico, la resiliencia se ha definido como la capacidad desarrollable para recuperarse de la adversidad, el conflicto, el fracaso o incluso de eventos positivos, el progreso o el aumento de responsabilidades. No solo implica poder volver a los niveles previos al evento traumático sino también la posibilidad de ir más allá (Luthans, 2002a).

30.7.4 Relación entre la resiliencia y variables del comportamiento organizacional

Con el fin de aportar evidencia sobre el impacto de la resiliencia en variables de resultado organizacional, se reseñarán algunas investigaciones recientes al respecto.

En una revisión sistemática realizada por Yu *et al.* (2019) para identificar los factores personales y laborales asociados de la resiliencia en un grupo de enfermeras, concluyeron que la capacidad de resiliencia de las profesionales puede ayudar a reducir el agotamiento emocional, aumentar el compromiso laboral y mejorar la función cuando se enfrentan a desafíos en el lugar de trabajo. En otro estudio se encontró que la capacidad de resiliencia moderó significativamente el impacto perjudicial del ostracismo en el lugar de trabajo como en el desempeño laboral, el estrés laboral y el agotamiento emocional (Haq, 2018).

También se ha estudiado la relación entre la resiliencia y desempeño laboral, al respecto se ha encontrado una asociación significativa directa, es decir, las personas con alto nivel de resiliencia tienden a tener mejores desempeños que quienes tienen resiliencia baja (Ekanayake y Gamage, 2018; Jabal *et al.*, 2018; Liu *et al.*, 2013; Park, 2018). De igual manera, Franken *et al.* (2020) hallan una relación significativa positiva entre el liderazgo paradójico y la resiliencia. Por último, se ha encontrado que la resiliencia tuvo un efecto positivo en la satisfacción laboral (Jung y Kim, 2020; Lee *et al.*, 2018; Lim y Mi, 2019) y contribuye con la disminución del estrés en el trabajo (Öksüz *et al.*, 2019).

30.8 Autoeficacia

La cuarta y última de las dimensiones que componen el capital psicológico es la autoeficacia. En este apartado se presentará la evolución histórica del

concepto, la forma como se define en el ámbito del capital psicológico y se citarán algunas investigaciones que evidencian su relación con variables relevantes en el contexto organizacional.

30.8.1 Evolución histórica y teórica del concepto

En 1977 Albert Bandura publicó en *Psychological Review* su célebre artículo *Autoeficacia: hacia una teoría unificadora del cambio conductual*. Allí presentó la autoeficacia como teoría integradora para explicar y predecir los cambios psicológicos logrados mediante diversas formas de tratamiento. En su versión inicial, las expectativas de eficacia personal determinan los comportamientos de afrontamiento en lo referente a la cantidad de esfuerzo y tiempo a invertir de cara a la adversidad en la terapia clínica. Esta estructura teórica establece que tales procedimientos psicológicos inciden sobre el nivel y fuerza de la autoeficacia. En este modelo teórico, la autoeficacia se nutre de cuatro fuentes de información: logros en la ejecución, experiencia vicaria, persuasión verbal y los estados fisiológicos (Bandura, 1977). Sobre esto último, Byars-Winston *et al.* (2017) encontraron en un metaanálisis que, de estas cuatro fuentes, los logros en la ejecución exhiben la asociación más fuerte con las creencias de autoeficacia.

El modelo teórico propuesto por la *teoría cognitivo social* (Bandura, 1986) plantea una codeterminación triádica en la cual el funcionamiento humano es producto de la interacción entre determinantes personales, conductuales y ambientales. Esta teoría constituye una aproximación para comprender la cognición, acción, motivación y emoción humanas, en la cual se considera al ser humano como un agente activo frente a su ambiente en lugar de un simple receptor (Bandura, 2012).

La *teoría cognitiva social* (Bandura, 1986) aborda el origen de las creencias de autoeficacia, su estructura y propiedades funcionales, sus diversos efectos, los procesos a través de los cuales funcionan y cómo desarrollar y obtener tales creencias para el cambio personal y social (Bandura, 2012).

En este sentido, la autoeficacia se define como "lo que creo que puedo hacer con mis habilidades bajo ciertas condiciones" (Maddux, 2005, p. 278). Entonces, más que las creencias sobre la habilidad para realizar ciertos movimientos, la autoeficacia se trata de las creencias para coordinar y poner en marcha las propias habilidades para afrontar situaciones retadoras. En este sentido, las creencias de

autoeficacia no involucran expectativas sobre los resultados, sino tener la confianza en poder ejecutar las conductas que producirán el resultado (Maddux, 2005).

Con respecto al uso indiscriminado en la literatura de los términos eficacia y confianza, en el contexto organizacional el término confianza se usa frecuentemente, al punto que son tomados como sinónimos (Luthans *et al.*, 2006b). Stajkovic y Luthans (1998) definen la autoeficacia en contextos laborales como la convicción (o confianza) acerca de las propias habilidades para movilizar la motivación, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para realizar exitosamente una tarea específica en un contexto dado. La autoeficacia se operacionaliza en términos de la autoimposición de objetivos retadores, la elección de tareas difíciles, la automotivación, la inversión de grandes esfuerzos y movilización hacia el logro de objetivos y excelencia en la realización de las tareas, y la perseverancia ante la aparición de obstáculos.

30.8.2 Conceptualización de la autoeficacia en el capital psicológico

La autoeficacia se ajusta muy bien a los criterios de inclusión del POB por las siguientes razones: primera, tiene la fundamentación teórica más reconocida y el más extenso soporte investigativo (Luthans, 2002a); segunda, la autoeficacia ha sido principalmente definida y medida como estado, su naturaleza tipo estado se manifiesta en la especificidad de su dominio ya que poseer eficacia en un dominio no significa que se tenga en otros y viceversa (Maddux, 2005); tercera, la relación entre autoeficacia y numerosas dimensiones relacionadas con el desempeño laboral está suficientemente establecida en varias culturas, como lo demuestran Stajkovic y Luthans (1998) en un metaanálisis con 114 estudios encontraron una correlación de 0,38 entre autoeficacia y desempeño laboral.

Al interior del capital psicológico, la autoeficacia se define como tener confianza para realizar los esfuerzos que sean necesarios con el fin de alcanzar el éxito en tareas retadoras (Luthans *et al.*, 2007a).

30.8.3 Relación entre la autoeficacia y variables del comportamiento organizacional

Además del metaanálisis de Stajkovic y Luthans (1998) comentado en el numeral anterior, en los últimos años, también se ha confirmado la relación entre autoeficacia y desempeño (Cheah y Ho, 2019; Keskin, 2020; Khorakian

y Sharifirad, 2019; Kim y Lee, 2019). Sin embargo, en el estudio realizado por Mary y Nambuule (2019) no se encontró una relación entre la autoeficacia y el desempeño laboral.

Igualmente, se ha estudiado la autoeficacia en función de la satisfacción y el compromiso laboral (De Simone *et al.*, 2018; Demir, 2020; Fadilah *et al.*, 2018; Law y Guo, 2016). En la investigación realizada por Bargsted *et al.* (2019) se advierte que la autoeficacia se relaciona con el diseño del trabajo y que tanto las dimensiones sociales y de tarea relacionadas con el diseño del trabajo pueden incidir en la satisfacción laboral.

Respecto a la relación de la autoeficacia con el liderazgo se encontró que la actividad colaborativa, la práctica privatizada y el diálogo reflexivo mediaron significativamente los efectos del liderazgo educativo en la autoeficacia de los maestros (Zheng *et al.*, 2019). Por último, se descubrió que la autoeficacia de la amplitud del rol individual modera las relaciones de empoderamiento del liderazgo, lo que afecta la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los empleados (Hao *et al.*, 2018).

30.9 Conclusiones

A la luz de las teorías revisadas en el presente capítulo se aprecia que el debate estado-rasgo ha encontrado posturas que flexibilizan su polarización. En primer lugar, Luthans *et al.* (2010) introdujeron la idea del continuo de cuatro puntos, en lugar de solo los tradicionales dos extremos correspondientes a estado y rasgo. Después, en lo concerniente al capital psicológico se aporta evidencia acerca de su capacidad de modificación mediante intervenciones (Dello y Stoykova, 2015; Luthans *et al.*, 2006a, 2008, 2010; Salanova y Ortega-Maldonado, 2019; Zhang *et al.*, 2014; Zhang *et al.*, 2020).

Esto hace pensar en la validez de las teorías que conciben como rasgo a la esperanza, el optimismo y la resiliencia, ya que, de ser efectivamente rasgo, su posibilidad de cambio sería mínima. Además, el hallazgo de las neurociencias en torno a la plasticidad cerebral va en la misma dirección de posibilidad de cambio en los rasgos, hasta ahora considerados inmodificables en el curso de la vida.

No obstante, aún no se ha dicho la última palabra en torno a la verdadera naturaleza de los componentes del capital psicológico. Por tanto, se hace necesario profundizar en la investigación al respecto promoviendo la realización

de estudios longitudinales transculturales y experimentales. Esto contribuiría con luces para comprender también los mecanismos mediante los cuales el capital psicológico funciona como constructo de segundo orden, ya que se evidencia la complementariedad y sinergia entre sus cuatro componentes para generar resultados de mayor impacto que la simple sumatoria de las cuatro variables que lo conforman.

Las teorías sobre esperanza, optimismo y resiliencia han evolucionado durante las últimas décadas en dos sentidos principalmente; por una parte, debido al desacuerdo sobre la naturaleza psicológica (Ward *et al.*, 2017) de cada una de estas variables se han postulado explicaciones en torno a diversas formas de conceptualizar los constructos, es decir, como cognición, capacidad, creencia, motivación, rasgo o estilo cognitivo, entre otras. Por otra parte, se aprecia una tendencia creciente hacia la complejización de las teorías en el sentido de proponer modelos explicativos más robustos, es decir, las primeras teorías giraban en torno a solo un proceso involucrado y las últimas proponen explicaciones con base en la interacción entre variables. El caso de la autoeficacia es diferente porque desde su postulación en 1977 por Albert Bandura, ha habido claridad en su naturaleza psicológica y la teorización al respecto.

Aunque el surgimiento del concepto y las explicaciones teóricas de cada uno de los cuatro componentes del capital psicológico no han estado cercanas al contexto organizacional, si existe suficiente evidencia empírica para afirmar que son constructos que interactúan significativamente con variables importantes del mundo del trabajo, tales como satisfacción, compromiso, estrés, salud, liderazgo, desempeño, intención de rotación y retiro, entre otras.

Por último, es de suma importancia concluir que el capital psicológico ha mostrado ser un constructo de segundo orden que, al interactuar con variables clave del contexto organizacional, es capaz de aportar mayor varianza explicada que la sumatoria simple de sus componentes. Se ha pretendido dar luces sobre este hecho desde diversas aristas teóricas que permitan develar patrones de interacción y sinergia entre la esperanza, el optimismo, la resiliencia y la autoeficacia, actuando conjuntamente. Las perspectivas teóricas presentadas en este capítulo coinciden parcialmente en asumir el capital psicológico desde la óptica de los recursos psicológicos.

El funcionamiento interno del constructo capital psicológico podría ser explicado, al menos parcialmente por la teoría de la conservación de recursos, por cuanto constituye un conjunto de recursos psicológicos que interactúan para

nutrir o generar otros recursos. Al estudiar el papel del constructo como mediador y/o moderador (Delgado Abella, 2021), se encuentran patrones de interacción que podrían evidenciar la formación de caravanas de recursos, en lenguaje de Hobfoll (2002, 2011; Hobfoll *et al.*, 2018).

La teoría de ampliación y construcción de Barbara Frederickson (1998; 2001; 2004; 2013) postula que las emociones positivas contribuyen a la generación de nuevos recursos psicológicos y funcionan como mecanismos clave a la hora de explicar cómo opera el capital psicológico (Carmona-Halty *et al.*, 2019; Luthans y Youssef-Morgan, 2017). De igual manera, las teorías del contagio social y emocional podrían contribuir con la explicación del funcionamiento del capital psicológico colectivo, es decir, a nivel de los equipos y la organización (Dawkins *et al.*, 2013).

Referencias

- Abad, F., Olea, J., Ponsoda, V. y García, C. (2011). *Medición en ciencias sociales y de la salud*. Síntesis.

- Abramson, L. Y., Seligman, M. E. y Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology, 87*(1), 49-74. https://doi.org/10.1037/0021-843X.87.1.49

- Alvaro, C., Lyons, R. F., Warner, G., Hobfoll, S. E., Martens, P. J., Labonté, R. y Brown, R. E. (2010). Conservation of resources theory and research use in health systems. *Implementation Science*, *5*(1), 79-98. https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-79

- American Psychological Association -APA. (2010). *Diccionario conciso de psicología*. (1ª ed.). El Manual Moderno.

- Anwar, A., Abid, G. y Waqas, A. (2020). Authentic leadership and creativity: Moderated meditation model of resilience and hope in the health sector. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 10*(1), 18-29. https://doi.org/10.3390/ejihpe10010003

- Averill, J. R., Catlin, G. y Chon, K. K. (1990). *Rules of hope*. (1ª ed.). Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-9674-1

- Avey, J. B., Luthans, F. y Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(5), 705-711. https://doi.org/10.1002/job.517

- Avey, J. B., Patera, J. L. y West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *13*(2), 42-60. https://doi.org/10.1177/10717919070130020401

- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. y Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, *22*(2), 127-152. https://doi.org/10.1002/hrdq.20070

- Aybas, M. y Acar, A. C. (2017). The effect of HRM practices on employees' work engagement and the mediating and moderating role of positive psychological capital. *International Review of Management and Marketing*, *7*(1), 363-372. https://bit.ly/3V0dMmB

- Baker, N. (2018). Authentic leadership and follower job satisfaction: The moderating effect of leader emotional expressivity. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, *4*(4), 689-697. https://doi.org/10.24289/ijsser.472863

- Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K. y Kawakami, N. (2014). Work engagement versus workaholism: A test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology*, *29*(1), 63-80. https://doi.org/10.1108/JMP-05-2013-0148

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, *84*(2), 191-215. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.* (1ª Ed.). Prentice-Hall.

- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, *38*(1), 9-44. https://doi.org/10.1177/0149206311410606

- Bargsted, M., Ramírez-Vielma, R. y Yeves, J. (2019). Professional self-efficacy and job satisfaction: The mediator role of work design. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *35*(3), 157-163. https://doi.org/10.5093/jwop2019a18

- Beck, A. T. (1991). Cognitive therapy: A 30-year retrospective. *American Psychologist*, *46*(4), 368-375. https://psycnet.apa.org/buy/1991-25109-001

- Biegańska, K. (2018). Tendency to risk and optimism as related to job satisfaction in entrepreneurs in the context of a pivotal career change. *Polskie Forum Psychologiczne*, *23*(3), 572-592. https://doi.org/10.14656/PFP20180307

- Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, R. C. y Wethington, E. (1989). The contagion of stress across multiple roles. *Journal of Marriage and the Family*, *51*(1), 175-183. https://doi.org/10.2307/352378

- Breznitz, S. (1986). The effect of hope on coping with stress. En M. H. Appley y R. Trumbull (Eds.), *Dynamics of stress: Physiological, psychological, and social perspectives* (1ª ed., pp. 295-306). Plenum Press.

- Burhanudin, Tjahjono, H. K., Mustafa, Z. y Hartono, A. (2020). Work-family enrichment as a mediator effect of supervisor support, self-esteem, and optimism on job satisfaction. *Management Science Letters, 10*(10), 2269-2280. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.009

- Byars-Winston, A., Diestelmann, J., Savoy, J. N. y Hoyt, W. T. (2017). Unique effects and moderators of effects of sources on self-efficacy: A model-based meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, *64*(6), 645-658. https://doi.org/10.1037/cou0000219

- Byrne, B. M. (2005). Factor analytic models: viewing the structure of an assessment instrument from three perspectives. *Journal of Personality Assessment*, *85*(1), 17-32. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8501_02

- Carmona-Halty, M., Salanova, M., Llorens, S. y Schaufeli, W. B. (2019). How psychological capital mediates between study-related positive emotions and academic performance. *Journal of Happiness Studies*, *20*(2), 605-617. https://doi.org/10.1007/s10902-018-9963-5

- Carr, L., Iacoboni, M., Dubeau, M. C., Mazziotta, J. C. y Lenzi, G. L. (2003). Neural mechanisms of empathy in humans: A relay from neural systems for imitation to limbic areas. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *100*(9), 5497-5502. https://doi.org/10.1073/pnas.0935845100

- Carver, C. y Scheier, M. (2003). Optimism. En S. López y R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (1ª ed., pp. 75-89). American Psychological Association.

- Carver, C. S. y Scheier, M. F. (2005). Optimism. En C. R. Snyder y S. J. López (Eds.), *Handbook of positive psychology* (1ª ed., pp. 231-243). Oxford University Press.

- Carver, C. S. y Scheier, M. F. (2014). Dispositional optimism. *Trends in Cognitive Sciences*, *18*(6), 293-299. https://doi.org/10.1016/j.tics.2014.02.003

- Carver, C. S., Scheier, M. F. y Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, *30*(7), 879-889. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.01.006

- Cernas-Ortiz, D., Mercado-Salgado, P. y Davis, M. A. (2018). Future time perspective, job satisfaction, and organizational commitment: The mediating effect of self-efficacy, hope, and vitality. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *34*(1), 1-9. https://doi.org/10.5093/jwop2018a1

- Cheah, S. y Ho, Y. P. (2019). Mutual support, role breadth self-efficacy, and sustainable job performance of workers in Young Firms. *Sustainability*, *11*(12). https://bit.ly/3AKqCNR

- Chen, G., Gully, S. M., Whiteman, J.A. y Kilcullen, R. N. (2000). Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(6), 835-847. https://bit.ly/3u1BHWW

- Chen, S., Westman, M. y Hobfoll, S. E. (2015). The commerce and crossover of resources: Resource conservation in the service of resilience. *Stress and Health*, *31*(2), 95-105. https://doi.org/10.1002/smi.2574

- Côté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, *30*(3), 509-530. https://bit.ly/3gA1vX4

- Davidson, R. J. y McEwen, B. S. (2012). Social influences on neuroplasticity: Stress and interventions to promote well-being. *Nature Neuroscience*, *15*(5), 689-695. https://doi.org/10.1038/nn.3093

- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J. y Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of psychological capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *86*(3), 348-370. https://bit.ly/3ALE9V9

- De Simone, S., Planta, A. y Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research, 39*, 130-140. https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.004

- Delgado-Abella, L. (2012). El capital psicológico en las organizaciones. En F. Contreras y A. F. Uribe (Eds.), *Desarrollo organizacional: perspectivas e investigación psicológica* (1ª ed., pp. 22-27*).* Universidad Pontificia Bolivariana.

- Delgado-Abella, L. (2016). El contagio emocional en las organizaciones. Conceptos, hallazgos e implicaciones prácticas. En J. Orejuela, V. Andrade y M. Villamizar (Eds.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación II* (1ª ed., pp. 371-384). Editorial Bonaventuriana. https://bit.ly/3AKBJGk

- Delgado Abella, L. E. (2021). *Capital psicológico: revisión sistemática de la literatura (2010-2020) y propiedades psicométricas de un instrumento de medición para las organizaciones colombianas* [Tesis de Doctorado, Universidad de Almería].

- Delgado-Abella, L. y Castañeda, I. (2011). Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, *14*(1), 61-70. https://bit.ly/3Xx42BW

- Delle, E. y Searle, B. (2020). Career adaptability: The role of developmental leadership and career optimism. *Journal of Career Development*, *49*(2), 1-13. https://bit.ly/3XAguAK

- Dello, S. y Stoykova, P. (2015). Psychological capital intervention (PCI): A replication and extension. *Human Resource Development Quarterly*, *26*(3), 329-347.

- Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job Satisfaction, organizational commitment, motivation, and job involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, *85*, 205-224. https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.10

- Eichner, K. V., Kwon, P. y Marcus, D. K. (2014). Optimists or optimistic? A taxometric study of optimism. *Psychological Assessment*, *26*(3), 1056-1061. https://bit.ly/3U6W2og

- Ekanayake, H. L. y Gamage, P. N. (2018). The effect of emotional resilience on job performance of executives in selected private sector organizations in Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, *13*(2), 23-36. http://doi.org/10.4038/kjhrm.v13i2.56

- Erikson, E. H. (1964). *Insight and responsibility.* (1ª ed.). WW Norton & Company.

- Fadilah, M. F., Siswanto, E., Nora, E. y Juariyah, L. (2018). *The effect of self-efficacy and self-esteem towards the Pt Garuda Food Indonesia employee's job satisfaction*. https://doi.org/10.18502/kss.v3i3.1875

- Fan, W., Luo, Y., Cai, Y. y Meng, H. (2020). Crossover effects of Leader's resilience: A multilevel mediation approach. *Journal of Managerial Psychology*, *35*(5), 375-389. https://doi.org/10.1108/JMP-02-2019-0109

- Farran, C. J., Herth, K. A. y Popovich, J. M. (1995). *Hope and hopelessness: Critical clinical constructs.* (1ª ed.). SAGE.

- Fatima, T., Majeed, M. y Shah, S. (2018). Jeopardies of Aversive Leadership: A Conservation of resources theory approach. *Frontiers in Psychology*, *9*. https://bit.ly/3U86Geo

- Ferrater, J. (1965). *Diccionario de filosofía.* (5ª ed.). Editorial Sudamericana.

- Franken, E., Plimmer, G. y Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, *79*(1), 93-110. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12396

- Frederickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology, 2*(3), 300-319. https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300

- Frederickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, *56*(3), 218-226. https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218

- Frederickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London: Biological Sciences*, *359*(1449), 1367-1377. http://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512

- Frederickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. En P. Devine y A. Plant (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 47, pp. 1-53). Academic Press. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407236-7.00001-2

- Freud, S. (1928). Humour. *The International Journal of Psycho-Analysis*, *9*(1). https://search.proquest.com/docview/1298182024?accountid=14477

- Freud, S. y Strachey, J. (1961). *The future of an illusion.* (1ª ed.). Norton.

- Garmezy, N. (1971). Vulnerability research and the issue of primary prevention. *The American Journal of Orthopsychiatry*, *41*(1), 101-116. https://bit.ly/3ODooFN

- Godfrey, J. J. (1987). *A philosophy of human hope,* (Vol. 9, 1ª ed.). Springer Science. https://doi.org/10.1007/978-94-009-3499-3

- Gottschalk, L. A. (1974). A Hope scale applicable to verbal samples. *Archives of General Psychiatry, 30*(6), 779-785. https://doi.org/10.1001/archpsyc.1974.01760120041007

- Grobler, A. y Joubert, Y. T. (2020). The relationship between hope and optimism, ethical leadership and person-organisation fit. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *23*(1). https://doi.org/10.4102/sajems.v23i1.2872

- Grotkowski, K. y Miller, S. A. (2019). Optimists or optimistic: Replication of a taxometric study on optimism. *Journal of Research in Personality*, *82*. https://bit.ly/3VfcbJW

- Guangyi, L. I. y Shanshan, Y. A. N. (2016). Psychological capital: Origin, connotation and the related factors. *Canadian Social Science*, *12*(8), 71-77. https://doi.org/10.3968/8710

- Hao, P., He, W. y Long, L. R. (2018). Why and when empowering leadership has different effects on employee work performance: The pivotal roles of passion for work and role breadth self-efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 25*(1), 85-100. https://doi.org/10.1177/1548051817707517

- Haq, I. U. (2018). *Combined Effect of Workplace Ostracism and Resilience on Job Performance, Job Stress, And Emotional Exhaustion*. https://bit.ly/3gvjcXX

- Hatfield, E., Cacioppo, J. L. y Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Sciences*, *2*(3), 96-99. https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953

- Hatfield, E., Rapson, R. L. y Le, Y.C. L. (2009). Emotional contagion and empathy. En J. Decety y W. Ickes (Eds.), *Social neuroscience. The social neuroscience of empathy* (1ª ed., pp. 19-30). MIT Press. https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262012973.003.0003

- He, G., An, R. y Zhang, F. (2019). Cultural Intelligence and Work-Family Conflict: A Moderated Mediation Model Based on Conservation of Resources Theory. International *Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(13). https://bit.ly/3Ewh7CI

- Helland, M. R. y Winston, B. E. (2005). Towards a Deeper Understanding of Hope and Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *12*(2), 42-54. https://doi.org/10.1177/107179190501200204

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513-524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, *6*(4), 307-324. https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307

- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*(1), 116-122. https://bit.ly/3VpULtB

- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P. y Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 103-128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

- Jabal, A., Abedi, M., Nilforooshan, P. y Arizi Samani, H. (2018). Investigating the mediator role of the capital business path in the relationship between self-efficacy, hope and resiliency with job performance. *Iranian Journal of Educational Sociology*, *1*(10), 65-74. http://iase-idje.ir/browse.php?a_id=375&sid=1&slc_lang=fa

- Jabbar, M. N., Nawaz, M., Ur Rehman, F., Bhatti, G. A. y Choudhary, A. (2019). Does optimism and work engagement matter to improve job performance? An empirical study. *International Journal of Information, Business and Management, 11*(4), 169-175. https://ijibm.elitehall.com/index4.htm

- Jung, K. H. y Kim, K. S. (2020). The effect of resilience of middle-aged employees on job satisfaction: Meditating effect of retirement attitude. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society, 21*(4), 452-462. https://bit.ly/3Fc5O4x

- Kenneally, C. (2020). *The Effects of Optimism, Transformational Leadership, and Work Engagement on Work Outcomes: A Moderated Mediation Model* [Tesis de Doctorado, Old Dominion University]. https://doi.org/10.25777/4wg5-n857

- Keskin, E. (2020). Relationships among self-efficacy, job resourcefulness and job performance of Hotel Cooks in Cappadocia. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism, 5*(1), 17-27. https://doi.org/10.31822/jomat.691475

- Khorakian, A. y Sharifirad, M. S. (2019). Integrating implicit leadership theories, leader-member exchange, self-efficacy, and attachment theory to predict job performance. *Psychological Reports*, *122*(3), 1117-1144. https://doi.org/10.1177/0033294118773400

- Kim, M. Y. y Lee, H. K. (2019). A study on the influence factors of self-efficacy, job performance, and job satisfaction of university hospital nurses. *Journal of the Korean Applied Science and Technology, 36*(3), 726-736. https://doi.org/10.12925/JKOCS.2019.36.3.726

- Kulophas, D., Hallinger, P., Ruengtrakul, A. y Wongwanich, S. (2018). Exploring the effects of authentic leadership on academic optimism and teacher engagement in Thailand. *The International Journal of Educational Management, 32*(1), 27-45. https://bit.ly/3GMZ6TI

- Law, F. M. y Guo, G. J. (2016). Correlation of hope and self-efficacy with Job satisfaction, job stress, and organizational commitment for correctional officers in the Taiwan Prison System. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, *60*(11), 1257-1277. https://doi.org/10.1177/0306624X15574997

- Lazarus, R. S. (1983). The costs and benefits of denial. En S. Benitz (Ed.), *Denial of stress* (1ª ed., pp. 1-30). International Universities Press.

- Lee, C. S., Choi, K. y Jang, H. Y. (2018). The role of organizational communication and hope between authentic leadership and job satisfaction. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, *120*(6), 5777-5792. https://acadpubl.eu/hub/2018-120-6/issue5.html

- Li, Y. (2018). Linking protean career orientation to well-being: The role of psychological capital. *Career Development International, 23*(2), 178-196. https://bit.ly/3XvwaW5

- Li, Y. (2019). Leadership styles and knowledge workers' work engagement: Psychological capital as a mediator. *Current Psychology, 38*(5), 1152-1161. https://bit.ly/3VpVr27

- Lim, B. M. y Mi, L. Y. (2019). Resilience as a Moderator and Mediator of the Relationship between and Emotional Labor and Job Satisfaction among Nurses working in ICUs. *Journal of Korean Critical Care Nursing*, *12*(3). https://doi.org/10.34250/jkccn.2019.12.3.24

- Lin, C. C., Kao, Y. T., Chen, Y. L. y Lu, S. C. (2016). Fostering change-oriented behaviors: A broaden-and-build model. *Journal of Business and Psychology*, *31*(3), 399-414. https://doi.org/10.1007/s10869-015-9417-6

- Liu, C., & Bates, T. C. (2014). The structure of attributional style: Cognitive styles and optimism-pessimism bias in the attributional style questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 66, 79-85. https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.03.022

- Liu, L., Hu, S., Wang, L., Sui, G. y Ma, L. (2013). Positive resources for combating depressive symptoms among Chinese male correctional officers: Perceived organizational support and psychological capital. *BMC Psychiatry*, *13*(1). https://doi.org/10.1186/1471-244X-13-89

- Lopez, S. J., Snyder, C. R. y Pedrotti, J. T. (2003). Hope: Many definitions, many measures. En S. J. Lopez y C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (1ª ed., pp. 91-106). American Psychological Association.

- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, *16*(1), 57-72. https://bit.ly/3V9zJQ3

- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organization behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(6), 695-706. https://doi.org/10.1002/job.165

- Luthans, F., Avey, J. B. y Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221. https://doi.org/10.5465/amle.2008.32712618

- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. y Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, *21*(1), 41-67. https://doi.org/10.1002/hrdq.20034

- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. y Combs, G. M. (2006a). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(3), 387-393. https://doi.org/10.1002/job.373

- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. y Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x

- Luthans, F., Van Wyk, R. y Walumbwa, F. O. (2004). Recognition and development of hope for South African organizational leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, *25*(6), 512-527. https://doi.org/10.1108/01437730410556752

- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. y Lester, P. B. (2006b). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, *5*(1), 25-44. https://bit.ly/3OJ7yFu

- Luthans, F. y Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 339-366. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324

- Luthans, F., Youssef, C. M. y Avolio, B. (2007a). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. En D. Nelson y C. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior* (1ª ed., pp. 9-24). SAGE.

- Luthans, F., Youssef, C. M. y Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. (1ª ed.). Oxford University Press. https://bit.ly/3GIBUG4

- Maddux, J. E. (2005). Self-efficacy. En C. Snyder y J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (1ª ed., pp. 277-287). Oxford University Press. https://bit.ly/3EDXn0j

- Martínez, I. M., Youssef-Morgan, C. M., Chambel, M. J. y Marques-Pinto, A. (2019). Antecedents of academic performance of university students: Academic engagement and psychological capital resources. *Educational Psychology*, *39*(8), 1047-1067. https://bit.ly/3UahoBf

- Mary, N. y Nambuule, M. (2019). *Self-efficacy, job satisfaction and job performance among Uganda insurance sector employees* [Tesis de Doctorado, Makerere University]. http://hdl.handle.net/20.500.12281/8270

- Masten, A. S. (2011). Resilience in children threatened by extreme adversity: Frameworks for research, practice, and translational synergy. *Development and Psychopathology, 23*(2), 493-506. https://doi.org/10.1017/S0954579411000198

- Masten, A. S. (2014). Global perspectives on resilience in children and youth. *Child Development, 85*(1), 6-20. https://doi.org/10.1111/cdev.12205

- Masten, A. S., Herberts, J, E. y Reed, M. J. (2005). Resilience in development. En C. Snyder y J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (1ª ed., pp. 117-132). Oxford University Press.

- Masten, A. y Reed, M. (2005). Resilience in development. En C. Snyder y S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (1ª ed., pp. 117-132). Oxford University Press. https://bit.ly/3VnScsB

- McGeer, V. (2004). The art of good hope. *The annals of the American Academy of Political and Social Science*, *592*(1), 100-127. https://doi.org/10.1177/0002716203261781

- Miralam, M. S. y Ali, N. (2020). Employees self-efficacy, optimism, hope, resilience and demographic variables as the determinants of job performance. *International Journal on Emerging Technologies*, *11*(3), 336-343. https://bit.ly/3EwnHZW

- Mishra, U. S., Patnaik, S. y Mishra, B. B. (2016). Role of optimism on employee performance and job satisfaction. *Prabandhan*, *9*(6), 35-46. https://bit.ly/3EvFCQE

- Mowrer, O. H. (1960). *Learning theory and behavior.* (1ª ed). John Wiley and Sons. https://doi.org/10.1037/10802-000

- Moya-Albiol, L., Herrero, N. y Bernal, M. C. (2010). Bases neuronales de la empatía. *Revista de Neurología*, *50*(2), 89-100. https://doi.org/10.33588/rn.5002.2009111

- Murphy, L. B. (1974). Coping, vulnerability, and resilience in childhood. En G. V. Coelho, D. A. Hamburg y J. E. Adams (Eds.), *Coping and adaptation* (1ª ed., pp. 69-100). Basic Books.

- Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R., Hirst, G. y Kennedy, S. (2018). The effects of diversity climate on the work attitudes of refugee employees: The mediating role of psychological capital and moderating role of ethnic identity. *Journal of Vocational Behavior, 105*, 147-158. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.09.005

- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. y Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 120-138. https://doi.org/10.1002/job.1916

- Norman, S., Luthans, B. y Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 12*(2), 55-64. https://doi.org/10.1177/107179190501200205

- Öksüz, E., Demiralp, M., Mersin, S., Tüzer, H., Aksu, M. y Sarıkoc, G. (2019). Resilience in nurses in terms of perceived social support, job satisfaction and certain variables. *Journal of Nursing Management, 27*(2), 423-432. https://doi.org/10.1111/jonm.12703

- O'Toole-Arzola, S. (2018). *Leading education with hope: A collective case study on the role of hope in superintendent leadership* [Tesis de Doctorado, University of La Verne]. https://bit.ly/3V6jnYt

- Özdemir, Ş. y Kerse, G. (2020). The effects of Covid-19 on health care workers: Analysing of the interaction between optimism, job stress and emotional exhaustion. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences, 9*(2), 178-201. https://doi.org/10.17583/rimcis.2020.5849

- Panter-Brick, C. y Leckman, J. F. (2013). Editorial commentary: Resilience in child development-interconnected pathways to wellbeing. *Journal of Child Psychology and Psychiatry, 54*(4), 333-336. https://acamh.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jcpp.12057

- Park, H. G. (2018). The effect of coaching leadership on resilience, interpersonal competence and job performance. *The Journal of the Korea Contents Association, 18*(10), 368-381. https://doi.org/10.5392/JKCA.2018.18.10.368

- Park, J. y Chen, R. K. (2016). Positive psychology and hope as means to recovery from mental illness. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling, 47*(2), 34-42. https://doi.org/10.1891/0047-2220.47.2.34

- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, *55*(1), 44-55. https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.44

- Peterson, C. y Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification.* (1ª ed.). Oxford University Press.

- Peterson, C. y Steen, T. A. (2005). Optimistic explanatory style. En S. J. Lopez y C. R. Snyder (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (1ª ed., pp. 244-256). Oxford University Press.

- Peterson, S. J., Balthazard, P. A., Waldman, D. A. y Thatcher, R. W. (2008). Neuroscientific implications of psychological capital: ¿Are the brains of optimistic, hopeful, confident, and resilient leaders different? *Organizational Dynamics, 37*(4), 342-353. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.07.007

- Prapanjaroensin, A., Patrician, P. A. y Vance, D. E. (2017). Conservation of resources theory in nurse burnout and patient safety. *Journal of Advanced Nursing*, *73*(11), 2558-2565. https://doi.org/10.1111/jan.13348

- Preston, S. y de Waal, F. (2002). Empathy: Its ultimate and proximate bases. *Behavioral and Brain Sciences*, *25*(1), 1-20. https://doi.org/10.1017/S0140525X02000018

- Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E. y Bakker, A. B. (2014). Engaged at work and happy at home: A spillover-crossover model. *Journal of Happiness Studies*, *15*(2), 271-283. https://doi.org/10.1007/s10902-013-9421-3

- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*, *147*(6), 598-611. https://doi.org/10.1192/bjp.147.6.598

- Rutter, M. y Madge, N. (1976). *Cycles of disadvantage: A review of research.* (1ª ed.). Heinemann.

- Salanova, M. y Ortega-Maldonado, A. (2019). Psychological Capital Development in Organizations: An Integrative Review of Evidence-Based Intervention Programs. En L. Van Zyl y S. Rothmann (Eds.), *Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts* (pp. 81-102). Springer. https://bit.ly/3gyB5ow

- Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M. I. y Tahir, S. (2019). Authentic leadership, hope, work engagement and creativity. *Journal of Applied Management and Investments*, *8*(1), 19-31. http://www.jami.org.ua/Papers/JAMI_8_1_2019_19-31.pdf

- Scheier, M. F. y Carver, C. S. (1987). Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health. *Journal of Personality*, *55*(2), 169-210. https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1987.tb00434.x

- Scheier, M. F., Carver, C. S. y Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, *67*(6), 1063-1078. https://doi.org/10.1037//0022-3514.67.6.1063

- Schrank, B., Stanghellini, G. y Slade, M. (2008). Hope in psychiatry: A review of the literature. *Acta Psychiatrica Scandinavica, 118*(6), 421-433. https://bit.ly/3OAGurG

- Segerstrom, S. C., Carver, C. S. y Scheier, M. F. (2017). Optimism. En M. D. Robinson y M. Eid (Eds.), *The happy mind: Cognitive contributions to well-being* (1ª ed., pp. 195-212). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-58763-9_11

- Seligman, M., Reivich, K., Jaycox, L. y Gillham, J. (1999). *Niños optimistas.* (1ª ed.). Grijalbo.

- Snyder, C. R. (2000). The past and possible futures of hope. *Journal of Social and Clinical Psychology, 19*(1), 11-28. https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.11

- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C. y Harney, P. (1991a). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, *60*(4), 570-585. https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.4.570

- Snyder, C. R., Ilardi, S. S., Cheavens, J., Michael, S. T., Yamhure, L. y Sympson, S. (2000). The role of hope in cognitive-behavior therapies. *Cognitive Therapy and Research*, *24*(6), 747-762. https://doi.org/10.1023/A:1005547730153

- Snyder, C. R., Irving, L. M. y Anderson, J. R. (1991b). Hope and health. En C. R. Snyder y D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (1ª ed., pp. 285-305). Pergamon Press.

- Snyder, C., Rand, K. y Sigmon, D. (2005). Hope theory: A member of the positive psychology family. En C. R. Snyder y D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (1ª ed., pp. 257-276). Pergamon Press.

- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A. y Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, *70*(2), 321-335. https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.2.321

- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C. y Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, *5*(1), 2-14. https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338

- Srivastava, U. R. y Maurya, V. (2017). Organizational and individual level antecedents of psychological capital and its associated outcomes: Development of a conceptual framework. *Management and Labour Studies*, *42*(3), 205-236. https://bit.ly/3F38PnC

- Staats, S. (1989). Hope: A comparison of two self-report measures for adults. *Journal of Personality Assessment*, *53*(2), 366-375. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5302_13

- Staats, S. R. y Stassen, M. A. (1985). Hope: An affective cognition. *Social Indicators Research, 17*(3), 235-242. https://doi.org/10.1007/BF00319312

- Stajkovic, A. D. y Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *124*(2), 240-261. https://bit.ly/3gv6Z5y

- Stotland, E. (1969). *The psychology of hope*. (1ª ed.). Jossey-Bass.

- Sy, T., Côté, S. y Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, *90*(2), 295-305. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295

- Tan, K. L., Lew, T. Y. y Sim, A. K. (2019). Is meaningful work the silver bullet? Perspectives of the social workers. *Journal of Asia Business Studies*, *13*(2), 612-632. https://doi.org/10.1108/JABS-09-2018-0267

- Thien, L. M. y Chan, S. Y. (2020). One-size-fits-all? A cross-validation study of distributed leadership and teacher academic optimism. *Educational Management Administration & Leadership, 50*(1), 43-63 https://doi.org/10.1177/1741143220926506

- Thun, S. y Bakker, A. B. (2018). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Stress and Health*, *34*(4), 573-581. https://doi.org/10.1002/smi.2818

- Tiger, L. (1979). *Optimism: The biology of hope*. (1ª ed.). Simon and Schuster.

- Tong, E. M. W., Fredrickson, B. L., Chang, W. y Lim, Z. X. (2010). Re-examining hope: The roles of agency thinking and pathways thinking. *Cognition and Emotion*, *24*(7), 1207-1215. https://doi.org/10.1080/02699930903138865

- Van Breda, A. D. (2018). A critical review of resilience theory and its relevance for social work. *Social Work, 54*(1), 1-18. https://doi.org/10.15270/54-1-611

- Van Woerkom, M., Bakker, A. B. y Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *The Journal of Applied Psychology, 101*(1), 141-150. https://doi.org/10.1037/apl0000033

- Ward, D. B. y Wampler, K. S. (2010). Moving up the continuum of hope: Developing a theory of hope and understanding its influence in couples therapy. *Journal of Marital and Family Therapy, 36*(2), 212-228. https://doi.org/10.1111/j.1752-0606.2009.00173.x

- Ward, D. B., Griswold, K. R., Johnson, K. y Grahe, J. E. (2017). Beyond pathways and agency: Validating a four-factor theory of hope. *American Journal of Family Therapy, 45*(2), 95-110. https://doi.org/10.1080/01926187.2016.1277803

- Werner, E. E. y Smith, R. S. (1982). *Vulnerable, but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth.* (1ª ed.). McGraw-Hill.

- Werner, E. E. (2013). What can we learn about resilience from large-scale longitudinal studies? En S. Goldstein y R. Brooks (Eds.), *Handbook of Resilience in Children* (2ª ed., pp. 87-102). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3661-4_6

- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations, 54*(6), 717-752. https://doi.org/10.1177/0018726701546002

- Wu, A. D. y Zumbo, B. D. (2008). Understanding and using mediators and moderators. *Social Indicators Research, 87*(3), 367-392. https://doi.org/10.1007/s11205-007-9143-1

- Wu, W. L. y Lee, Y. C. (2020). ¿Do Work Engagement and Transformational Leadership Facilitate Knowledge Sharing? A Perspective of Conservation of Resources Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(7). https://bit.ly/3ieNz54

- Xu, J., Liu, Y. y Chung, B. (2017). Leader psychological capital and employee work engagement: The roles of employee psychological capital and team collectivism. *Leadership and Organization Development Journal, 38*(7), 969-985. https://bit.ly/3F50GPz

- Yates, T. M., Tyrell, F. A. y Masten, A. S. (2015). Resilience theory and the practice of positive psychology from individuals to societies. En S. Joseph (Ed.), *Positive psychology in practice: Promoting human flourishing in work, health, education, and everyday life* (2ª ed., pp. 773-788). John Wiley and Sons. https://doi.org/10.1002/9781118996874.ch44

- Youssef, C. M. y Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management, 33*(5), 774-800. https://doi.org/10.1177/0149206307305562

- Youssef-Morgan, C. M. (2014). Advancing OB research: An illustration using psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *21*(2), 130-140. https://doi.org/10.1177/1548051813515512.

- Yu, F., Raphael, D., Mackay, L., Smith, M. y King, A. (2019). Personal and work-related factors associated with nurse resilience: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, *93,* 129-140. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.02.014

- Zhang, X., Li, Y. L., Ma, S., Hu, J. y Jiang, L. (2014). A structured reading materials-based intervention program to develop the psychological capital of Chinese employees. *Social Behavior and Personality*, *42*(3), 503-515. https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.3.503

- Zhang, T., Wei, Q., Ma, S. Y. y Li, H. P. (2020). The relationship between optimism and job satisfaction for Chinese specialist nurses: A serial-multiple mediation model. *Japan Journal of Nursing Science*, *17*(3). https://doi.org/10.1111/jjns.12334

- Zheng, X., Yin, H. y Li, Z. (2019). Exploring the relationships among instructional leadership, professional learning communities and teacher self-efficacy in China. *Educational Management Administration & Leadership, 47*(6), 843-859. https://bit.ly/3gBmc4R

Capítulo 31. Factores de riesgo psicosocial y salud mental en trabajadores de guardia y custodia de contextos laborales penitenciarios: una revisión sistemática desde la promoción, prevención e intervención

Yolanda Sierra Castellanos, Rocío Esperanza Hernández Arenas
Universidad El Bosque

31.1 Introducción

A la luz de la relevancia teórica y empírica cada vez más concluyente para la comunidad académica que afirma la relación entre la exposición a los factores psicosociales y los efectos en la salud física y mental, así como la problemática que implica este fenómeno en el contexto laboral penitenciario en el que se han realizado distintas aproximaciones para el abordaje de esta temática, se puede visualizar la importancia de contar con información referente a planteamientos metodológicos y programas de promoción, prevención e intervención sobre la salud mental y el bienestar del personal de guardia y custodia, dada su ampliamente estudiada vulnerabilidad.

Para ello, cobra relevancia conocer con profundidad el abordaje de esta problemática en otros países, los avances metodológicos y empíricos respecto a los efectos por exposición, así como las prácticas más utilizadas en materia de promoción, prevención e intervención, y en lo posible su efectividad. Por lo anterior, el objetivo de este estudio es identificar los avances en promoción, prevención e intervención de los factores de riesgo psicosocial y la salud mental en trabajadores de guardia y custodia de entornos laborales penitenciarios, a través de una revisión sistemática.

31.2 Antecedentes teóricos

Los oficiales correccionales están expuestos a estresores continuos en múltiples dominios que generan estrés en el trabajo y agotamiento, siendo sus efectos más pronunciados que en la población general (Trounson *et al.*, 2019). Existe amplia evidencia de que las tareas realizadas por los trabajadores encargados de la vigilancia y custodia de las personas privadas de la libertad involucran altas demandas laborales al exigir una conciencia constante e hipervigilancia del entorno en un esfuerzo por mantener la seguridad y el bienestar del personal y de los reclusos, por lo general con un bajo e incluso mínimo margen de decisión (Mingote *et al.*, 2011).

Lo mismo ocurre frente a la limitación de recursos para desempeñar de manera óptima sus funciones y la naturaleza impredecible de su trabajo (Jaskowiak y Fontana, 2015), las condiciones físicas del entorno de la prisión (Bierie, 2012), la exposición diaria a comportamientos e interacciones con delincuentes, así como también a enfermedades mentales e infecciosas en espacios cerrados (Brower, 2013; Hartley *et al.*, 2013), hacinamiento, relaciones estresantes, hostiles, crónicas o violentas (Mingote *et al.*, 2011).

Esta población también se enfrenta a factores organizativos o administrativos desafiantes, entre los cuales se incluyen la mala comunicación entre la administración, exclusión de los procesos de toma de decisiones, pocas oportunidades de promoción, subutilización de conocimientos y habilidades, falta de reconocimiento positivo (Brower, 2013; Finney *et al.*, 2013); así mismo se enfrentan a la ambigüedad del rol (rehabilitación vs. castigo), todo lo cual genera sufrimiento y mayores respuestas de estrés (Brower, 2013; Moulin y Sevin, 2012). Lo anterior está asociado con resultados negativos tales como prácticas inseguras

dentro de las instalaciones, mayor rotación de personal, mayor ausentismo y bajo desempeño laboral (Brower, 2013; Finney *et al.*, 2013).

Existen posturas contrarias en la investigación respecto al impacto de las características individuales (género, etnia, edad, nivel educativo, experiencias en la prisión) sobre el nivel de estrés laboral. La experiencia y la edad, varían también en cuanto al efecto sobre el estrés laboral para los funcionarios correccionales masculinos y femeninos (Lambert *et al.*, 2017). El estrés en el lugar de trabajo también está vinculado con problemas de salud, incluidas enfermedades cardiovasculares, diabetes, problemas gastrointestinales e hipertensión en los oficiales correccionales (Hartley *et al.*, 2013; Moulin y Sevin, 2012).

La literatura reporta un número importante de hallazgos en cuanto a la presencia de síndrome de *burnout*, que conlleva a niveles significativos de afectación en la salud mental (Clemente *et al.*, 2015). La influencia negativa del entorno organizativo penitenciario, dadas sus condiciones adversas y la exposición permanente a estrés agudo o crónico, convierten las tareas relacionadas con el cumplimiento de la ley y el orden en factores de riesgo psicosocial, lo que hace que este grupo ocupacional sea altamente vulnerable y se favorezca el desencadenamiento de estados psicológicos negativos (Jaskowiak y Fontana, 2015).

Las investigaciones sobre la presencia de trastornos psiquiátricos en los oficiales correccionales han encontrado afectaciones en el estado de ánimo y ansiedad, incluidos síntomas depresivos (Obidoa *et al.*, 2011) y trastorno de estrés postraumático TEPT (Spinaris *et al.*, 2012). En virtud de los efectos serios, peligrosos y sustanciales del estrés relacionado con el trabajo en la salud y el bienestar de los oficiales correccionales, existe la necesidad de programas que puedan reducir efectivamente los niveles de angustia y aumentar su bienestar; sin embargo, hay muy pocos programas de este tipo disponibles para los oficiales correccionales (Trounson *et al.*, 2019), así como poca evidencia confiable de que las intervenciones puedan mejorar significativamente el bienestar de los oficiales en los entornos de prisión (Evers *et al.*, 2020).

Diferentes autores coinciden en que las estrategias de intervención para reducir el riesgo de estrés y agotamiento, deben estar orientadas al mejoramiento de la estructura organizativa y el ambiente de la institución penitenciaria y aunque, las características individuales pueden moderar los efectos del estrés laboral, rara vez son útiles para contrarrestar los estresores organizacionales persistentes o abrumadores (Bracco Bruce *et al.*, 2018; Finney *et al.*, 2013), razón por la cual la prevención, detección y tratamiento de los problemas de salud

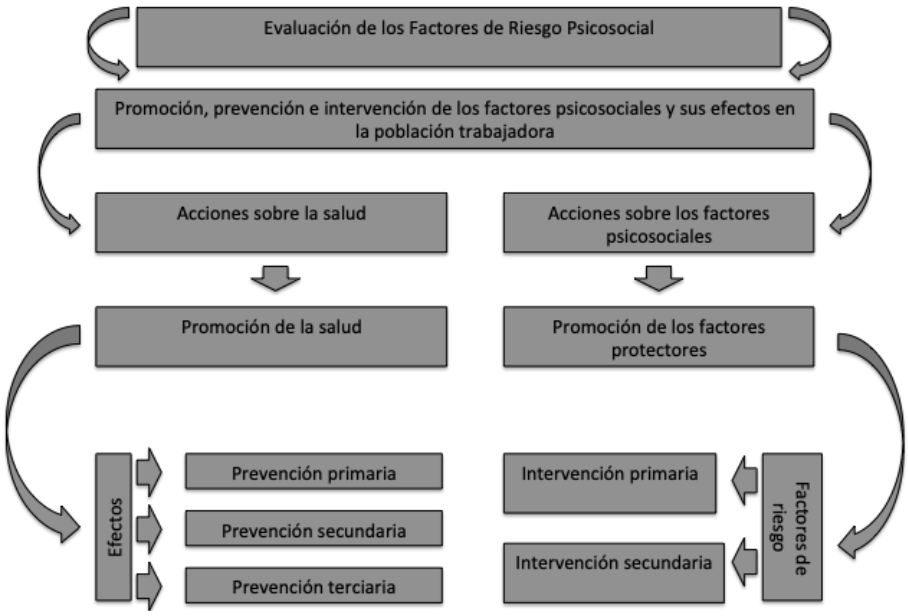
mental en el ámbito laboral correccional requiere una perspectiva de abordaje multidisciplinar, tomando como punto de partida la evaluación de factores psicosociales (Mingote *et al.*, 2011).

El modelo comprensivo de los factores psicosociales en Colombia considera la integralidad de las condiciones de trabajo, las extralaborales y las individuales. Así mismo, las resoluciones 2646 (2008) del Ministerio de la Protección Social y 2404 (2019) del Ministerio de Trabajo, establecen unos referentes técnicos mínimos obligatorios para la evaluación, promoción, prevención e intervención de los factores de riesgo psicosocial y sus efectos en contextos laborales (acoso laboral, síndrome de agotamiento emocional, depresión, trastorno de estrés postraumático, estrés agudo y situaciones de duelo), con acciones por sectores económicos: administración pública, defensa, salud y asistencia social, transporte, educativo, financiero.

Este modelo, fundamentado en el abordaje conceptual de la promoción de la salud y de los factores psicosociales protectores, se enfoca en la intervención primaria y secundaria de los factores de riesgo psicosocial y la prevención primaria, secundaria y terciaria de la enfermedad y los efectos adversos causados por factores de riesgo psicosocial (**figura 31-1**).

De este modo, la promoción de la salud y de los factores psicosociales protectores se basa en el fortalecimiento de los procesos que permiten a las personas incrementar el control sobre su salud y su ambiente psicosocial, la intervención primaria de los factores de riesgo psicosocial, se orienta a intervenir el factor de riesgo mismo, mientras que la intervención secundaria se focaliza en acciones sobre los individuos para dotarlos de herramientas o estrategias que les faciliten el manejo de los factores de riesgo (Ministerio del Trabajo y Pontificia Universidad Javeriana, 2015).

Figura 31-1
Modelo de promoción, prevención e intervención



Fuente: Ministerio del Trabajo y Pontificia Universidad Javeriana (2015).

Las acciones de prevención primaria en salud, por su parte, se orientan a disminuir la incidencia de una enfermedad o un efecto indeseado mientras que las de prevención secundaria se focalizan en la disminución de la prevalencia de una enfermedad, reduciendo su evolución y duración, e incluyen la vigilancia de la salud y la intervención sobre el desarrollo de los efectos adversos. Finalmente, la prevención terciaria en salud busca disminuir la prevalencia de las incapacidades crónicas, reduciendo las limitaciones funcionales que provocan las enfermedades, por tanto comprenden acciones de rehabilitación y reinserción al trabajo y a la sociedad (Ministerio del Trabajo y Pontificia Universidad Javeriana, 2015).

31.3 Método

Tipo de investigación teórica, la cual reúne los avances existentes sobre un tema de investigación específico, así como las actualizaciones que se hagan de dichas temáticas, las cuales pueden adoptar tres formas diferentes (Hernández *et al.*, 2014).

Para la búsqueda se revisaron bases de datos electrónicas como Scopus, ProQuest, Springer Link, Scielo, Redalyc. Las búsquedas preliminares indicaron una escasez de estudios publicados en revistas científicas, metodológicamente rigurosos, por lo que se ampliaron los criterios de inclusión para capturar literatura gris disponible como disertaciones, tesis doctorales y documentos gubernamentales.

La búsqueda se estableció a partir de la combinación de descriptores clasificados en tres categorías: i) salud/enfermedad mental, ii) personal de guardia y custodia/contexto penitenciario, y iii) promoción/prevención/intervención. Adicionalmente, se realizó una búsqueda manual en las listas de referencias de los estudios incluidos para obtener documentos relevantes según los criterios de inclusión y exclusión establecidos. Para recopilar la información se elaboró una rejilla con la información requerida (Anexo 1).

Se incluyeron estudios de tipo cuantitativo y cuantitativo. Los criterios de inclusión establecidos fueron: i) literatura publicada en texto completo en los idiomas inglés o español, ii) literatura publicada entre los años 2010 y 2020, iii) literatura que cumpliera con las tres categorías de búsqueda, iv) dadas las características similares de exposición, la búsqueda incluyó staff penitenciario, siempre y cuando estuviera incluido el personal de seguridad, v) se incluyeron entornos laborales penitenciarios para jóvenes y adultos. Los criterios de exclusión fueron: i) literatura con textos incompletos o no disponibles, ii) libros y capítulos de libros, iii) revisiones sistemáticas o teóricas, iv) literatura evaluada como de baja calidad.

Para la evaluación de la calidad de los documentos, se utilizaron dos herramientas estandarizadas: STROBE (*Strengthening the Reporting of Observacional Studies in Epidemiology*) y SRQR (*Standards for Reporting Qualitative Research*) respectivamente (Anexo 2). Los puntajes de los documentos elegibles (calidad media y alta) oscilaron entre 13,5 y 21, en una escala de 22 ítems para STROBE y de 21 ítems para SRQR.

Para la realización de este estudio se tuvieron en cuenta los lineamientos de la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. Según el artículo 11 del capítulo II, este es una investigación sin riesgo debido a que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio y se acogieron las disposiciones legales vigentes sobre derechos de autor.

31.4 Resultados

La búsqueda inicial que se realizó rastreando referencias con las palabras claves, arrojó un total de 121 documentos, sin embargo solo 93 de estos contaron con los descriptores establecidos. Una vez verificados los criterios tanto de inclusión como de exclusión, solo fueron considerados para el análisis final veintidós artículos, los cuales al ser evaluados utilizando las herramientas mencionadas se redujeron a diecinueve referencias. En la **figura 31-2** se proporciona un resumen del proceso de búsqueda y selección de los documentos que conforman esta revisión.

La descripción general de las diecinueve referencias incluidas en la revisión se informa en la **figura 31-3**, que aparece más abajo incluye autores, país, tipo, año, idioma y revista/fuente.

Figura 31-2
Resumen de selección de documentos que conforman la revisión

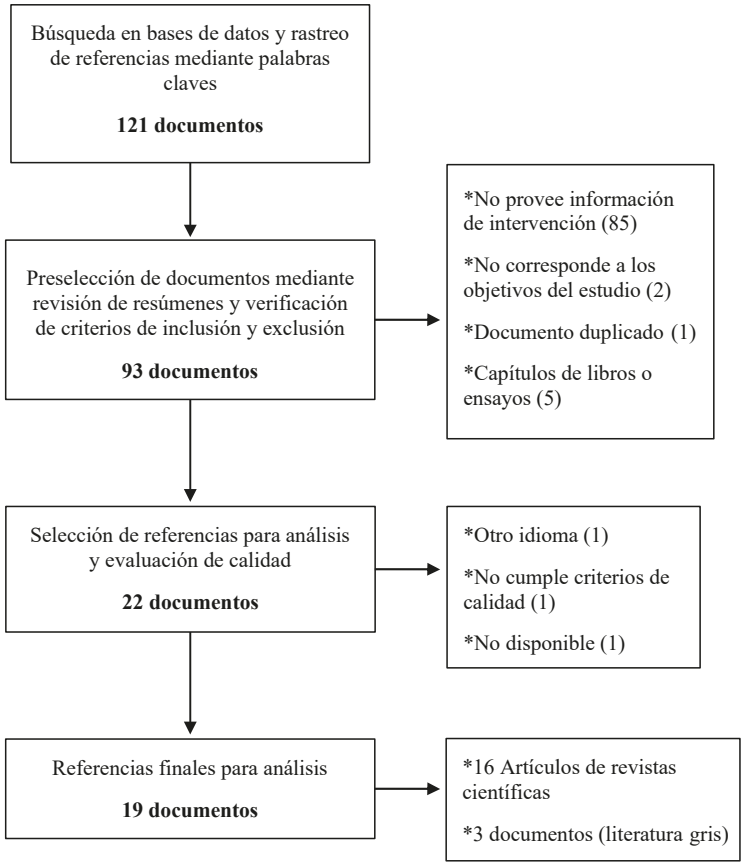


Figura 31-3

Descripción general de las referencias incluidas en la revisión

No	Autores	País	Tipo	Año	Idioma	Revista / Fuente
1	Bracco Bruce, L., Valdez Oyague, R., Wakeham Nieri, A. y Velázquez, T.	Perú	Cuali	2018	Esp	Psicoperspectivas Individuo y Sociedad
2	Jospeh, V. F.	USA	Cuanti	2013	Ing	ProQuest Dissertations and Theses
3	Harmon-Nary, J.	USA	Cuanti	2013	Ing	ProQuest Dissertations and Theses
4	Ekman, E.	USA	Cuali	2015	Ing	Journal of Juvenile Justice
5	Martínez-Iñigo, D. y Crego, A.	España	Cuanti	2017	Esp	Universitas Psychologica
6	Reeves, D.	USA	Cuanti	2014	Ing	ProQuest Dissertations and Theses
7	Gould, D.D., Watson, S.L., Price, S.R. & Valliant, P.M	Canadá	Cuanti	2013	Ing	Psychological Services
8	Kois, LE, Hill, K., Gonzales, L., Hunter, S. y Chauhan, P.	USA	Cuanti	2019	Ing	Criminal Justice Policy Review
9	Gurda, M.	USA	Cuali	2019	Ing	ProQuest Dissertations and These
10	H. Özden Bademci, E. Figen Karadayı, İpek Güzide Pur Karabulut & Nasir Warfa	Turquía	Mixto	2016	Ing	Psychodynamic Practice
11	Liu, L., Hu, S., Wang, L., Sui, G., Ma, L.	China	Cuanti	2013	Ing	BMC Psychiatry
12	Farnese, M.L., Bellò, B., Livi, S., Barbieri, B. & Gubbiotti, P	Italia	Cuanti	2016	Ing	Military Psychology
13	Podkova, M.	USA	Cuanti	2014	Ing	ProQuest Dissertations and These
14	Dy, V.	USA	Cuanti	2013	Ing	ProQuest Dissertations and These
15	Ojedokun, O., & Idemudia, E. S.	Nigeria	Cuanti	2014	Ing	Gender & Behaviour
16	Farnese, M.L., Babieri, B., Bellò, B. & Bartone, P.T	Italia	Cuanti	2017	Ing	Work
17	McDowell, A.	USA	N/A	2019	Ing	ProQuest Dissertations and These
18	Arnold-Clark, B.	USA	N/A	2013	Ing	ProQuest Dissertations and These
19	U.S. Department of Justice National, Institute of Corrections	USA	N/A	2012	Ing	N/A

Nota: Ing: Inglés; Esp: Español; Cuanti: Cuantitaivo; Cuali: Cualitativo; USA: Estados Unidos de América.

Se realizó una caracterización de las referencias analizadas a partir de seis unidades de análisis: i) continente donde se realiza la publicación, ii) el periodo de tiempo de la publicación, iii) el idioma de publicación, iv) el tipo de estudio, v) el tipo de documento, y vi) el tipo de publicación. Los resultados se presentan en la **tabla 31-1**.

Tabla 31-1
Caracterización de las referencias analizadas

Unidad de análisis	No. Estudios	%
Continente donde se producen los estudios		
América del Norte (Estados Unidos 11, Canadá 1)	12	63
América del Sur (Perú 1, Uruguay 1)	2	10
Europa (Italia 1, España 1)	2	10
Asia (China 1, Turquía 1)	2	10
África (Nigeria 1)	1	7
Periodo de tiempo de publicación		
2010 al 2015	11	58
2015 al 2020	8	42
Idioma de publicación		
Español	2	11
Inglés	17	89
Tipo de estudio		
Cuantitativo	12	63
Cualitativo	3	15
Mixto	1	7
Otro	3	15
Tipo de documento		
Artículo	10	53
Disertación	6	32
Otros	3	15
Tipo de publicación		
Programas	11	58
Referentes metodológicos	8	42

En la **tabla 31-1**, se aprecia que la mayor cantidad de investigación se ha realizado en América del Norte (63 %); respecto a la producción por periodo de tiempo, los datos se distribuyeron de manera similar entre 2010 y 2015 (58 %) y 2016 a 2020 (42 %); la gran mayoría de los documentos están en idioma inglés (89 %). El 63 % son de corte cuantitativo, el 15 % de cualitativo y el 7 % mixto; el otro 15 % no aplica por tratarse de literatura gris.

Del total de publicaciones analizadas, el 53 % corresponde a artículos en revistas científicas, el 32 % a disertaciones y el 15 % a literatura gris (publicación institucional o estudios tecnológicos). Finalmente, respecto a tipo de publicación, el 58 % de la información recolectada hace referencia a programas específicos y el 42 % a referentes metodológicos, estrechamente vinculados con el objeto de este estudio.

En la **tabla 31-2** se presenta una caracterización de las categorías de estudio. Se encontró que la gran mayoría de estudios se han realizado en centros penitenciarios para adultos y solo un 5 % en centros de servicios para jóvenes. La denominación comúnmente utilizada en la literatura científica es la de oficial correccional (63 %), aunque también se hallan con menor frecuencia (20 %) estudios con otras denominaciones como operador de prisiones, personal de seguridad y tratamiento, oficial de paz correccional, oficial de policía penitenciaria. El 13 % de los documentos analizados incluyeron otras profesiones con similares características de exposición al riesgo psicosocial (personal de tratamiento) y en algunos casos el *staff* administrativo, pero siendo la mayor proporción la de personal de seguridad. Los trabajadores en centros correccionales juveniles toman la denominación de oficial de justicia juvenil JJO (4 %). También se observa en la **tabla 31-2** que los referentes más reportados, son el estrés y el síndrome de agotamiento (*burnout*), el concepto positivo de bienestar psicológico (20 %) y la enfermedad mental, particularmente depresión y ansiedad (16 %).

Respecto a las categorías de intervención, la distribución de los datos indica un abordaje en igual proporción, de la prevención primaria de los factores de riesgo psicosocial y la intervención primaria y secundaria (32 % cada uno). El 21 % de los estudios se orienta a la promoción de factores psicosociales protectores, el 10 % a la promoción de la salud y solo un estudio (5 %) a la promoción, prevención e intervención primaria y secundaria.

Tabla 31-2
Caracterización de las categorías del estudio

Unidad de análisis	N.° de estudios	%
Contexto laboral penitenciario		
Centro correccional/Establecimiento penitenciario (adultos)	18	95
Centro de Servicio Juvenil	1	5
Población		
Oficial correccional	12	63
Oficial de justicia juvenil	1	4
Personal penitenciario	3	13
Otras denominaciones	4	20
Salud mental (efectos)		
Estrés y agotamiento (Síndrome de Burnout)	14	74
Enfermedad mental (Depresión, ansiedad)	3	16
Bienestar psicológico	2	20
Intervención		
Promoción de la salud	2	10
Promoción de factores psicosociales protectores	4	21
Prevención (intervención) primaria de los factores de riesgo psicosocial	6	32
Intervención primaria y secundaria	6	32
Promoción, intervención primaria y secundaria	1	5

En la **tabla 31-2** se resume la clasificación de los instrumentos y mecanismos de evaluación, tanto de los constructos psicológicos estudiados como de la efectividad de los programas. Se pudo evidenciar que el 69 % corresponde a instrumentos de evaluación psicológica en inglés, el 11 % se trata de versiones en español. Así mismo, se encontró que uno de los autores desarrolló instrumentos propios para llevar a cabo su investigación (11 %); el 9 % trata de instrumentos de evaluación cualitativa.

Tabla 31-3
Abordaje de la evaluación de los programas y los referentes metodológicos

Unidad de análisis	%
Instrumentos de evaluación psicológica en inglés	69
– Maslach Burnout Inventory (Maslach, Jackson y Leiter, 1996)	
– Positive and Negative Affect Schedule PANAS (Sandín *et al.* 1999)	
– Job Stress Survey JSS (Spielberger y Vagg, 1999)	
– Perceived Stress Scale PSS (Cohen, Kamarck y Mermelstein, 1983)	
– Job Content Questionnaire (Karasek, Pieper y Schwartz, 1997)	
– Civility Norms Questionnaire-Brief (Walsh et al., 2012)	
– Brief Coping Orientation to Problems Experienced COPE Scale (Carver, 1997)	
– Organizational Socialization Inventory OSI (Taormina, 1994: 2004)	
– Organizational Commitment Scale (Allen yMeyer, 1990).	
– Multiple-Choice Knowledge of Mental Illness Test MC-KOMIT (Compton *et al.*, 2011)	
– The Mental Health Attitude Survey for Police MHASP (Clayfield *et al.*, 2011)	
– The Psychological Well-Being Scale PWBS (Ryff, 1989).	
– Interpersonal Orientation Scale IOS (Hill, 1987).	
– Approval Motivation Scale MLAM (Martin, 1984).	
– Minnesota Job Satisfaction Inventory (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967)	
– Beck Anxiety Inventory BAI (Beck, Steer u Carbin,1988)	
– Beck Depression Inventory BDI (Beck,1961)	
– Center for Epidemiologic Studies Depression Scale CES-D (Radloff, 1977)	
– Survey of Perceived Organizational Support SPOS (Eisenberger *et al.,* 1986)	
– Psychological Capital Questionnaire PCQ (Luthans *et al.,* 2007)	
Instrumentos de evaluación psicológica en español	11
– Escala de Regulación de las Emociones de Otros (Niven *et al.*, 2011)	
– Cuestionario de Salud General GHQ (Cifre y Salanova, 2000)	
– Resiliencia individual (Lundberg y Peck, 1995).	

Unidad de análisis	%
Instrumentos construidos por los autores	11
– Demographic Survey	
– Mental Illness and Personality Disorder Survey (MIPDS)	
– Treatment and Training Scale (TTS)	
Instrumentos de evaluación cualitativa	9
– Entrevistas semiestructuradas	
– Grupos focales	

En las **tablas 31-3 y 31-4** se resume el abordaje de los programas y los referentes metodológicos respectivamente. Para facilitar la comprensión de los hallazgos, estos fueron agrupados en tres unidades de análisis: estrategias enfocadas en las personas, estrategias centradas en la organización y estrategias mixtas (Bracco Bruce *et al.*, 2018).

Tabla 31-4
Abordaje general de los programas

Unidad de análisis	Tipo	No estudios	Duración	Contenido	%
Estrategias enfocadas en las personas					**26**
Entrenamiento de manejo del estrés	IP	1	16 h	– Regulación emocional – Atención plena – Psicoeducación – Comunicación	
Estrategias formativas para mejorar competencias emocionales	IPS	1	15 h	– Riesgos psicosociales y autocuidado – Empatía en el afrontamiento de situaciones – Emociones y manejo de la ansiedad – Cognición y regulación emocional	

Unidad de análisis	Tipo	No estudios	Duración	Contenido	%
				– Mecanismos y manejo de la agresividad – Autocuidados, recuperación emocional y apoyo grupal	
Programa de Apoyo Psicosocial (PSP)	IPS	1	11s	– Empoderar y dinamizar para comprender las problemáticas de las condiciones de trabajo} – Factores inconscientes que influyen en el bienestar psicológico	
Estrategias centradas en la organización					**58**
Programa formal de tutoría (Mentoring)	PFP	2	120 h 12 m	– Selección y entrenamiento del mentor – Asignación de protegidos – Acciones hacia los recién llegados y acciones en el contexto penitenciario	
Entrenamiento sobre la enfermedad mental	PFP	4	4 h 16 h 100 h por año	– Estilo de entrenamiento de mentoría: – Período de prueba de seis hasta doce meses. – Temáticas: Homosexualidad, violación, medicina, adicciones, necesidades especiales, internos con trastornos mentales, prevención del suicidio, comunicación, manejo de la agresión, cooperación, estrés y fatiga correccional.	
Entrevista motivacional MI	IP	1	24 h	– Supervisión y entrenamiento, coaching MI, supervisión clínica y seguro de calidad – Evaluación y retroalimentación.	
Estrategias mixtas					**16**

Unidad de análisis	Tipo	No estudios	Duración	Contenido	%
Modelo sistémico de intervención	IPS	1	N/A	– (1) Cambios estructurales en la institución: (a) Espacio y logística y (b) Gestión de recursos humanos y (c) Seguridad en el trabajo. (2) Fortalecimiento de habilidades personales y profesionales. (3) Integración social del personal y entre las áreas.	
Programa integrado para la concientización del estrés y el agotamiento	IPS	1	N/A	– (a) Apoyo administrativo; (b) Evaluación de necesidades; (c) Determinación de los elementos; (d) Comercialización; (f) Financiamiento. – Elementos básicos: (a) Apoyo de los compañeros, (b) Promoción de la salud y el bienestar de los empleados, y (c) Servicios de apoyo familiar.	

Nota 1. Tipo: PS= Promoción de la salud; PFP= Promoción de los factores psicosociales protectores; IP= Intervención primaria; IPS= Intervención primaria y secundaria; PPI: Promoción, intervención primaria y secundaria.

Nota 2. Duración: h= horas; s= semanas.

En cuanto al abordaje de los programas **(tabla 31-4)**, la mayor proporción corresponde a estrategias centradas en la organización (58 %), caracterizadas fundamentalmente por programas de capacitación y entrenamiento; le siguen aquellas enfocadas en las personas 26 % basadas en el desarrollo de estrategias de manejo del estrés, de mejora de competencias emocionales y de apoyo psicosocial; el 16 % de los programas están fundamentados en estrategias mixtas de intervención.

Tabla 31-5
Abordaje general de los referentes metodológicos

Unidad de análisis	Tipo	No estudios	Hallazgos/planteamientos	%
Estrategias enfocadas en las personas				**0**
Estrategias centradas en la organización				**38**
Entrenamiento preservicio PST	IP	3	– Habilidades de comunicación y establecimiento de límites. – Entrenamiento en salud mental preservicio: i) intervención en crisis –84,62 %; ii) psicoeducación general –46,15 % iii) tratamientos y programas específicos 13,46 % iv) población especial –23,08% v) salud mental –7,69 % – Asociación entre el personal de la academia y los profesionales de la salud mental como enfoque más efectivo para la capacitación.	
Estrategias mixtas				**62**
Modelo salutogénico en un entorno correccional	IPS	1	– Abordaje del apoyo instrumental de los compañeros de trabajo junto con el clima civil, y la resiliencia individual.	
Estrategias de afrontamiento	IPS	1	– Una técnica o categoría de técnicas de afrontamiento no resulta efectiva para todos. – Entorno que ofrezca apoyo emocional, práctico y social. – Capacitación anual sobre estrés y agotamiento, manejo del estrés: apoyo social, encuadre positivo y planificar; desalentar el uso de estrategias disfuncionales: la negación y el abuso de sustancias.	
Barreras que impiden buscar ayuda por síntomas psicológicos del estrés laboral	IP	1	– Factores críticos informados por los participantes: apoyo familiar y de pares clave para el manejo del estrés laboral; capacitación como fuente de confianza de habilidades laborales y de refrescar conocimientos; comunicación efectiva para aumentar la confianza, habilidades e interés en el trabajo; consejero gratuito en el sitio de trabajo.	

Unidad de análisis	Tipo	No estudios	Hallazgos/planteamientos	%
Bienestar psicológico y recursos positivos	PS	2	– Apoyo organizacional e inversión de capital psicológico: autoeficacia, sensación de esperanza, optimismo, capacidad de recuperación. – Bienestar psicológico y necesidades socioemocionales con similitud de género: autonomía, propósito en la vida, autoceptancia, necesidades de apoyo y afiliación. – Entorno de trabajo donde se satisfagan las necesidades psicosociales de los trabajadores.	

Nota 1. Tipo: PS= promoción de la salud; IP= intervención primaria; IPS= intervención primaria y secundaria.

Por su parte el abordaje de los referentes metodológicos plantea un panorama diferente **(tabla 31-5)**; la mayoría de ellos (62 %) están fundamentados en la combinación de estrategias mixtas bajo distintos modelos teóricos. Le siguen las estrategias centradas en la organización (38 %) basadas en el entrenamiento preservicio. Ninguno de los autores presentó estrategias que identificaron al individuo solamente, como objeto de la intervención.

Tabla 31-6
Modelos teóricos de los programas y los referentes metodológicos reportados por los autores

Unidad de análisis	Descripción
Estrategias enfocadas en las personas	
Modelo de evaluación del estrés "desafío versus amenaza" (Lazarus y Folkman, 1984)	– Las valoraciones del trabajador sobre las demandas laborales en relación con los recursos percibidos. – Mejora de la evaluación individual de los recursos en el entorno de trabajo.
Job Demands-Resources Model JD-R (Bakker, 2007)	– Recursos laborales como aquellos factores que pueden ayudar a reducir las demandas laborales y los costos relacionados, equilibrando así su efecto en fomentar la tensión laboral.

Unidad de análisis	Descripción
Cultivando el Equilibrio Emocional CEB (Wallace y Shapiro, 2006)	– Regulación de emociones y prácticas tradicionales del enfoque de atención oriental (*Shamatha*) y contemplativas del corazón (*Four Inmeasurables*). – Salud mental excepcional (felicidad genuina) a través de equilibrios atencionales, emocionales, cognitivos y conativos (motivacionales) – Comunicación interpersonal a través de la autoconciencia emocional y la capacidad de identificar emociones en otros.
Comunicación significativa (Halpern, 2003)	– Escucha empática, hablar empático y expresar honestamente y comprender la perspectiva de la persona.
Empatía (Eisenberg, 2000)	– Identificación precisa de las emociones comunicadas, así como la práctica de considerar el contexto de la experiencia emocional.
Entrevista Motivacional MI (Miller y Rollnick, 1999)	– Comunicación que ayuda a las personas a explorar y resolver la ambivalencia sobre el cambio comportamientos específicos desadaptativos.
Regulación de las emociones no deseadas (Ashforth y Humphrey, 1993)	– Supresión emocional, reinterpretación o reencuadre de la situación y ajuste de la experiencia.
Regulación interpersonal del afecto controlada (Niven *et al.*, 2009)	– Estrategias controladas de regulación interpersonal (ECRI) que pretenden mejorar el afecto (MA) y otras orientadas al empeoramiento del afecto (EA).
Estrategias centradas en la organización	
Teoría del aprendizaje social (Bandura, 1971)	– Nuevos patrones de comportamiento al observar el comportamiento de otro, especialmente si la persona que está siendo observada es recompensada por el comportamiento.
Aprendizaje cognitivo social (Bandura, 2012)	– Aprendizaje a través de la observación de experiencias arraigadas en interacciones personales. – Desarrollo de creencias de alta autoeficacia en cuatro formas: experiencias de dominio, modelado social, persuasión social y el proceso de elección.
Dinámica de pensamiento grupal (Hinshelwood y Chiesa, 2002)	– Instituciones no solo tienen estructuras y funciones directamente observables, sino también una vida inconsciente en sí misma (vida grupal/institucional) comparable a la del individuo.
Teoría Adleriana -teoría individualista (Adler, 1912)	– Comunicación como la base para relaciones interpersonales saludables.

Unidad de análisis	Descripción
Comportamiento operante (Antonio *et al.*, 2009)	– Modelamiento y corrección del comportamiento.
Proceso de aprendizaje (Cooper-Thomas y Anderson, 2006)	– Diferentes dominios para hacer que el entorno sea más predecible y construir marcos apropiados de sentido.
Modelo dinámico de Nonaka: (Nonaka, 1994)	– Diálogo continuo entre dos tipos de conocimiento, tácito y explícito, que, a través de su interacción, definen cuatro modos para la conversión del conocimiento.
Teoría de los postulados de autoeficacia (Bandura,1983)	– La percepción de falta de control sobre situaciones potencialmente difíciles conduce al miedo, mientras que la creencia en la eficacia personal ante una situación conduce a un desempeño más efectivo.
Estrategias mixtas	
Modelo sistémico de intervención (Karl y Fisher, 2013)	– i) Estrategias centradas en la persona: aumentar la resistencia al estrés, ii) estrategias centradas en la institución: mejora de las condiciones laborales minimizando los estresores externos y promoviendo el soporte social y iii) estrategias mixtas: grupos de supervisión moderados por psicoterapeutas e incluyen un consejero externo.
Modelo salutogénico (Antonovsky, 1979)	– Postula que la buena salud emocional, psíquica y somática se mantiene gracias a la habilidad dinámica del ser humano para adaptarse a los cambios de sus circunstancias vitales.
Teoría de la disonancia cognitiva (Festinger, 1957)	– Esfuerzo por mantener la consistencia en las interacciones, y cuando estos las interacciones no son consistentes, producen disonancia, que luego tratamos de corregir.
Modelo de apoyo social: (Cheek y Miller, 1983)	– La interacción de los factores estresantes con los apoyos sociales y los mecanismos de afrontamiento de un individuo determinan en última instancia el nivel de estrés ocupacional.
Teoría del apoyo organizacional (Eisenberger *et al.,* 1986).	– Los empleados desarrollan niveles más altos de apoyo organizacional percibido POS cuando su organización se preocupa por su bienestar y valora sus contribuciones.
Capital Psicológico de orden superior (PsyCap) (Luthans *et al.*, 2007).	– Está conformado por recursos psicológicos positivos tipo estado que han sido ampliamente estudiados y consecuentemente relacionados con el bienestar.
Teoría general sobre el bienestar psico-socioemocional: (Alderfer, 1967, 1969)	– Los individuos logran el bienestar psico-socioemocional a través de la satisfacción de ciertas necesidades psicosociales.

Unidad de análisis	Descripción
Bienestar psicológico PWB (Petersen y Kellam, 1977)	– Concepto dinámico que incluye dimensiones subjetivas, sociales y psicológicas, así como comportamientos relacionados con la salud. – Percepción del individuo de satisfacción con toda la vida, salud mental y sentirse esperanzado, feliz y bueno consigo mismo
Teorías de necesidad ERG (Arderfer, 1969)	– Jerarquía de necesidades y autodeterminación para explicar el bienestar psico-socio-emocional. – La afiliación, el apoyo emocional, la aprobación social y las necesidades de estima, pueden agruparse bajo las necesidades psicosociales.
Teoría de la socialización del rol de género: (Chodorow, 1978)	– Los hombres percibirán la expresión del pobre bienestar psico-socioemocional como una manifestación de vulnerabilidad y debilidad, porque amenaza su identidad masculina y su rol de género.

Dando paso a los hallazgos relacionados con los modelos teóricos, estos fueron agrupados en las mismas tres unidades de análisis: estrategias enfocadas en las personas, estrategias centradas en la organización y estrategias mixtas (Bracco Bruce *et al.*, 2018); los resultados se presentan en la tabla 31-6. Las estrategias enfocadas en las personas están basadas en modelos teóricos de diversa naturaleza (cognitivo-conductual, psicología positiva, psicoanálisis, entre otros). Las enfocadas en la organización están fundamentadas en el aprendizaje social especialmente y las mixtas se derivan de diversos enfoques, especialmente de corte sistémico y con aportes de la psicología positiva.

Tabla 31-7
Efectividad de los programas

Unidad de análisis	N	Tipo	
No de programas con análisis de efectividad			**6/11**
Porcentaje de programas con análisis de efectividad			**55**
– Programa piloto de entrenamiento de manejo del estrés.	16	Cuali	
– Programa de estrategias formativas para mejorar competencias emocionales como potenciador del bienestar.	39	Cuanti	

Unidad de análisis	N	Tipo
– Programa de Apoyo Psicosocial (PSP): mayor satisfacción laboral, disminución del agotamiento emocional y de la despersonalización, mayor logro personal.	42	Mixto
– No se detectó ninguna relación entre el grado de conocimiento sobre la enfermedad mental y la autoeficacia.	40	Cuanti
– Programa de Entrenamiento obligatorio sobre enfermedad mental mejoró las actitudes sobre individuos con enfermedad mental.	412	Cuanti
– Programa de *Mentoring*: tutoría de apoyo y la socialización efectiva como recursos laborales y personales que protegen contra el agotamiento.	117	Cuanti

Nota. Tipo de estudio: Cuali= Cualitativo; Cuanti= Cuantitativo

Con el fin de presentar un análisis descriptivo de la efectividad de los programas, la **tabla 31-7** resume los hallazgos informados por algunos autores; se evidenció que el 55% de los programas reportaron estudios de efectividad. Pese a la amplia normatividad colombiana en materia de seguridad y salud en el trabajo, así como la existencia de referentes mínimos obligatorios de intervención consignados en la Resolución 2404 de 2019 del Ministerio de Trabajo, como resultado de esta revisión sistemática no se encontraron publicaciones de programas o referentes metodológicos de intervención en contexto laboral penitenciario realizados en Colombia.

31.5 Discusión

El objetivo general de este estudio fue identificar los avances en promoción, prevención e intervención de los factores de riesgo psicosocial y la salud mental en trabajadores de guardia y custodia de entornos laborales penitenciarios, a través de una revisión sistemática. Como resultado se pudieron identificar diecinueve documentos entre programas y referentes metodológicos de orden mundial, la mayoría realizados en Estados Unidos, que permitieron tener un acercamiento al abordaje de la intervenciones en los últimos diez años. Con esto se confirma el planteamiento de Bezerra *et al.* (2016) respecto a que Estados Unidos es el país con mayor producción académica sobre la salud mental de los trabajadores penitenciarios.

A pesar de la extensa literatura que da cuenta de los efectos por la exposición a los factores de riesgo psicosociales en la salud y el bienestar del personal de guarda y custodia, así como de las múltiples variables vinculadas a los efectos en el contexto penitenciario, en línea con estudios similares previos, se pudo establecer que son muy pocos los programas específicos disponibles en materia de intervención, así como que tampoco se cuenta con información acerca de su efectividad para este grupo de población (Trounson *et al.*, 2019; Evers *et al.*, 2020).

Con base en la clasificación de Bracco Bruce *et al.* (2018) se pudieron establecer diferencias en los abordajes de las estrategias de intervención, dado que la mayoría de los referentes metodológicos sustentan su efectividad en la combinación de componentes individuales, que buscan principalmente la resistencia al estrés, sumado a condiciones laborales orientadas a minimizar los estresores externos y que promuevan el soporte social. Este abordaje integral favorece la aplicación de acciones de promoción de la salud, complementarias con la intervención en los mismos factores de riesgo psicosocial (intervención primaria) y de acciones sobre los individuos para dotarlos de herramientas o estrategias que les faciliten su manejo (intervención secundaria).

Se pudo identificar que los programas están desarrollados bajo un enfoque de promoción, basado en la capacitación y el entrenamiento como factor protector que permite al trabajador incrementar el control sobre su salud y su ambiente psicosocial, haciendo énfasis en la mayoría de los casos, en brindar recursos al trabajador para que le dé un mejor manejo de la enfermedad mental de los internos. Esto debido posiblemente al conflicto de rol derivado de la doble función de custodia y castigo de internos con enfermedades mentales, al tiempo que los guardas ejercen un papel relevante en el tratamiento de los internos (Brower, 2013; Moulin y Sevin, 2012); así como a que la labor de custodia de personal que padece enfermedades mentales, es percibida como peligrosa y estresante (Mingote *et al.*, 2011).

Los hallazgos permitieron establecer una amplia gama de modelos teóricos para sustentar el desarrollo de los programas y de los referentes metodológicos, a partir de diversos enfoques y posturas. Se evidenció que las estrategias centradas en los individuos como foco de la intervención, están orientadas a actuar sobre la manera como enfrenta el estrés, ya sea mejorando la evaluación individual de los recursos en el entorno de trabajo, la regulación de emociones basadas en prácticas del enfoque de atención oriental, la escucha empática e identificación precisa de emociones, la supresión emocional, reinterpretación y reencuadre de

la situación y las estrategias controladas de regulación interpersonal ECRI, que fueron las identificadas a través de este estudio.

Las estrategias orientadas a la intervención en la organización, por su parte, permiten que los resultados alcanzados tengan más probabilidad de mantenerse en el tiempo, lo cual se explica por el favorecimiento de la construcción de relaciones de soporte entre los colegas (Bracco Bruce *et al.*, 2018). Los estudios cuyo modelo teórico se basa en este enfoque, están orientados al modelamiento y desarrollo de nuevos patrones de comportamiento a través de las interacciones personales, la comunicación como base de relaciones interpersonales saludables, la construcción de marcos apropiados de aprendizaje y de conversión del conocimiento y la eficacia personal dentro de un contexto social, los cuales, para esta revisión, se evidencian fundamentalmente, mediante propuestas concretas de entrenamiento, capacitación y tutoría (*mentoring*).

Así mismo, las postulaciones de intervención desarrolladas bajo estrategias mixtas, están fundamentadas en modelos de corte sistémico, que incluyen componentes de consistencia en la interacción social, el apoyo social y el apoyo organizacional. También se identificó la incorporación de modelos de salud emocional, psíquica y somática gracias a la habilidad dinámica de adaptación, así como de desarrollo de recursos psicológicos positivos, la inclusión de las dimensiones subjetivas, sociales y psicológicas y de satisfacción de necesidades psicosociales.

De acuerdo con Bracco Bruce *et al.* (2018), la evaluación de programas basados en estrategias mixtas tiende a producir cambios beneficiosos en el largo plazo, aunque se requiere de más estudios para precisar su efectividad. Los hallazgos de la presente revisión son consistentes con la necesidad de dar una mirada sistémica de intervención, que permita recoger las diferentes aristas involucradas para mitigar el impacto sobre los efectos ampliamente estudiados en la salud y el bienestar de este grupo de trabajadores.

En este sentido, y dada la complejidad de la tarea por la exposición a factores de riesgo psicosocial de diversa naturaleza, se requiere dotar a los guardas de herramientas para hacerle frente a las respuestas individuales de estrés, a la vez que se profundice en transformaciones estructurales organizativas y de procesos, que le apunten a la generación de espacios psicológicamente saludables, soportados en una cultura de autocuidado y de fomento de interacciones de calidad y de apoyo social (Finney *et al.*, 2013; Bracco Bruce *et al.*, 2018).

El modelo colombiano de intervención de los factores de riesgo psicosocial por su parte, sienta sus bases en el concepto de calidad de vida al partir de la concepción de la integralidad existente entre el individuo y su entorno extra e intralaboral y por tanto, el entorno se entiende como un concepto extendido que incluye el componente ambiental, la familia y otros grupos sociales, así como las condiciones de empleo y de trabajo (Ministerio del Trabajo y Pontificia Universidad Javeriana, 2015).

Desde esta perspectiva, los referentes obligatorios establecidos en Colombia mediante la Resolución 2404 de 2019 por el Ministerio de Trabajo, plantean que la intervención psicosocial puede realizarse a través de acciones focalizadas en los núcleos problemáticos más importantes, en las condiciones protectoras, o también como una estrategia que contempla acciones en diferentes frentes y cuyo resultado es el producto de la sinergia de acciones y no de acciones aisladas (Ministerio del Trabajo y Pontificia Universidad Javeriana, 2015), en consecuencia, este enfoque resulta consistente con la mirada sistémica de las estrategias mixtas de intervención.

Del mismo modo, varias de las acciones de intervención establecidas mediante protocolos están concebidos con el enfoque de factores psicosociales protectores, aunque todas las propuestas ofrecen la versatilidad de ser utilizadas para atender una condición de riesgo, o para fortalecer los aspectos psicosociales positivos. La intervención también puede orientarse a la salud y por esta razón el enfoque colombiano contempla acciones o estrategias tanto de promoción de la salud como de prevención y actuación frente a la enfermedad.

31.6 Conclusiones

Pese al amplio acervo de información referente a los factores de riesgo psicosocial y sus efectos en el personal de guardia y custodia en los ambientes penitenciarios, aún son muy pocos los programas específicos y referentes metodológicos disponibles en materia de intervención y su efectividad.

Aunque existen referentes de promoción, prevención e intervención de los factores de riesgo psicosocial amparados en la normatividad colombiana, no se encontraron programas o referentes metodológicos aplicables al contexto laboral penitenciario. No obstante, el modelo colombiano fue consistente con el carácter multidimensional y sistémico de las estrategias mixtas de intervención, lo que permite responder a la naturaleza compleja y multifacética del entorno

penitenciario, favoreciendo así la aplicación de acciones de promoción de la salud y de los factores psicosociales protectores, además de la prevención (intervención) primaria y secundaria de los factores de riesgo y sus efectos.

Así mismo, a partir de los resultados de este estudio fue posible evidenciar una amplia gama de modelos teóricos y de herramientas evaluativas que sustentan el desarrollo de los programas y de los referentes metodológicos, a partir de enfoques y posturas diversas.

Vale la pena igualmente mencionar, cómo esta revisión sistemática contribuye a la comprensión del abordaje de la intervención en un grupo ocupacional vulnerable por la naturaleza misma de la tarea, sumado a la complejidad del entorno laboral penitenciario, por lo cual podría servir como referente para la construcción de protocolos específicos de intervención que den respuesta a las necesidades particulares de este contexto.

Referencias

- Bezerra, C., Assis, S. y Constantino, P. (2016). Sofrimento psíquico e estresse no trabalho de agentes penitenciários: uma revisão da literatura. *Ciência & Saúde Coletiva, 21*(7), 2135-2146.

- Bierie, D. M. (2012). The impact of prison conditions on staff well-being. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology, 56*, 81-95.

- Bracco Bruce, L., Valdez Oyague, R., Wakeham Nieri, A. y Velázquez, T. (2018). Estrategias para enfrentar el Síndrome de Agotamiento Profesional: aportes desde la institución y los trabajadores penitenciarios peruanos. *Psicoperspectivas, 17*(3), 1-13. http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1381

- Brower, J. (2013). *Correctional officer wellness and safety literature review.* https://s3.amazonaws.com/static.nicic.gov/Public/244831.pdf

- Clemente M., Reig-Botella A. y Coloma, R. (2015). The Occupational Health of Correctional Officers in Peru: The Impact of Length of Work Experience. *The Prison Journal, 95*(2), 244-263.

- Evers, T. J., Ogloff, J. R. P., Trounson, J. S. y Pfeifer, J. E. (2020). Well-Being Interventions for Correctional Officers in a Prison Setting: A Review and Meta-Analysis. *Criminal Justice and Behavior, 47*(1), 3-21.

- Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S. y Dewa, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: A systematic review. *BMC Public Health, 13*(1), 82-94.

- Hartley, D., Davila, M., Marquart, J. y Mullings, J. (2013). Fear is a disease: The impact of fear and exposure to infectious disease on correctional officer job stress and satisfaction. *American Journal of Criminal Justice, 38,* 323-340.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* (6ª ed.). McGraw-Hill.

- Jaskowiak, C. R. y Fontana, R. T. (2015). The work in prison: Reflections on the health of prison officers. *Revista Brasileira de Enfermagem, 68*(2), 235-243.

- Lambert, E. G., Kim, B., Keena, L. D. y Cheeseman, K. (2017). Testing a gendered models of job satisfaction and work stress among correctional officers. *Journal of Crime and Justice, 40*(2), 188-203.

- Resolución 2646 de 2008 [Ministerio de la Protección Social]. 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. 17 de julio de 2008.

- Resolución 2404 de 2019 [Ministerio del Trabajo]. Por la cual se adopta la Batería de Instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, la Guía Técnica General para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora y sus protocolos específicos y se dictan otras disposiciones. 22 de julio de 2019.

- Ministerio del Trabajo y Pontificia Universidad Javeriana. (2015). *Promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en población trabajadora. Guía Técnica General. Bogotá, Colombia.* Recuperado de http://fondoriesgoslaborales.gov.co/wp-content/uploads/2018/09/01-Guia-tecnica-general.pdf

- Mingote, J., Cuadrado, P., Sánchez, R, Gálvez, M. y Gutiérrez, M. (2011). El trabajador con problemas de salud mental. Pautas generales de detección, intervención y prevención. *Medicina y Seguridad del Trabajo 57 (1),* 188 – 205.

- Moulin, V. y Sevin, A.-S. (2012). Suffering at Work in Prison: The Difficulties of the Professional Exercise. *Le Travail Humain, 75*(2), 147-178. https://bit.ly/3OvrY4C

- Obidoa, C., Reeves, D., Warren, N., Reisine, S. & Cherniack, M. (2011). Depression and work family conflict among corrections officers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, (53),* 1294-1301. doi:10.1097/JOM.0b013e3182307888

- Spinaris, C. G., Denhof, M. D. y Kellaway, J. A. (2012). *Posttraumatic stress disorder in United States corrections professionals: Prevalence and impact on health and functioning.* https://bit.ly/3i8jlkt

- Trounson, J. S., Pfeifer, J. E. y Skues, J. (2019). Perceived workplace adversity and correctional officer psychological well-being: An international examination of the impact of officer response styles. *The Journal of Forensic Psychiatry and Psychology, 30*, 17-37.

Capítulo 32. Factores de riesgo psicosocial asociados al trabajo en casa por causa de la pandemia de COVID-19: una aproximación conceptual

Kewy Sarsosa-Prowesk
Pontifica Universidad Javeriana Cali

32.1 Introducción

La emergencia y crecimiento del trabajo en casa se han visto acelerados en la actualidad por las condiciones impuestas por la pandemia causada por la COVID-19 a nivel mundial. Lo anterior ha supuesto el establecimiento de unas condiciones de trabajo poco favorables para la persona, tanto en términos físicos como legales, por la exposición a riesgos psicosociales y por el no reconocimiento de las medidas adecuadas que corresponden a esta modalidad al entendérsela como una medida transitoria. En ese orden de ideas, el objetivo de este artículo es reflexionar sobre la prioridad y pertinencia de la evaluación de los factores de riesgo psicosocial en el contexto del "trabajo en casa", comprendiendo que la medida transitoria no está delimitada en el tiempo y no exime la responsabilidad contractual para los empleadores.

Teniendo cuenta lo mencionado, se hizo una pesquisa en *Web of Sciencie*, buscando en el título de los artículos, las palabras claves definidas en el tesauro de

la Unesco: *Telework, remote work, Work from home, Working from home* y *Homeworking*, entre los años 2001 y 2020, que arrojó como resultado 588 artículos publicados principalmente en Estados Unidos, Australia e Inglaterra en idioma inglés, y 136 artículos publicados en Latinoamérica en idioma español y portugués. Luego, en un análisis del volumen de publicaciones, se observó un incremento en las publicaciones del 55 % en el año 2017 y del 65 % para 2020, lo cual indica que el teletrabajo ha cobrado vigencia por la COVID-19 en la medida en que, debido a las restricciones de movilidad que se desprenden de la misma, obligó de manera intempestiva a la instauración del trabajo en casa, denominación que invisibiliza, según Lenguita y Miano (2005), aspectos claves para la prevención de los riesgos psicosociales y su aplicación legal.

Para dar lugar a la tipología de trabajo en casa, se parte de la definición de teletrabajo, palabra formada del griego *tele:* lejanía o distancia (Mañas *et al.*, 2012), y del latín, *tripaliare:* tortura, esfuerzo, equivalente en este caso a trabajo (Raluy, 2011). Como tipologías de teletrabajo se encuentran en la literatura: *telework, teleworking, telecommuting* o *mobileworker,* teletrabajo *off line*, teletrabajo en el domicilio o desde casa, teletrabajo en un centro satélite, teletrabajo *offshore* o transnacional (Saco Barrios, cómo se citó en Pires Fincato, 2024), *telecommuting* o teledesplazamiento, *remote working* o trabajo a distancia, *homeworking*, *work from home* o trabajo en casa, y *cyberworking* o cibertrabajo (Barba, 2001).

En una buena medida, las investigaciones estudiadas coinciden en que el teletrabajo es la ejecución de actividades laborales a distancia mediadas por la tecnología (Martínez López *et al.*, 2008; Infante-Moro *et al.*, 2018); es decir, es una actividad que se realiza de manera continua y alejada de la empresa, bien sea en centros satélites de trabajo o en la vivienda del trabajador, separando a las personas físicamente de la empresa y facilitando su comunicación por medio del uso de las tecnología de la información y de la comunicación (TIC) (Salinas, 2006; Belzunegui-Erazo y Erro-Garcés, 2020; OIT, citado en Bonilla *et al.*, 2014; Pyöriä, citado en Infante-Moro *et al.*, 2018).

Desde la perspectiva legal, es una actividad laboral no presencial y subordinada (Saco Barrios, 2006), que implica un cambio en la relación contractual del empleado, al modificar las condiciones tradicionales de dependencia, presencialidad y horarios de trabajo. Así, la subordinación, de manera directa e inmediata, se transforma a una forma de dependencia y supervisión virtual del trabajo (Armas, 2005). A su vez, en el Acuerdo Marco Europeo (Comisiones Obreras, 2002), el teletrabajo es definido como una forma de organización o de realización del trabajo

bajo una relación contractual, fuera de la empresa y que precisa de la utilización de las tecnologías de la información.

Ahora bien, visto desde los marcos normativos latinoamericanos, en Perú el teletrabajo está regulado por Ley 30222 de 2014, mientras que en México está regido por la Ley Federal del Trabajo de los Estados Unidos Mexicanos de 1970. Por su parte, en Argentina no existe una ley específica para el teletrabajo, y su regulación se realiza teniendo en cuenta la legislación laboral existente. De otro lado, en Colombia el teletrabajo es regulado por la Ley 1221 de 2008, la Resolución 2886 de 2012 y el Decreto 884 de 2012 (Cataño y Gómez, 2014). Finalmente, en Chile el teletrabajo está contemplado en el Código de Trabajo (2002), y se distingue del trabajo a distancia porque, aparte de la deslocalización, que es la característica esencial de este último, el primero añade que para su realización y reporte se usan las TIC. Entre tanto, en Bolivia, la Ley del trabajo, que data de 1942, no contempla el teletrabajo, aunque recientemente a causa de la pandemia entró en vigilancia el Decreto Supremo 4218 que legisla sobre este asunto.

32.2 Teletrabajo en casa

En términos de Pires Fincato (2014) al hablar de teletrabajo se hace referencia a los aspectos topográficos y tecnológicos, es decir, al trabajo en el domicilio del trabajador, desde el hogar, o al trabajo desde casa o *telehomeworking*, (Thibault, citado en Carrillo y Djamil, 2003; Di Martino, 2004; Hunton, 2005; Hunton y Norman, 2010; Martínez-Cárdenas *et al.*, 2017). De acuerdo a la definición de Pires Fincato, la vivienda del trabajador se convierte en oficina: estación de trabajo con un escritorio, computador y conectividad a internet (2014). Por su parte, Suárez-Barros (2016) considera el teletrabajo como una alternativa viable para la realización del trabajo que está condicionada a adecuaciones como flexibilidad en horarios, entornos laborales, y a cambios en la dirección y supervisión del trabajador.

De otro lado, Barba (2001) señala que el teletrabajo, al realizarse desde la comodidad del hogar, permite desempeñar el trabajo en el horario conveniente y con el vestuario que el trabajador desee para estar a gusto o confortable. De esta forma, el teletrabajador carece de un puesto permanente en la organización (Havriluk, 2010). A su vez, Sánchez (2015), al hablar de una de las características del teletrabajo, indica que la deslocalización es un factor determinante que genera cambios en la vida de las personas. La deslocalización se refiere a que físicamente el

trabajo se ha deslocalizado en lo físico de los lugares tradicionales de las empresas, y que no necesariamente fragmenta a nivel cognitivo las estructuras mentales, que incluyen la representación simbólica del trabajo y de otras estructuras sociales (Tunal, 2012), llevando así al trabajo a un espacio virtual que corresponde más al tiempo que al espacio geográfico, deshaciendo las fronteras entre el tiempo laboral y el tiempo familiar (Gálvez y Tirado, citados en Tunal, 2012). Así, la deslocalización presente en el teletrabajo admite la superposición de tiempos y espacios, lo que podría interpretarse como la creación de una realidad alterna en un mismo tiempo y lugar, que requiere de bases precisas para asentarse evitando el desconcierto en los teletrabajadores (Sánchez, 2015).

32.3 Ventajas del teletrabajo

Barba (2001) menciona tres ventajas: i) disponibilidad de tiempo para atender la vida familiar y social, la recreación y el deporte; ii) vida familiar, en tanto que la mayor presencia en el hogar fortalece la comunicación y apoyo familiar y iii) vida en comunidad, que favorece la identificación e interés con su hogar. Así mismo, Rodríguez (2007) afirma que esta modalidad de trabajo mejora el desempeño laboral del individuo, otorga más tiempo familiar, mayor autonomía y menos estrés laboral al evitar el desplazamiento al trabajo.

Havriluk (2010) y Valencia (2018) esgrimen que el teletrabajo contribuye al fortalecimiento de los lazos familiares, permite a los padres mayor acompañamiento a los hijos con sus tareas escolares, por la flexibilidad laboral, y dota de mayor autonomía al teletrabajador al respecto de su trabajo en tanto que le permite una mejor distribución de su tiempo en la ejecución de sus tareas por la posibilidad para escoger el horario y ritmo del trabajo. Contreras y Ortiz, (citados por Valero-Pacheco y Riaño-Casallas, 2020) concuerdan en que es un beneficio para el teletrabajador la conciliación trabajo-familia.

Finalmente, Sierra (2014) enuncia efectos positivos para la salud del teletrabajador, al reducir los factores estresantes, como el tiempo y dificultades de movilidad derivadas del flujo vehicular para llegar al trabajo: este tiempo que se ahorra en desplazamiento, como lo señala Pires Fincato (2014), es percibido como bienestar para el teletrabajador, por tener más tiempo para la familia, mayor autonomía y control sobre el ritmo de trabajo y más tiempo libre para el cuidado de los hijos, así mismo disminución de tiempo y dinero por la ausencia de desplazamiento al trabajo.

32.4 Desventajas del teletrabajo

Como desventajas para el individuo, Barba (2001) plantea el aislamiento: por la falta de interacción diaria con los compañeros de trabajo, posibles desajustes con la empresa y también por la pérdida de información informal acerca de problemáticas específicas y oportunidades de ascenso. En concordancia con lo anterior, Baruch (2001) refiere la disminución de oportunidades para las relaciones interpersonales, aumento en el aislamiento profesional, menor seguridad en el empleo y aumento del estrés relacionado con el hogar.

Alonso y Cifre (2002) aseveran que el teletrabajo conlleva a una mayor dificultad para delimitar la interacción en el balance familia-trabajo, dado que las personas tienden a incrementar su jornada laboral. Igualmente, Lenguita *et al.* (2005) señalan que en el teletrabajo es muy frecuente que se ocupe el tiempo del descanso de las noches y los fines de semana al trabajo, condición que puede ocasionar adicción al trabajo (*workaholics*). Por su parte, Di Martino (2004) refiere que el teletrabajador puede ver afectada su salud por el sedentarismo, y su desempeño laboral por la sensación de aislamiento, al verse restringidas las relaciones interpersonales con otros trabajadores.

Pires Fincato (2014) coincide con Di Martino (2004), Burbach y Day (citados en Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020) en que la falta de contacto con los compañeros genera sensación de aislamiento laboral y puede desencadenar en enfermedades psiquiátricas. Pérez-Sánchez; Pérez *et al.*, citados en Sierra (2014) afirma que la sobrecarga produce efectos en la salud y se asocia con sintomatologías derivadas del estrés. Finalmente, Barba (2001), Burbach y Day (citados en Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020) expresan que se pierden oportunidades y visibilidad en el trabajo, por no participar de la vida laboral.

32.5 Factores de riesgo psicosocial en el teletrabajo

Di Martino (2004) afirma que:

> Los riesgos de salud y seguridad de los teletrabajadores desde el hogar, incluyen todos aquellos que se encuentran en los entornos de oficina convencionales, agravados por el hecho de que las viviendas no fueron construidas para albergar actividades laborales extradomésticas (p. 30).

En términos de Cataño y Gómez (2014), el trabajo desde casa "no es entregarle un computador a la persona para que se vaya a su casa, se requiere sin duda alguna

el compromiso administrativo y que haya una cultura organizacional que permita el teletrabajo" (p. 86), a lo que se debe añadir también la necesidad de que las organizaciones definan claramente los estándares y las acciones para prevenir los riesgos laborales, incluyendo los riesgos psicosociales (Cataño y Gómez, 2014).

En el marco de esta discusión, la Organización Internacional del Trabajo (1996) indica en el artículo 7 del Convenio 177 que las organizaciones deben velar y garantizar por la vigilancia en la seguridad y la salud del teletrabajador. Por su parte, la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS) declara en sus estándares de Seguridad y Salud en el Trabajo (2019) que "todo teletrabajador debe tener el mismo nivel de protección que cualquier otro trabajador presencial de la empresa, conforme a la legislación vigente en cada estado" (p. 9), en particular, la modalidad que implica la transformación de parte de la vivienda en lugar de trabajo.

Cuando la casa no está adecuada para el trabajo se genera una mayor exposición a riesgos laborales como trastornos músculo-esqueléticos, por ausencia de condiciones ergonómicas en el puesto de trabajo y fatiga visual, por dificultades de iluminación, protección de pantallas y exceso de uso de los dispositivos tecnológicos. En cuanto a la organización del trabajo y la fatiga mental, la regulación de los horarios de trabajo es esencial, respetando los horarios de alimentación y descanso. Al trabajar fuera de las instalaciones físicas de la organización, en aislamiento de los compañeros de trabajo, y no poder separar el trabajo en el entorno familiar, pueden generase tensiones que afecten psicológicamente al teletrabajador (OISS, 2019).

Sierra (2011) no hace distinción entre los riesgos laborales presentes en el trabajo presencial y el teletrabajo, aduciendo que en ambos casos existen riesgos físicos y psíquicos. De igual modo, hace hincapié en que en el teletrabajo pueden darse riesgos oftalmológicos y osteomusculares derivados de las posturas por condiciones ergonómicas y ambientales, y el uso excesivo del computador.

Cuando se habla de los riesgos psicosociales asociados al teletrabajo se enuncia por lo general aquellos:

> Relacionados con el uso de las tecnologías (como es el caso del tecnoestrés, la fatiga informativa y la tecnoadicción), pero también otros más específicos relacionados con la organización del tiempo, la confusión de rol, la disponibilidad permanente, la desvinculación de la organización, el aislamiento del trabajador y la pérdida de relación interpersonal (Sabadell i Bosch y García González-Castro, 2015, p. 48).

De otro lado, Fan *et al.* (citados por López *et al.*, 2014), manifiestan que el compartir el domicilio para el trabajo y la vida familiar "puede convertirse en un arma de doble filo para la conciliación de la vida personal y familiar con la vida laboral" (p. 598). Adicionalmente, Rubbini (2012) y Sierra (2014) reportan como riesgos psicosociales para los teletrabajadores el exceso o ausencia de control y autonomía en el trabajo para determinar el ritmo de este; las relaciones sociales; el estilo de dirección y trabajo en equipo; el balance familia, vida privada y trabajo; la flexibilidad; la intensidad en el uso de las TIC; las exigencias de la tarea; el desarrollo profesional y la normativa legal e institucional. Así mismo, Gareca *et al.* (citados en Cataño y Gómez, 2014) hacen alusión a que el volumen de trabajo y los plazos de entrega pueden desencadenar en estrés o adicción al trabajo.

La sobrecarga en las demandas de trabajo causa un tipo de fatiga mental y física que puede desencadenar en adicción o evasión al trabajo, ansiedad, irritabilidad, miedo y sensación de aislamiento, caracterizada esta última por la incertidumbre en la toma de decisiones, alteración de la noción del tiempo e inestabilidades y conductas alteradas, tanto a nivel socio-afectivo como cognitivo. Además, el tecnoestrés, a causa de la sobrecarga y el uso de TIC (Salanova, citado en Alonso y Cifre, 2002) conlleva a dificultades para la concentración y adaptación (emocional, cognitiva y/o conductual) a los medios informáticos, y conflictos de rol (Rubbini, 2012).

En el trabajo desde casa, migran algunas de las condiciones del trabajo tradicional al hogar del teletrabajador, conjugando una mezcla de factores de riesgo intralaboral (la responsabilidad, la consistencia del rol, las demandas de la carga mental y la jornada de trabajo) y extralaboral, estos últimos se refieren a los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador, entre los que se incluyen las condiciones del lugar de vivienda, que puede influir en la salud y bienestar del individuo (Ministerio de la Protección Social, 2008; Resolución 2646 de 2010) al desarrollarse la actividad laboral de manera deslocalizada desde casa. Estas condiciones pueden aumentar los niveles de riesgos de demanda de trabajo, que es definida como las exigencias que el trabajo impone al individuo, por ejemplo, cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidades, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo (MPS, 2010).

López *et al.* (2014) afirman que las condiciones del lugar de trabajo para el teletrabajador requieren las mismas condiciones de su puesto de trabajo en la organización: el espacio físico inadecuado y sin ergonomía, así como las interrupciones continuas de la familia y las largas jornadas laborales, son aspectos

que se pueden convertir en un factor de riesgo laboral y afectar negativamente el entorno familiar y social del trabajador (Sierra, 2014); por tanto, los empleadores deben garantizarlas suministrándolas o contribuyendo económicamente para dotar un puesto de trabajo ergonómico y seguro para el trabajo. Adicional a esto, teniendo en cuenta que el teletrabajo es subordinado, le corresponde por ley al empleador proveer los medios físicos y recursos informáticos (Agudo Moreno, 2014; López *et al.,* 2014; Valencia, 2018) para que el empleado desarrolle su labor.

Ante la situación de la pandemia de la COVID-19 muchas organizaciones a nivel mundial, en cumplimiento del deber de preservar la salud y minimizar el riesgo de contagio, enviaron a sus empleados a las casas para que continuaran realizando su trabajo (De las Heras García, 2020). En gran medida, esto fue viable por las posibilidades de digitalización de muchas actividades laborales, así como los medios del acceso a Internet desde los hogares, que contribuyen con las medidas de distanciamiento social y el mantenimiento de la actividad productiva (Rodríguez, 2020).

Bajo este horizonte de sentido, es menester mencionar que el surgimiento improvisado del teletrabajo en modalidad en casa ha garantizado la posibilidad de conservar el empleo en épocas de pandemia, es decir, la protección de la continuidad permanente cuando no existe la posibilidad de desplazamiento a los lugares de trabajo por circunstancias o eventos fortuitos como huelgas, paros, desastres naturales, epidemias, entre otros, siendo la tecnología la plataforma para el trabajo (Bravo, 2011; Mello, citado en Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020).

En el contexto actual, el trabajo en casa se convierte en una alternativa que permite la continuidad de una parte importante de la economía de los países (Cárdenas y Montana, 2020), particularmente en los sectores de administración pública, las actividades inmobiliarias y la enseñanza, como lo señalan Perticará y Tejada (2020).

Teniendo en cuenta los presupuestos anteriores, se hace necesario promover y garantizar el teletrabajo seguro. La implementación del trabajo en casa, aunque ocurre de manera improvisada y transitoria, corresponde a la modalidad de teletrabajo que está regulada en algunos países de Latinoamérica. Las condiciones de trabajo para el éxito de la implementación del teletrabajo son: la adecuación de un espacio propio para el trabajo dentro de la vivienda, con buena luminosidad, temperatura y privacidad, de forma tal que se eviten las interrupciones para atender asuntos domésticos; herramientas TIC acordes al trabajo: dispositivos electrónicos, conexión a internet y teléfono; y horarios laborales establecidos

con la organización que permitan realizar actividades sincrónicas y asincrónicas (Castillo, 2010; Toselli citado en Suárez-Barros, 2016). En tal sentido, como lo señala, de las Heras García (2020) es ineludible que exista entre el empleador y el trabajador un acuerdo por escrito en el cual se articule el modo en el que se va a realizar el trabajo en casa.

Por las condiciones disruptivas en las que se gestó la crisis que actualmente afecta a gran parte del mundo, es evidente que ni las organizaciones ni los empleados estaban preparados para el trabajo desde casa; en su mayoría, actualmente las personas trabajan desde el hogar sin que el mismo este equipado para el teletrabajo (Havriluk, 2010).

32.6 Conclusiones

Existen diferentes definiciones de teletrabajo, y no hay un consenso para definir las ventajas y desventajas en función de los factores de riesgo psicosocial. En términos de Pérez y Gálvez (2009), el teletrabajo "libera y esclaviza, es una trampa y una oportunidad, realiza personalmente y puede significar una renuncia" (p. 57). Sin embargo, esta experiencia fortuita del trabajo desde casa podría trascender de temporal a permanente en el tiempo, no solo por la extensión preventiva del contagio, sino también por considerar las bondades del teletrabajo tanto para las organizaciones, empleados y el medio ambiente (Rodríguez, 2020).

En condiciones de pandemia como la actual, el trabajo en casa trae consigo varios problemas: la descompensación entre los tiempos y espacios para el trabajo y la familia, situación que puede verse agudizada cuando se convive con niños, ancianos y familiares con discapacidades (Sánchez, 2015; Gálvez, 2020); la situación de confinamiento y sus agravantes por el aislamiento social, por ejemplo, estados de ansiedad y depresión; y la contención emocional, resultante del temor a la pérdida de la vinculación laboral por las condiciones precarias de empleabilidad que se viven en América Latina.

En sentido contrario a la lectura positiva que puede hacerse del trabajo desde casa en lo que corresponde a los tiempos de trabajo, se ha encontrado que, por la panóptica que ofrece la tecnología, enmarcada en la incertidumbre de la capacidad del trabajador para adaptarse de manera inmediata al trabajo en la distancia, al uso de herramientas TIC adicionales a las necesarias para el cargo (Alonso y Cifre, citados en Tunal, 2012) y las dificultades de coordinación ocasionadas por la separación física para la realización del trabajo (Turetken *et al.*,

citados en Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020), las jornadas laborales y el nivel de estrés han sufrido un crecimiento exponencial; además de los inconvenientes frente al derecho a la privacidad del empleado, el arrebato del tiempo familiar, de descanso y personal (Sánchez, 2015), asociados al temor de los jefes por la pérdida del control de la supervisión de sus subordinados para garantizar los resultados de la gestión productiva.

El teletrabajo no ha integrado el trabajo con la vida familiar porque estas dimensiones no han estado apartadas, pues al concebir el trabajo u otra esfera social como un ente separado de los otros se deja de referenciar no sólo al trabajador, sino al ser humano (Sánchez, 2015). Lo que se considera una ventaja del teletrabajo, como es mayor tiempo con la familia (Barba, 2001; Rodríguez, 2007; Havriluk, 2010; Valencia, 2018) se distorsiona en condiciones de pandemia, en tanto que dicha condición implica estar al mismo tiempo atendiendo el trabajo, la familia y los asuntos domésticos no habituales, situación que puede resultar demandante para el teletrabajador y causar respuestas asociadas al estrés laboral como incertidumbre y temores emergentes ante diferentes frentes que atender.

La pandemia incrementó los factores de riesgo intralaboral y las condiciones extralaborales que hacen referencia al tiempo fuera del trabajo, que se diluye en la situación de trabajo en casa bajo confinamiento obligatorio. Como lo señalaron Baruch (2001) y Alonso y Cifre (2002), las relaciones familiares se afectan por la simultaneidad del trabajo y familia al que hace alusión Gálvez (2020). De otro lado, se ha encontrado que cuando los espacios de trabajo en casa no son adecuados, es decir, cuando la vivienda o los espacios de la vivienda utilizados para laborar no han sido diseñados y acondicionados de acuerdo a las particularidades del trabajo y a las necesidades físicas del trabajador (Di Martino, 2004), la exposición a factores de riesgo psicosocial intralaboral es significativamente más alta que en condiciones de trabajo regulares. Además, en algunos casos la imposibilidad de realizar las actividades laborales desde casa ocasionó la finalización de los contratos de trabajo, situación que afecta la vida del teletrabajador. En palabras de Galván (citada en Valencia, 2018) "para una buena calidad de vida tanto material como espiritual, interviene el factor económico" (p. 212).

Para reducir la sensación de aislamiento que experimenta el teletrabajador y la dificultad en tomar decisiones, los gastos no presupuestados para el acondicionamiento del domicilio y compra de computadores debe asumirlos cada entidad, como les corresponde por ley (Agudo Moreno, 2014; López *et al.*, 2014); además, es fundamental el acompañamiento que realice la organización

mediante actividades de promoción de la salud física y mental, fomentar encuentros sincrónicos para la recreación y la comunicación entre los empleados, así como proveer recursos para la adquisición de dispositivos tecnológicos como parte de la dotación del trabajo y como un producto adquirido por el empleado con beneficios económicos para ponerlo al servicio de su actividad laboral.

Por todas las condiciones anteriores, es necesaria de igual modo la formación de los empleados con las particularidades del teletrabajo, y buscar alternativas para los cargos que no pueden realizarse desde casa con miras a reducir la precariedad y proteger el empleo, teniendo en cuenta la edad, el nivel de estudios y las habilidades digitales previas que dan cuenta de una brecha de capacidades digitales que afectan el desempeño laboral (Rodríguez, 2020).

Para mitigar estos riesgos laborales "los teletrabajadores tienen que resignificar el espacio y tiempo de trabajo y, en muchos casos, conciliar la vida familiar y laboral" (Sánchez, 2015, p. 93). El reto para las organizaciones es la promoción de buenas prácticas de gestión en seguridad y salud ocupacional en el marco de un sistema de gestión de la calidad, implementando las normas *Occupational Health and Safety Assessment Series* (OHSAS) y las normas ISO 9001, ISO 14001, ILO-OSH, en este contexto resulta prioritaria la seguridad y la salud de los teletrabajadores en casa

En Colombia se cuenta con la Ley 2088 de 2021 regula el trabajo desde casa como una situación ocasional, temporal o excepcional, la Ley 2121 de 2021 reglamenta el trabajo remoto que da una condición de temporalidad y no posee los elementos constitutivos del teletrabajo, y la más reciente, la Ley 2191 de 2022 sobre el derecho a la desconexión laboral como consecuencia de las jornadas laborales extenuantes que tuvieron lugar durante el trabajo desde casa a causa de la pandemia.

Finalmente, la reflexión obligada es reconocer que el trabajo 'en casa' o 'desde casa' no es cuestión de semántica, urge que se reconozca el trabajo desde casa y/o trabajo remoto como una modalidad de teletrabajo para garantizar las condiciones de trabajo decente y para abolir la precariedad presente en el marco de los lineamientos de la Organización internacional del Trabajo (OIT).

Referencias

- Agudo Moreno, M. J. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información, 4*, 172-187.

- Alonso, M. B. y Cifre, E. (2002). Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la psicología. *Papeles del Psicólogo*, (83), 55-61.

- Armas Morales, C. (2005). El Teletrabajo. Gestión En El Tercer Milenio, 8(15), 7–11. https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9689

- Barba, L. (2001). El teletrabajo y los profesionales de la información. *El Profesional de la Información, 10*(4), 4-13. doi: 10.1076/epri.10.4.4.6529.

- Belzunegui-Erazo, A. y Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability, 12*(9), 36-62. doi: 10.3390/su12093662.

- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews, 3*(2), 113-129. doi: 10.1111/1468-2370.00058.

- Bonilla, L., Plaza, D., Soacha de Cerquera, G. y Riaño, M. (2014). Teletrabajo y su relación con la seguridad y salud en el trabajo. *Ciencia y Trabajo, 16*(49), 38-42. http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000100007

- Bravo, O. (2011). Teletrabajo: del lugar al que voy a las tareas que realizo. *Debates IESA, 16*(2), 46-49.

- Cárdenas, J. y Montana, J. (2020). *Efecto del Covid-19 sobre las ocupaciones de trabajadores en Colombia*. Alianza EFI. https://bit.ly/3iaDiqz

- Carrillo, K. y Djamil, T. (2003). Teletrabajo: regulación jurídico-laboral. *Gaceta Laboral, 9*(3), 397-416. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=336/33609304

- Castillo, E. (2010). Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia real para las organizaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (31), 1-5. https://www.redalyc.or/articulo.oa?id=1942/194214587001

- Cataño, S. y Gómez, N. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *CES Salud Pública,* (5), 82-91.

- Comisiones Obreras. (16 de julio de 2002). *Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo*. https://bit.ly/3EXWqkw

- De las Heras García, A. (2020). Implantación del teletrabajo en las empresas ante una situación de emergencia. **CEFGestión, (260), 111-120.**

- Di Martino, V. (2004). *El teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. https://bit.ly/3gtBbxP

- Gálvez, A. (2020). Una modalidad en auge. Mujeres y teletrabajo: más allá de la conciliación de la vida laboral y personal. *Oikonomics*, (13). https://bit.ly/3EWF6MO

- Hunton, J. E. (2005). Behavioral self-regulation of telework locations: Interrupting interruptions! *Journal of Information Systems*, *19*(2), 111-140. doi: 10.2308/jis.2005.19.2.111.

- Hunton, J. E. y Norman, C. S. (2010). The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment Insights from a Longitudinal Field Experiment. *Journal of Information Systems, 24*(1), 67-90. doi: 10.2308/jis.2010.24.1.67.

- Infante-Moro, A., Infante-Moro, J. C., Gallardo-Pérez, J., Martínez-López, F. J. y García-Ordaz, M. (2018). Evolución del teletrabajo en el sector empresarial español: causas de su lenta implantación. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, *5*(1), 87-93.

- Lenguita, P. y Miano, A. (2005). Las relaciones laborales invisibles del teletrabajo a domicilio. En A. Fernández (Ed.), *Estado y relaciones laborales: transformaciones y perspectivas*. Prometeo. https://www.aacademica.org/amalia.miano/74.pdf

- Lenguita, P., Duhalde, S. y Villanueva, M. M. (2005). *Las formas de control laboral en tiempos de la teledisponibilidad. Análisis sobre la organización del teletrabajo a domicilio en Argentina*. https://bit.ly/3U2Z3Ww

- Ley Federal del Trabajo de 1970. 1 de abril de 1970. https://bit.ly/3ia7QbZ

- Ley 2088 de 2021. Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones. 12 de mayo de 2021. D. O. n.° 51672.

- Ley 30222 de 2014. 11 de julio. https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118483-30222

- Ley 2121 de 2021. Por medio de la cual se crea el régimen de trabajo remoto y se establecen normas para promoverlo, regularlo y se dictan otras disposiciones. 3 de agosto de 2021. D. O. n.° 51755.

- Ley 2191 de 2022. Por medio de la cual se regula la desconexión laboral–Ley de desconexión laboral. 6 de enero de 2022. https://bit.ly/3UUr6Jb

- López, N. W., Pérez-Simón, M. C., Nagham-Ngwessitcheu, E. G. y Vázquez-Ubago, M. (2014). Teletrabajo, un enfoque desde la perspectiva de la salud laboral. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 60(236), 587-599. doi: 10.4321/s0465-546x2014000300009.

- Mañas, M. A., Muñoz, E. A. y Pecino, V. M. (2012). Realidad organizacional y teletrabajo. *Comunitania*, (4), 105-122.

- Martínez-Cárdenas, B., Cote-Rangel, O., Dueñas, Z. y Camacho-Ramírez, A. (2017). El teletrabajo: una nueva opción para la extensión de la licencia de maternidad en Colombia. *Revista de Derecho*, (48), 1-20. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=851/85152301002

- Martínez López, F. J., Ruiz Frutos, C. y García Ordaz, M. (2008). Teletrabajo: seguridad y salud sin importar la distancia. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, (45), 12-19.

- Ministerio de la Protección Social. (2008). *Plan nacional de Salud Ocupacional 2008-2012*. Imprenta Nacional de Colombia.

- Organización Iberoamericana de Seguridad Social -OISS. (28 de abril de 2019). Día mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo 2019. https://bit.ly/2J2X0Rx

- Organización Internacional del Trabajo -OIT. (1996). *Convenio C177 sobre el trabajo a domicilio*. https://bit.ly/2RvEEOK

- Osio Havriluk, L. (2010). El teletrabajo: una opción en la era digital. *Observatorio Laboral, 3*(5), 93-109.

- Pérez, C. y Gálvez, A. M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*, (15), 57-79.

- Perticará, M. y Tejada, M. (2020). Sobre vulnerabilidad y teletrabajo durante la pandemia. *Observatorio Económico*, (144), 4-5. doi: doi.org/10.11565/oe.vi144.365.

- Pires Fincato, D. (2014). Teletrabajo en Brasil. Reflexiones sobre la protección de la salud del trabajador frente a la isonomía del trabajo presencial. *Revista de Derecho, Comunicaciones y Nuevas Tecnologías*, (12), 1-20. doi: 10.15425/redecom.12.2014.01.

- Raluy, A. (2011). Las palabras trabajar y trabajo en español peninsular e inglés americano: dos visiones cultural, etimológica y semánticamente diferentes. *TONOS, Revista electrónica de estudios filosóficos*. (21). ISSN 1577-6921

- Rodríguez, M. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Gaceta Laboral*, *13*(1), 29-24. https://www.redalyc.or/articulo.oa?=336/33613102

- Rodríguez, D. (2020). *Teletrabajo, acceso a Internet y apoyo a la digitalización en el contexto del Covid-19*. https://bit.ly/3gtiJoU

- Rubbini, N. I. (5-7 de diciembre de 2012). *Los riesgos psicosociales en el teletrabajo* [Ponencia]. VII Jornadas de Sociología de la UNLP, La Plata, Argentina. https://bit.ly/3EYybmC

- Sabadell i Bosch, M. y García González-Castro, G. (2015). La difícil conciliación de la obligación empresarial de evaluar los riesgos con el teletrabajo. *Oikonomics,* (4), 38-51. https://bit.ly/3OvqCGW

- Saco Barrios, R., (2007). El teletrabajo. Derecho PUCP, (60), 325-350.

- Sánchez, A. L. (2015). Teletrabajo: nueva tendencia mundial de interacción social. Una resignificación en los conceptos de tiempo, espacio y relaciones sociales o personales implícitas dentro de la modalidad laboral. *Reflexiones y Saberes*, *3*(4), 88-95.

- Salinas, M. (2006). *Teletrabajo, mitos y realidades.* https://bit.ly/3AHiDky

- Sierra, E. (2011). *El contenido de la relación laboral en el teletrabajo*. (1ª ed.). Consejo Económico y Social de Andalucía.

- Sierra, Y. (2014). Trabajo en casa y calidad de vida: una aproximación conceptual. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 1*(14), 57-72.

- Suárez-Barros, A. (2016). Teletrabajo: realidad y bienestar. *Desbordes*, 7, 17-32. https://bit.ly/3V3FgHR

- Tapasco-Alzate, O. y Giraldo-García, J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información Tecnológica, 31*(1), 149-160. Doi: doi.org/10.4067/s0718-07642020000100149.

- Tunal, G. (2012). Reflexiones en torno a los análisis sobre el teletrabajo. *Trabajo y Sociedad*, (19), 31-54. https_//www.redalyc.org/articulo.oa?id=3873/387334691002

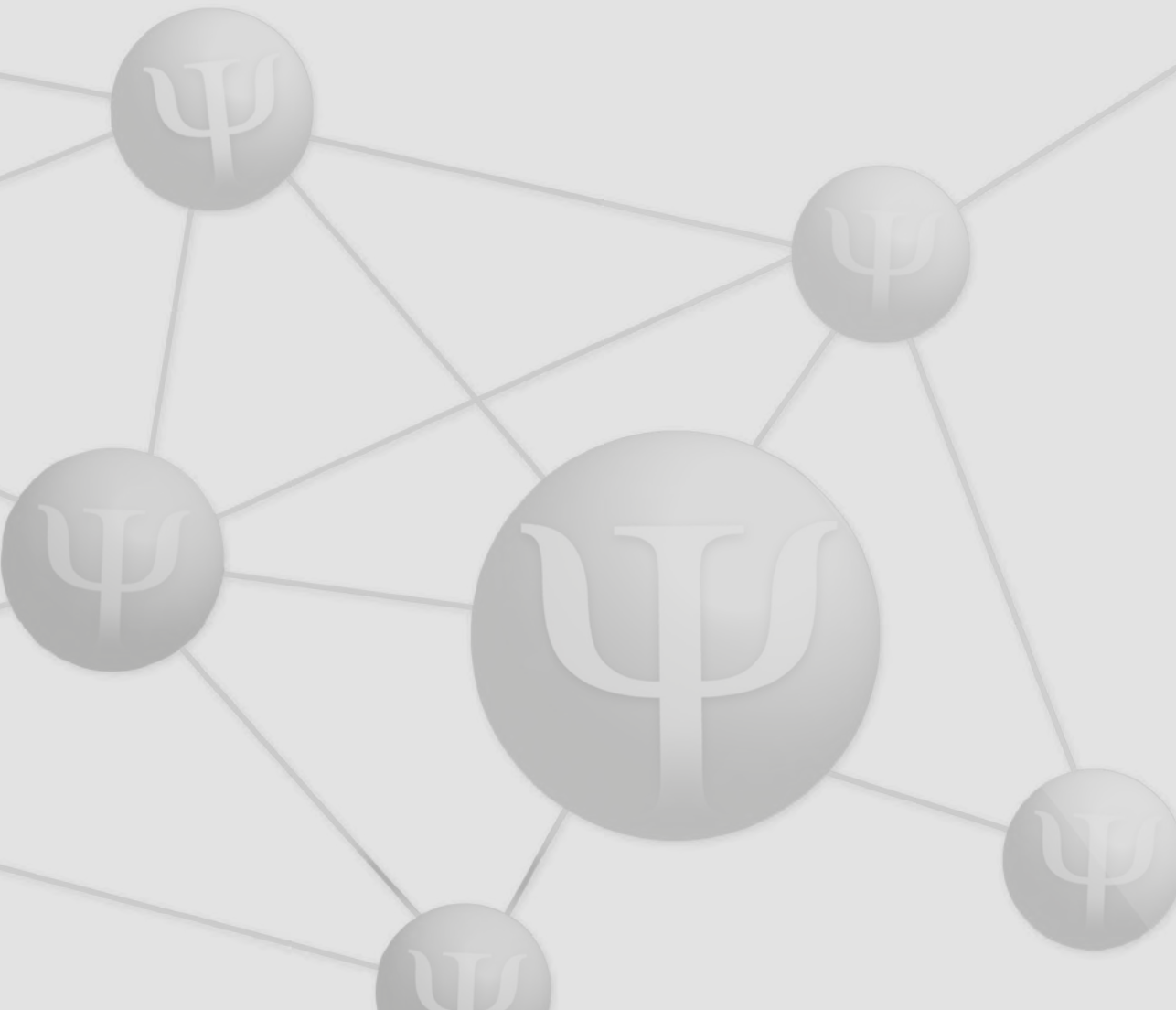
- Valencia, A. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. *Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla, 12*(41), 203-226. doi: doi.org/10.35487/rius.v12i41.2018.319.

– Valero-Pacheco, I. y Riaño-Casallas, M. (2020). Teletrabajo: gestión de la seguridad y salud en el trabajo en Colombia. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, *23*(1),22-33. doi: doi.org/10.12961/aprl.2020.23.01.03.

– Raluy, A. (2011). Las palabras trabajar y trabajo en español peninsular e inglés americano: dos visiones cultural, etimológica y semánticamente diferentes. *TONOS, Revista electrónica de estudios filosóficos*. (21) . ISSN 1577-6921

Parte 4

Relaciones psicología-mundo de la gestión del talento humano



Capítulo 33. La digitalización en la gestión de recursos humanos: una aproximación al reclutamiento y selección de personal

Enrique Nadal[1], Carmen Picazo[1 y 2], Juan P. Gamboa[3] y María Constanza Aguilar[4]

ESIC Business & Marketing School, Universidad de Zaragoza, Orkestra-Fundación Deusto, Deusto Business School, Universidad de Deusto y Universidad Católica de Colombia

33.1 Introducción

En el contexto actual, las organizaciones se desarrollan y evolucionan, por un lado, en entornos volátiles, impredecibles, cambiantes y ambiguos (VUCA, por sus siglas en inglés) por otro, como parte de una revolución tecnológica en la que sus actividades se han transformado, entre otras, por las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), convirtiéndose en una de las fuerzas motrices de las nuevas políticas, procesos y procedimientos organizacionales tanto a nivel interno

1 ESIC Business & Marketing School. Av. Blasco Ibañez, 55, 46021, Valencia
2 Universidad de Zaragoza. C/ Atarazanas, 4, 44003, Teruel
3 *Orkestra-Fundación Deusto, Av. de las Universidades, 24, 48007, Bilbao. **Deusto Business School, Universidad de Deusto, Av. de las Universidades, 24, 48007, Bilbao
4 Universidad Católica de Colombia
Dirección autor/a correspondencia: carmen.picazo@esic.edu

como externo, y es así como se ven inmersas en la cuarta revolución industrial (Martínez-González *et al.*, 2019). Aunque existe una vasta literatura respecto a el reclutamiento y la selección, en la revisión realizada por Potočnik *et al.* (2021) se indica que se trata de un tema vibrante que requiere de una comprensión más amplia el papel de la tecnología y su relación y funcionalidad en los procesos de reclutamiento y la selección de personal.

A partir del 2014, la cuarta revolución tecnológica es inherente en la mayoría de las organizaciones, por lo que gran parte de las acciones humanas y de las organizaciones, están sujetas a cambios muy rápidos que afectan las estrategias, las estructuras, los procesos, los procedimientos y comportamientos de todas las personas ligadas a la organización. Además, con la pandemia de la COVID-19, en España, el teletrabajo fue planteado según el artículo 5 del Real Decreto Legislativo 8/2020 como un precepto excepcional para confrontar el inminente impacto económico y social (Gala Durán, 2021). De igual manera, la COVID-19 se estableció como una pandemia mundial, un asunto que marcará un antes y un después en la economía, la historia y en las condiciones laborales para todas las personas trabajadoras alrededor del mundo y, por supuesto, para la gestión de los recursos humanos (en adelante, RRHH) (Luna-Nemecio, 2020).

En la mayoría de los países se decretó el estado de alarma sanitaria, hecho que ha impactado de lleno tanto en la sociedad como en las organizaciones a nivel mundial. Es así como las personas que ejercen roles de liderazgo y los empleados de todos los niveles jerárquicos y ocupacionales, no son ni pueden ser ajenos a esta revolución. Deben responder de manera flexible, adaptándose y sobreponiéndose a estas nuevas dinámicas mundiales y, en especial, a la digital.

El dinamismo tecnológico es una realidad, en el que tanto organizaciones como personas deben adaptarse para hacerle frente, por un lado, a los cambios disruptivos de los mercados y, por otro, a los cambios socioeconómicos que pueden derivarse de crisis sanitarias como la generada por la COVID-19. En consecuencia, la tecnología se convierte en una aliada necesaria tanto para la eficacia como para la eficiencia organizacional. En palabras de Peiró (2021) "la digitalización es una nueva manera de prestar servicios y ha venido para quedarse" (p. 1).

En este sentido, en el escenario actual se acumulan los efectos de la pandemia, los derivados de los rápidos cambios tecnológicos de los últimos años, junto con la necesidad de las organizaciones de optimizar costos, así como de mejorar su productividad y competitividad (Johansen, 2012). Simultáneamente, la digitalización, se ha ido reafirmado como una estrategia y una herramienta

tecnológica clave para el desempeño y el trabajo humano, así como para el funcionamiento de las organizaciones, lo que ha provocado una transformación en las ocupaciones existentes y un surgimiento de nuevas ocupaciones (Peiró, 2021).

De acuerdo con Aranda-García (2018) algunos elementos y características de la revolución digital que afectan la conducta de las personas que colaboran en las empresas son el acceso a la información en tiempo real, la velocidad y la inmediatez de la comunicación, el uso de recursos tecnológicos cada vez más avanzados, el uso de la información y la comunicación que está impactando y que dan lugar a nuevas formas de relaciones interpersonales y que, sin lugar a dudas, cambian las actividades cotidianas y laborales de las personas. En lo que se refiere a las organizaciones, una de las áreas donde se ha visto un mayor impacto es la de gestión de los RRHH (Martínez-González *et al.*, 2019; Vázquez y Suñé, 2017).

En este contexto, la estructura de las organizaciones puede sufrir de manera inmediata importantes cambios relacionados con procesos como el reclutamiento y la selección de nuevo personal para afrontar de manera exitosa los nuevos retos y desafíos. Teniendo en cuenta esto, el presente capítulo pretende acercar y facilitar la comprensión de la integración de la transformación digital (en adelante TD) en la gestión de RRHH y en sus procesos y funciones como, por ejemplo, el reclutamiento y la selección de personal. Además, el análisis permite conocer y profundizar en cuáles son las funciones en las que la TD tiene utilidad y cuáles son de fácil implementación en la gestión del talento humano. Adicionalmente, se pretende contribuir al desarrollo organizacional, aportando información acerca de la digitalización de procesos de gestión en los RRHH, atendiendo a su contexto y realidad socioeconómica.

Así, el capítulo se estructura en cuatro apartados. Primero, se presenta una revisión de literatura en la que se introduce la evolución de la concepción de las personas para el ámbito de los RRHH, la digitalización de la gestión de RRHH, se repasan algunos aspectos básicos implicados en este proceso, como son la digitalización en sí misma y las diferentes tecnologías de la comunicación y la información implicadas. Adicionalmente, se abordan algunas herramientas digitales específicas en la gestión de RRHH y se hace una aproximación a los procesos de reclutamiento y selección. Segundo, se presentan los resultados empíricos del estudio cualitativo realizado con personas profesionales de los RRHH implicadas en algunos procesos de digitalización en España. En el tercer apartado, se presenta la propuesta de un plan de implementación de la digitalización en la función de RRHH de una organización, tanto para los procesos de reclutamiento

como de selección de personal. Finalmente, se expone la discusión de resultados y las conclusiones generales.

33.2 Aproximación conceptual y empírica a la digitalización en el ámbito de los recursos humanos

33.2.1 Evolución de la concepción de las personas en los recursos humanos

En 2002, la Society for Human Resource Management afirmó que las TIC y la gestión de los RRHH y del talento, serían dos de las palancas implicadas en el cambio de las organizaciones en el siglo XXI (Michaels, 2003).

A partir de la década del 90, se inició un cambio en la concepción de las personas trabajadoras ya que son consideradas como generadoras de ventajas competitivas (Dolan *et al.*, 2007; Luna, 2018). Esta nueva conceptualización, surgió con el fin de promover organizaciones competitivas que dieran respuesta a las fluctuaciones del entorno económico, acortando los tiempos de respuesta e incorporando las TIC en la gestión, lo que cambió completamente la comprensión de los RRHH. En otras palabras, los departamentos de RRHH, pasaron de ser reactivos a proactivos ante la necesidad creciente en las organizaciones de innovar y ser sostenibles como consecuencia de la globalización, la diversidad y la situación socioeconómica y tecnológica (Martínez-González *et al.*, 2019).

En palabras de Martínez-González *et al.* (2019), "estas *nuevas* organizaciones tuvieron que diseñar puestos de trabajo que fomenten la innovación, la autonomía, la mejora continua y la participación de los/as trabajadores/as en la toma de decisiones" (p. 3). Por otra parte, García y Rodríguez (2018) ponen de manifiesto la importancia de tener en cuenta en este proceso, tanto la gestión de los RRHH, como las características de las personas que conforman la organización como son: su inteligencia emocional, su personalidad, la manera de actuación, sus conocimientos y la formación que tienen, dado que sus competencias, se convierten en la piedra angular para el desarrollo organizacional.

De acuerdo con esta concepción, los profesionales que trabajan en los departamentos de RRHH, además de estar orientados a las personas, han de motivarlas, adelantándose a sus necesidades ante la "nueva" realidad (Martínez-González *et al.*, 2019; Peiró, 2021). La nueva revolución tecnológica en el trabajo

afecta la forma en que las personas trabajan, la digitalización transforma las dinámicas, las funciones y, por extensión, la realidad organizacional (Meijerink *et al.*, 2018).

33.2.2 La digitalización en la dirección estratégica de los recursos humanos

Se produce un cambio de paradigma en la gestión de los RRHH en las empresas, cuando los grupos que realizan esta función pasan de ser considerados como un departamento a disposición de los demás, a ser un aliado estratégico de la dirección y participar activamente en la toma de decisiones. Para ello se ha de utilizar herramientas, estrategias y recursos fruto de la evidencia científica para hacer uso de los resultados derivados de la práctica profesional obtenidos gracias a la investigación e intervención a través procedimientos y mecanismos que permitan su réplica e implementación (Gamboa *et al.*, 2020), es decir, la trasferencia del conocimiento científico a la intervención organizacional. Por otra parte, encontramos que uno de los principales problemas en las empresas, está dado por la pérdida y deserción de trabajadores con alto nivel de cualificación generado por la dispersión y distancia entre los objetivos individuales y empresariales. En este sentido, es de vital importancia que desde los departamentos de RRHH se implementen estrategias que permitan alinear y sincronizar los intereses individuales y la consecución de los objetivos organizacionales (Gamboa *et al.*, 2020; Luna, 2018).

Como ya se ha comentado, la digitalización transforma las dinámicas y funciones de la gestión de RRHH y afecta la forma en que las personas trabajan (Meijerink *et al.*, 2018). Por lo tanto, el papel de las áreas de RRHH en la digitalización es fundamental al desarrollar y liderar procesos clave como: la comunicación, la formación y la selección, en los cuales las personas que integran la organización deben ir adaptándose a los cambios a medida que se produzcan. En consecuencia, la transformación digital, debe de ir acompañada de un cambio de cultura organizacional (Meijerink *et al.*, 2018). En otras palabras, aunque se invierta en sofisticados programas de *software* y *hardware*, son las personas, los equipos de trabajo y los líderes quienes a través de la planeación estratégica y de su visión de futuro, así como de sus competencias, de la eficiencia y de la eficacia, se logran los resultados esperados en las organizaciones. Así, la digitalización es un medio, que, utilizado de manera adecuada y ajustada, facilita el perfeccionamiento de los procesos de la empresa lo que redundará en el incremento de la productividad en las diferentes áreas y actividades de la organización, de manera transversal.

De acuerdo con Contreras *et al.* (2020), además de estos nuevos desafíos asociados a los nuevos roles de las áreas de RRHH y, hoy por hoy, por la pandemia de la COVID-19, se requiere que los equipos de trabajo revisen sus prácticas y procesos a través del *e-Leadership* (liderazgo electrónico), concepto que Avolio *et al.* (2000, citados por Neumeier *et al.*, 2020) definen como "un proceso de influencia social mediado por tecnologías avanzadas de la información y la comunicación TIC para producir cambios en las actitudes, los sentimientos, el pensamiento, la conducta o el desempeño de los empleados, los equipos, los grupos y las organizaciones" (p. 70); es importante que se contemplen nuevas prácticas no solamente por la situación sobrevenida actual (COVID-19), sino también, para el futuro y las nuevas realidades dado que la alternancia entre trabajo presencial y teletrabajo/virtual llegó con más fuerza para quedarse y es una estrategia que ha de fortalecerse; con esto, se deben redefinir las competencias multiculturales de los líderes, las estrategias en los procesos de *e-Leadership* y los perfiles de los trabajadores para este tipo de escenarios (Contreras *et al.*, 2020).

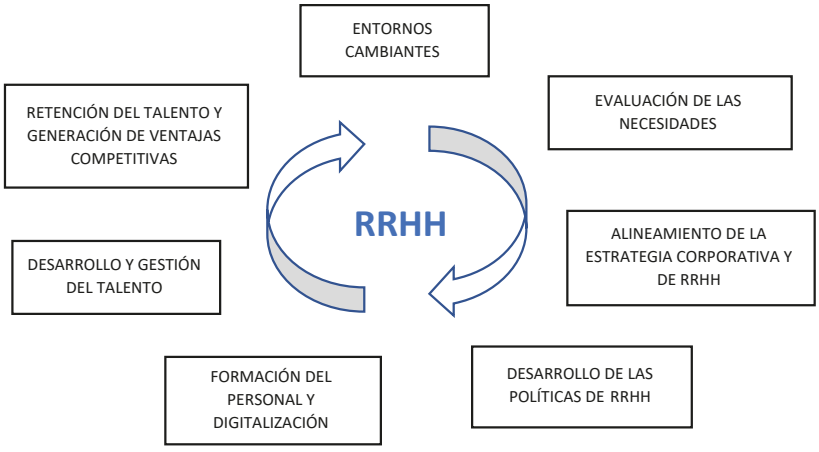
Igualmente, es importante identificar y definir los roles de los trabajadores que se necesitan en los departamentos de RRHH, y el nuevo *e-Leadership*, puesto que son el fundamento estratégico para movilizar las organizaciones. Ambos, mediados por las nuevas TIC, han de orientar el comportamiento individual, grupal y organizacional para cumplir los planes y objetivos en las empresas.

El liderazgo tradicional ha tenido que transformarse en un *e-Leadership* pues tanto líderes como seguidores tienen que adaptarse y aprender rápidamente a comunicarse con sus equipos de trabajo, no cara a cara, sino a través de una comunicación mediada por diferentes elementos electrónicos, desde *laptops*, teléfonos móviles, tabletas u otros elementos y desde cualquier parte del mundo (Avolio *et al.*, 2014).

Aunque no es tema del presente capítulo, cabe evidenciar que, para el logro de las metas y la productividad de las empresas, el medio ambiente, tanto el clima, como la cultura organizacional y las personas que trabajan en las organizaciones deben o han debido modificar sus formas de trabajo presencial a formas remotas o altamente mediadas por las TIC. Esto va a exigir y está exigiendo que se ajusten los procesos tanto en los entornos locales, regionales y globales, como en los organizacionales, grupales e individuales. Esguerra y Contreras (2016) afirman que liderar equipos virtuales hace que se deban investigar y estudiar diferentes formas de interacción y que todos los actores alrededor de las empresas "aprovechen las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías y eviten quedar relegadas en un mundo cada vez más virtualizado" (p. 262).

El alineamiento de los líderes de la organización a los procesos de RRHH, puede hacer que se cumplan mejor y más fácilmente sus metas. Ahora bien, es importante señalar que la gestión de RRHH es vital en la organización y tiene un carácter multi e interdisciplinar. Como se muestra en la **figura 33-1**, los propósitos del área de RRHH están en concordancia con el desarrollo e implementación de programas que garanticen el funcionamiento de la empresa, siempre con el fin de generar valor. Por esto se recomienda empezar con procesos de planificación que pretenden tratar de retener el talento humano, actualizar la información de los puestos de trabajo, mejorar la visión de la empresa para los clientes internos y con ello fomentar la participación eficiente en el trabajo, formando parte de la toma de decisiones del ápice estratégico para seguir una línea común (Chiavenato, 2000; Martínez-González *et al.*, 2019; Meijerink *et al.*, 2018).

Figura 33-1
La gestión de los RRHH



Ante estos nuevos retos, sobre los desarrollos y avances de las TIC, sobre la implementación de los sistemas de gestión de conocimiento, así como la gestión del talento humano, se convoca a los psicólogos del trabajo y las organizaciones y a los profesionales de RRHH para que sigan avanzando desde el punto de vista académico y profesional en el estudio del comportamiento organizacional.

33.2.3 Evolución de las TIC (1990–2010) y su conceptualización e integración en los RRHH

En la década del 80 y en la del 90 existía la visión de los trabajadores como costes empresariales y la recuperación de la inversión de capital realizada no se hacía visible con claridad, es más se percibía con cierta dificultad. En este sentido, *los lobbies* ejercían cierta presión sobre los/as trabajadores/as para rentabilizar el capital invertido. Por ejemplo, a través del uso de la estrategia de la reducción del empleo en momentos en los que las organizaciones debían aumentar su rentabilidad. En suma, los departamentos de RRHH estaban a disposición de los demás, al manejo de información sobre las necesidades de las organizaciones y la composición de las plantillas. Tal y como muestra la **figura 33-1**, la evolución hacia la importancia del talento en las organizaciones va incrementando la necesidad de incorporar a personal con capacidades distintivas, desarrollo y formación específicos y con visión "largoplacista" en la promoción profesional (García y Rodríguez, 2018).

Posteriormente, en la década de los 90 y la primera del siglo XXI, se produjo un rediseño en el que se atendía a la mejora del rendimiento y el fomento de los niveles de motivación y satisfacción laboral del *staff*. Durante las dos siguientes décadas, se implementó la gestión del talento (GT) para la consecución de las estrategias individuales (retención del talento) alineadas con la estrategia empresarial (mejora de la productividad y consecución de los objetivos). Por último, en la actualidad los RRHH se enfocan en la construcción de las organizaciones a largo plazo, actualizando las plantillas y la estrategia empresarial, para ser más competitivas (García y Rodríguez, 2018) en un entorno global y VUCA.

La evolución de las TIC se recoge en la **figura 33-2**, lo que permite inferir su impacto en el capital humano de las organizaciones a partir de la evolución y desarrollo.

Figura 33-2
Transición hacia la digitalización



33.2.4 Aparición de la digitalización

La incorporación de las TIC al ámbito laboral comenzó en los años 90, se expandió con la aparición de la informática personal y la introducción de los computadores en las oficinas y puestos de trabajo, esto provocó la sistematización de algunos procesos y con ello la reducción de los tiempos y el incremento de la eficiencia y la eficacia en las organizaciones.

Los sistemas de información facilitan el almacenamiento de datos estadísticos, y gracias a ello las empresas cuentan con una buena cantidad de información recopilada. Durante la primera década del siglo XXI, nació el uso de esos datos para mejorar procesos y generar ventajas competitivas en las organizaciones frente a los mercados (Ballesteros Carrasco, 2012; Meijerink *et al.*, 2018; Strohmeier, 2020a).

La digitalización se entiende, por ejemplo, como el proceso en el que se utilizan las tecnologías digitales en los modelos económicos con la finalidad de que estos afecten positivamente en la producción, el consumo y las propias organizaciones mejorando las estructuras y gestión de empresas (Debitoor, s.f.; Meijerink *et al.*, 2018; Strohmeier, 2020).

En consecuencia y, dada la novedad, en la revisión de la literatura que se ha realizado, no se ha encontrado una única definición sobre el término, aunque su presencia y emergencia es una realidad. Así pues, según Delgado (2016), la digitalización se consideraría una corriente que además de ser tecnológica, afecta directamente a la sociedad, a la empresa, a la cultura y a la forma de comunicación y relacionamiento con el mundo. Un proceso en el que las organizaciones deben adaptarse al uso de las TIC, no solo teniendo en cuenta los procesos internos, sino la influencia de las capacidades digitales que deben poseer sus trabajadores para la generación de ventajas competitivas.

Para llevar a cabo la implementación del proceso de TD, se hacen necesarias algunas transformaciones debido a los cambios constantes a los que está unido el desarrollo de nuevas tecnologías. Estos cambios deben dirigirse a replantear la estrategia de la empresa, su misión, su visión, sus valores y su cultura empresarial, todo ello ligado íntimamente a la adaptación y al aprendizaje continuo de toda la organización (Terrón García, 2019).

33.2.5 Herramientas digitales y la gestión de recursos humanos

Según Strohmeier (2020), la gestión digital de los RRHH es una fusión entre la parte técnica y la de gestión. Ello implica cambios complejos, profundos y, por lo tanto, transformadores. A modo de ejemplo, las herramientas digitales (en adelante HHDD) contribuyen de manera eficiente al logro de los objetivos operativos como son el reclutamiento o la retribución. Es así como la automatización de estas prácticas permite aumentar la velocidad de ejecución y reducir su costo y mejorar su calidad.

En el desarrollo y las tendencias actuales de cómo se gestiona el talento humano desde la digitalización en las áreas de RRHH se observan cambios importantes. A continuación, se presentan cinco tendencias de herramientas digitales: *big data*, 5G, *cloud computing*, internet de las cosas (IOT) e inteligencia artificial, de las cuales, a continuación, profundizaremos en tres de ellas por la utilidad que pueden tener en la posterior propuesta de implementación que se expone al final de capítulo (ver **figura 33-3**).

Figura 33-3
Herramientas digitales



- ***Big data***

Se entiende por *big data* y *data analytics* el uso de grandes volúmenes de datos que poseen las organizaciones, con la finalidad de usarlos para que beneficien y mejoren los procesos y conocimientos de la organización. En el ámbito de los RRHH, la utilidad de estos datos está relacionada con la extracción de información en tiempo real de las organizaciones para facilitar la consecución de los objetivos y desarrollar las políticas planteadas por las mismas. Este tipo de datos puede predecir patrones de comportamiento en el capital humano e identificar necesidades de mejora en cualquiera de las funciones interdepartamentales. Asimismo, es posible recolectar datos a gran escala sobre el desempeño de las personas que trabajan en la organización (Meijerink *et al.*, 2018), lo cual que permite la planificación de su actividad en tiempo real (Strohmeier, 2020).

En el ámbito de los RRHH, *people analytics* se conoce como la técnica de análisis de datos enfocada a la extracción de resultados para la mejora de la gestión de los RRHH. Es un método que se basa en grandes volúmenes de datos (*big data*) y su propósito es el de abordar los procesos, funciones, retos y oportunidades de las personas que colaboran en el entorno laboral con miras a lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Adicionalmente, mide "la actividad, productividad, eficiencia, motivación o implicación y satisfacción; se utiliza para detectar talentos, seleccionar y reclutar, evaluar desempeño y potencial, así como para diseñar estrategias de promoción y desvinculación" (Szlechter y Zangaro, 2020, p. 79).

En este sentido, cabe indicar que la analítica de datos está siendo cada vez más utilizada en la gestión de los RRHH. Sin embargo, es necesario identificar si los profesionales de gestión del talento cuentan con las competencias necesarias para que esta analítica derive en beneficios para la organización (King, 2016).

- ***Cloud computing***

La utilización de dispositivos *cloud computing* o computación en la nube, se define como aquella tecnología que sirve para no limitar la utilización de las herramientas de las organizaciones en remoto, dando acceso a *software* y permite compartir y almacenar información en cualquier lugar. Estas herramientas son indispensables para llevar a cabo políticas de flexibilidad laboral, además, en casos como la pandemia actual se han convertido en necesarias para el funcionamiento de las organizaciones en particular y la economía en general (Palos-Sánchez, 2017).

- **Inteligencia artificial**

La inteligencia artificial (IA) es un nombre genérico dado a aquellas tecnologías avanzadas que emulan la inteligencia humana (Bhave *et al.*, 2020). Lo anterior se consigue a través de algoritmos matemáticos que pueden proporcionar a las organizaciones resultados, los cuales constituyen un nuevo enfoque para gestionar empleados y mejorar el desempeño de las empresas.

La utilización de esta tecnología puede aportar diferentes beneficios como, por ejemplo, el establecimiento de una red de socios especializados en determinadas materias, la selección de capital humano a través del contraste de perfiles determinados, la inversión en habilidades tecnológicas internas que faciliten la mejora de los procesos, el establecimiento de procesos de aprendizaje en torno a los enfoques a los que se quiera dirigir la actividad de la empresa ofreciendo así una diversidad de oportunidades para la gestión de RRHH[34], pero también surgiendo nuevos retos a nivel tecnológico y ético (Berger-De Leon *et al.*, 2018).

En este sentido, cabe mencionar que la investigación acerca del uso de la inteligencia artificial en el ámbito de la gestión de RRHH, ha abarcado situaciones como la sustitución de los puestos de trabajo a causa de la IA, la interacción y colaboración humana con la IA en las empresas, la formación, la toma de decisiones y el reclutamiento (Vrontis *et al.*, 2021).

Específicamente, en el campo de la formación, la IA puede ser de gran utilidad gracias a que facilita la generación de simulaciones y, por tanto, una interactividad que favorece el aprendizaje dado la retroalimentación inmediata a las respuestas de la persona que se forma (Bell *et al.*, 2008 citados por Vrontis *et al.*, 2021).

En lo que respecta al reclutamiento, según Vrontis *et al.* (2021), la IA también puede simular condiciones de trabajo reales que faciliten la evaluación de aspirantes. Otros beneficios incluyen la reducción de sesgos humanos y una mayor objetividad en el reclutamiento y la selección. Sin embargo, en la programación de algoritmos también cabe la posibilidad de que se introduzcan sesgos que dirijan estos procesos en direcciones determinadas. Asimismo, el uso de la IA en los procesos de selección puede vulnerar la privacidad de las personas aspirantes cuando, por ejemplo, se obtiene información digital sobre ellas para completar

34. La herramienta *people analytics*, aunque enmarcada en el presente capítulo en la categoría *big data*, ha sido considerada una técnica del campo de la inteligencia artificial (Szlechter y Zangaro, 2020).

las herramientas tradicionales de evaluación o para crear perfiles psicológicos y predecir el ajuste al puesto o a la organización (Bhave *et al.*, 2020).

A raíz de los beneficios que pueden generar las herramientas comentadas anteriormente, nace la necesidad de la implantación de las HHDD en los departamentos de RRHH, ya que este departamento es el que lidera los cambios en la integración de estas herramientas para que las organizaciones se adapten al avance tecnológico (Bersin *et al.*, 2017). En este sentido, las tecnologías avanzadas han cambiado tanto la terminología de la gestión de RRHH como la profesión en general (Vrontis *et al.*, 2021).

Para poder implementar los sistemas digitales en el trabajo, los profesionales de RRHH deben, en primer lugar, adquirir nuevas destrezas en herramientas como *big data* o *data analytics* para poder aplicarlo a la gestión de personas, al trabajo y a las nuevas plataformas. Y segundo, se debe considerar el acondicionamiento de las instalaciones, así como conocer el personal que hace parte de la organización con el fin de aplicar nuevas metodologías de trabajo que faciliten la implementación de los nuevos sistemas de trabajo (Bersin *et al.*, 2017).

Según Bersin *et al.* (2017) existen ocho aspectos claves para la mejora y el rediseño de las prácticas de la gestión del talento: la redefinición de la misión, el mejoramiento de la tecnología utilizada, el desarrollo de estrategias de RRHH a largo plazo, la construcción de un equipo actualizado en las herramientas de digitalización, el aseguramiento de la comunicación de los equipos para la consecución de la mejora del desempeño, la utilización de nuevas formas de reclutamiento para alinear la estrategia empresarial con el personal que la componen, el recurrir a conferencias y empresas especializadas para formar a los equipos de trabajo, la rotación de los colaboradores para dotar a la organización de habilidades analíticas innovadoras y acorde con las nuevas tendencias de los mercados.

El rediseño de las prácticas de gestión del talento humano en las organizaciones genera diferentes enfoques en los equipos de trabajo, donde se destaca la diversidad de pensamiento, el aprendizaje continuo y el desarrollo de carrera, unidos a la generación de ventajas competitivas para las organizaciones. Para ello, desde las áreas de RRHH se deben estudiar las necesidades de los empleados en todos sus aspectos sin perder de vista las diferentes necesidades que presentan los stakeholders, reemplazar procesos complejos por prácticas digitales y reestructurarlos para que sean más eficientes las actividades. Estas nuevas aplicaciones facilitan tener métricas en tiempo real por ejemplo de engagement, reclutamiento, rotación y

otras funciones, lo cual permite ofrecer información veraz y a tiempo real para una rápida toma de decisiones (García y Rodríguez, 2018; Strohmeier, 2020).

En suma, el desarrollo de las TIC y de la digitalización en las organizaciones ha favorecido la aparición de diferentes HHDD que pueden beneficiar a las empresas para la generación de ventajas competitivas. De momento, la información apunta a que las herramientas clave detectadas para las áreas de RRHH en la TD son *big data*, *people analytics*, *cloud computing* e IA. Herramientas que, según la literatura y la opinión de las personas entrevistadas para la elaboración del presente capítulo, son aplicables a la mayoría de las funciones del área de RRHH, encargada de analizar las necesidades de los trabajadores, alinear la estrategia empresarial con las estrategias individuales, analizar las variables que generan una mayor satisfacción y generar respuestas coherentes para mejorar el clima y la situación empresarial. En concreto, *people analytics* es una herramienta facilitadora del cambio; las personas que sepan manejarla pondrán en valor gran cantidad de información, lo que les permitirá desarrollar de manera efectiva una parte de la digitalización en el departamento de RRHH.

Hasta el momento, el tratamiento de los datos en las áreas de RRHH estaba situado en un segundo plano, en la actualidad, la incorporación de las herramientas digitales en esta área supone el inicio en la realización de estimaciones objetivas de aquello que se quiere conseguir. Por último, la digitalización como se ha podido observar en la literatura analizada, es un término que se viene desarrollando desde años atrás, pero requiere de constantes actualizaciones, así como de conocimiento específico para poder llevarla a cabo.

33.2.6 Transformación digital en funciones o procesos de las áreas de RRHH

La pandemia mundial por la COVID-19 ha revolucionado y sacudido el mundo del trabajo y de las organizaciones. Este acontecimiento sin precedentes ha llevado a muchas organizaciones a replantear su estilo de trabajo (Peiró, 2021; Personio, 2020). En el nuevo escenario de pandemia, las áreas de RRHH han de contar con acceso a la información, a sistemas y herramientas de gestión tecnológica adecuada que les permitan centrarse en las personas, obtener información y conocimiento valioso para poder proporcionarlo de manera estratégica a la dirección.

Las organizaciones que aún no hayan digitalizado los procesos de las áreas de recursos humanos deberán poner manos a la obra. Pues la transformación digital integra la tecnología y el comportamiento humano, al tratarse de un concepto sociotécnico (Strohmeier, 2020). La digitalización de procesos operativos como la gestión de la nómina de los trabajadores es una realidad en la mayoría de las organizaciones (Strohmeier, 2020). Sin embargo, los intentos de la transformación digital para alinear las tecnologías digitales con las funciones estratégicas y procesos de RRHH parecen ser más escasos y limitados (Marler y Fisher, 2013).

Burbach (2012) en su trabajo, ya planteaba la importancia de explorar y utilizar la transformación digital en procesos claves y de estrategia en la gestión de RRHH. No obstante, y a pesar de la existencia de la digitalización en ciertas actividades u objetivos del área (nómina, credenciales, entre otros) se insta a seguir trabajando e investigando para su clarificación conceptual y para su implementación con fines estratégicos (Strohmeier, 2020).

En esta línea, los resultados de la encuesta sobre el impacto de la COVID-19 en la gestión de RRHH realizada por Personio (2020), en la que se entrevistó a 500 profesionales del Reino Unido durante mayo de 2020, muestran que el 48 % de los participantes indicaron que el reclutamiento se había visto afectado. El 71 % de los profesionales de RRHH tuvo limitado el acceso a la información acerca de los trabajadores lo que pudo dificultar el diseño y elaboración de perfiles profesionales de cara a la futura realización de procesos de selección de nuevo personal. Además, el 27 % informó que no contaban ni con el tiempo ni con el personal suficiente para la realización del trabajo estratégico por la crisis sanitaria. Por su parte, el 42 % de las personas encuestadas, afirmó que para el área de RRHH no había estado disponible la información ni las herramientas para apoyar y facilitar el adecuado funcionamiento de sus empresas. Finalmente, se concluyó que contar con una función estratégica de RRHH y tener sus procesos digitalizados, contribuiría a mantener a las personas motivadas y conectadas en tiempos de crisis sanitaria y para afrontar los nuevos desafíos. El reclutamiento y la selección de personal son procesos que pueden convertirse en un punto de partida y, de ahí, expandir la estrategia de digitalización al resto de procesos del departamento.

Por consiguiente, en este capítulo se presenta una propuesta de un plan de implementación de la transformación digital de las áreas de RRHH en los procesos de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de mostrar a modo de guía, cómo llevar a cabo la TD en la función del reclutamiento y selección de personal,

a partir de las aportaciones, sugerencias, recomendaciones, consideraciones y conclusiones evocadas por profesionales del sector y con experiencia en la transformación digital (estudio cualitativo) utilizando así, procedimientos que permiten la réplica, el desarrollo e intervención en el desempeño profesional en el ámbito de los RRHH (Gamboa *et al.*, 2020). Por tanto, antes de exponer la propuesta de implementación se presentarán los detalles y resultados del estudio cualitativo realizado para su fundamentación.

33.3 Estudio empírico cualitativo

33.3.1 Metodología

El enfoque metodológico utilizado fue el *Talent Panel*, en el cual se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas a profesionales que han sido parte activa del proceso de digitalización de algunas de las funciones del departamento de RRHH y cuya dedicación principal y experiencia profesional es la gestión del talento humano. Cuya selección se realizó en base a las necesidades y evolución del presente capítulo y finalmente se seleccionó a los participantes que contaban con una visión crítica y transversal de los beneficios y utilidades que puede aportar la digitalización a la función de los RRHH. Además, todas tenían más de diez años de experiencia en la gestión de RRHH en el momento de la entrevista y habían tenido contacto directo y participación en la digitalización de algunas funciones o procesos de departamentos de RRHH. Se contacto con estos candidatos por su larga trayectoria profesional a través Linkedin cuyas aportaciones han resultado fundamentales a la hora de identificar, describir y analizar las herramientas y fases de la TD en los procesos y funciones de los RRHH y aquellas experiencias de éxito de las empresas en las que se ha implementado.

Para la recolección de información, se elaboró una entrevista semiestructurada (a modo de guía) de respuesta abierta en la que las personas entrevistadas pudieron ampliar, argumentar y deliberar sus respuestas, con la finalidad de conocer y profundizar desde su punto de vista, las razones por las cuales consideran relevante la digitalización en los departamentos de RRHH, así como proporcionar información concreta acerca de las fases y el procedimiento a seguir. De igual manera, hicieron referencia a las ventajas e inconvenientes de la TD en la gestión de los RRHH.

Finalmente, cabe indicar que las personas entrevistadas, otorgaron su consentimiento de participación voluntaria y confidencial y conocían el objetivo y la motivación de la entrevista.

33.4 Resultados

Una vez revisado y analizado el contenido de las entrevistas, se presentan los resultados en dos bloques: en el primero, se hace referencia al concepto de digitalización y los procedimientos en la gestión de RRHH desde el punto de vista de las personas participantes. Por último, se incluyen aspectos e información de interés de cara al reclutamiento y la selección de personal. En el segundo bloque de presentación de resultados, se recogen las dificultades y los beneficios de llevar a cabo el proceso de digitalización en el departamento de RRHH.

33.4.1 El concepto y papel de la gestión de RRHH en la digitalización

Tal y como se ha comentado, años atrás se tenía la concepción de la digitalización como la transformación de los documentos tangibles a un *software,* pero actualmente, este concepto puede referirse incluso a la cultura, a cómo las personas de una organización se relacionan entre ellas y con el mundo exterior, utilizando aplicaciones y herramientas de comunicación y mejoramiento de procesos. Así pues, adentrarse en el departamento de RRHH, es vital actualizarse en estos términos. Como muestra la afirmación aportada por uno de los entrevistados "el elemento más novedoso que poseen los departamentos de RRHH, es la oportunidad de transformar todas sus funciones, donde la tecnología te otorga otras posibilidades de manera distinta".

El 75 % de las personas entrevistadas coincidieron que el departamento de RRHH era el departamento dedicado a facilitar el cambio y la transformación digital de otros departamentos de la organización, pero que, dentro del mismo, no se llevaba a cabo la TD. No obstante, gracias a la evolución de las TIC y a través de la implantación de este tipo de procesos en las organizaciones, se ha generado la oportunidad en el departamento de RRHH de dar respuesta a sus necesidades utilizando herramientas digitales que permiten la extracción de datos reales, lo que proporciona mejoras en los análisis de información, la reducción de tiempos en la toma de decisiones y la eficiencia en la consecución de objetivos. Este resultado se ilustra, en aportes tales como el siguiente: "la digitalización en

el departamento de personas es vital, porque se tiene la oportunidad de realizar las cosas de manera científica, donde se toman decisiones en función de fuentes de datos reales".

En cuanto a las funciones del departamento de RRHH y que tienen una mayor utilidad para la transformación digital, las respuestas han sido más variadas. Las personas entrevistadas han respondido de acuerdo con su criterio y atendiendo a la actividad principal de la empresa. Algunas de las funciones mencionadas han sido, la movilidad interna, análisis de redes, mejora de los sistemas de comunicación, reclutamiento y selección, administración de personal. Este resultado va en la línea de afirmaciones como: "la digitalización, es ir abandonando la manualidad y optimizando todo lo que es más operativo, para que a través de HHDD y automatización de procesos, poder ser más eficientes".

Consecuentemente, se puede afirmar que la digitalización no es útil únicamente en una función específica del departamento de RRHH, sino que sus beneficios repercuten también a otros departamentos y actividades de la organización.

Por otra parte, es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos: el primero, hace referencia a la identificación de los problemas y oportunidades que conlleva el uso de las HHDD. Para ello, se debe hacer un estudio sobre las diferentes HHDD existentes en el mercado, con la finalidad de seleccionar e implementar aquella que pueda aportar una mayor utilidad y satisfacer las necesidades detectadas. Posteriormente, se ha de formar a los trabajadores en la herramienta elegida para que tengan éxito en su ejecución. Posteriormente, tras el uso de la herramienta elegida se deben marcar y fijar objetivos que sean medibles, alcanzables, relevantes, compartidos y delimitados en un horizonte temporal determinado. Es fundamental obtener un *feedback* tras la utilización. Los resultados obtenidos, se analizarán y evaluarán para poder implementar propuestas de mejora e identificar cuáles han sido las claves del éxito o las debilidades, así como áreas de mejora. Por último, tras el análisis y la identificación tanto de nuevos problemas como de oportunidades se comienza de nuevo el proceso, para establecer mecanismos y procedimientos de trabajo basados en la mejora continua.

33.4.2 Fases de la transformación digital

A continuación, y a modo de ejemplo, se recogen algunas respuestas y comentarios de las personas entrevistadas en torno a las fases de la TD:

- "Ofrecemos las herramientas para la mejora de procesos y la mejora de la información, actualizamos procesos y herramientas para la mejora de estos valorando las diferentes opciones del cliente y el alcance de lo que quieren y las implantamos, aportamos asesoramiento tecnológico y damos formación a las personas que se van a encargar de estas funciones, por último, entra en juego la gestión del cambio y las ganas que tengan los trabajadores de adaptarse".
- "Lo primero que se debe identificar son los problemas u oportunidades a las que se quiere dar solución, posteriormente se debe implantar la herramienta más alineada con el objetivo. Informar a las personas sobre la misión para poder resolverlo, creando una serie de grupos de trabajo. Cuando se da solución a estos problemas se evalúa el funcionamiento y si la evaluación es positiva se identifican nuevos problemas para darles solución".
- "En primer lugar, se realiza un *Project Plan*, gestión del proyecto para saber cuál va a ser nuestro objetivo general, posteriormente realizaremos un mapeo de lo que tengo ahora y a lo que quiero conseguir, en tercer lugar, se adecuarán los procesos dentro de la herramienta, posteriormente, se realizará la gestión de usuarios y pruebas (formaciones...), por último se marcará un G*oal live* y se mantendrá una comunicación fluida sobre cómo está afectando nuestro plan de acción a la gestión del cambio".

33.4.3 Herramientas digitales para la gestión de RRHH

Un dato relevante para destacar es que el 100 % de las personas entrevistadas coinciden en la utilidad que pueden proporcionar las HHDD al departamento y gestión de RRHH. Este resultado se extrae a partir de aseveraciones: "la digitalización es imprescindible, es una función que sirve para comprender dónde se deben implementar soportes digitales para mejorar los procesos del departamento". Por otra parte, en cuanto a las herramientas consideradas como relevantes en la TD, el 75 % de las personas entrevistadas consideran que el *big data* o *people analytics*[35] son herramientas para tener en cuenta en el departamento de personas, dado que se trata de un departamento con una capacidad de datos inmensa y de diversa naturaleza; tener conocimiento sobre los mismos mejoraría

35. Según Szlechter y Zangaro (2020) "Los *big data* posibilitaron el surgimiento de los *people analytics*, técnica de la inteligencia artificial resultante del análisis y aplicación de macrodatos para el desarrollo de prácticas vinculadas con la administración del personal" (p. 79).

procesos y otorgaría una serie de resultados con una base científica. Este resultado se ve avalado por esta afirmación: "considero que el presente y el futuro es *people analytics* y podremos ver como todos los departamentos de RRHH en el futuro van a tener una función dedicada a esto exclusivamente".

Esta herramienta podría utilizarse en la mayoría de las funciones del departamento como, por ejemplo, en selección de personal, movilidad interna, dirección por objetivos, formación, entre otros. A continuación, se exponen los resultados acerca de las diferentes herramientas utilizadas para la TD.

Tras el análisis del contenido evocado por las personas entrevistadas, se enumera un alto número de herramientas, *softwares* que sirven para digitalizar las funciones del departamento de RRHH (*cloud*; *people analytics*). No obstante, SAP es una de las herramientas más utilizadas por los entrevistados y también de las más conocidas para realizar el análisis y la transformación de las funciones del departamento de RRHH.

Por otra parte, y a tenor de la situación de pandemia que se ha vivido y se sigue viviendo, para las personas entrevistadas ha sido la promotora de herramientas *cloud*, ya que se ha generado la necesidad en la actualización de nuevas tecnologías que permiten a los trabajadores acceder en remoto a toda la documentación necesaria para poder desarrollar sus funciones con normalidad. Aun así, y con los avances que se han dado por la situación de emergencia sanitaria, consideran que queda mucho por desarrollar, ya que la cultura de la presencialidad aún está muy presente en todas las organizaciones, así como la escasez y falta de conocimiento en las HHDD en la medición de la productividad o el nivel de trabajo desempeñado en remoto por los trabajadores, sigue siendo una dificultad.

> Yo siempre digo que se puede cambiar la manera de pensar de las organizaciones si se utilizan estas HHDD, porque si no estuviesen presentes junto con la información que proporcionan seguirá habiendo personas que deciden quedarse más tarde en las organizaciones sin tener en cuenta lo que se desempeña, premiando la presencialidad. En cambio, si pudiésemos observar los documentos que ha realizado una persona, si ha entregado a tiempo su trabajo o muchas otras variables, no tendríamos en cuenta quién se queda más, si no aquel que es más eficaz o efectivo en su tiempo de trabajo. Por esto es interesante la digitalización y la analítica de datos.

33.4.4 La digitalización en los procesos de reclutamiento y selección

Finalmente, se indican los resultados referidos a la transformación digital en los procesos de reclutamiento y selección, fruto de las consideraciones y valoraciones de las personas entrevistadas. Así, se encuentra que el 100 % coinciden en que la función de reclutamiento y selección es de capital importancia dentro de los departamentos de RRHH y es posiblemente una de las funciones donde la digitalización podría tener mayor utilidad. "Por esto es interesante la digitalización y la analítica de datos; a través de HHDD y automatización de procesos poder ser más eficientes".

En esta línea, se encontró que una de las personas entrevistadas, afirma que uno de los proyectos más interesantes que ha realizado en su carrera profesional, está relacionado con esta función, por lo que relató en primera persona su experiencia. De manera breve y resumida, comenta que la estrategia se basó en la extracción de información que la empresa poseía sobre los empleados para poder analizarla y cruzarla con aquellas vacantes que la empresa intentaba ocupar. El objetivo era agilizar los procesos de selección y proponer para las vacantes personas que tuvieran formación y cierta experiencia en su trayectoria profesional. Para ello, utilizó la herramienta SAP que le permitió en un primer momento analizar los datos y la información existente para después asignar a las personas más adecuadas a las vacantes disponibles.

Como ya se ha indicado, *people analytics*, es una de las HHDD relevantes propuesta por las personas entrevistadas para la digitalización de la función de reclutamiento y selección ya que se puede utilizar para realizar selección curricular, una evolución de las "*killer question*"[36]. En términos generales, se incorpora la información análisis de los perfiles existentes que han mostrado un rendimiento satisfactorio en las vacantes a ocupar de manera que el algoritmo resultante sería capaz de determinar cuál de las personas que aspira al puesto va a ser la que más se adecue a los nuevos perfiles a cubrir.

Para finalizar este primer bloque de resultados, es preciso resaltar que todas las personas entrevistadas están a favor de la digitalización y la automatización de los procesos, aunque es de interés y conveniente destacar, que una de ellas

36. Según Gómez (2019) "Las *killer questions* o preguntas clave permiten descartar automáticamente o puntuar de inmediato a los candidatos" (p. 35).

considera que la función de reclutamiento y selección no se debe digitalizar al 100%. y, este resultado se extrae de sus palabras:

> La última decisión la debe tomar una persona, el encaje cultural es muy importante, las relaciones que pueda tener con su mánager y la humanidad que se genera en una entrevista personal son importantes y siempre hay cosas que los algoritmos y la digitalización de los procesos no pueden detectar.

A la hora de llevar a cabo la implantación de la TD, las personas entrevistadas coinciden en que se debería realizar un análisis previo de cuáles serían las variables que podrían obstaculizar la implantación del proceso.

33.4.5 Requerimientos, dificultades y beneficios asociados

Entrando al segundo bloque de resultados, y de acuerdo con la información fruto de las entrevistas realizadas a los profesionales del sector, se mencionan a las siguientes dificultades asociadas a la digitalización de los procesos de gestión humana.

La primera dificultad puede residir en la falta de alineamiento entre la estrategia de la empresa y la estrategia de RRHH. Es de importancia capital que ambas estén en consonancia y armonía. Así pues, la implicación y la comunicación fluida con la alta dirección es requisito para mostrar los beneficios que genera la digitalización en la gestión de RRHH y, por extensión, en la organización en su conjunto.

Unido a esta dificultad está relacionado el coste de la implementación de la TD que puede llegar a ser elevado. Gracias a las entrevistas realizadas, una de las personas participantes, cuya dedicación principal es la implementación de la TD menciona que estos proyectos requieren de una inversión inicial para su implementación. Sin embargo, según las respuestas de tres de las personas entrevistadas, este tipo de proyectos a largo plazo son rentables. Además, el uso y desarrollo de proyectos ágiles que otorguen resultados a corto plazo, cada vez están siendo más asequibles (requieren de una menor inversión) y demuestran en cortos periodos de tiempo el beneficio para la organización.

En segundo lugar, el alto nivel de especialización de las tecnologías que se van a utilizar puede generar un problema dada la falta de formación y adaptación de las personas, tal y como indica King (2016). Para ello se han de crear equipos de trabajo interdisciplinares, contar con la formación necesaria que facilite el uso

de las herramientas, lo que repercutirá de manera positiva en su motivación y a su vez mostrará que la digitalización en cualquier proceso de la organización va a generar beneficios y a facilitar la eficiencia de los procesos. En otras palabras, puede suponer una carga de trabajo inicial, pero a largo plazo va a generar reducciones de tiempos, además de mejora en la consecución de objetivos.

Por último, en la función de reclutamiento y selección se puede presentar la dificultad de inadecuada praxis o de gestión en las primeras fases; estas dificultades pueden acarrear una mala imagen de marca o una mala reputación, promoviendo que las personas que aspiran a incorporarse a la organización pierdan la confianza y la motivación. Por ello, es conveniente y necesario un uso efectivo desde el primer momento para neutralizar y mitigar los errores y promover una buena reputación de la organización.

Por otra parte, las entrevistas realizadas revelan los siguientes beneficios derivados de la implantación de la digitalización en el ámbito de los RRHH. Vale la pena indicar que la mayoría van en la línea de lo ya apuntado por Rosenberg (2001) relacionado con los siguientes aspectos: la mejora de la eficiencia en la consecución de objetivos; la reducción de costes; la disminución de la carga administrativa; facilita la planificación y permite convertir al departamento de RRHH en un socio estratégico, actuando de manera complementaria a la estrategia de la organización.

El papel de los RRHH está orientándose paulatinamente hacia una función estratégica, esta tendencia está relacionada con el tratamiento de uno de los factores determinantes en la consecución de ventajas competitivas, las personas. Para ello se hace necesario una mayor disponibilidad de tiempo, orientación al trabajo efectivo y obtención de resultados medibles (Stone y Dulebohn, 2013; Strohmeier, 2020).

En el caso de los *beneficios específicos* que se obtendrían tras la implantación de la digitalización en la función de reclutamiento y selección, a partir de la integración de la información, se extrajeron los siguientes:

- Autonomía a la hora de realizar informes, evaluaciones y actividades, procedentes de fuentes de datos reales que demuestran la mejora de los procesos.
- Reducción de intervención de personal en las fases desarrolladas.
- Reducción de costes.

- Generación de bases de datos que proporcionan análisis de perfiles en tiempo real.
- Realización a tiempo real de estadísticas de los candidatos (perfiles que se aproximan al candidato ideal, cumpliendo el estándar de requisitos formativos y de competencias solicitados para el puesto de trabajo, tanto en vacantes existentes en la actualidad como en cualquier puesto de trabajo).
- Reducción de tiempos de sustitución en caso de rotación, puesto que con el análisis y las descripciones de puestos se podría detectar un perfil interno que encaje con las vacantes.
- Mejora del *employer branding*, siendo una empresa puntera en la mejora continua y provocando con ello el interés de nuevos candidatos a formar parte de esta.

33.5 Propuesta

33.5.1 Implementación de la digitalización en la función de reclutamiento y selección

Tras el análisis de la información, se han podido diferenciar dos etapas con diversas fases para poner en funcionamiento la digitalización en la función de reclutamiento y selección de talento en las organizaciones. Así pues se realizará en las siguientes líneas una descripción detallada de las diferentes fases que la componen, con la finalidad de aproximar este proceso a una propuesta de implementación de digitalización real en los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que son procesos costosos para los departamentos de RRHH, y conocer la cantidad de tiempo que se invierte en el análisis de información de los candidatos que se postulan y reducirlo sin menoscabar su eficacia, podría generar un beneficio considerable, ya que los procesos se realizarían de manera más eficiente.

La ejecución de la digitalización en la función de reclutamiento y selección cobra especial relevancia en organizaciones que dada su actividad requieren de la contratación de un volumen alto de personal y en momentos puntuales, como puede ser organizaciones de alimentación (frutas y verduras), agroalimentarias, tecnoagrícolas, etc., en donde la recolección y otras actividades se desarrollan en momentos y estaciones puntuales.

- **Etapa 1. implementación**

Para llevar a cabo la presente propuesta de implementación, es necesaria la existencia de una herramienta en la que esté incorporada y estructurada toda la información tanto de los empleados como cualquier otra información relevante y útil para la dinámica organizacional. Así, en un primer momento, se ha identificado que la herramienta SAP es la más utilizada y extendida (todas las personas entrevistadas en el estudio cualitativo dijeron utilizarla). En segundo lugar, las ERP[37] permiten obtener todo tipo de informes sobre las variables necesarias para poder comenzar la TD. En este punto es donde *people analytics* juega un papel fundamental, ya que, se podrán analizar los datos y determinar aquellos aspectos que se quieren mejorar y agilizar.

Por otra parte, se deberán contrastar las diferentes ERP que puedan ser útiles para facilitar este proceso. Teniendo en cuenta las respuestas facilitadas por las personas entrevistadas, *My People* y *Success Factors* son dos de las ERP herramienta que pueden tener utilidad en la TD.

Conviene mencionar que la elección de la herramienta óptima para digitalizar las funciones puede no es tarea sencilla ya que las empresas deben barajar las diferentes opciones existentes y tomar la decisión sobre la propuesta de implementación que se vaya a llevar a cabo. En el caso que nos ocupa, este proceso puede tener una duración aproximada de unas dos semanas y su desarrollo de un mes, no obstante, la duración de este proceso variará dependiendo de las funciones que se deseen digitalizar

Tras la instalación y puesta a punto para iniciar su uso, se debe formar a los profesionales encargados de los procesos de manera que cuenten con el conocimiento necesario y suficiente para aprovechar y explotar sus bondades para el logro de mejores resultados. Esta fase, según la mitad de las personas entrevistadas en el estudio cualitativo descrito anteriormente y de acuerdo con autores como King (2016), es vital para la extracción del mayor número de beneficios, ya que disponer de unas herramientas adecuadas no garantiza resultados, por ello la formación de los equipos de trabajo es indispensable. En lo que respecta al tiempo de formación, el estudio cualitativo revela que debería comprender entre dos

37. Chiesa (2004) define las ERP como "las aplicaciones informáticas que permiten gestionar todos los procesos de negocio de una compañía de forma integrada" (p. 17), en este caso las funciones de RRHH.

semanas y un mes. Además, sería valorable la ampliación de formación continua para llevar a cabo esta TD. Cabe indicar que la duración de la formación depende de las competencias previas, de la complejidad de las herramientas, del volumen de procesos de reclutamiento y selección de la empresa, del número de personas implicadas, de la complejidad de la selección de personal, entre otros factores.

Tras la formación, en el presente caso, se deberán establecer objetivos SMART[38] tanto en el corto como en el largo plazo y se realizarán pruebas en la función de reclutamiento y selección, al mismo tiempo que se crearán equipos de trabajo que gestionen los procesos de manera ágil para obtener estos objetivos a corto plazo y con ello demostrar la utilidad que posee la TD, ya que los resultados permitirán identificar si estas implementaciones son efectivas.

Por último, la determinación de los objetivos y la formación de los equipos de trabajo se debe realizar previa al inicio del proceso, en el que es conveniente que una persona lidere el proceso.

- **Etapa 2: puesta en marcha**

Una vez implementadas las herramientas necesarias y estructurada la información según las necesidades de la organización, se debe comenzar con la prueba de la digitalización y se realizarán las descripciones de todos los puestos de trabajo que posee la organización (en caso de que no se cuente con ellas), sostenidas en formato digital teniendo en cuenta las funciones y responsabilidades a desarrollar y analizando y sistematizando ciertas variables de aquellas personas que han llevado a cabo satisfactoriamente sus funciones en puestos iguales o similares al ofertado, para crear con ello un estándar de las necesidades a cubrir. En este aspecto, entran en juego tres variables fundamentales que se deben poseer de las personas que aspiran a ocupar los puestos: el nivel de experiencia requerida, el nivel mínimo académico que es necesario para el puesto y las competencias. Además, en la misma descripción del puesto de trabajo, se establecerán las competencias tanto departamentales como organizacionales para determinar el perfil profesional que deben poseer los candidatos.

Para poder llevar a cabo de manera exitosa el análisis y clasificación de las personas aspirantes según los parámetros marcados, *big data* y *people analytics* serán

38. Por sus siglas en inglés, corresponden a objetivos específicos (S), mediables (M), alcanzables (A), relevantes (R), acotados en el tiempo (T).

las herramientas facilitadoras del cambio, que proporcionarán un análisis de las variables determinantes y las clasificarán según estos parámetros. Por último, cabe tener en cuenta factores complementarios para el desempeño eficaz del puesto que ante coincidencia de perfiles pueden ser determinantes para optar por un candidato/a u otro, como pueden ser, por ejemplo, el nivel de idiomas y el uso de herramientas valorables en el puesto.

De igual manera, la imagen de marca de la organización será determinante en los procesos de selección para que las personas ajenas a la misma tengan la curiosidad y sientan la oportunidad de postular a las vacantes que se ofertan. En este caso, el *employer branding* juega un papel crítico.

- ***El reclutamiento digital***

A continuación, para agilizar el proceso de reclutamiento y selección y vinculada a la herramienta desarrollada para llevar a cabo el análisis de los perfiles según los parámetros marcados en la primera fase, se habilitaría en la página web de la organización un apartado en el que los candidatos tuviesen que rellenar los campos relacionados con los factores comentados anteriormente, además de habilitarse un apartado en el que se pueda adjuntar de manera complementaria el currículo profesional u hoja de vida. Sin embargo, en muchos casos las organizaciones cuentan con procesos para recabar candidatos ligados a portales de empleo y redes sociales profesionales en internet, más conocidos por las personas aspirantes, que podrían hacerse compatibles con las herramientas internas para la generación de bases de datos. Una vez establecidas las características clave de las personas aspirantes se compararán con las descripciones de puesto de trabajo de las vacantes a cubrir incluidas en la herramienta y con ello se clasificarán los candidatos por porcentajes de semejanza y según perfiles de manera automática, otorgando una mayor libertad de tiempo a las personas que forman parte del departamento de RRHH (en este caso particular del área de reclutamiento y selección para llevar a cabo funciones distintas) y de mayor importancia en función de los objetivos departamentales y organizacionales marcados. Cabe indicar que esta estrategia de reclutamiento aplica tanto para personas en búsqueda activa de empleo como para que estén trabajando, pero que resulta esencial que sean identificadas por los algoritmos, especialmente en los casos de vacantes difíciles de cubrir.

Cuando se haya realizado todo este proceso y exista una vacante a cubrir, además de un número elevado de inscritos, solo se tendrá que acceder a las carpetas de aquellos candidatos más afines al puesto de trabajo, en este caso,

aquellos candidatos que hayan coincidido en un 50 % o un 75 % de los estándares marcados; este porcentaje, dependerá del número de candidatos que se postulen a la oferta y de las necesidades de la organización. Así pues, se contactará con aquellos que mayor coincidencia hayan tenido y siendo los seleccionados para continuar en la siguiente fase.

- ***Contacto con las personas preseleccionadas y descartadas***

Se comunicará de manera telefónica el paso a la siguiente fase en caso de una respuesta positiva del reclutamiento, ya que como indica el estudio cualitativo, no se debe descuidar la comunicación con los candidatos y se debe haber un tratamiento cercano que proporcione *feedback* continuo y que mantenga el interés en el puesto al que se aspira.

En el caso de los perfiles que tengan un menor nivel de coincidencia al establecido, también se establecerá contacto y se les comunicará que no continúan a la siguiente fase. En este caso, se escribirá un correo electrónico tipo que será enviado a través de la herramienta de forma automática, en el que se les indicará que sus datos y currículums se mantendrán de conformidad a la ley de protección de datos para futuras vacantes que puedan ajustarse a su perfil. Esto también con la finalidad de generar una bolsa de trabajo a la que se pueda recurrir para futuras vacantes. Esta fase tendrá una duración aproximada de unas dos semanas, aunque dependerá de la disponibilidad de perfiles ajustados a las necesidades.

- ***La entrevista***

La siguiente fase será la entrevista. De manera complementaria, se plantea el uso de una herramienta digital de inteligencia artificial que por una parte permita la asociación entre los contenidos introducidos en la herramienta relativos a aquellos trabajadores que conforman la organización o han formado parte de la misma en puestos de trabajo similares a la vacante publicada y, por otro lado, las entrevistas virtuales realizadas a los candidatos las cuales se volcarán a la plataforma y se analizarán junto con los contenidos introducidos en la primera fase, lo que permitirá realizar una comparativa entre variables clave como pueden ser la formación, experiencia y competencias para seleccionar a los candidatos más afines al puesto de trabajo.

Así pues, se analizarán estas respuestas obtenidas en las entrevistas *online* grabadas con autorización de las personas aspirantes, para que, sin los sesgos

que puedan poseer las personas al conocer a los candidatos[39] se evalúen las respuestas y se haga de nuevo una clasificación según niveles de coincidencia con los valores introducidos de los candidatos que ya habían formado parte de la organización, seleccionando a los candidatos que coincidan de nuevo en un 50 % o más dependiendo de las exigencias marcadas por la empresa. Una vez superado este filtro, se comunicará a las personas aspirantes, de la misma forma comentada en fases anteriores, su continuación a la siguiente fase del proceso de selección (entrevista presencial). Igualmente, esta fase tendrá una duración determinada de unas semanas, variando los tiempos según candidatos seleccionados en la fase anterior.

En caso opcional, dependiendo de la cantidad de candidatos que, convocados a la entrevista presencial, en la misma semana, los responsables de la función de reclutamiento y selección podrán realizar una dinámica individual o grupal virtual o presencial, dependiendo de las responsabilidades del puesto de trabajo a ocupar, en la que se reducirá el número de candidatos a escoger seleccionando un máximo de tres, para que en la siguiente y última fase se lleve a cabo con éxito la selección. Esta fase es complementaria a todas las demás, y valorable en el caso de selección de perfiles junior, donde se puede presentar una mayor dificultad en la selección de personas. Así pues, en las dinámicas grupales se pueden resaltar competencias que no se demuestran en una entrevista personal las cuales pueden afectar de manera positiva o, en el caso contrario, decantar la balanza hacia aquellos que han sabido desenvolverse de una manera más ágil.

Finalmente, y en función de la responsabilidad del puesto de trabajo y el nivel de especialización requerido, se realizaría una entrevista presencial con la persona responsable de la función de reclutamiento y selección, y en caso de que los niveles de especialización fuesen muy elevados, convendría la presencia e intervención en la misma, de la persona responsable del departamento en el que se encuentra la vacante, seleccionando a la persona que más se adapte a las necesidades del puesto y que más especialización demuestre.

Previo a la selección final, se comunicará y dialogará con las personas candidatas al puesto, las condiciones de la relación laboral que se establecerá en el caso de ser la persona contratada. Esta actividad, contribuirá a facilitar un

39. Como el "efecto halo" o tendencia a generalizar la evaluación de un aspecto sobre otros aspectos puede estar causada por la impresión general que tiene la persona que entrevista de la entrevistada en donde la valoración de un atributo predominante tiene una influencia desproporcionada sobre la valoración de otros (Cheung, 1999).

clima de confianza en la futura relación empleador y futuro empleado y servirá para ajustar las expectativas de ambas partes implicadas, ajustando las necesidades de la organización y las de la persona que aspira a incorporarse a ella para llegar así, al mejor acuerdo posible.

De igual manera, es conveniente resaltar que, tras la incorporación, se deberá realizar el proceso de acogida u *onboarding* a la persona seleccionada, además de un seguimiento y apoyo en los meses sucesivos, al menos, durante el periodo de prueba. Es importante contar con las opiniones e implicación de las personas que componen el departamento al que se ha incorporado, tanto de los compañeros como de la persona responsable. En esta línea, los profesionales del departamento de RRHH deben estar al tanto y en contacto con las personas implicadas (al menos con tres diferentes) en el proceso de socialización e incorporación de nuevo personal**.** En este sentido, se recomienda contar con el diseño de un plan de socialización e incorporación laboral para su aplicación. Dicho plan facilitaría el proceso y la comunicación con la finalidad de facilitar la adaptación y permanencia en el puesto de la persona que se ha incorporado.

Cabe indicar que la comunicación constante de las personas que han llevado a cabo el proceso de selección con las herramientas digitales propuestas y de aquellas que conforman el contexto inmediato de las personas seleccionadas, permitirá evaluar si el proceso ha funcionado correctamente y si la digitalización del proceso ha cumplido su cometido.

33.5.2 Fases de la transformación digital y del proceso reclutamiento y selección digital

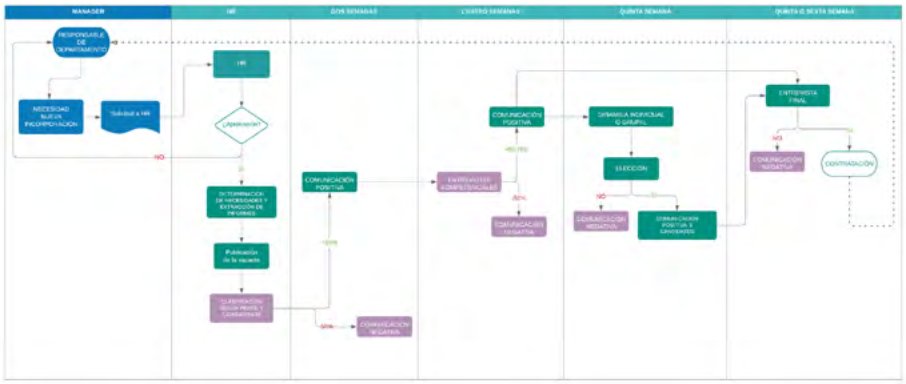
La **figura 33-4** representa el proceso, a través de un flujograma, del proceso de la función de reclutamiento y selección tras la implantación de la transformación digital. A modo de sugerencia, se recomienda que las empresas cuenten con la actualización de las herramientas *cloud* para poder adaptar todo el proceso para su realización en remoto. A continuación, se describen las diferentes fases del proceso, recogidas en la **figura 33-4.**

Etapa 1. Fases

1. Establecer qué funciones del departamento a digitalizar como, por ejemplo, el reclutamiento y la selección de personal.
2. Definición de objetivos de la digitalización.

3. Valorar y seleccionar las herramientas digitales óptimas, las más adecuadas para el logro de los objetivos fijados.
4. Formación y capacitación de las personas del departamento de RRHH para su uso y beneficio.

Figura 33-4
Mapa general del proceso de reclutamiento y selección



En la etapa 2 se proponen diferentes fases dentro de la función de RRHH de reclutamiento y selección con la finalidad de que su gestión conlleve la reducción de costes y tiempo de ejecución, manteniendo los estándares de calidad.

Etapa 2. Fases

1. Recopilación o realización de las descripciones de los puestos de trabajo e introducción de las mismas en la herramienta implantada, vinculándola con la página web corporativa (o portales profesionales o de empleo) para que los candidatos rellenen los campos correspondientes.
2. Anuncio de la vacante en la web de la organización (en el caso de que se tuviera disponible) y en portales de empleo y metabuscadores laborales e inicio del proceso.
3. Clasificación de los CV según coincidencia de los campos completados por las personas aspirantes y el perfil profesional de la vacante.
4. Selección de los CV de las personas que se ajustan al perfil: criba curricular, preselección, contacto con los candidatos para informar de su participación en el proceso de selección.

5. Entrevista *online* grabada y verificación del porcentaje de coincidencia con entrevistas de otras personas con desempeño adecuado en funciones similares.
6. Selección y posterior comunicación a aspirantes de su continuación en el proceso de selección.
7. Realización de dinámicas individuales o dinámicas grupales dependiendo de las características del puesto (se aconseja la utilización HHDD relacionadas).
8. Elección y comunicación con los candidatos que continúan y pasan a la siguiente fase del proceso de selección.
9. Entrevista final.
10. Incorporación e integración en la organización, proceso de acogida y socialización, seguimiento y análisis de la contratación por parte del departamento RRHH. Evaluación general del funcionamiento del proceso digitalizado en función del logro de los objetivos propuestos.

33.6 Conclusiones

El fenómeno de la digitalización viene dándose desde hace décadas y desarrollándose a nivel global de acuerdo con las necesidades de las sociedades. La pandemia de la COVID-19 ha significado para las organizaciones un punto de inflexión en el que, para dar respuesta desde las funciones de las áreas de RRHH y los roles profesionales se requerirá de una transformación no solo de estas áreas sino también de las profesiones (Peiró, 2021).

La pandemia ha supuesto una demanda urgente de adaptación para trabajar en modo remoto. El teletrabajo se ha instaurado en la mayoría de las organizaciones, por lo que se ha hecho necesario desarrollar procedimientos, metodologías y tecnologías acordes con las necesidades organizacionales. Tanto la psicología como la gestión de los RRHH tienen mucho que aportar para que las transformaciones de las relaciones laborales sigan siendo productivas, eficaces y humanas. En este sentido, la finalidad de este capítulo ha sido realizar un acercamiento al fenómeno de la digitalización en los RRHH y una aproximación a la misma a través de una propuesta de un plan de implementación para la transformación digital de la gestión los RRHH en el proceso de reclutamiento y la selección de personal, teniendo como referencia y punto de partida un estudio cualitativo previo en

el que se recopiló y analizó la información proporcionada por cuatro personas expertas en gestión de los RRHH y que, además, habían desarrollado procesos de digitalización en el área.

Así, atendiendo a la literatura consultada y a los resultados obtenidos gracias a las aportaciones de las personas entrevistadas, se puede concluir que la digitalización es una realidad y no es algo que parece que sucede, sino que "ha venido para quedarse" (Peiró, 2021, p. 1) y, por lo tanto, hay que integrarla en la gestión y operacionalizarla para que se convierta en una aliada estratégica. Así, el departamento de RRHH cobra un valor estratégico dentro de la organización, pues la digitalización de sus procesos y funcionalidades, puede ser un referente constructivo, y un ejemplo para el resto de los departamentos y actividades de la organización.

En este contexto, la transformación digital es una realidad en funciones del área de RRHH como son el reclutamiento y la selección de personal. No obstante, no se debe olvidar que la transformación digital, en el fondo, es más un cambio cultural que tecnológico. Invertir en complicados y sofisticados *softwares* o *hardwares*, no es suficiente *per se*, son las personas quienes los van a usar y deben saber cómo sacarles el máximo provecho. Por lo tanto, son los profesionales de las áreas de RRHH quienes deben abanderar la transformación digital, por lo que su área, además de dar soporte, será estratégica para el éxito de la transformación organizacional.

Por lo tanto, el reto de plantear una propuesta de un plan de acción para la digitalización puede convertirse en un instrumento, en una herramienta para los profesionales de los departamentos de RRHH que una vez más, tienen un nuevo y muy importante reto por delante: transformar y recuperar la estrategia organizacional, generando y diseñando organizaciones más digitales, resilientes y sostenibles, para lo cual, el apoyo y compromiso de la alta dirección es condición necesaria junto con un buen plan de comunicación y de formación.

Finalmente, se insta a que, en el corto plazo, tanto profesionales como académicos del área de los RRHH establezcan alianzas estratégicas. Ahora más que nunca, se necesita de sofisticadas herramientas y estrategias para la ejecución de procesos claves en la gestión de los RRHH que sean impulsados desde la investigación proporcionando a su vez apoyo y conocimiento a la práctica profesional (Gamboa *et al.*, 2020; Potočnik *et al.*, 2021). La implantación de la trasformación digital requiere de un replanteamiento de la organización en general y de las prácticas de RRHH, en particular. Contar con un marco teórico

de referencia y con estratégicas y técnicas de intervención validadas contribuirán al diseño y desarrollo de organizaciones eficaces y eficientes en entornos VUCA.

Referencias

- Aranda-García, I. (2018). Psicología del trabajo digital: retos y soluciones diferenciales. *Capital Humano, 31*(336), 56-63. https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3015858

- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. y Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 105-131. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003

- Ballesteros Carrasco, B. (2012). *Las tecnologías de la información y de la comunicación en los cambios laborales: análisis sociohistórico de 1970 a 2010* [Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid].

- Berger-De Leon, M., Reinbacher, T. y Wee, D. (2018). The IoT as a growth driver. En McKinsey&Company (Dir.), *The internet of things. How to capture the value of IoT* (pp. 78-83). McKinsey&Company.

- Bersin, J., Pelster, B., Schwartz, J. y van der Vyver, B. (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte University Press. https://bit.ly/3ADLQwN

- Bhave, D. P., Teo, L. H. y Dalal, R. S. (2020). Privacy at work: A review and a research agenda for a contested terrain. *Journal of Management, 46*(1), 127-164. https://bit.ly/3GCEYDu

- Burbach, R. (2012). Strategic alignment: the sine qua non of e-HRM implementation? En C. Tansley y H. Williams (Eds.), *Proceedings of the 4th international e-HRM conference: innovation, creativity and e-HRM, Nottingham* (pp. 103-127). Trent University.

- Contreras, F., Baykal, E. y Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking inTimes of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology, 11*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271

- Cheung, G. W. (1999). Multifaceted Conceptions of Self-Other Ratings Disagreement. *Personnel Psychology, 52*(1), 1-36. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb01811.x

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.

- Debitoor. (s.f.). *Debitoor. España: Sumup*. https://debitoor.es/glosario/digitalizacion

- Delgado, A. (2016). *Digitalízate: cómo digitalizar tu empresa*. Libros de Cabecera.

- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill.

- Esguerra, G. A. y Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales, 32*(140), 262-268. https://bit.ly/3i3C2Wi

- Gala Durán, C. (2021). La reciente regulación del teletrabajo en el sector privado: ¿un modelo a seguir? *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, 19*(4), 40-53. https://doi.org/10.47623/ivap-rvgp.19.2020.ab.02

- Gamboa, J. P., Picazo, C. y Aguilar Bustamante, M. C. (2020). Investigación científica y práctica profesional en la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (POT): estrategias desde la formación. En J. Orejuela (Ed.), *Desafíos en la formación de psicólogos de las organizaciones y el trabajo*. Fondo Editorial Eafit. https://bit.ly/3tOltQW

- García, V. y Rodríguez, L. A. (2018). *Futuro del trabajo: La digitalización en los subprocesos de gestión de RRHH del sector bancario venezolano* [Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello].

- Gómez, F. X. (2019). La importancia del E-recruitment en la moderna gestión de recursos humanos. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, *6*(2), 33-39.

- Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berret-Koehler.

- King, K. G. (2016). Data analytics in human resources: A case study and critical review. *Human Resource Development Review, 15*(4), 487-495. https://bit.ly/3gpm74m

- Luna, R. (2018). *Gestión del talento: de los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)*. Pirámide.

- Luna-Nemecio, J. M. (2020). Determinaciones socioambientales del Covid-19 y vulnerabilidad económica, espacial y sanitario-institucional. *Revista de Ciencias Sociales, 26*(2), 21-26. https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32419

- Marler, J. H. y Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review, 23*(1), 18-36. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002

- Martínez-González, M., Selva Olid, C. y Crespo, J. L. (2019). La evolución de las competencias de RRHH en organizaciones inmersas en la cuarta revolución industrial. *Quaderns de Psicologia, 21*(1). http://dx.doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1471

- Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A. y Marler, J. (2018). Special issue of the International Journal of Human Resource Management: Digitization and the transformation of human resource management. *The International Journal of Human Resource Management.* Publicación online anticipada. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1503845

- Michaels, E. (2003). *La guerra por el talento*. Norma.

- Neumeier, L. M., Parker, S. K., Jorritsma, K. y Knight, C. (2020). *How to Lead Flexible Work: A Guide to Successful Policy and Practice for Managers*. Future of Work Institute.

- Palos-Sánchez, P. R. (2017). Estudio organizacional del Cloud Computing en empresas emprendedoras. *3C Tecnología*, *6*(2). 1-16. https://bit.ly/3Xm9OpY

- Peiró, J. M. (5 de marzo de 2021). La digitalización es la nueva manera de prestar servicios y ha venido para quedarse. *Infocop.* http://www.infocop.es/view_article.asp?id=16826

- Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M. y Nikolaou, I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: Recent developments, challenges and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *30*(2), 159-174. https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1904898

- Personio. (16 de junio de 2020). Half of HR managers say HR needs to change post-pandemic, as strategic planning proves vital to success. https://bit.ly/3TX7jaH

- Rosenberg, J. M. (2001). *Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. McGraw-Hill.

- Stone, D. L. y Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resources Management Review, 23*(1), 1-5. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.001

- Strohmeier, S. (2020a). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management.* Publicación online anticipada. https://doi.org/10.1177/2397002220921131

- Strohmeier, S. (2020b). Smart HRM–a Delphi study on the application and consequences of the Internet of Things in Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(18), 2289-2318. https://bit.ly/3AFWanR

- Szlechter, D. F. y Zangaro, M. B. (2020). Big data y people analytics: intimidad y emociones en la gestión de los recursos humanos. *Innovar, 30*(78), 75-87. https://bit.ly/3XqWiS4

- Terrón García, P. (2019). *Digitalización, de opción a obligación* [Trabajo de Grado, Universidad Pontificia de Comillas].

- Vázquez, M. y Suñé, A. (2017). ¿Cuáles son los efectos de la digitalización de los RRHH (e-HRM) en el Desarrollo y Retención del Talento en las empresas? [Proyecto de Investigación, Universitat Politècnica de Catalunya]. https://bit.ly/3OssQH4

- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A. y Trichina, E. (2021). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*. Publicación online anticipada. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398

Capítulo 34. Retos percibidos por los jefes de recursos humanos derivados de la cuarta revolución industrial: el caso de algunas empresas de gran tamaño en la ciudad de Medellín

Santiago Bravo Jiménez y Johnny Orejuela
Universidad Eafit, Colombia

34.1 Introducción

En la actualidad, se presencia una transición significativa tanto en el modelo económico, como en el modelo laboral y de empleabilidad, en medio del paso del sistema productivo fordista al sistema productivo digital y un capitalismo financiero o capitalismo de servicios, creándose un mundo de transformación tecnológica que direccionará la economía hacia la sostenibilidad y la eficiencia. En 2011, el WEF (World Economic Fórum) llegó a la conclusión del cambio económico y transformación laboral, trayendo consigo una serie de transmutaciones del paisaje socio-laboral, el cual se caracteriza ahora por ser más complejo, heterogenizado, desterritorializado precarizado y fragmentado. "Todos estos fenómenos, así como la cuarta revolución industrial, o mejor llamada revolución de los datos, trae consigo nuevas formas de concepción del sistema que lleva por ende a unas nuevas formas, tanto del trabajo, como de la empresa y las patologías laborales" (Orejuela, 2018): i)

nuevas formas de organización de trabajo: por proyectos (*FreeLancer*), globalizado, desterritorializado, ii) nuevas formas de empresa**:** economía colaborativa, empresa red, empresa disruptiva, iii) nuevas formas de patologías laborales: tecnoestrés, *burnout,* una sociedad intensificada, de la urgencia y del cansancio.

Por lo anterior, se generan nuevas formas de mejorar la competitividad, incubando la gestión humana como socioestratégico en las organizaciones, área encargada de mantener el capital humano activo en empresas en las que existen nuevas competencias exigibles para los trabajadores, teniendo en cuenta la diversidad como herramienta de inclusión. Al respecto, cabe señalar que la globalización trae consigo una cantidad de intermitencia cultural que no permite una estandarización en los patrones de selección, formación, desarrollo y compensación, así como un nuevo paisaje socio laboral, ocasionando una profunda reorganización productiva y modificando, por ende, la organización del trabajo.

Cuando se habla de retos, no se habla de problemas, sino de falta de recursividad para afrontar situaciones que no presentan un futuro claro en su desenvolvimiento. En esta dirección, la historia de la gestión humana expone una tradición centenaria de superación de desafíos. En 1870, por ejemplo, cuando no existía la división de gestión de recursos humanos, el problema desafiador era qué hacer si la gente que trabajaba hasta catorce horas por día se cansaba. De esta forma, el inicio de la psicología del trabajo radicó en el desafío de ubicar y generar conocimiento sistemático sobre el desempeño, labor que facilitó que hoy en día se tenga un campo científico dedicado al desempeño.

De acuerdo con Malvezzi (2021) en la actualidad seguimos siendo desafiados por cambios en la sociedad generados por la creciente digitalización de los datos, la 'financiarización' de la producción económica y por la institucionalización del trabajo autónomo y precario, lo que se ha convenido llamar la *Uberización del mercado de trabajo*. Dentro de las nuevas condiciones, la gestión humana busca su propia recreación, rediseño y el avance en la comprensión de la persona, su desempeño y el diseño de tareas. Por este motivo, dentro de los cambios más profundos en la acción de la gestión humana está la demanda continua de adaptación en las tareas protagonizadas por el colaborador, así como la gestión de la flexibilización en torno a la modificación de puestos de trabajo y la estandarización de contratos, roles y funciones que han caracterizado a las organizaciones tradicionales.

Estas dos demandas debilitan a las organizaciones como unidad corporativa del trabajo y redireccionan la mirada de la producción económica para las cadenas de desempeño humano en interdependencia con herramientas y sistemas. Así

pues, de acuerdo con Malvezzi (2021) hoy la gestión de la autonomía, que capacita al funcionario para la adaptación de sus tareas, impacta tanto o aún más que la gestión de la estructura jerárquica. En este sentido, la autonomía representa poder y comprensión, adaptación al contexto y manejo de información en interdependencia con herramientas digitales.

Dado lo anterior, este trabajo tuvo por propósito general describir los potenciales retos percibidos por los jefes de recursos humanos derivados de la implementación de la cuarta revolución industrial en algunas empresas privadas de la ciudad de Medellín. En consecuencia, con este también apunto a estos objetivos específicos y complementarios: i) identificar cuál se cree es el perfil de competencias del trabajador de la cuarta revolución industrial, ii) identificar la brecha actual percibida por los líderes de recursos humanos en cuanto a las competencias de su área para enfrentar los retos de esta revolución tecnológica, iii) identificar los retos relacionados con la atenuación de la precarización laboral potencial derivada de la implementación de cuarta revolución industrial, iv) identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen los departamentos de recursos humanos para enfrentar la implementación de la revolución de los datos y vi) indagar sobre cuáles pueden ser algunas de las estrategias y contenidos de capacitación y desarrollo consideradas por los líderes de recursos humanos para enfrentar las exigencias derivadas de la implementación de la cuarta revolución industrial.

34.2 La profundización de la precarización laboral: el riesgo potencial de la cuarta revolución industrial

A lo largo de la historia de la humanidad, diversos momentos determinantes han acarreado cambios que con el tiempo comenzaron a jugar un papel fundamental en las funciones principales del ser humano dentro de la sociedad, entre ellos las diferentes revoluciones industriales, las cuales han desempeñado un papel protagónico en el avance de la tecnología, el trabajo, el aporte y la funcionalidad del hombre en las grandes organizaciones y en la adquisición y práctica del conocimiento. Por este motivo, a puertas de la cuarta revolución industrial, es importante analizar cuáles son los retos que la revolución de los datos, la automatización de las funciones, el afloramiento de nuevas tecnologías y la desaparición de otras traerá a un mundo poco preparado para atenuar el impacto de la rapidez con la que avanza la producción en la actualidad.

> Gris con bolsillos anchos, botonadura azul y vaqueros de campana. El cliente ha usado nuestro probador virtual y todo le queda perfecto. Sacamos el pedido por la impresora 3D y en cinco minutos el robot lo empaqueta. El dron está programado para enviar el pedido a las cinco. Acaban de llegar seis pedidos más. Entramos a la reunión de *marketing* mientras se van procesando solos (Pablos, 2016, pp. 12-13).

Por más que en la actualidad se requiera de una inversión cuantiosa, grandes empresas, como Amazon, esperan estar haciendo entregas en los Estados Unidos en menos de cinco horas en 2020. Si bien esto representa un enorme reto y avance para el comercio y el consumo, cabe reflexionar, más allá de la comodidad, ¿cuántos empleos se suprimen con la implementación de tecnologías de este tipo? Bajo esta perspectiva, resulta algo preocupante para el sector laboral ser absorbidos por maquinaria y procesos automáticos, herramientas más eficientes y menos costosas para las empresas.

> El procesamiento y almacenamiento de la información se incrementa exponencialmente, el saber es accesible a todos los individuos a través del flujo de información de internet, la impresión 3D, la inteligencia artificial, las redes sociales, los algoritmos de reconocimiento, los sistemas de información abierta, la velocidad exponencial de cada innovación, nuevas formas de comunicación y preservación de información, ordenadores de análisis de grandes bases de datos conectados entre sí, teléfonos inteligentes, navegación de interfaces, superordenadores y el impacto en los sistemas de producción, son los aspectos, entre otros, que diferencian las anteriores revoluciones industriales (Sandoval *et al.*, 2016, p. 110).

Esta revolución, en el trasfondo, arrastra una cantidad significatica de problemáticas que debido a la rapidez con la que sucede y a la forma como la tecnología afecta el funcionamiento social y administrativo, tanto positiva como negativamente, no permite estar lo suficientemente preparados para afrontar sus "secuelas y aporreones". "Las personas todavía deben ser el foco. Los robots no sustituyen a los trabajadores, sino que trabajan junto a ellos". En otras palabras, alude al factor creatividad humana, aunque al mismo tiempo apunta que solo los trabajos donde sea necesaria estarían a salvo (Pablos, 2016, p. 14).

Sin embargo, no todo es objeto de preocupación. Aunque es evidente el indiscriminado uso de las maquinas, la automatización, la obsolescencia de puestos de trabajo y el acortamiento de distancias entre producto y consumo, el acompañamiento, labor e intervención de las personas en todos los ámbitos laborales seguirá siendo un factor indispensable para la humanización de todas

las esferas de las organizaciones en las que el objetivo principal sea la satisfacción de necesidades humanas, es decir, un gran número de estas. "Las tecnologías digitales están cambiando la propia innovación de una forma cualitativa, así como el desarrollo urgente de innovar (...) lo que genera una mayor productividad, nuevas estrategias y formas de organización (Coleman, 2017).

La digitalización del trabajo traerá la posibilidad de modificar los contratos bajo los cuales se ha configurado este mismo, siendo participes de una era en la cual la posibilidad de ser contratado bajo estructuras más flexibles será una realidad, Así como menciona Linda Gratton en su libro *El futuro del trabajo ya está aquí*: "las convencionales jornadas laborales de ocho horas, la gestión del tiempo libre y para el ocio o la homogeneidad de los grupos de pertenencia laboral a los que estamos adscritos tienen los días contados (como se citó en Redondo, 2012, p. 164).

Así las cosas, el sistema se modificará estructuralmente en procura de desterritorializar las compañías, el trabajo y los procesos económicos, trayendo incomodidad en un inicio, pero un provechoso mejoramiento de la ecuacion vida personal-vida laboral.

34.3 La automatización como efecto de la cuarta revolución industrial

Además de las automatizaciones y el reto indiscutible de los profesionales en ser competitivos para el sistema, investigando, estando a la vanguardia y adquiriendo nuevas capacidades, la situación para las organizaciones de cara a la permanencia de los empleados no es nada esperanzadora, no solo por el afloramiento de nuevas tecnologías, sino por una nueva concepción laboral poco estática, más retadora y que propende por la autorrealización, más que por la consecución de los propósitos corporativos. Por esto, se llega a la conclusión de que se trata de un reto organizacional y profesional de doble filo, ya que por un lado la situación laboral se torna inestable y por el otro las ofertas labores se acortan cada vez más. "Las ventajas de la automatización incluyen una reducción de la accidentalidad y de los riesgos laborales, aumento de precisión y calidad en el producto y reducción de costes ligados al mantenimiento y mejora de la productividad" (Moreno Muñoz, 2016, p. 6; Sandoval *et al.*, 2016).

Además de lo anteriormente mencionado, toda revolución trae consigo un sin número de situaciones no deducibles de antemano, pero que tarde o temprano salen a la luz. En este orden de ideas, la inestabilidad de los puestos laborales no será más que un afán incesante de las personas por querer sobresalir en sus labores y no caer en la obsolescencia, lo que más tarde traerá una falta de competitividad en un ambiente laboral rápidamente desarrollado y cada vez más exigente respecto a la innovación y el vanguardismo.

> Algunos de estos acontecimientos obedecen a la reducción durante los últimos años de los puestos de trabajo rutinarios que requieren calificaciones medias. Esto se ha producido paralelamente a la demanda creciente de puestos de trabajo en los extremos superior e inferior de la escala de calificaciones (Moreno Muñoz, 2016, p. 12).

La preocupación no puede ser menor al estar todo dirigido a la precarización de las labores medias en las organizaciones. Los puestos que antes estaban es estas esferas corporativas tienden a desaparecer y no existe más alternativa más que el desplazamiento hacia los cargos menores de las escalas de poder, constituyendo un reto, no solo para las organizaciones, sino también para los sistemas educativos, los cuales deberán adaptarse con mayor rapidez a las exigencias de la cuarta revolución industrial.

> En conjunto, las debilidades y disfunciones de los sistemas educativos públicos y privados en muchos países desarrollados consumen los recursos que deberían destinarse a incrementar su eficacia como instancia inclusiva y generadora de oportunidades. Esto sucede en un sistema económico globalizado que cada año precariza más el empleo y otorga menos valor tanto a la formación profesional como al título universitario (Moreno Muñoz, 2016, p. 18).

Aquí se plantea un desafío no solo enfocado al carácter globalizador de las nuevas tecnologías, sino también a una reestructuración parcial de los sistemas de formación, los cuales, más allá de no proporcionar una preparación óptima para los retos de dicha revolución, contribuyen a que la obsolescencia de las funciones humanas sea cada vez mayor, sin proponer alternativas que permitan atenuar esta situación que desembocará, según las palabras de Oliván Cortés en *La cuarta revolución industrial, un relato desde el materialismo cultural*, en "desempleo y precariedad para quien no se recicle y adapte lo suficientemente rápido, porque el mundo se dividirá entre quienes sepan domar a las máquinas y quienes realicen trabajos tan poco cualificados que no salga rentable sustituirlos por dichas máquinas" (2014, p. 103).

34.4 El papel de la gestión humana ante la deshumanización laboral derivada de la cuarta revolución industrial

Así mismo, se ingresa en un campo que tiene mucho por hacer en medio de esta transición tecnológica: la gestión humana y el bienestar organizacional. Como lo expresa Oliván Cortés, "la cuarta revolución industrial también va a cambiar la morfología de las empresas" (2014, p. 109) lo que advierte sobre la preparación para la transformación de la estructura y morfología institucional que ha primado durante décadas, generando un cambio no solo en la concepción social y administrativa del trabajo, sino una morfología y estructura diferentes de las figuras del poder y el conocimiento, de esta forma, los vertiginosos avances de la cuarta revolución industrial han abierto una serie de debates respecto del alcance de sus procesos y sus posibles impactos.

> Se sostienen dos posiciones netamente contrapuestas: por un lado, aquellas que pronostican masivas dislocaciones y pérdidas de puestos de trabajo debido al desarrollo de la automatización y la digitalización, configurando un escenario de muy graves consecuencias; por el otro, se analiza el desarrollo tecnológico visto exclusivamente como un proceso de carácter novedoso, un nuevo factor de producción que puede transformar las bases de crecimiento globalmente, relativizando cualquier tipo de impacto negativo sobre el empleo (Corvalán, 2017, p. 13).

Frey y Osborne, en 2013 adelantaron una investigación cuyo objetivo consistía en determinar cuán susceptible eran los trabajos a la informatización, por lo que procedieron a analizar 702 ocupaciones detalladas. Para ese caso, los autores definieron informatización como la "automatización de puestos de trabajo por medio de equipos controlados por computadora". Los resultados que arrojó la investigación fueron lapidarios, pues el 47% de los trabajos presentan un alto riesgo de ser automatizados en los próximos veinte años. Dados estos números, la automatización es vista como una clara amenaza que conducirá, en última instancia, al "desempleo tecnológico".

"América Latina tiene la oportunidad de dar un salto cualitativo, no solo para modernizar sus economías, sino también para hacer importantes transiciones en lo social, lo político y lo medioambiental, si se abre a la innovación y a la transformación tecnológica, que avanzan aceleradamente" señaló Marisol Argueta, directora senior para América Latina del World Economic Forum, lo que deja entrever cierto panorama de tranquilidad.

Enfrentamos una época de transición en la cual la zozobra será un activo cotidiano en el funcionamiento del sistema productivo, si bien puede generarse la posibilidad de desaparición de puestos de trabajo, se democratizará el conocimiento en la reestructuración del modelo educativo, generándose consigo, la necesidad de transformación constante y alienación en torno al rendimiento. "La gestión humana debe pasar de un activismo de tipo administrativo/operativo (...) a influir en la estrategia corporativa" (Calderón, 2006, p. 20).

Los departamentos de gestión humana, por su parte, se enfrentan con una época prometedora debido a ser el área corporativa encargada de implementar estrategias que impacten directa y frontalmente aspectos como el rendimiento, el bienestar, el desarrollo y por último, el sostenible resultado de la ecuación vida-trabajo.

34.5 Perfil de competencias, tanto del área como de los trabajadores de los departamentos de gestión humana derivados de la implementación de la revolución de los datos

Son todavía una incógnita las habilidades y destrezas que serán necesarias a partir de la consolidación de la cuarta revolución industrial. "El big data y la robótica no ejercen su influencia de manera individual, sino que, combinándose, generan sinergias que multiplican su efecto y lo hacen, de alguna manera, impredecible" (Pernías Peco, 2017, p. 6). Con base en esta idea, cada vez las habilidades serán más susceptibles de modificación, a causa de la aparición de mecanismos, *softwares* y automatismos que no permiten la permanencia de procesos en la longevidad, tal como se vivía una década atrás.

> No debemos confundir el potencial de automatizar la economía con la desaparición del trabajo. (...) las habilidades necesarias para trabajar serán diferentes e incluirán un conocimiento más o menos profundo de alguna de las nuevas disciplinas que nos aporta la cuarta revolución industrial (Pernías Peco, 2017, p. 3).

La capacidad de adaptación, por lo tanto, es una de las habilidades más importantes en los departamentos de recursos humanos, al igual que un factor a considerar dentro de los programas de desarrollo y capacitación, en búsqueda de hallar nuevas alternativas que impidan prescindir del capital humano en las organizaciones.

> La "capacidad de adaptación" ante diversos temas corresponde a una competencia esperada fundamental para los jefes de recursos humanos, lo cual va de la mano con lo percibido ante el entendimiento de la dinámica rápidamente evolutiva de la economía digital que les obliga a estar atentos de las tendencias y la aparición de nuevas herramientas que les pueden significar mejores resultados (Barraza, 2017 p. 21).

Entendiendo lo anterior, es importante rastrear los posibles impases que puede generar la implementación de la economía digital en las organizaciones, así como las competencias necesarias y cómo prepararse para hacer frente al impacto que las nuevas tecnologías traen a la economía y al sistema.

34.6 Método

Tipo de estudio

El presente trabajo se enmarca como una investigación cualitativa, la cual considera que existen diversas realidades de estudio, que varían en su forma y contenido. Dicho esto, se parte de la premisa de que el mundo social se comprende desde los actores estudiados, admitiendo la subjetividad y la singularidad, por lo que se busca "describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por la experiencia de los participantes" (Hernández *et al.*, 2010, p. 11), con base en una lógica inductiva que va de lo particular a lo general (Hernández *et al.*, 2010).

Teniendo en cuenta lo anterior, se busca estudiar aspectos relacionados con los retos percibidos por los jefes de recursos humanos derivados de la cuarta revolución industrial, por lo que se hace fundamental un acercamiento cualitativo desde un nivel descriptivo, en donde, según palabras de Hernández *et al.* (2010), se busca definir variables, "especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (p. 80). Dicha aproximación es útil en cuanto permite una visión de las múltiples dimensiones del objeto de estudio.

Finalmente, dicha investigación tendrá un diseño desde la teoría fundamentada, lo que implica que la teoría emerge a partir de la recolección de datos, los datos serán recogidos una única vez por medio de una entrevista semiestructurada, lo cual determina una investigación de corte transversal

(Hernández *et al.*, 2010). Dicha entrevista busca la comprensión subjetiva de la percepción de los retos de los jefes de recursos humanos.

Participantes

Los participantes para este estudio serán personas dedicadas a los departamentos de recursos humanos, la muestra será no probabilística, con un total de seis profesionales seleccionados de manera intencional, teniendo en cuenta los siguientes criterios de inclusión: que se encuentren en una posición directiva; que tengan más de cuatro años de experiencia liderando; que desempeñen sus labores exclusivamente en departamentos de recursos humanos y que trabajen en Medellín, Colombia. No se tendrán en cuenta para la selección aspectos como la edad y el sexo.

Instrumento

La técnica usada para la recolección de información fue la entrevista semiestructurada, decisión fundamentada en el hecho de que este instrumento permite el "intercambio de ideas, significados y sentimientos sobre el mundo y los eventos, cuyo principal medio son las palabras (...) quizás, es solamente cuando hablamos que sabemos lo que pensamos" (Gaskel, 2000, citado por Bonilla y Rodríguez, 2005, p. 159). La entrevista semiestructurada implica un intercambio de información entre el entrevistador y el entrevistado, teniendo en cuenta una guía de preguntas preestablecidas con base en las categorías de análisis: perfil de competencias del trabajador y del área de gestión humana en la cuarta revolución industrial, precarización laboral, una matriz DOFA en torno a la implementación de la revolución de los datos y las estrategias de capacitación y desarrollo consideradas por los jefes de recursos humanos.

Procedimiento

Este estudio se llevó a cabo en tres fases: en un primer momento, se elaboró una *contextualización teórica* sobre las variables de estudio, haciendo una revisión sobre los documentos existentes, con el fin de determinar el estado del arte. Teniendo en cuenta la pertinencia de la investigación, se definieron y se encuadraron las variables, para luego construir el marco teórico. Esto permitió avanzar al *trabajo de campo,* segunda fase del estudio, en la cual se construyó el instrumento para la recolección de datos y se realizó la aplicación a los sujetos que eligieron participar. Habiendo superado la segunda fase, de recolección de información, se procedió a la *organización, análisis y presentación de los datos* obtenidos a partir

de las entrevistas semiestructuradas. Dichos datos fueron organizados de manera sistemática, mediante transcripción de entrevistas, sistematización de las categorías, análisis y discriminación de contenidos, para finalmente tomar los fragmentos significativos y representativos de las categorías establecidas. Lo anterior con la finalidad de soportar el análisis, los resultados y las conclusiones presentadas.

34.7 Resultados

En este apartado se darán a conocer los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas realizadas a seis jefes de recursos humanos vinculados a organizaciones en la ciudad de Medellín, quienes cuentan con una experiencia de más de cuatro años como cabezas de los respectivos departamentos de recursos humanos. Con el fin de presentar un análisis detallado y organizado de la información recolectada, se dividirán los resultados a partir de cada categoría: perfil de competencias del trabajador de la cuarta revolución industrial, competencias del área de gestión humana, precarización laboral, DOFA en torno a la implementación de la revolución de los datos y estrategias, capacitación y desarrollo consideradas por los jefes de recursos humanos. Dicha información será presentada teniendo en cuenta la relevancia y tendencia de los datos, sin desconocer la experiencia subjetiva. Los datos estarán sustentados a partir de fragmentos de discurso mencionados por los participantes.

34.7.1 Caracterización de los participantes

Fueron entrevistados tres hombres y tres mujeres, de edades entre 35 y 56 años. Los participantes actualmente de desenvuelven en un cargo directivo en el área de recursos humanos en alguna empresa de la ciudad de Medellín.

Tabla 34-1
Caracterización de los participantes

	Edad	Sexo	Cargo	Antigüedad en el cargo	Nivel educativo	Empresa
Sujeto 1	35	F	Coordinadora de Selección y Desarrollo	7 años	Especialista	Universidad

	Edad	Sexo	Cargo	Antigüedad en el cargo	Nivel educativo	Empresa
Sujeto 2	56	M	Director de Desarrollo Talento Humano	4 años	Maestría	Servicios públicos
Sujeto 3	48	M	Vicepresidente de Recursos Humanos	11 años	Maestría	Gran superficie
Sujeto 4	40	F	Gerente de Atracción y Desarrollo de Talento	6 años	Especialización	Banco
Sujeto 5	37	M	Director Administrativo y de Gestión Humana	4 años	Maestría	Cámara de Comercio
Sujeto 6	52	F	Gerente de Gestión Humana	12 años	Especialización	Manufactura

34.7.2 Perfil de competencias del trabajador en la cuarta revolución industrial

Respecto al perfil de competencias en requisición, se hizo una diferenciación en el abordaje en torno a actitudes, conocimientos, habilidades blandas y habilidades duras. Al abordar las actitudes a requerir, teniendo en cuenta la definición de actitud como el comportamiento que emplea un individuo para desarrollar sus labores, se encontró como un aspecto importante la necesidad de implementar mecanismos que permitan evaluar en los procesos de selección, así como incentivar la actitud flexible como una característica esencial de los individuos en las organizaciones contemporáneas, debido a que es posible que la manera como se ejecutan las tareas, se prestan los servicios y se lideran los procesos no se mantengan en el tiempo ni se sostengan, a raíz de la incertidumbre, la variación y la modificación constantes en los ámbitos empresariales, según lo expresó el Sujeto 6:

> Hay cargos que tienen que tener la capacidad de poder desaprender rápido, de ser flexibles, de, a veces, trabajar en un marco donde no hay marco de actuación (...) estos trabajadores estarán retados a que tal vez haya que resolver un problema, pero sin saber cómo, ni con que herramienta.

Lo anterior deja en evidencia la necesidad de complementar esta actitud flexible con una actitud creativa, en donde el colaborador esté en la capacidad de solucionar problemas específicos sin la necesidad de tener un marco de actuación detallado, considerando, por ende, la actitud de autoaprendizaje como un componente esencial para enfrentar de manera eficaz los entornos desestructurados y constantemente cambiantes, tal como lo hizo saber el Sujeto 4:

> Como está avanzando el mundo hoy, no podemos pretender que la organización, las universidades o las instituciones educativas nos provean todo el tiempo la posibilidad de actualizarnos, sino que debe venir de un interés de la persona, de estar leyendo, mirando para dónde va el mundo, de estar haciendo una vigilancia en los temas digitales tecnológicos que salen.

Esto supone, por cierto, un reto importante para los departamentos de gestión humana, al incluir en sus procesos de selección mecanismos que permitan evaluar estas actitudes. A su vez, se deben implementar estrategias para fomentar estas actitudes en el capital humano con potencial productivo en la compañía, como lo evidenció el Sujeto 3:

> Claramente uno ve en las nuevas generaciones, específicamente *centennials* y *milenials*, esos temas como la adopción digital, la adaptabilidad y la flexibilidad lo tienen muy resuelto, casi que es intrínseco a ellos (...) se está requiriendo mucha adaptabilidad tanto para los líderes como para los equipos, exigiendo que se aprendan nuevas formas de trabajo con el fin de desarrollar nuevas capacidades.

Al respecto, la falta de una actitud constante hacia el aprendizaje representa una variable que podría impactar el *Core* del negocio, su productividad y su permanencia en el mercado. Como complemento en el rubro de actitudes, se hace relevante entender la necesidad de ser sensibles ante la afluencia de culturas. Esta era de transformación digital trae consigo una abolición de fronteras geográficas, siendo importante tener una actitud flexible, no solo ante el conocimiento, sino hacia las culturas, como lo manifestó el Sujeto 2:

> Hoy te vas a enfrentar con una cantidad de posibilidades muy ubicadas en las personas; estamos hablando de idiomas, culturas, religiones, pensamientos, entonces esa sensibilidad cultural, en la medida que te permite relacionarte con el mundo y con lo que del mundo está representado en cada persona, es favorable.

En este punto en específico, la ciudad y el sistema educativo encuentran falencias, debido a que las estructuras tradicionalistas no son adecuadas para incentivar la apertura hacia otras culturas, el aprendizaje de idiomas, el respeto

por la diferencia y la curiosidad por indagar sobre contenidos que exceden el entorno geográfico inmediato.

En lo que toca a los conocimientos en demanda, se puede afirmar que actualmente las compañías se encuentran en un déficit en inteligencia artificial, *Business Intelligence*, *Big Data*, programación y analítica de datos, como lo mencionó el Sujeto 2:

> Estamos haciendo esfuerzos orientados al tema de transformación digital, pues, la selección, el desempeño, el desarrollo, el aprendizaje y la gestión del conocimiento son importantes, son procesos consolidados (...). Entonces, los procesos repetitivitos, robot, lo que es repetitivo, robot (...) donde estamos menos preparados es en el tema de analítica avanzada y cada vez nos damos cuenta de que, primero, tenemos una gran debilidad en datos, entonces cómo nos volvemos intensivos en obtener datos y cómo somos capaces de interpretar, analizar, conectar todos esos datos para tomar decisiones (...) ya no son las decisiones lineales análogas de antes, sino que son decisiones de más complejidad, de más interacción, de más articulación de variables, entonces, muy necesario el tema y el componente del *Big Data*.

Al respecto, el Sujeto 4 agregó:

> Ahora lo que más estamos demandando son los temas de tecnología, desarrolladores, personas que trabajan con inteligencia artificial, con robótica, *big data*, diseñadores. El tema del conocimiento del consumidor ha sido muy relevante, porque como ya hay tanta información, lo que se necesita son personas que lleguen, aparte de lo técnico, a aportar conocimientos nuevos, metodologías a la vanguardia y a entender realmente el comportamiento humano, que es en realidad lo que manejan y logran las ciencias sociales humanas. Entonces, carreras que antes no eran nada atractivas para la industria, como las matemáticas, la filosofía, la sociología, la antropología, hoy están siendo muy importantes y son carreras que además la gente casi no estudia o estudia y elige otros sectores, porque creen que en la industria no van a encontrar trabajo.

Así mismo, el Sujeto 3 aseguró:

> Hace unos cinco años, estudiando tendencias de recursos humanos, empecé a ver que en muchos países del mundo se estaban demandando personas formadas en ingeniería matemática, análisis de datos, algoritmos, etcétera, y me di cuenta que en ese momento no teníamos personas formadas en eso (...) Entonces hicimos un convenio con diferentes universidades y empezamos a traernos esas personas para el grupo, luego nos trajimos un director de analítica y hoy en día tenemos

> una comunidad de unas cincuenta personas expertas en el tema, eso ha sumado mucho.

Adicionalmente, sustentado en lo que el Sujeto 3 manifestó, generar investigación en países más desarrollados permitiría responder oportunamente ante las exigencias que trae la cuarta revolución industrial a los mercados locales, pudiendo ser provechosa, debido a que las transformaciones en el sistema local se tardan un poco más en generar impacto por la capacidad de adaptación tardía que caracteriza a la industria nacional. Esto se suma al traspiés de la poca preparación de cara a la apertura hacia otras culturas, lo cual frena, en cierta medida, la disposición hacia la investigación en otras latitudes, con el fin de preparar el mercado local para las modificaciones estructurales que esta era de transformación digital, así como las próximas revoluciones, pueden causar.

Ahora, haciendo énfasis en los conocimientos que tienen alguna probabilidad de caer en la obsolescencia, el Sujeto 4 sugirió:

> No creemos que algunos se vayan quedando, sino que hay conocimientos generalistas que van perdiendo su relevancia, porque cada vez las industrias están demandando personas más especializadas (...). No se trata de especialización académica, sino de un conocimiento profundo sobre algo, una profundización de conocimientos, de metodologías y lo que decía, estar actualizado no es tan fácil, pero cuando tú tienes un poco de trabajo y empiezas a enriquecerlo con diferentes conocimientos, sin ninguna duda es diferenciador.

Si bien, como asegura el Sujeto 4, se requieren conocimientos más especializados para ser competitivos, según el Sujeto 5 se hace relevante también:

> Encontrar rápido información y depurar es una cosa fundamental. Un trabajador en la cuarta revolución industrial tiene que tener la capacidad de evaluar varias fuentes, quedarse con una y llevarla adelante. También tiene que tener la capacidad de conectar puntos, conectar cosas, entender cómo una tecnología, junto con un proceso, puede generar valor.

De igual forma, se hace relevante entender cómo el capital humano se diversifica, debido a que es posible que las disciplinas se interconecten entre sí para brindar valor a los procesos, siendo relevante combinar los conocimientos específicos de un área en concreto con ciertas habilidades que complementan los perfiles académicos, según expresó el Sujeto 6: "tal vez los estudios formales van perdiendo protagonismo. Entonces los pelados hoy en día quieren dinero rápido, por lo que van, estudian tres cosas y generan ingresos con ello". Además, subrayó:

> Pero al final debe haber un balance, porque el estudio es importante, así sea el estudio autodidacta, ya que esa disciplina que te da el rigor técnico, que te da estudiar, no te lo da la ambigüedad. Pero ahí hay una disyuntiva en torno al conocimiento, porque antes estaba muy dado por los títulos, y por el contrario esta revolución industrial lo que requiere es que la persona aprenda rápido, que sea capaz de liderar un tema y sacarlo adelante.

De acuerdo con el Sujeto 6, adquiere gran importancia concebir las habilidades blandas en los colaboradores, con el fin de incentivar la capacidad de solucionar problemas y responder de manera adecuada ante la ambigüedad. Ante esto, el Sujeto 2 agregó:

> Las empresas hoy tienen que apartarse mucho, de apoyarse solamente en las certificaciones, vaya y venga, las podés tener, pero hoy por hoy las organizaciones tienen que enfocarse mucho más en lo que las personas necesitan alrededor de habilidades blandas. (...). Se trata entonces de cómo diseñas ejercicios, simulaciones o problemas que te permitan identificar que esta persona, acompañada de todas esas variables, va a ser capaz de enfrentar los problemas que el cargo brindará, por eso me parece importante y fundamental empezar a pensar en ese tipo de formas de hacer gestión de lo humano en las empresas.

Mientras tanto, el Sujeto 4 aseveró:

> El conocimiento técnico es importante, porque vamos más a un tema de profundización, menos general, más especialización. (...) Ya no es como antes, que solamente iba al jefe a mostrar todas las ideas del equipo, ahora cualquier persona puede exponer, los liderazgos son un poquito más horizontales, entonces lo importante es no perder de vista el equilibrio.

Adicionalmente, resulta indispensable la habilidad de colaborar, cómo valor complementario de la humildad, idea expresada por el Sujeto 6 de la siguiente manera:

> En este ambiente de revolución industrial hay un componente muy importante que es la colaboración, porque los resultados antes estaban dados posiblemente por una persona que era líder, siendo capaz en un tiempo más largo de resolver un problema. Hoy en día se requieren mucho esas habilidades blandas, pues hay que tener más humildad, trabajar colaborativamente (...). Entonces, las comunidades, los *co-work*, se vuelven protagonistas, debido a que las respuestas son más oportunas cuando se dan en comunidad que cuando se dan de manera individual, esa es la relevancia de las habilidades blandas.

Entre tanto, el Sujeto 3 aludió a la transformación que se vive tanto en las organizaciones, como en las instituciones educativas:

> Claramente el mercado está requiriendo unas nuevas habilidades técnicas, como *Business Intelligence*, manejo de data, IA, algoritmos, pero, al fin y al cabo, si una persona es completamente experta en estos temas y no tiene inteligencia emocional, se le va complicar vivir en ambientes corporativos, entonces creo que siempre tienes que tener la capacidad de conjugar estas dos habilidades. Igualmente, es extraordinario como se está haciendo visible la necesidad de tener que coordinar el sistema educativo hacia la generación de estas habilidades blandas, lo que antes no se veía.

Haciendo énfasis en las habilidades duras, el Sujeto 1 agregó:

> Los conocimientos teóricos que le ayuden a las personas a sustentar propuestas o desarrollo de nuevos negocios, de oportunidades diferentes siguen siendo importantes, pero yo creo que más que todo es el tema de las analíticas, no para todos los roles, habrá unos roles donde será necesario exponer a las personas a unos escenarios un poco más teóricos, no sólo desde la práctica, sino también como herramientas para que las personas desarrollen sus habilidades.

Al respecto, el Sujeto 2 comentó:

> El tema de formar un conocimiento solido se está volviendo menos sostenible, en la medida en que todas las consideraciones que antes eran certezas, hoy son fácilmente desmontables (...). Ya ese conocimiento estructurado, que sacábamos de la universidad muy bien fundamentado, digamos que puede ser el 30 % o 40 %, porque obviamente nadie va a crear o innovar alrededor de lo que desconoce.

Relacionado con este aspecto, el Sujeto 5 complementó lo siguiente:

> Las habilidades duras se pueden quedar obsoletas muy rápido, yo creo que lo que uno aprende en la universidad se vuelve una plataforma para continuar avanzando y progresando (...). Lo que pasa es que tiene que estar acompañado de la capacidad de reinventarse y aprender constantemente para que en cualquier momento uno pueda agarrar un conocimiento relativamente fácil y no tener que arrancar de 0, en este sentido la academia provee los fundamentos.

Con relación al equilibrio que mencionan los sujetos anteriores, si bien depende de la organización, las cifras se aproximan y se puede llegar a la conclusión que, a medida que el conocimiento se vuelve menos estático, las habilidades blandas alcanzan en importancia a las habilidades duras, como lo expresó el Sujeto 4:

> Para nosotros es igual de importante el conocimiento técnico, como las competencias blandas, porque aquí puede llegar el más brillante, el más teso, y si no se sabe relacionar, si no tiene valores, si no se ajusta a esta cultura, no puede estar en la organización. De igual forma, si fue el más querido, el más adorado, el más comercial, el de valores impecables, pero no tiene buen desempeño, tampoco es el que se ajustaría a esta cultura, porque nosotros somos una cultura humanista y de alto desempeño, entonces tiene que tener las dos variables 50 y 50.

A propósito de la discusión de las habilidades blandas y las habilidades duras, sale a la luz la necesidad de conocer cuáles son, en realidad, aquellos conocimientos en los que las compañías encuentran actualmente su fuerte. Así mismo, es importante detallar aquellos conocimientos en los cuales las compañías tienen que invertir esfuerzos para atenuar el impacto que genera la cuarta revolución industrial, a lo cual el sujeto 1 hizo alusión de la siguiente manera:

> No necesariamente liderazgo como como una posición jerárquica que permita tomar decisiones, sino de generar unas habilidades que les permitan a esas personas, desde el nivel que se estén movilizando, tomar decisiones que ayuden a esa orientación de resultados.

Como complemento, el Sujeto 4 agregó:

> Las habilidades para el aprendizaje, la curiosidad, el trabajo en red, esa capacidad de exponer sus opiniones de una manera realmente asertiva, la tolerancia a la diferencia, el relacionamiento, la tolerancia a la frustración, son conocimientos y habilidades en las cuales estamos encontrando apoyo. (...) pues lo que estamos promoviendo en esta cultura es equivoquémonos, arriesguemos, pero corrijámoslo rápido, obviamente para que no impacte mucho en lo económico.

A propósito, el Sujeto 2 adicionó:

> Los conocimientos los estamos valorando con matrices y metodologías internas, en tres niveles: conocimiento general, clave y crítico, enfocándonos en el conocimiento crítico. ¿Por qué? Porque a ciencia cierta nos damos cuenta que es el conocimiento que nos da una ventaja competitiva sostenible.

Se hace evidente el marcado énfasis que tienen en la actualidad los temas de creación en las organizaciones, sin dejar a un lado la necesidad de generar estrategias que permitan avanzar en torno al conocimiento técnico, lo que le permite obtener una diferenciación en el mercado a algunas compañías. Pero, ¿cómo lograr este equilibrio? ¿Cuáles son los conocimientos a incentivar en el

capital humano para no crear brechas competitivas en la industria? Ante estos interrogantes, el Sujeto 5 comentó:

> El liderazgo se tiene que transformar, se tiene que volver un liderazgo menos autoritario, menos jerárquico, tiene que estar más ligado a la interconstrucción y la confluencia. El liderazgo pierde mucha fuerza cuando las organizaciones son más planas, y el tema de la innovación y la creatividad es importante en el momento de ser capaz de conectar puntos, porque ya muchas de las cosas están resueltas, entonces es entender cómo se conecta ese resultado con el cliente, es tener un pensamiento orientado al cliente que nos permita generar una diferencia.

Además, el sujeto 6 sugirió:

> En los líderes es importante desarrollar esa capacidad de administrar, de manejar la ambigüedad, de tener esa capacidad de desarrollar a su equipo de trabajo. Es muy relevante también la capacidad de escucha, de conocer muy bien a su equipo de trabajo, de tener una relación cercana con su colaborador y de ser capaz de poner en contexto las habilidades, con el fin de generarle motivación para certificar un *engagement* positivo, no aburrirlo y que se quiera ir.

Finalmente, el Sujeto 1 manifestó:

> Entonces, yo creo que hay que trabajar en cómo encontrar el punto medio y el equilibrio entre lo tecnológico y la sensibilidad humana y social; este tema de la empatía que nunca lo va a alcanzar un robot y qué es lo que permite realmente ofrecer ese producto o servicio innovador diferente que se necesita.

34.7.3 Estrategias de capacitación y desarrollo consideradas por los jefes de recursos humanos derivadas de la brecha de competencias para enfrentar la era de transformación digital

Es claro entonces que existe una brecha en torno a los conocimientos requeridos y aquellos en los que actualmente las organizaciones encuentran su fuerte, por lo que resulta esencial implementar alternativas en aras de disminuir la distancia entre lo esperado y lo que se tiene. A propósito, el Sujeto 5 afirmó:

> Yo opino que el mundo está avanzando más rápido de lo que nosotros nos estamos preparando. Todos los cargos van a tener cierto tipo de transformación, entonces hay dos opciones: uno, estamos bien preparados y hacemos la tarea bien hecha, o dos, llega eso de sorpresa y nos coge con los pantalones abajo. (...)

> hay que tener es un pensamiento crítico para entender hacia dónde va su cargo y poderse reinventar constantemente.

Mientras el Sujeto 6 expresó:

> Siento que es necesario hacer mediciones continuas, hay que estar tomándole el pulso a la organización para tener presente la percepción de los colaboradores e implementar acciones que permitan estar actualizado en torno a las necesidades, tanto de los líderes, como de los colaboradores.

A propósito de los líderes, el Sujeto 3 indicó:

> Yo diría que es un tema no negociable, eso lo tienes que resolver, trabajar con los líderes, (...) porque creo que todavía en nuestras organizaciones predominan unos modelos de liderazgo muy clásicos (...) es importante ayudar a permearlo con mensajes y con un plan de trabajo muy consiente, no solo desde recursos humanos sino desde todas las vicepresidencias, para garantizar una buena implantación y éxito en su funcionamiento en todas las esferas de la compañía.

Ante esto, el Sujeto 1 completó:

> Hay personas con las que uno dice: bueno, la transición no va a ser tan compleja, porque vienen enmarcados en una dinámica que permite esto, como también hay personas que por su estructura de personalidad o de pensamiento o la experiencia que tienen cualquier cosa va a ser mucho más compleja.

Más allá de los conocimientos, los cambios también impactan diversas esferas a nivel sistémico, siendo las políticas públicas un actor protagónico en las modificaciones que afectarán el mercado, por lo cual el Sujeto 2 manifestó:

> Nos estamos dando cuenta que estamos avanzando rápidamente y estamos dejando atrás la legislación que nos cobija y regula (...) un profesional y un técnico están haciendo lo mismo, y supuestamente no pueden hacer lo mismo (...) la gente se siente feliz haciendo ese trabajo, porque está dirigiendo, está aportando, porque está creando, entonces, entre comillas: "no se puede", pero lo estamos haciendo, entonces... ¿Dónde queda la legislación?

34.7.4 Los retos relacionados con la atenuación de la precarización laboral

Con base en esta última intervención, se hace claro el impacto que la cuarta revolución puede tener a nivel productivo, fenómeno que afecta, como

bien ha sido mencionado a lo largo de este trabajo, esferas a nivel político, estructural y social, convirtiéndose en una necesidad indagar por los aspectos que rodean la realidad empresarial, entre ellos, el posible impacto de la era de transformación digital en el panorama sociolaboral, en cuanto a la precarización de las garantías laborales. En este caso, se propone como principal categoría de análisis la concepción que tienen los líderes de recursos humanos respecto a la rotación y a la permanencia en las organizaciones contemporáneas, situación que el Sujeto 1 comentó de la siguiente forma:

> Las organizaciones que trabajamos y que tenemos una visual de desarrollo como tal del equipo humano, yo creo que favorecemos el tema de la permanencia, así como el crecimiento. Pero hay algunas organizaciones que lo que consideran es: "no, yo necesito a este, a este lo necesito solamente para esto y en el momento en que ya no tenga esto ya no cuento con él". Entonces yo creo que es dependiendo de la filosofía de la organización.

A esta noción el Sujeto 4 agregó:

> Nosotros venimos de una época de estabilidad laboral y obviamente eso tiene que ver con la realidad de nuestro país [...] la regulación del trabajo en Colombia está más pensada en dar esa estabilidad que en crear otras formas de trabajo no necesariamente estables.

Sin embargo, si bien se afirma que el sistema laboral actual favorece la permanencia, existen teorías que suponen un cambio en esa estructura de manera general, como afirmó el Sujeto 3:

> Hoy en día hablan de que en promedio las personas están teniendo carreras de 2 o 3 años en las organizaciones y van cambiando, yo sinceramente he visto de todo: he visto personas que le apuntan a quedarse a largo plazo con planes de carrera muy claros y que quieren continuar, y también a personas que están más dadas a rotar.

Sin afán de achacar la precarización de las garantías laborales exclusivamente a la era de transformación digital, es clara la responsabilidad y el protagonismo que tienen las organizaciones en la actualidad en torno a la adecuación y reestructuración de mecanismos que faciliten la retención del capital humano en las organizaciones. Según se nota en el desarrollo de estos resultados y basados en lo que el Sujeto 3 manifestó, se hace completamente necesario incentivar en las organizaciones contemporáneas mecanismos de desarrollo que potencialicen el crecimiento del capital humano, con el fin de convertir las plazas de trabajo

en cargos retadores, los cuales impliquen progreso de diversa índole para los colaboradores. Acerca de esto el Sujeto 2 aseveró:

> Tenemos una base de personas susceptibles de aprender, es más, está comprometida con el aprendizaje. (...), la gente escoge qué estudia, el beneficio se usa libremente, tú eliges en que lo usas, y la gente se está yendo por sus intereses.

Mientras tanto, el Sujeto 1 brindó su perspectiva desde una mirada particular, por el tipo de organización a la cual pertenece: "entonces si tú me preguntas por los beneficios, obviamente es mucho más beneficioso desarrollar, porque ya se tiene una curva de aprendizaje significativa y un terreno ganado". Igualmente, en ocasiones, debido a la dinámica organizacional y al afán con el que se tiene que cubrir ciertas brechas en torno al conocimiento, no siempre es acertado basar los modelos únicamente en el desarrollo, como lo indicó el Sujeto 2: "actualmente los dos años de la maestría o los cuatro del doctorado ya no nos dan para cubrir necesidades de conocimiento, que en ocasiones son inmediatas y de respuesta rápida".

Este componente retador deviene en un arma de doble filo, al ser inminente la afección en la retención en otras compañías y al querer traer conocimiento especializado hacia una organización en específico, debido a que actualmente el sistema exige estos dos mecanismos, según lo hizo saber el Sujeto 6:

> Hay que hacer una mezcla, tanto del desarrollo de los que están, como del cubrimiento de brechas que existan con perfiles externos. No se debe hacer algo tan disruptivo, porque se puede desmotivar a los colaboradores de la organización, entonces hay que hacer un mezcla que certifique sanidad en la organización.

Sin embargo, no son los únicos mecanismos que existen. Por el contrario, según lo expresa el Sujeto 5, esta era digital favorece la adquisición de servicios en ámbitos externos a la organización, con el fin de cubrir conocimientos críticos necesarios:

> Salir a buscar conocimiento yo creo que no es necesariamente lo que las empresas están haciendo, yo creo que las empresas están saliendo a buscar soluciones, porque ya pueden adquirir soluciones puntuales de cosas muy pequeñas y específicas de forma muy fácil en el mercado.

Se hace imperiosa la necesidad de incentivar, no solo a las compañías, sino también a las instituciones educativas en la formación de competencias que faciliten al capital humano brindar este tipo de soluciones puntuales, así como

prestar este tipo de servicios en un mercado cada vez más disruptivo y versátil, tal como lo sugirió el Sujeto 3:

> Inclusive a nivel de los mismos profesores todavía no hay personas suficientemente idóneas, salvo excepciones contadas, para formar a las nuevas generaciones, entonces creo que la brecha va a estar. Llegará el momento que ese tipo de capacidades tomarán la condición de *Comodities*, pero eso va a tardar, por ahora son muy escasas.

Cabe resaltar que estos conocimientos específicos, cada vez más especializados, representan una ventaja competitiva para las compañías y en múltiples casos pueden significar un ingreso extra. En esta vía, es inminente aplicar un mantenimiento de las herramientas que permitan desarrollar el talento al interior de las compañías y no solamente hacer uso de él.

Siendo el tema del desarrollo un compromiso necesario para las organizaciones, con el fin de no dejar que el capital humano se estanque en conocimientos y se haga precaria su posible futura inmersión en el mercado, se vuelve relevante indagar por los esfuerzos que realizan las compañías tienen para garantizar una mejor calidad de vida y la satisfacción laboral en el marco de esta era de transformación tecnológica, rubro frente al cual el Sujeto 3 opinó:

> Hay que invertir en tener siempre buenos líderes, generar espacios de trabajo cómodos (...), saber retar a las personas para que estén motivados e inspirados hacia los retos organizacionales (...) una buena remuneración: la calidad de vida, (...) la integración vida y trabajo, no la conciliación (...) teletrabajo, trabajo desde la casa, espacios mucho más cómodos (...), formar a los jefes para que sean más flexibles y que entiendan cómo trabajar, cómo inspirar y cómo sonreír, creo que ahí está cambiando todo.

A su vez, el Sujeto 4 complementó esta idea, basado en los beneficios que traerá la inmersión de nuevas tecnologías al ámbito empresarial y específicamente al área de gestión humana:

> Nosotros perdemos mucho tiempo, por ejemplo, reclutando unas hojas de vida, cuando eso ya lo pueda hacer un robot (...) ser un aliado estratégico en la necesidad de talento en la organización, es decir, la gestión humana no puede tener una acción reactiva u operativa, se debe ir parando desde una posición de anticipar el futuro.

Según lo expresado por el Sujeto 4, gestión humana, en esta era de transición, tendrá diversas oportunidades en el desarrollo de nuevas líneas de negocio, ante procesos ya estandarizados altamente susceptibles de ser robotizados, motivo por el cual el capital humano será el encargado de apropiarse de temas antes olvidados o fuera del mapa de las organizaciones, convirtiéndose en un momento crucial para el mejoramiento del equilibrio vida-trabajo, según destacó el Sujeto 5:

> Creo que gestión humana tiene que asegurarse de estar en la conversación estratégica de las organizaciones, no puede ir detrás de la estrategia, tratando de cubrir huecos, tiene que estar adelante, asegurándose de que los trabajos sean apropiados para la estrategia de la organización.

Así mismo, el Sujeto 6 entregó su posición, fundamentado en un mecanismo esencial para garantizar la calidad de vida y la satisfacción laboral en esta era de transformación digital:

> Tener un equipo y ser capaz de entregar tantos servicios, es decir, no dejar descompensar la organización para exigir más horas de trabajo a las personas y caer en la precarización de las garantías mínimas. Entonces, apalancarnos en las herramientas para medir la capacidad de respuesta bien y no permitir que esto sea un condicionante del sano balance vida-trabajo.

Resulta ambiguo, entonces, el análisis que se le brindan a los fenómenos que acarrea este periodo histórico, haciéndose importante desglosar, mediante una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), los desafíos que traen consigo las categorías analizadas hasta ahora.

34.7.5 Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) en torno a la implementación de la revolución de los datos

Respecto a las debilidades que enfrentan los departamentos de recursos humanos, es común la zozobra que genera la velocidad con la que surgen nuevas tecnologías, *softwares*, robots y el impacto que pueden tener sobre las organizaciones. La tradición que enmarca el rol de apoyo de los departamentos de recursos humamos trae consigo el apego a formas convencionales de liderar los procesos y gestionar el capital humano, lo que resulta una debilidad, de acuerdo con el Sujeto 2:

> Yo creo que la mayor debilidad es el arraigo a unas formas establecidas de hacer gestión humana. La incapacidad de desprendernos de esas estructuras o esos estándares de hacer gestión humana es lo que más daño le puede hacer a esta área, porque creo que todavía persistimos en esas estructuras.

De otro lado, el Sujeto 4 sostuvo: "una debilidad grande es la necesidad de algunas organizaciones de apegarse a la forma de gestión tradicional y no generar alternativas disruptivas que se adapten a las exigencias actuales". En este sentido, los departamentos de recursos humanos pueden percibir como una oportunidad convertirse protagonistas de la transición cultural, económica, laboral y social que la transformación digital trae consigo, debido a que son los encargados de traer el componente humano a los colaboradores y atenuar lo catastrófico que resulta, en ocasiones, el inconsciente colectivo, tal como lo expresó el Sujeto 2:

> Digamos, hay un contexto tecnológico cambiante que se está moviendo alrededor de nosotros, pero la oportunidad es ser capaces de leer adecuadamente ese contexto, a partir de esa lectura proyectar el desarrollo humano en la organización y, de esa dinámica de mercado en la cual estamos inmersos, traer lo mejor en búsqueda de atenuar el impacto.

Mientras tanto, el Sujeto 5 aclaró: "si nos volcamos hacia la necesidad y la importancia de las habilidades blandas, el área de gestión humana cumple un papel fundamental". Entre tanto, se percibe como fortaleza en los departamentos de gestión humana el papel protagónico que se pasa a tener, debido a la necesidad de humanizar el trabajo en las organizaciones, según lo expresó el Sujeto 6:

> Gestión humana siempre ha sabido trabajar con la gente y eso ha sido importante. Nosotros hemos tenido la confianza de la gente en la organización y yo creo que hay unas nuevas tecnologías que vienen a apoyar toda la gestión, por lo cual hay más tiempo para decidir y menos demanda de tiempo para operar.

Por su lado, el Sujeto 3 señaló:

> Una fortaleza muy importante es el convencimiento actual de las organizaciones de la importancia estratégica del talento humano. A mí eso me parece una fortaleza excepcional, que hoy las organizaciones se están dando cuenta que, sin la gestión de lo humano, están muertas, entonces como fortaleza, eso, y tenemos que apoyarnos en esa posibilidad.

No obstante, hay amenazas que esta era de transición digital trae consigo, siendo importante mencionar aquellas que son percibidas por los jefes, a este

respecto, el Sujeto 2 mencionó: "la amenaza permanente es no entender la desestructuración del sistema y qué hacer para enfrentarlo de manera eficiente". Complementando, el sujeto 5 aseguró que la principal amenaza es la velocidad de esta era de transformación: "la velocidad. Si las áreas de gestión humana no nos ponemos al día en esto, seguiremos relegados a lo que otros decidan".

34.8 Conclusiones

Esta investigación exploró los retos derivados de la cuarta revolución industrial que son percibidos por los jefes de recursos humanos de algunas empresas de gran tamaño en la ciudad de Medellín, identificando el perfil de competencias del trabajador, así como del área de gestión humana, la posible precarización laboral que traerá la implementación de esta era de transformación digital, las estrategias, capacitación y desarrollo consideradas por los jefes de recursos humanos y un análisis DOFA (debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas) del fenómeno y su impacto en la configuración del trabajo en las organizaciones contemporáneas. A continuación, se presentarán las conclusiones que permiten dar respuesta a los objetivos propuestos. Entre las limitaciones encontradas en el estudio está el foco reducido a la ciudad de Medellín y las grandes compañías, ya que sería relevante indagar sobre el posible impacto de este fenómeno en las *Start-ups* y compañías de otras ciudades, con el fin de obtener una mirada más global de estos procesos a nivel nacional.

Como ha sido expuesto a lo largo del desarrollo de este trabajo, "la transformación digital no solo está cambiando nuestra economía, sino también la naturaleza de los mercados de trabajo y de la mano de obra" (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017), aseveración que fue confirmada por el grado de conocimiento de los líderes entrevistados acerca de la cuarta revolución industrial. En su totalidad, los seis jefes incluidos en este trabajo investigativo conocían acerca del impacto que esta era de transformación puede traer a sus organizaciones. Retomando a Adrià Morró (2016, como se citó en Pernías Peco (2017), "no debemos confundir el potencial de automatizar la economía con la desaparición del trabajo", ya que es evidente la reconfiguración que tendrá el sistema, con una clara la transformación en la búsqueda de los perfiles para ingresar a las organizaciones. En específico, las actitudes que se encontraron como indispensables de cara al futuro son la flexibilidad, el autoaprendizaje, la sensibilidad cultural y la agilidad, todas ellas características de una persona adaptable. Vale mencionar que en la actualidad, el sistema educativo colombiano

presenta grandes falencias en el incentivo de actitudes nuevas y diversas, pues su modelo está basado en tratar de ajustar a la totalidad de personas a un número limitado de competencias, generándose una necesidad de re-formación dentro de las organizaciones, con especial énfasis en aquellas personas con potencial productivo que aún no han adoptado las actitudes que exige el mercado actual, en un mundo cada vez más flexible, desterritorializado, donde se acortan más las fronteras, se requiere de mayor disposición al cambio, de relacionamiento constante y de creación de redes de trabajo en entornos en los que la cercanía física no condicione el intercambio de conocimiento, la camaradería y la solución de problemas interdisciplinarios.

Si bien las actitudes son un componente esencial que describe ciertas brechas del sistema, el conocimiento es una variable que se debe tener en cuenta a la hora de afrontar este fenómeno. Existen, por lo tanto, disciplinas que encuentran mayor capacidad de ajuste en esta transición, como los sistemas, el *big data*, la automatización y el desarrollo web, cuyos estudiantes y profesionales encuentran mayores posibilidades de inclusión en la oferta que el sistema tiene para cubrir ciertas carencias en estos temas. Por este motivo, se puede inferir que es un tema que trae consigo una ventaja competitiva al mercado, dado que "las empresas que están adoptando la digitalización están creciendo, y ese crecimiento está produciendo más y nuevos tipos de empleos" (Manpower Group, 2018). Así las cosas, es determinante identificar cuáles son las habilidades requeridas, pues, si bien los conocimientos técnicos siguen siendo relevantes, la digitalización trae consigo un cambio constante, pudiendo equilibrarse las cargas entre el conocimiento técnico y el hacer en contexto.

Según lo menciona ManpowerGroup, es "importante tener *Learnability*, 'el deseo y la habilidad para desarrollar continuamente las propias habilidades'. Las personas con alta capacidad de aprendizaje serán capaces de desarrollar las competencias requeridas, mientras que quienes no la poseen tendrán que desarrollarse en su trabajo o trasladarse a otro lugar" (2018). En este sentido, resulta fundamental el autoaprendizaje, debido a que el sujeto es quien debe saciar su sed de conocimiento, con el fin de especializar cada vez más su quehacer, escenario en donde las certificaciones obtenidas en instituciones educativas pueden llegar a perder importancia, debido a que el conocimiento no es medido por un título, sino por la capacidad de desarrollar y llevar a la práctica el saber en contexto. Se presenta, entonces, como reto inapelable entre los líderes, el apartarse un poco de la forma tradicional de seleccionar, debido a que en la actualidad es más importante, según lo encontrado, reconfigurar el saber con el propósito

de ajustarse a las necesidades del sistema, que aferrarse a los rituales, prácticas, formas de proceder y solucionar problemas de todas las disciplinas en general.

Se hace evidente, por demás, la brecha que existe entre las competencias esperadas y aquellas que actualmente posee el personal en las compañías, resaltando la importancia de competencias como la orientación a resultados, el liderazgo, los trabajos por proyectos y el servicio al cliente. De forma adicional, todas estas deben ir acompañadas de una competencia comunicativa, capacidad en la cual las organizaciones tradicionales de gran tamaño en Medellín encuentran una debilidad, debido a que sus organigramas se caracterizan por tener una estructura jerárquica marcada por escalafones que rompen el *Networking*, resulta importante potencializar la implementación de modelos de liderazgo cada vez más horizontales, en donde predomine el diálogo, el contacto con el equipo y prevalezcan las relaciones interpersonales, con el fin de cumplir con las necesidades del negocio y la gestión de las áreas de una manera más acertada, eficaz y oportuna. No se puede olvidar que se está a portas de una era que exige mayor rapidez y recursividad, en escenarios en los que puede no existir un marco de acción predeterminado.

Respecto a la precarización laboral, que quizá pueda configurar una consecuencia de esta era de implementación de recursos digitales, se encuentra como factor común que las organizaciones siguen apostando por el desarrollo de sus colaboradores. Si bien existen conocimientos especializados que pueden tener una demanda significativa y los tiempos de respuesta de programas de desarrollo interno no alcanzan a cubrir, los jefes se plantean como reto incluir tiempos en las jornadas laborales que permitan a los colaboradores informarse en torno a lo que puede suceder o cómo puede transformarse su gestión a corto plazo. Sin embargo, el desarrollo de competencias alrededor de ciertos vacíos de conocimiento desemboca en conocimiento especializado, volviendo más atractivo el capital humano para el mercado, por lo que se hace imperativo implementar mejores arreglos salariales y de contratación, con el fin de retener el talento, en un mercado en el que la digitalización facilita la ubicación de cierto conocimiento crítico. De esta manera, la situación se convierte en un arma de doble filo, debido a que las compañías, al propiciar un mayor desarrollo de su capital humano, deben realizar más esfuerzos para retenerlo. Además, como respuesta indirecta, se pueden crear nuevas formas de trabajo, ya que un conocimiento crítico y especializado difícil de alcanzar por las organizaciones puede traducirse en *Comodities* en el mercado, a cargo de personas naturales que ofrecen sus servicios de forma independiente, con trabajo flexible y mejoras a nivel laboral y económico. Todo lo anterior desencadena, además, un escenario

de alta rotación en las compañías, como efecto de la aparición de plataformas de negocio dedicadas a la caza de talento necesario para cubrir necesidades puntuales en organizaciones que lo requieren, consolidando un reto significativo para las empresas tradicionales en Antioquia, debido a que los modelos de contratación están muy ligados a la retención en un espacio particular, sin tener en cuenta la libertad y la tercerización de procesos, lo que permite atender necesidades en espacios geográficos no necesariamente cercanos, desterritorializar los servicios y las soluciones ofrecidas en un mercado global, generar mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo de nichos.

En lo concerniente a la calidad de vida y la satisfacción laboral, esta era de digitalización puede traer consigo importantes avances en relación a la estandarización de procesos. De esta forma, si bien la robotización puede reemplazar la función humana, también puede facilitar el trabajo, generándose un panorama interesante, no solo en la ejecución de las tareas que por lustros han desempeñado de manera repetitiva los sujetos, sino en el balance vida-trabajo, a causa de beneficios como el teletrabajo, la disminución de la jornada laboral, una mejora en la eficiencia de las organizaciones y, por lo tanto, una mayor capacidad productiva y la necesidad de más capital humano, concentrado, ahora, en analizar la información que los procesos operativos impedían revisar en detalle. En este aspecto también es clave el papel de gestión humana, que desde su surgimiento en la industria siempre se ha desempeñado como área de apoyo, pero que a partir de la revolución digital puede convertirse en una dependencia estratégica, pues se mantiene en permanente contacto con todas las esferas organizacionales, lo que le permite crear equipos eficientes, conformar sinergias importantes para el negocio, investigar las necesidades de cara a las tendencias en el mercado y repartir equitativamente la gestión interna, con el fin de evitar sobrecargas en ciertas posiciones, propiciando una mayor armonía, calidad de vida y satisfacción laboral en las compañías.

Tabla 34-2
Resumen de los hallazgos por categorías de análisis

Categoría	Subcategoría	Hallazgo
Perfil de competencias en requisición	Actitudes	• Flexibilidad • Autoaprendizaje • Sensibilidad cultural • Recursividad

Categoría	Subcategoría	Hallazgo
	Conocimientos	• Sistemas • Analítica de datos • Desarrollo web • Robotización • Ciencias sociales
	Habilidades blandas	• *Networking* • Construcción de redes • Liderazgo • *Learnability* • 50 % de importancia
	Habilidades duras	• Conocimiento técnico especializado • 50 % de importancia
Precarización de garantías laborales	Rotación	• Aún predominan esquemas tradicionales de contratación que privilegian periodos longevos del capital humano en las organizaciones
	Atracción y retención	• Contratos generalistas • Beneficios poco idiosincráticos • Posible amenaza de las plataformas caza talentos para la retención
	Calidad de vida y satisfacción laboral	• Posible disminución de la jornada laboral • Repartición equitativa de funciones en la gestión interna • Teletrabajo • Necesidad de contratos idiosincráticos
Brecha de competencias	Competencias actuales	• Orientación a resultados • Innovación • Conocimiento técnico • Trabajo en equipo • Servicio al cliente • "Learning on the fly" • Pensamiento analogo

Categoría	Subcategoría	Hallazgo
	Competencias esperadas	• Trabajo por proyectos • Pensamiento digital • Adaptabilidad • Autonomía • Manejo de la ambigüedad • Bilingüismo
	Brecha	• Cambio inminente • Poca preparación • Riesgo de competitividad de los negocios
DOFA	Debilidades	• Falta de preparación
	Oportunidades	• Área de apoyo operativo-socio estratégico del negocio
	Fortalezas	• Gestión humana siempre ha trabajado con las personas • Habilidades blandas como foco
	Amenazas	• Velocidad de avance de esta era de transformación digital

En cuanto a la matriz DOFA, se destacó como principal debilidad la dependencia y el hermetismo que conservan las organizaciones locales a la hora de hacer gestión humana, con algunos apegos a mecanismos obsoletos de evaluación de competencias, desarrollo y capacitación, compensación, contratación y *EmployerBranding*, y herramientas poco adaptadas a las necesidades actuales. Así mismo, falta conciencia en torno a la velocidad con la que avanza la cuarta revolución industrial, por lo que se hace indispensable implementar mecanismos de respuesta que permitan atender oportunamente la transformación experimentada.

En el caso de las oportunidades, se reafirmó la pertinencia de los recursos humanos en esta era de transformación digital, debido a la importancia que adquieren las habilidades blandas. En este punto, surge la inmensa oportunidad de recursos humanos de continuar en la búsqueda de herramientas contemporáneas que permitan evaluar correctamente estas habilidades en los procesos de selección, así como de incentivar el desarrollo personal y profesional a nivel interno, a través de mecanismos innovadores, disruptivos y eficientes, que permitan acortar las brechas en capacitación, con el objeto de ganar competitividad en el mercado.

Como fortaleza, se encontró el contacto que por décadas este departamento ha tenido con los empleados, lo que le permite agrupar múltiple información de la organización y los colaboradores, activo que usado de manera inteligente puede aumentar el impacto de recursos humanos dentro de la industria. Finalmente, como principal amenaza, se detectó la falta de preparación en la industria y la necesidad de apegarse a mecanismos tradicionales de hacer gestión humana.

Referencias

- Barraza, A. (2017). *Factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de recursos humanos como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital* [Tesis de Maestría, Universidad Eafit].

- Bonilla, E. y Rodriguez, P. (2005). *Mas alla del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales.* Universidad de los Andes-grupo Editorial Norma.

- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *CUADERNOS DE ADMINISTRACIÓN, 19*(31), 9-55.

- Coleman, G. (24 de marzo de 2017). Cuarta revolución industrial: el momento es ahora. *El Espectador*, p. 18.

- Corvalán, J. (21 de enero de 2017). Desarrollo tecnológico y empleo. *Diario DPI*, pp. 1-15.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. MacGraw-Hill.

- ManPowerGroup. (2018). *Se buscan personas, los robots las necesitan*. https://bit.ly/3WOjJ7C

- Malvezzi, S. (2021). Nuevas demandas a la formación profesional de psicólogos de las organizaciones y el trabajo. Orejuela (Ed.). *Desafíos en la formación de psicólogos de las organizaciones y el trabajo.* Editorial Eafit. (pp. 21-36)

- Moreno Muñoz, M. (2016). Opciones de mejora cognitiva no convencional como respuesta al desempleo estructural en el contexto tecnológico de la cuarta revolución industrial. *Gazeta de Antropología*, (32), 2. https://bit.ly/3fQM2Bv

- Oliván Cortés, R. (2014). La cuarta revolución industrial, un relato desde el materialismo cultural. *Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales, 6*(2), 101-111.

- Orejuela, J. (10 de mayo de 2018). *El impacto de la revolución de los datos sobre el mundo del trabajo y del empleo* [Ponencia]. Tercera jornada empresarial: Cuarta revolución industrial, oportunidades y desafíos para la gestión de lo humano en organizaciones competitivas, Universidad Eafit, Medellín.

- Pablos, E. (2016). Revolución Industrial 4.0. *Cyc Prisma*, pp. 10-15.

- Pernías Peco, P. (2017). Nuevos empleos, nuevas habilidades: ¿estamos preparando el talento para la cuarta revolución industrial? *Información Comercial Española*, (898), 59-72.

- Redondo, R. (2012). El futuro del trabajo ya está aquí. En L. Gratton (Ed.), *Prepárate: el futuro del trabajo ya está aquí* (pp. 1-2). Galaxia Gutenberg.

- Sandoval, J., García, L. y Perea, J. (2016). *La investigación en gestión organizacional. Capital del conocimiento para el desarrollo sostenible*. José Arturo Lagos Sandoval.

- Secretaría de Estrategias Industriales. (2017). *La digitalización y la Industria 4.0. Impacto industrial y laboral*. https://bit.ly/2P6ED1L

Capítulo 35. Desafíos y transformaciones en las organizaciones y la gestión humana en el marco de la revolución 4.0: una revisión sistemática

Marilyn Vanegas-García, Hayr Alonso Gutiérrez Alemán, Juan Alejandro Barreto

Universidad Piloto de Colombia

35.1 Introducción

La denominada revolución 4.0 ha impulsado la implementación de tecnologías que transforman la dinámica de las organizaciones y la gestión humana (Voermans y van Veldhoven, 2007; Strohmeier y Kabst, 2009). Dentro de las herramientas asociadas a esta revolución se identifican las de conexión como la internet de las cosas; otras, relacionadas con *big data* y analítica de datos y finalmente herramientas como la realidad aumentada, que hacen parte de sistemas ciberfísicos (Szozda, 2017), estas en mayor o menor medida se han aplicado a determinados procesos de la gestión humana generando nuevos desarrollos en el tema importantes de mapear a través de una revisión sistemática.

La incursión de estas tecnologías en las organizaciones, va más allá del establecimiento de redes entre las organizaciones, el procesamiento de datos a través del *cloud computing* o la integración de procesos, también ha dado lugar

a cambios en la gestión humana (Aguado, 2018), generando así estudios que se pueden clasificar en cuatro grandes temas: la gestión humana electrónica o EHRM (*Electronic Human Resources Management*) (Strohmeier, 2012), la gestión del conocimiento que ha progresado hacia la analítica aplicada a los recursos humanos (Prakash, Adisesha y Reddy, 2019; Van den Heuvel y Bondarouk, 2017) el aspecto del trabajo y empleo (Boell *et al.*, 2016) y también las organizaciones virtuales (Kingma, 2018).

De esta manera, el presente estudio se adelantó con el objetivo de ubicar desde una revisión sistemática de la literatura, los estudios relacionados con la inmersión de estas tecnologías en la gestión humana y de esta forma obtener una base teórica que sirva para abordar los desafíos y transformaciones que trae consigo. Uno de los retos más importantes es que a partir de las tecnologías 4.0 se contribuya a la toma de las mejores decisiones en relación con la fuerza laboral, cualificar el talento o la adquisición y el desarrollo de habilidades (Prakash, Adisesha y Reddy, 2019).

Son también diversas las disciplinas desde las cuales se ha estudiado el tema, principalmente desde los negocios, (Rahman y Aydin, 2018; Sanaa, 2016), el *management* (Ahmad y Allen, 2015), seguidos por los recursos humanos, (Furtmueller, 2012; Strohmeier y Kabst, 2009; Bondarouk *et al.*, 2017), la economía (Bondarouk *et al.*, 2016) y la psicología (Van de Ven, Bogaert, Serlie, Brandt y Denissen, 2017; Aguado *et al.*, 2016a).

Dentro de las revisiones a la literatura consultadas se destaca la de Marler y Fisher (2013), quienes a propósito de la administración de recursos humanos y la EHRM encontraron que la aplicación de la teoría a preguntas de investigación es algo limitada; también afirman que es importante vincular factores estratégicos a la comprensión del tema y generar estudios longitudinales que brinden mayor solidez a su comprensión, en esta misma línea Van den Heuvel y Bondarouk (2017), señalan que la investigación sobre EHRM a nivel empírico es prácticamente inexistente.

Al existir estudios con poca fortaleza teórica y con vacíos a cubrir en la comprensión de esta temática, se evidencia la necesidad de avanzar en más investigaciones que permitan brindarle bases teóricas más sólidas a las investigaciones empíricas y contribuir con una revisión sistemática siguiendo la metodología de Petticrew y Roberts (2006), la cual permite revisar sistemáticamente la evidencia en torno a un tema creciente como lo es la revolución 4.0 para recoger

así autores, universidades, revistas, países y producción de artículos, así como temas y nodos de conocimiento en una ventana de observación de 2010 a 2019.

Entre los resultados más importantes encontrados están que el núcleo de conocimiento de las investigaciones se está moviendo en dos grandes campos del conocimiento: el de sistema de información de recursos humanos HRIS (por sus siglas en inglés) y analítica de recursos humanos (Prakash, Adisesha y Reddy, 2019; Van den Heuvel y Bondarouk, 2017), y el de la gestión electrónica EHRM o inteligente de las organizaciones (Sivathanu y Pillai, 2018) y otros asociados al trabajo y empleo (Bondarouk *et al.*, 2013), así como al desafío de las organizaciones virtuales para la gestión humana (Boell *et al.*, 2016). También a nivel bibliométrico se destacan los autores con publicaciones más frecuentes como lo son: Tanya Bondarouk, Huub Ruel y Emma Parry.

35.2 Método

Se realizó una revisión sistemática que consiste en una síntesis de las evidencias que se tienen disponibles sobre el tema central, donde se tienen en cuenta no solo la información cualitativa sino también cuantitativa del tema central que se ha establecido, siendo el tema de esta investigación, los desafíos y transformaciones de las organizaciones por cuenta de la revolución tecnológica y su incidencia en la gestión organizacional.

En ese proceso los investigadores ha dispuesto la revisión a partir de parámetros y variables que orienten de manera ordenada y confiable establecer el estado de las investigaciones y su incidencia en las organizaciones en sectores como la educación, la industria, el comercio, la salud, puesto que se considera a partir de informes y estudios realizados por grandes multinacionales y entidades gubernamentales que la revolución tecnológica es de gran impacto para todo tipo de empresas habida cuenta de la manera como deberá gestionarse el talento humano en adelante. Y se requiere verificar el estado de las investigaciones en esta área que soporte estas afirmaciones.

Se utilizó para el desarrollo de la revisión sistemática la metodología sugerida por Petticrew y Roberts (2006). De acuerdo con esta metodología los elementos de una revisión sistemática son: i) un conjunto de objetivos claramente establecidos, con criterios de elegibilidad de estudios previamente definidos, ii) una metodología explícita y reproducible, iii) una búsqueda sistemática que identifique todos los estudios que cumplan los criterios de elegibilidad, iv) una evaluación de la

validez de los resultados de los estudios incluidos, por ejemplo, mediante la evaluación del riesgo de sesgos, v) una presentación sistemática y una síntesis de las características y resultados de los estudios incluidos.

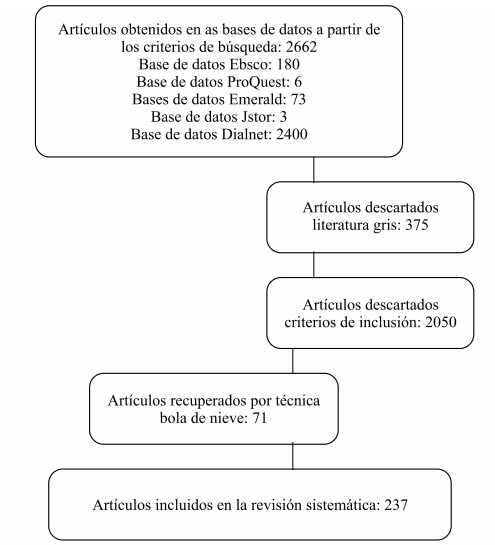
Criterios de inclusión

Se realizó la revisión de artículos que cumplieron con las siguientes condiciones: i) que respondan a la pregunta de investigación, ii) estudios de tipo cualitativo o cuantitativo, iii) publicados en revistas científicas de psicología, administración, derecho, economía y áreas relacionadas, iv) revisados por pares académicos y v) publicados entre los años 2010 a 2019. La búsqueda de estudios se realizó en las bases de datos Proquest, Ebsco, Dialnet, Emerald, Taylor & Francis, Elsevier y Google académico.

Criterios de exclusión

Los artículos arrojados por los motores de búsqueda que cumplieron con una o más de las siguientes condiciones fueron descartados: i) anteriores al año 2010, ii) que no sean revisados por pares académicos, iii) que sean publicados en medios diferentes a las revistas científicas y iv) artículos duplicados (se utilizó el *software* Mendeley el cual permitió identificar los archivos duplicados).

Figura 35-1
Diagrama de búsqueda y selección de los documentos utilizados



Instrumentos

Para la sistematización y análisis de la información se registró en una matriz de Excel la siguiente información: identificación de la base de datos, título del artículo, autor(es), palabras clave, objetivos de la investigación, resumen ejecutivo del artículo, metodología utilizada, tipo de estudios, participantes, intervenciones, resultados, discusión de resultados, conclusiones y referencias; debido al alcance de la presente revisión y dado que el objetivo no incluye la generación de intervenciones, no se tendrán en cuenta los criterios de tipos de intervenciones, el riesgo de sesgo ni el efecto de las intervenciones.

Procedimiento

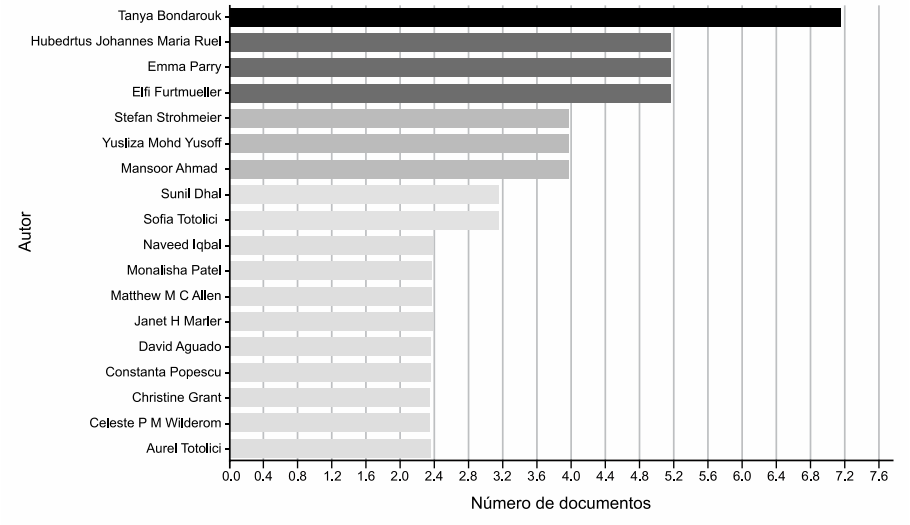
De acuerdo con los lineamientos sugeridos por Petticrew y Roberts (2006), se formuló la pregunta de investigación y se establecieron los criterios de inclusión y exclusión de los estudios, posteriormente se procedió con la búsqueda de los estudios que cumplieran con la generalidad de los criterios definidos utilizando para ello las bases de datos ya previstas y procurando que la revisión fuera los suficientemente amplia. Posteriormente se seleccionaron los artículos con los criterios de búsqueda propuestos por los investigadores a partir de Petticrew y Roberts (2006), la declaración PRISMA 2009 y la propuesta de Urrutia y Bonfill (2010). Finalmente se seleccionaron artículos relevantes a partir de los artículos ya encontrados que cumplieran con los criterios de búsqueda, tal como lo describe la técnica bola de nieve propuesta por Biernacki y Waldorf (1981).

Se realizó un análisis bibliométrico a partir de la matriz Excel donde se identificaron el nombre de los autores, la base de datos donde el artículo fue identificado, el nombre de las revistas y el país de origen, para identificar los autores que más producen conocimiento en esta área, el país y el nivel de impacto de las publicaciones al verificar el *ranking* de la revista donde se encuentra la publicación con las plataformas Scopus- Journal Metrics y Scimago Journal & Country Rank. Por medio de la plataforma *Scopus- Search for an author profile*, se verificaron los artículos más citados y las co-citas hechas entre ellos. Con las palabras claves identificadas en los artículos seleccionados y el *software* N-Vivo se creó la nube de palabras que permite organizar gráficamente las variables más observadas en los estudios revisados. Adicionalmente se realizó un análisis de contenido de los artículos a partir del análisis de la información obtenida a partir del tipo de estudio, procedimiento, método, resultados y discusión de los artículos seleccionados.

35.3 Resultados

A partir del análisis de los 237 artículos recuperados y seleccionados se clasificaron los estudios de manera que se pueden reportar los investigadores más productivos en el campo de la gestión humana y la introducción de las tecnologías, los campos del saber, las universidades que más producen conocimiento en el tema de investigación, países de origen de las investigaciones, coparticipación de los autores, los artículos más citados y una clasificación por metodología abordada en las investigaciones consultadas.

Figura 35-2
Investigadores con mayor número de investigaciones



Los investigadores con mayor número de investigaciones son:

1. Tanya Bondarouk, University of Twente, diecinueve artículos publicados.

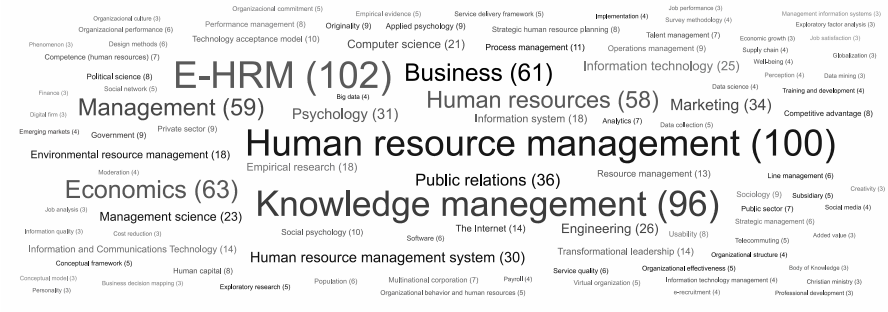
2. Huub Ruel, University of Utrecht, cinco artículos publicados.

3. Emma Parry, Cranfield University, cinco artículos publicados.

4. Elfi Furtmueller, University of Twente, cinco artículos publicados.

5. Stefan, Strohmeier, Saarland University, cinco artículos publicados.

Figura 35-3
Nube de palabras



En primer lugar, el núcleo de la discusión académica y científica se mueve entre los siguientes temas que se hacen relevantes y distintivos: *human resource management* (gestión de recursos humanos), con un nivel de repetición de cien veces, lo que para los investigadores es evidencia de un área en la que se están realizando estas investigaciones y se describen los cambios y trasformaciones que viene afectando de manera paulatina la concepción organizacional que busca personas para los cargos claves en las organizaciones con una nueva concepción de aspectos de gestión, selección, inducción, entrenamiento, capacitación y formación, bienestar, prestaciones y salarios, donde se evidencia la necesidad de realizar ajustes significativos para poder asumir los desafíos.

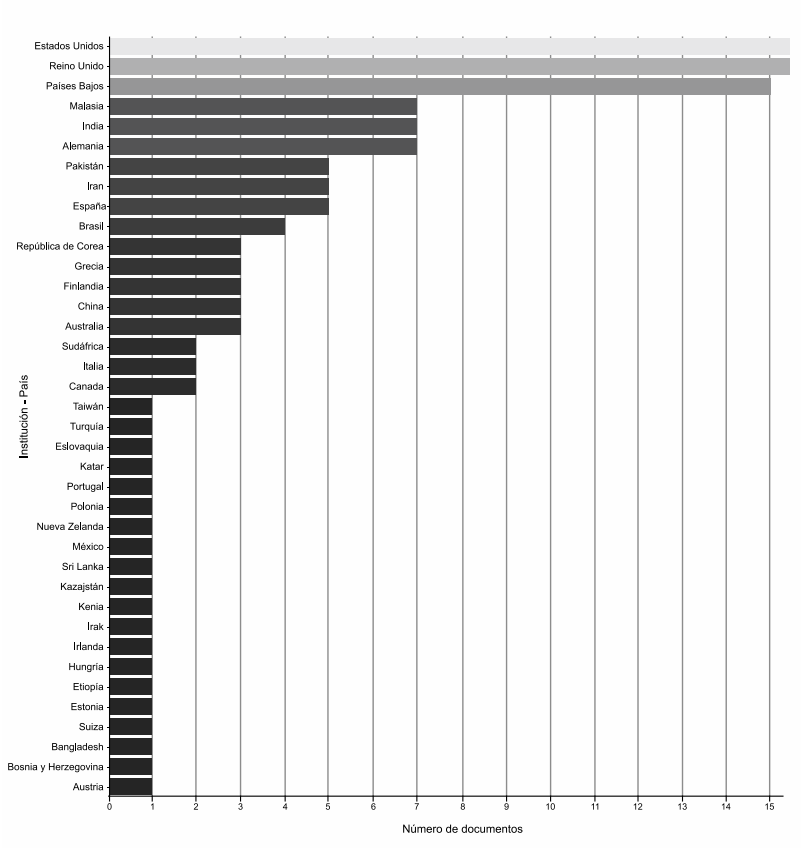
En segundo lugar de los términos que más se repiten en torno al trabajo adelantado para establecer la palabras claves, es lo concerniente a EHRM (gestión electrónica de recursos humanos), con 102 repeticiones, lo que indica que la nueva tendencia de las organizaciones se soporta en la necesidad de contar con tecnología para las áreas de gestión del talento humano, rompiendo por completo los paradigmas dominantes en el sentido de establecer que los procesos de atracción, selección y contratación de personal solo se deben realizar de manera tradicional, cuando los candidatos que aspiran a ocupar las vacantes en las organizaciones denominadas 4.0 están en otros lugares geográficos distintos a los sitios donde se hacen las contrataciones, con otros perfiles, otros lenguajes y algunas formas de contratación que son abiertamente revolucionarias para la época, lo que se convierte en la organización en un verdadero desafío.

En tercer lugar, se encuentra *Knowledge management* (Gestión del conocimiento) que para el estudio se repite 96 veces la palabra, convirtiéndose en un elemento diferencial que implica establecer entre la comunidad que la revolución tecnológica

es fundamentalmente un escenario de discusión para los temas relacionados con la generación de nuevo conocimiento, lo que incide en el destino de las organizaciones y la gestión humana.

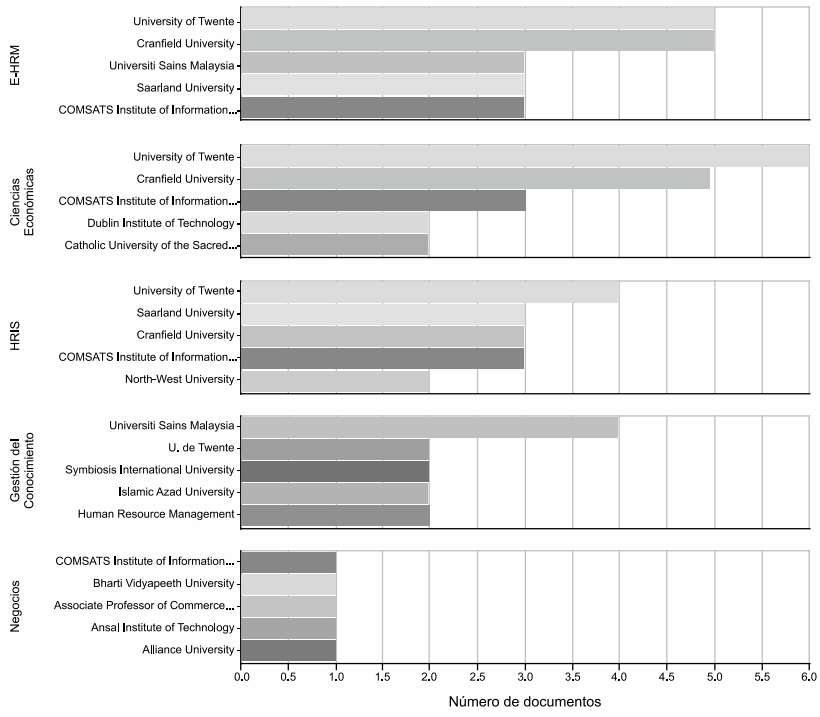
Otros temas que se caracterizan y repiten en la revisión sistemática son los siguientes: *Business* (negocios), 61 veces enunciado; *Management* (gestión) 59 veces; *Economics* (economía), 63; *Human resources* (recursos humanos), 58; *Marketing*, 34; *Psychology* (psicología), 34. Es claro para los investigadores que el campo de la revolución tecnológica e industrial que vive el mercado y la sociedad en general, tiene múltiples aristas relacionadas con la dinámica del mercado laboral, los campos de la tecnología y la ciencia, el mundo del mercado y las personas que evidencian hoy hábitos y costumbres distintas.

Figura 35-4
País de origen de las investigaciones



Con respecto a los países donde se generan las principales investigaciones y publicaciones de artículos científicos relacionados con los retos y transformaciones de la revolución tecnológica, se aprecia lo siguiente: inicialmente, se destacan los Estados Unidos de América con veinticuatro artículos hallados en la revisión sistemática adelantada, lo cual demuestra que sigue siendo un país con altos estándares de investigación y producción científica que evidencian importantes aportes para la revolución tecnológica del siglo XXI; en segundo lugar, aparece Reino Unido, con dieciocho artículos, Países Bajos, con quince; Malasia, India y Alemania con siete investigaciones. En Latinoamérica solamente se reportan cuatro investigaciones en Brasil y una en México.

Figura 35-5
Campos de estudio y universidades que producen conocimiento en esa área



Los principales campos de estudio que se identifican son congruentes con lo ya presentado, adicionalmente se presentan las instituciones de educación superior con las cuales se genera el conocimiento. En primer lugar, el tema que más se repite es el de gestión electrónica de recursos humanos, que es un verdadero reto

por cuanto se necesita apropiar la tecnología necesaria para reclutar los mejores perfiles para que logren esos cambios que las organizaciones requieren. Siguen los temas de carácter económico que se desarrollan en torno a la ciencia y la tecnología por cuanto los procesos requieren de las organizaciones inversiones y recursos; posteriormente, los temas de gestión del conocimiento, recursos humanos y negocios, todos relativos a la gestión y el talento humano, siendo ello los principales retos transformadores que deben asumir las organizaciones de cara a la revolución tecnológica mejor conocida en el ámbito global como revolución 4.0.

Sin embargo, hay algunos elementos que se distinguen, y es el hecho que las instituciones educativas destacadas trabajan en diferentes frentes y hacen distintas apuestas en torno a lo que se requiere para el momento actual. En primer lugar, se distingue la Universidad of Twente, de Países Bajos, con cinco artículos publicados en las categorías establecidas con el tema de EHRM (lo cual ya había sido destacado con antelación, tomando en consideración la profesora e investigadora Tanya Bondarouk), siendo la más destacada en el tema, seguido por Cranfield University en Reino Unido con el mismo número de artículos seleccionados en el mismo tema; sigue la Warwick University también de Reino Unido con cuatro, la Universidad Sains Malaysia con tres y la Universidad de COMSATS en Islamabad en la República de Pakistán, lo que resulta muy peculiar teniendo en consideración que no se tenía prevalencia en los artículos de investigación en gestión del conocimiento en los mismos sitios que a través del estudio han sido identificados por los investigadores.

En el segundo grupo, se identifican artículos que tienen relación entre las ciencias económicas y la gestión del conocimiento, con la siguiente clasificación que se puede apreciar en el gráfico correspondiente: de nuevo, figura en primer lugar, la University of Twente de Países Bajos con seis artículos con esa temática, lo que sigue marcando una singular tendencia en la información recolectada; sigue la Cranfield University de Reino Unido con cinco; posteriormente, la Saarland University de Alemania, con tres artículos y, vienen las Universidades Catholic University of the Sacred Heart en Italia y la COMSATS Institute of Information en Pakistán, con tres artículos cada una.

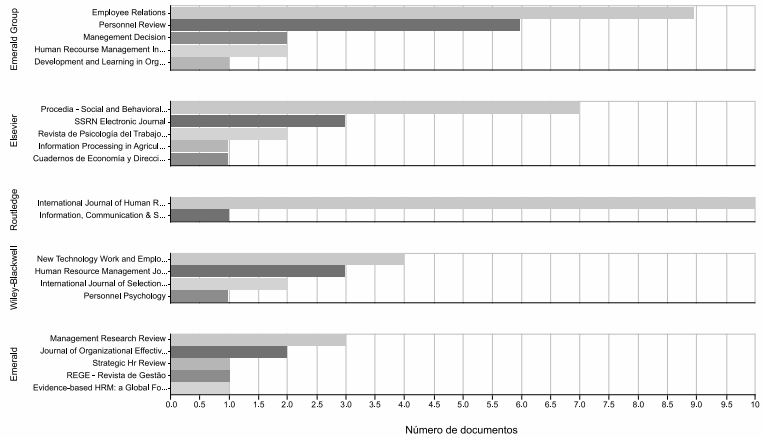
En el tercer grupo, se establecen las universidades que han venido estudiando el tema de la gestión del conocimiento, de acuerdo con los criterios de búsqueda que contiene la investigación, estableciendo el siguiente comportamiento y tendencia: en un principio, se evidencia la University Sains Malaysia con cuatro artículos sobre la temática, la cual es recurrente y destacada; la siguen la University

of Sydney en Australia, con tres artículos; la University of Twente en Países Bajos con 3; la Islamic Azad University, que es la sexta universidad más grande del mundo y tiene sede en Teherán (Irán) con tres y cierra el grupo la Beuth University of Applied Sciencies, que es una prestigiosa universidad de ciencias aplicadas, con sede en Berlín (Alemania) con dos artículos.

En el cuarto grupo se destacan las instituciones de educación superior que han generado artículos representativos para la revisión sistemática sobre recursos humanos: de nuevo, la University of Twente (Países Bajos) con cinco artículos publicados, seguida de Saarland University de Alemania, con tres artículos; posteriormente, la North West University de Estados Unidos, con dos artículos, los mismos que la Cranfield University en Reino Unido y, finalmente, COMSATS Institute of Information en Pakistán, con 2 artículos. Finalmente, el grupo lo cierra el tema de negocios donde se destacan las Universidades en la India, así: Shri Venkateshwara University con dos artículos y Ansal Institute of Thechnology, Alliance University, Alliance Tabatabaei University y Alagappa University, con un artículo, marcando una tendencia en el tema para el caso de la nación futurista que sigue sorprendiendo al mundo con sus avances y desarrollo tecnológico, no siendo extraño que se destaque en producción de conocimiento a escala industrial en momentos donde la revolución tecnológica está en auge. De aquí se puede indicar que nuevamente América Latina y sus instituciones de educación superior vuelven a pasar inadvertidas en torno a la producción y estudio significativo de artículos de nuevo conocimiento relacionados con la revolución industrial 4.0.

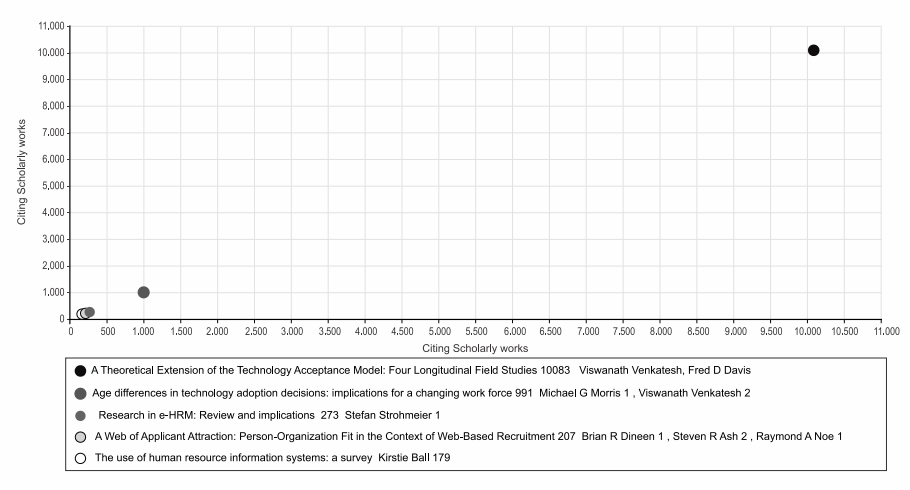
Figura 35-6

Revistas que más publican sobre el tema seleccionado por grupo editorial



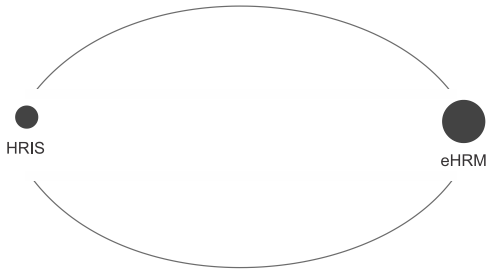
El grupo de revistas que más publican sobre el tema objeto de esta investigación se encuentra liderado por el *International Journal of Human Resource Management* de Routledge, seguida por *Employee Relations* de Emeral Group y finalmente *Procedia: Social and Behavioral Sciences* de Elsevier.

Figura 35-7
Artículos más citados



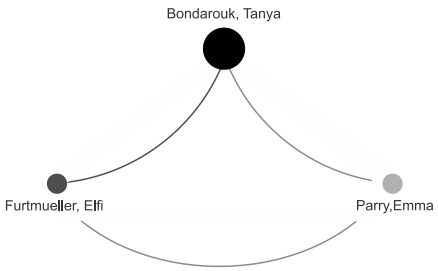
El artículo más citado es el de Venkatesh y Davis (2000): *A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies* con 10.083 citaciones. Seguido por el Trabajo de Morris y Venkatesh (2000): *Age differences in technology adoption decisions: implications for changing workforce*, citado 991 veces; el tercer artículo más citado es de Strohmeier (2007): *Research in e-HRM: Review and implications* con 273 citas, seguido por el de Dineen *et al.* (2002): *A Web of Applicant Attraction: Person-Organization Fit in the Context of Web-Based Recruitment*, con 207 citaciones y finalmente Ball (2001): *The use of human resource information systems: a survey*, con 179 citaciones.

Figura 35-8
Temas investigados por nodos



La revisión sistemática arroja los siguientes resultados que se han caracterizado a partir del año 2013 hasta el 2015, donde se evidencian dos grandes nodos: EHRM y HRIS.

Figura 35-9
Coparticipación de los autores más relevantes



En lo que respecta a los investigadores y redes de colaboración prevalentes, es claro que el tema sigue siendo novedoso en el ámbito de la academia y la industria, motivo por el cual se aprecia que existe literatura destacada en muy pocas instituciones y países, para lo cual se ha querido presentar como parte de la revisión sistemática realizada, los principales autores que se destacan en el tema y las instituciones a las cuales se encuentran vinculados, así: Tanya Bondarouk, University of Twente que es una institución pública ubicada en la ciudad de Enschede en Países Bajos, creada en 1961, ofrece programas de investigación, programas de licenciaturas y posgrados en las áreas de ciencias sociales, ciencias del comportamiento e ingeniería, en la cual se encontraron diecinueve artículos

publicados que cumplieron con las condiciones de búsqueda establecidas para la presente investigación. La segunda persona que se destaca es Huub Ruel, profesor especialista en enseñanza basada en investigación, y especialista en educación superior e internacionalización; negocios internacionales, gestión internacional, diplomacia comercial y empresarial, gestión de recursos humanos internacional y tecnología, talento humano de alta tecnología, vinculado a la University of Utrecht, que es una universidad muy antigua de Europa (creada en el año 1936), ubicada entre las cien mejores del mundo, el profesor aparece con cinco artículos publicados. Sigue Emma Parry, profesora en gestión de recursos humanos y directora de programas de doctorado sobre liderazgo y gestión, es de las personas más reconocidas en el ámbito de influencia en el avance tecnológico; se encuentra adscrita a la Cranfield University del Reino Unido y es la gestora de la *Revista Internacional de Gestión en Recursos Humanos* que se distingue en el presente trabajo de investigación con cinco artículos publicados. En cuarto lugar aparece la profesora asistente Elfi Furtmueller, de la institución pública *University of Twente*, con cinco artículos publicados al igual que Stefan, Strohmeier de Saarland University en Alemania. Como se puede evidenciar, es claro que aún falta mucho por decir en torno a los retos y repercusiones sobre los cambios que representa la revolución tecnológica en el ámbito latinoamericano, siendo en realidad un reto para las instituciones de educación superior que son las llamadas a crear conocimiento.

Tabla 35-1
Tabla resumen artículos trabajados clasificados por metodología

Categoría	Subcategoría	Número de estudios
Estudios teóricos	Revisión de literatura	57
	Revisión sistemática	3
	Teoría fundamentada	1
Estudios *ex post facto*		119
Cualitativos	Estudio de caso (con intervención)	20
	Implementación	14
	Etnografía	1
	Investigación-acción (con intervención)	1
	Hermenéutico-jurídico	5

Categoría	Subcategoría	Número de estudios
Mixtos		8
Emergentes	Netnografía	1
	Análisis de perfiles en redes sociales	1
	Analítica de datos	6

Los 237 artículos recuperados en la revisión sistemática se clasificaron a partir de la taxonomía de Montero y León (2007). Se encontró que solamente veinte trabajos corresponden a estudios de caso donde se reportaron intervenciones y catorce a implementaciones, se destaca una investigación que reporta una intervención a partir de una investigación-acción, los otros estudios corresponden a análisis hermenéutico-jurídicos en los cuales se está reflexionando y se busca legislar en todas las zonas grises en la intersección de mundo del trabajo y tecnologías. Los estudios revisados privilegian metodologías cuantitativas 119 y 41 cualitativas, 57 revisiones de la literatura, 3 revisiones sistemáticas y 8 estudios mixtos. También en concordancia con las nuevas tecnologías aparecen nuevas metodologías como analíticas de datos (6), uno con HRIS, adicionalmente análisis de perfiles en Linkedin y etnografía virtual.

35.4 Discusión

A partir de los resultados encontrados, se puede concluir que el núcleo de conocimiento de las investigaciones se está moviendo en dos grandes campos del conocimiento: el de sistema de información de recursos humanos HRIS (por sus siglas en inglés) y analítica de recursos humanos (Prakash, Adisesha y Reddy, 2019; Van den Heuvel y Bondarouk, 2017), y el de la gestión electrónica EHRM o inteligente de las organizaciones (Sivathanu y Pillai, 2018) y otros asociados al trabajo y empleo (Bondarouk *et al.*, 2013), así como al desafío de las organizaciones virtuales para la gestión humana (Boell *et al.*, 2016). También a nivel bibliométrico se destacan los autores con publicaciones más frecuentes como lo son: Tanya Bondarouk de University of Twente, Huub Ruel, de University of Utrecht junto con Emma Parry, Cranfield University, Elfi Furtmueller de University of Twente y Stefan Strohmeier de Saarland University.

Es de destacar el trabajo de Tanya Bondarouk, puesto que es la investigadora que más produce conocimiento en el área de gestión humana e implementación

de las tecnologías en todos los niveles: teórico, empírico e intervención en las organizaciones.

Como parte de los resultados de la investigación se resalta la escasa producción científica en el tema, pues aunque se habla con frecuencia, y existe una gran vacío en cuanto a la investigación científica y las prácticas organizacionales, es relevante señalar cómo en el campo de la administración de recursos humanos, gestión humana, dirección y afines se consume mucha literatura gris y las decisiones no se toman a partir de estudios empíricos, el tema de la gestión humana en el marco de la revolución 4.0 es muy destacado, aparece como importante pero la investigación es muy poca en relación con la literatura gris y particularmente en Colombia donde es casi inexistente.

Es importante tener en cuenta que se produce mucha investigación con métodos empíricos tradicionales de mediciones de actitudes o constructos psicológicos relacionados con el trabajo a partir de escalas y tratamientos estadísticos, o con otras metodologías; pero muy poca investigación se reporta de casos de intervención organizacional que sirvan de referente tanto para futuras investigaciones como para aplicaciones en el mundo de la gestión humana y las organizaciones, en este tema en particular en esta revisión se hizo la distinción entre intervención e implementación, con fundamento en la propuesta de Pacheco (2015), en la cual se señala el nivel de reflexión de las implementaciones e intervenciones como eje diferenciador, las implementaciones responden a un nivel de acción más puntual puesto que busca resolver un problema específico y su nivel de reflexión es acerca de la eficacia de la técnica utilizada, y la intervención responde a un nivel más amplio de transformación de la organización y la reflexión se realiza sobre el proceso integral de la de intervención operado, desde su inicio hasta sus resultados (teóricos, metodológicos y prácticos). En este aspecto en particular existe todo un camino para abordar e investigar, puesto que las intervenciones organizacionales hoy en día quedan muy limitadas a ejercicios puntuales, talleres y otras prácticas que poco o nada aportan realmente al cambio y gestión de las organizaciones. Esta es una brecha que requiere especial atención y es una de las líneas que deberían abordarse en investigaciones futuras.

La escasa producción científica en Latinoamérica y puntualmente en Colombia en las diferentes áreas del saber relacionadas, indican que se importan modelos, se produce mucha literatura gris pero no se investiga realmente el tema. El campo de la psicología es muy poco investigado en el mundo. Uno de los grandes desafíos de la gestión humana está relacionado con la investigación

que es necesaria en esta área y a partir de la misma diseñar implementaciones o intervenciones para que partan del conocimiento científico y así se eviten aplicaciones intuitivas.

Las áreas que están en desarrollo se relacionan con los procesos de gestión humana mediados por tecnologías EHRM, (atracción, reclutamiento, selección, formación y desarrollo) los cuales no pueden verse como actividades tradicionales a las que se adapta la tecnología como un instrumento, sino que configuran procesos diferentes que a su vez demandan nuevas habilidades. Es importante continuar con las investigaciones que se vienen desarrollando con respecto a los modelos de adopción de tecnologías, pues varios estudios descuidan aspectos estratégicos que son clave para la implementación de tecnología en las organizaciones, lo que a su vez implica el desarrollo de más estudios interdisciplinarios.

Otro aspecto importante que resulta de esta revisión es señalar que a pesar de las iniciativas para generar revistas y publicaciones de acceso abierto, siguen siendo las grandes editoriales las fuentes de información privilegiadas para las publicaciones de alto impacto.

Finalmente, es necesario considerar aspectos legales y comportamentales que se relacionan con las implementaciones y usos de las tecnologías como parte del trabajo, como mediadoras en los procesos de trabajo y como gestoras de formas diferentes de trabajo, también todos los aspectos relacionados con la producción de nuevas subjetividades del trabajador inmerso en estas nuevas tecnologías.

Referencias

- Aguado, D. (2018). Analítica de recursos humanos: explorando oportunidades a partir del Big Data y la práctica del Human Resources Analytics. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas,* (14), 36-51. https://bit.ly/3EC9rz7

- Aguado, D., Rico, R., Rubio, V. J. y Fernández, L. (2016a). Applicant reactions to social network web use in personnel selection and assessment. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 32*(3), 183-190. https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.001

- Ahmad, M. y Allen, M. (2015). High performance HRM and establishment performance in Pakistan: An empirical analysis. *Employee Relations, 37*(5), 506-524. doi: 10.1108/er-05-2014-0044.

- Ball, K. S. (2001). The use of human resource information systems: A survey. *Personnel Review, 30*(6), 677-693. https://doi.org/10.1108/eum0000000005979

- Biernacki, P. y Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and technique of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research, 10*(2), 141-163. https://bit.ly/3V89zgB

- Boell, S. K., Cecez Kecmanovic, D. y Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment, 31*(2), 114-131. https://doi.org/10.1111/ntwe.12063

- Bondarouk, T., Parry, E. y Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *The Internacional Journal of Human Resource Management, 28*(1), 98-131. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672 Bondarouk, T., Ruël, H., Axinia, E. y Arama, R. (2013). What Is the Future of Employer Branding Through Social Media? Results of the Delphi Study into the Perceptions of HR Professionals and Academics. *Advanced Series in Management, 12*, 23-57. https://doi.org/10.1108/s1877-6361(2013)0000012006

- Bondarouk, T., Schilling, D. y Ruël, H. (2016). eHRM adoption in emerging economies: The case of subsidiaries of multinational corporations in Indonesia. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 33*(2), 124-137. https://doi.org/10.1002/cjas.1376

- Dineen, B., Ash, S. y Noe, R. (2002). A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of Web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 723-734. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.723

- Furtmueller, E. (2012). Digital Resumes for Recruitment and Selection: e-HRM's Achilles Heel. *Academy of Management Proceedings*, (1). https://bit.ly/3F3iB8Z

- Kingma, S. F. (2018). VU Research Portal. *Journal of Biomechanics, 70*, 51-58. https://doi.org/10.1080/14759551.2018.1427747

- Marler, J. y Fisher, S. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review, 23*(1), 18-36. https://bit.ly/3gB2bLT

- Montero, I. y León, O. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *Journal of Clinical and Health Psychology, 7*(3), 847-862. https://bit.ly/3ijQ8CU

- Morris, M. y Venkatesh, V. (2000). Age differences in technology adoption decisions: Implications for a changing work force. *Personnel Psychology, 53*(2), 375-403. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00206.x

- Pacheco, A. A. (2015). Intervención organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales. *Intervención en las Organizaciones, 24*(48), 15-24. http://hdl.handle.net/11191/4356

- Prakash, K. B., Reddy, A. A., & Reddy, P. S. (2019). Human capital talentum analytics—A focus study on schools of business (SOBs') in Telangana & Karnataka. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 7(6S5), 1949-1952. https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v7i6s5/F13490476S519.pdf

- Petticrew, M. y Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Blackwell Publishing.

- Rahman, M. y Aydin, E. (2018). Political Benefits, Barriers, and Risks of E-HRM Implementations in Bangladesh Public Sector Organisations: An Institutional Perspective. *Business & Management Studies: An International Journal, 6*(3), 619-633. http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i3.386

- Sanaa, A. (2016). The Relationship between Knowledge Management Processes and Electronic Recruitment. *Business and Economic Research, 6*(2), 280-289. https://bit.ly/3i9JkI5

- Sivathanu, B. y Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0-how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest, 26*(4), 7-11. https://bit.ly/3gy4PlDStrohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review, 17*(1), 19-37. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002

- Strohmeier, S. y Kabst, R. (2009). Organizational adoption of e-HRM in Europe: An empirical exploration of major adoption factors. *Journal of Managerial Psychology, 24*(6), 482-501. https://doi.org/10.1108/02683940910974099

- Szozda, N. (2017). Industry 4.0 and its impact on the functioning of supply chains. *Logforum, 13*(4), 401-414. https://doi.org/10.17270/j.log.2017.4.2

- Urrútia, G. y Bonfill, X. (2010). Declaración Prisma: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica, 135*(11), 507-511. http://dx.doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.015

- Van den Heuvel, S. y Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4*(2), 157-178. https://bit.ly/3EMZuPw

- Van de Ven, N., Bogaert, A., Serlie, A., Brandt, M. J., & Denissen, J. J. (2017). Personality perception based on LinkedIn profiles. *Journal of Managerial Psychology.* 32 (6), 418-429. https://doi.org/10.1108/JMP-07-2016-0220

- Venkatesh, V. y Davis, F. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science, 46*(2), 186-204. https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926

- Voermans, M. y van Veldhoven, M. (2007). Attitude towards E-HRM: An empirical study at Philips. *Personnel Review, 36*(6), 887-902. https://bit.ly/3u209aF

Capítulo 36. Conocimiento seudocientífico en el campo de la gestión de recursos humanos

Juan Javier Vesga Rodríguez

36.1 Introducción

La gestión de recursos humanos (en adelante GRH), es una actividad compleja en la dinámica y funcionamiento de las organizaciones, particularmente en aquellas que existen como entidades económico-empresariales, se constituye en un área de gestión en la cual se llevan a cabo un conjunto de operaciones y procesos dirigidos a la administración de las personas que fungen como trabajadoras y cuya relación se regula por medio de diferentes tipos de contratos de trabajo.

La GRH se concibe como "un enfoque estratégico, integrado y coherente para el empleo, el desarrollo y el bienestar de las personas que trabajan en las organizaciones" (Armstrong, 2009, p. 4). Esta área de gestión se encarga del diseño de las políticas y normas que regulan las relaciones de trabajo, así como de la elaboración y puesta en marcha de los procesos que articulan, dirigen, evalúan y transforman el desempeño de las personas en una organización, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales, así como el bienestar y calidad de vida laboral de los trabajadores.

La existencia y operación de la GRH como campo de acción en el funcionamiento de las organizaciones se fundamenta en el conocimiento desarrollado por teóricos y científicos de diversas áreas del conocimiento como la psicología, la administración, el derecho, la sociología y la economía. Diversos

conceptos y teorías elaboradas en disciplinas son utilizados por los líderes de recursos humanos (en adelante RH) como base teórica y filosófica para la elaboración y puesta en marcha de las estrategias que permitan la consecución y vinculación de trabajadores idóneos, la evaluación y el desarrollo de sus capacidades, así como la regulación permanente de las relaciones de trabajo.

Sin embargo, aunque la gestión debería fundamentarse idealmente en teorías y conceptos correspondientes con los hechos y fenómenos que se intentan comprender, definir e intervenir, lamentablemente esto no siempre sucede, ya que en el lenguaje que usan los líderes y estudiosos de la GRH para dirigir sus actividades se introducen permanentemente términos que se constituyen en falsos conceptos que contaminan los repertorios teóricos y conceptuales usados para referirse a procesos y funciones de la GRH, lo cual produce un conocimiento seudocientífico caracterizado por discurso trivial y sin sentido que aparenta ser el más actualizado y avanzado para referirse a hechos de la gestión de personas en las organizaciones.

El presente capítulo está dirigido a discutir, de manera crítica, el uso indiscriminado de términos en los discursos de la GRH que no corresponden con verdaderos conceptos, los cuales se originan no en la literatura científica, sino en una práctica esnobista que, con la apariencia de cientificidad, simula producir conceptos y teorías que carecen de rigor científico; particularmente se discutirá, a manera de ejemplo, el uso del término "salario emocional". En contraste, se presentarán algunas ideas sobre lo que constituye un verdadero concepto fundamentado en el conocimiento científico.

36.2 El campo de la gestión de recursos humanos

El campo de la GRH puede ser caracterizado como compuesto de dos dimensiones: una teórica y otra empírica. La primera comprende el conjunto de referentes teóricos y conceptuales que fundamentan la construcción de conocimiento en este campo del saber y guían el quehacer de los líderes y responsables de las actividades de gestión que se llevan a cabo en esta área de las organizaciones. La segunda implica un aspecto práctico y aplicado en el cual se realizan actividades de planeación, ejecución y seguimiento, de políticas, procesos y operaciones que regulan, orientan, dirigen, articulan, evalúan y mejoran el desempeño de las personas en su rol de trabajadores.

36.3 Dimensión empírica de la gestión de recursos humanos

Esta dimensión corresponde al quehacer y ejecución de las actividades propias de la GRH, lo que comúnmente se conoce como "prácticas de gestión" de los RH (Guevara *et al.*, 2019), aspecto que configura la gestión propiamente dicha y la delimitación funcional del área de RH en las organizaciones. Si bien existe un relativo acuerdo entre los expertos acerca de cuáles son las actividades y procesos requeridos para el adecuado funcionamiento de esta área de gestión, algunas actividades pueden variar entre organizaciones o sectores de la economía.

La dimensión empírica de la GRH comprende dos niveles de ejecución: uno estratégico o macro y otro operativo o micro. El primero se ocupa de los asuntos sistémicos o corporativos, se centra en las estrategias de RH y su articulación con las estrategias generales de la organización, mientras que el segundo se focaliza en las operaciones administrativas básicas de selección, capacitación, evaluación del desempeño y remuneración, así como de las actividades de dirección cotidiana del personal en todas las áreas de gestión de las organizaciones (Boxall *et al.*, 2007).

Por su parte Perea (2006) ha propuesto la clasificación de los procesos de GRH en dos categorías: procesos de trabajo de naturaleza administrativa y procesos de trabajo con componente psicológico. La primera corresponde a la aplicación de políticas, directivas, reglamentos y normas que orientan el ejercicio de las funciones en los cargos como contribución al logro de los objetivos organizacionales; comprende además los procedimientos administrativos de registro y cumplimiento de la normatividad jurídica para la GRH. La segunda, implica la permanente relación psicosocial y laboral en el ejercicio del liderazgo y la dirección del desempeño de los trabajadores. En esta categoría, el citado autor propone cuatro procesos y sus correspondientes programas en el ejercicio de la GRH.

Tabla 36-1
Procesos y programas de la GRH

Procesos	Programas
Captación	Reclutamiento, selección e inducción
Habilitación	Formación y Capacitación
Calificación	Evaluación de personal
Potenciación	Desarrollo de personal

Fuente: Perea (2006, p.112).

En otra perspectiva, Legge (2005) propone dos modelos para la GRH: el modelo *duro* y el modelo *blando*. El primero se focaliza en la importancia clave de la integración de las políticas, sistemas y actividades de RH con la estrategia de negocios de la organización, este modelo se relaciona con procesos administrativos como la selección, contratación y evaluación. El segundo, implica tratar a los empleados como una fuente de ventaja diferencial y competitiva a través de su compromiso, motivación y alto nivel en la calidad de sus habilidades y desempeño, este modelo se relaciona con procesos humanos como la motivación, el desarrollo y el compromiso de los trabajadores.

Cualquiera que sea la perspectiva que se adopte, en general los distintos niveles (estratégico y operativo), procesos (de naturaleza administrativa y aquellos con componente psicológico) o modelos (duro y blando), todos integran en conjunto la dimensión empírica de la GRH. Para su ejecución, los líderes y el personal de RH en las organizaciones deben poseer los conocimientos y las habilidades necesarias que les permita ejecutar las funciones requeridas en esta área de gestión.

Esta dimensión es la que más se ha desarrollado en la literatura de la GRH con una amplia variedad de textos que orientan el quehacer de los líderes de RH y presentan las estrategias y prácticas requeridas para llevar a cabo una gestión efectiva de las personas en las organizaciones.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que para lograr una adecuada y efectiva ejecución de estos procesos deben utilizarse referentes teóricos provenientes de diversas disciplinas y ciencias como la psicología, la sociología, la administración, la economía y el derecho que orienten el ejercicio de las funciones de la GRH. En otras palabras, la dimensión empírica debe fundamentarse en la dimensión teórica.

36.4 Dimensión teórica de la gestión de recursos humanos

La GRH, como cualquier otro campo aplicado del conocimiento, basa su funcionamiento en diversas teorías en las cuales soporta científicamente el ejercicio de sus funciones. Las teorías tienen un papel importante en el desempeño de las actividades humanas, puesto que, o bien explican la manera como puede ser llevada a cabo con efectividad una tarea o conjunto de tareas para lograr ciertos propósitos, o bien proveen los elementos conceptuales que permiten

comprender un determinado hecho o fenómeno de la experiencia. Esta condición no es diferente para la GRH, puesto que la teoría debe guiar la práctica en el funcionamiento de las organizaciones.

"La teoría es un sistema (desde muy parcial hasta parcial sin totalizarse o cerrarse) de enunciados que establecen relaciones (implicación, causalidad, correlación, probabilidad, etc.) entre conceptos (de diferente extensión y/o intensión) de una misma disciplina o disciplinas afines" (Granada, 1984, p. 80). En este sentido, los conceptos y las relaciones entre ellos conforman la estructura integrada de una teoría determinada. Al respecto, la GRH debe fundamentar su accionar empírico en un conjunto de conceptos y teorías sobre las cuales se construye este campo aplicado del conocimiento.

Dado que las organizaciones y su gestión, así como el mundo del trabajo constituyen un campo de intersección de diversos saberes y disciplinas, no es posible reducir a un conjunto limitado o estrecho la variedad de teorías que pueden aportar y guiar la gestión de personas en contextos laborales. Más específicamente, como lo afirma Watson (2007), la GRH no es un campo de conocimiento en el que se haya desarrollado un cuerpo claro de ideas teóricas propias, y en este sentido, se encuentra que casi no hay literatura sobre lo que constituye la teoría de la GRH.

Como lo sugiere este mismo autor, puesto que la GRH ocurre en el marco de una organización, los referentes teóricos en los que se soporta esta actividad están contenidos en un campo de conocimiento más amplio denominado *teoría de la organización*. Esta puede concebirse como un conjunto de "recursos metodológicos y conceptuales de disciplinas de las ciencias sociales como la sociología, la psicología social y la antropología para proporcionar explicaciones de cómo suceden las cosas en la esfera de las empresas humanas coordinadas con autoridad" (Watson, 2007, p. 109).

Otra forma de concebir las bases teóricas de la GRH se fundamenta en la perspectiva de la división de esta actividad propuesta por Perea (2006) y que fue presentada en el apartado anterior. En este orden de ideas, los procesos administrativos se sustentan en teorías y modelos provenientes del derecho, la economía y la administración. Por otra parte, los procesos con componente psicológico se apoyan en teorías y conceptos aportados por la psicología, particularmente la psicología social, la sociología y la antropología.

Sin embargo, quizá una de las áreas del conocimiento que más contribuye teóricamente a la GRH es la psicología organizacional y del trabajo (en adelante

POT). Esta disciplina como tal, "no es Administración de Personal ni Gerencia de Recursos Humanos, es un área de aplicación de la Psicología que estudia un objeto, el comportamiento humano dentro de las organizaciones humanas" (Acosta, 1999, p. 93). Schaper (2004) define esta disciplina de la siguiente manera:

> La POT es la ciencia del comportamiento y otras variables humanas en el trabajo y en las organizaciones. Es una ciencia aplicada que se basa en una base teórica amplia y diversa (Frieling/Sonntag, 2000). Esto incluye específicamente las teorías psicológicas de la cognición, la motivación, el aprendizaje y el comportamiento social que se utilizan para describir, explicar, predecir y controlar el comportamiento humano en el trabajo o en entornos organizativos. Estos conceptos teóricos no solo son útiles para orientar la investigación psicológica en lugares de trabajo y organizaciones, sino que también se utilizan para resolver problemas prácticos, especialmente en el campo de la gestión de recursos humanos (p. 193).

La POT provee a la GRH un amplio y completo cuerpo de conocimientos, teorías, métodos y conceptos científicos para orientar las actividades de esta área de gestión en todo tipo de organizaciones. Los insumos teóricos provenientes de la POT ofrecen soporte teórico para los procesos de selección, motivación, capacitación, entrenamiento, medición y evaluación del desempeño, puesto que el desempeño de los trabajadores es el aspecto central de la GRH y el objeto de estudio de la POT es el comportamiento humano en el trabajo.

Aunque el campo de la GRH pueda soportarse teóricamente en la POT, de manera general también se alimenta de diversas teorías provenientes de una variada gama de ciencias y disciplinas; y esta es la cuestión principal, que la gestión debe basarse en teorías científicas y en los conceptos que las constituyen.

36.5 Los conceptos en la literatura científica de la gestión de recursos humanos

En general, un concepto es una "representación mental de una unidad de significado referido a un objeto" (Thiry-Cherques, 2012, p. 20), es decir, un concepto se refiere a una abstracción cognitiva mediante la cual una persona se forma una idea general que sintetiza lo que un objeto o fenómeno en particular es. En este orden de ideas, los conceptos son fundamentales y necesarios para la comprensión y explicación de los hechos y fenómenos empíricos; como lo afirma Gerring (2014), "los conceptos forman parte de todo argumento, porque abordan la cuestión más básica de la investigación en ciencias sociales: ¿de qué estamos

hablando?" (p. 131). En tal sentido, los conceptos permiten clarificar, definir y delimitar el objeto de estudio en un campo determinado del conocimiento.

En la literatura científica y en la elaboración de teorías, los conceptos constituyen los elementos básicos e indispensables para la construcción del conocimiento. Tanto las teorías como los conceptos que las conforman deben ser elaborados y propuestos con base en la lógica y sistematicidad que orienta estos procedimientos. Un concepto debe poseer un conjunto de atributos para poder cumplir a cabalidad su función de representar y definir un determinado objeto de conocimiento. Al respecto, Gerring (2014) propone cuatro elementos que debe poseer un concepto:

> a) El *término* (una designación lingüística consistente en una o unas pocas palabras); b) los *atributos* que definen esos fenómenos (la definición, la intensión, la connotación o las propiedades de un concepto); c) los *indicadores* que sirven para ubicar el concepto en el espacio empírico (la medición u operacionalización de un concepto): d) el *fenómeno* a definir (los referentes, la extensión o la denotación de un concepto) (p. 135).

Con estas características, es posible concebir un concepto como un dispositivo cognitivo que permite articular un hecho o fenómeno empírico ubicado en una parcela de la realidad con los elementos teóricos que lo delimitan y definen. En este sentido, el concepto cumple con su función de expresar con un término lingüístico las características o atributos de un hecho o fenómeno, así como proveer los elementos para su ubicación en la realidad, pero, sobre todo, designar lo que un objeto de conocimiento es y diferenciarlo claramente de otros.

En los diversos campos aplicados del saber humano, y entre ellos la GRH, se construye un cúmulo de conocimientos provenientes de las ciencias y disciplinas que proveen los insumos teóricos y conceptuales requeridos para la práctica basada en conocimiento científico. En este orden de ideas, los verdaderos conceptos que fundamentan la construcción de conocimiento científico en un área aplicada tienen las siguientes características:

- **Surgen en la literatura científica.** Es decir, se puede identificar un origen en la literatura científica y es posible rastrear su evolución histórica a través de una variedad de publicaciones, donde diferentes autores proponen críticas y discusiones que los enriquecen y consolidan teóricamente.

- **Tienen fundamentación teórica.** Los verdaderos conceptos se fundamentan en una o más teorías que subyacen a su definición, las cuales son la fuente de donde aquellos se alimentan teóricamente.
- **Su definición tiene una estructura lógica.** Los conceptos se definen a partir de enunciados construidos lógicamente, evitando tautologías y con una relación coherente entre sus términos componentes.
- **Definen claramente un hecho o fenómeno.** El concepto y su definición delimitan teóricamente un objeto de conocimiento y lo diferencian de otros evitando la confusión con otros conceptos cercanos.
- **Sirven de base para la investigación empírica.** Los conceptos en la literatura científica llegan a consolidarse como variables que pueden ser estudiadas, analizadas y, en muchos casos, medidas y relacionadas con otras variables.

A continuación se propone, a modo de ejemplo, el caso del concepto *clima organizacional*, usado en la literatura científica del campo de la GRH (dimensión teórica) y en las prácticas cotidianas de esta área de gestión (dimensión empírica).

36.6 El clima organizacional como ejemplo de concepto en el campo de la gestión de recursos humanos

El clima organizacional, en ocasiones tipificado como concepto y en otras como constructo –los constructos se conciben como "variables latentes o no observables" (Martínez *et al.*, 2014, p. 22)– es un ejemplo de un verdadero concepto presente tanto en la literatura científica como en las prácticas de gestión en las organizaciones. En general, los conceptos (o constructos) surgen en la literatura especializada como estrategia para definir y delimitar teóricamente un hecho o fenómeno en particular que preexiste a la formulación del concepto.

En lo que respecta al clima organizacional como concepto y como fenómeno empírico, su identificación y primeros intentos de definición en la literatura se dieron a finales de la década de los años 30 cuando Lewin *et al.* (1939) publicaron un artículo resultado de investigación en el cual se introdujo por primera vez en la literatura científica la noción de una "atmósfera social" presente en grupos de individuos. Precisamente la concepción del clima organizacional se ha apoyado en la metáfora del clima atmosférico (Brunet, 1997; Vesga, 2020) para designar ese

ambiente o "atmósfera" que rodea a las personas y que a su vez es percibido por ellas, puesto que el clima atmosférico produce diferentes reacciones emocionales y mentales en los individuos, ya que unos disfrutan del frío y otros del calor, por ejemplo. Similarmente, el concepto de clima organizacional apareció inicialmente en la literatura científica como la noción de atmósfera social para denominar el fenómeno identificado en grupos de personas en el cual las dinámicas y condiciones de las relaciones entre las personas afectan a cada individuo que forma parte de dicho grupo.

Posteriormente, Argyris (1958) propuso el término *clima organizacional* dando origen al concepto propiamente dicho (Vesga, 2020). Desde entonces, el concepto ha evolucionado en la literatura científica de la gestión de las organizaciones y ha sido usado como variable para identificar sus efectos y relaciones con otras variables. Asimismo, en la evolución del concepto se han desarrollado diversos instrumentos (Cardona y Zambrano, 2014) para estudiar esta variable como fenómeno empírico en las organizaciones.

En cuanto a los referentes teóricos que sustentan el concepto, varios autores (Brunet, 1997; Ployhart *et al.*, 2014) coinciden en afirmar que la *teoría de campo* (Lewin, 1935; 1951) es el fundante teórico más pertinente que subyace a la conceptualización del clima organizacional. Para Ployhart *et al.* (2014) "una influencia importante en el desarrollo de la investigación sobre el clima ha sido la teoría de campo de Lewin que describe el comportamiento como una función del medio ambiente y la persona" (p. 28). La teoría de campo sostiene que el comportamiento de un individuo es el resultado o está en función de la interacción entre variables personales y del contexto, idea que ha sido presentada en la fórmula $C = f(PxE)$ (Lewin, 1935). De la misma manera, como lo afirma Brunet (1997), toda situación de trabajo implica aspectos específicos del individuo y entornos sociales y laborales que les afectan. "El individuo aparece entonces inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización" (p. 11).

El concepto clima organizacional se define como el "conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores sobre diferentes aspectos del medio ambiente de la organización (Gomes y Passos, 2010, p. 158). De otra parte, como fenómeno, "se entiende como una experiencia de trabajo de los miembros de una organización, a partir del ambiente laboral en que se hallan insertos" (Vesga, 2020, pp. 13-14).

Finalmente, el concepto de clima organizacional puede y debe distinguirse de otros conceptos cercanos como cultura organizacional (Denison, 1996) o satisfacción laboral (Arias y Arias, 2014). En el primer caso, Denison (1996)

sostiene que mientras la cultura se refiere a valores y supuestos que son implícitos en una organización, el clima implica la percepción de factores del entorno laboral de las personas en el trabajo. En el segundo caso, Arias y Arias (2014) afirman que la satisfacción laboral se define como un estado emocional relacionado con las experiencias de trabajo, "mientras que el clima organizacional se concibe como la percepción que tienen los individuos sobre el ambiente interno de su trabajo" (p. 190).

36.7 La problemática de los falsos conceptos en los discursos seudocientíficos de la gestión de recursos humanos

En contraste con las características mencionadas anteriormente que tienen los conceptos con base científica y que definen fenómenos del trabajo y las organizaciones, en el ámbito de la GRH aparecen términos que, con la apariencia de conceptos científicos, pero que en realidad no lo son, suelen ser utilizados en los discursos seudocientíficos por "gurús" de la gerencia, consultores y estudiantes que se acercan a este campo de la gestión organizacional.

Un gurú de la gerencia es un personaje reconocido en el medio empresarial, un *showman* de la gestión que expone mediante libros o conferencias una serie de recetas administrativas que no necesariamente son conocimiento científico, sino discursos que se enmarcan en el movimiento de las "modas administrativas". La palabra gurú es un "término con el que se conoce a los que, alcanzando un gran renombre por sus publicaciones, se convierten en verdaderas estrellas, con ventas millonarias de sus libros y cobrando sus conferencias y seminarios a precio de oro" (Alonso y Fernández, 2013, p. 46).

Sin embargo, no solo los llamados gurús de la gerencia proveen repertorios seudocientíficos al mundo de la gestión organizacional. En el mundo de las modas administrativas, existe una amplia variedad de "expertos" provenientes del mundo empresarial (directivos o consultores) y académico (profesores universitarios) que entregan a los directivos organizacionales permanentemente novedosas recetas administrativas que tienen una vida limitada (Alonso y Fernández, 2013).

Como se mencionó anteriormente, estos conocimientos seudocientíficos están presenten en los repertorios de las "modas administrativas" (Jackson, 1994) también denominadas "modas de gestión" (Alonso y Fernández, 2013).

Estas constituyen un conjunto de publicaciones dirigidas a proveer prácticas recomendaciones sobre cómo gerenciar de manera exitosa una organización, pero carecen de rigor científico.

Este tipo de literatura no surge como resultado de investigaciones científicas, sino que es producto de las ideas y opiniones de los llamados "gurús de la gerencia" o "gurús de la administración". Estos personajes, "llenan sus libros con citas de altos ejecutivos con quienes han trabajado. Estas anotaciones parecen servir siempre para sustentar sus teorías favoritas. También introducen tantas historias y anécdotas como les es posible" (Jackson, 1994, p. 11). Es decir, las supuestas teorías y conceptos son desarrollados principalmente a partir de opiniones propias o de sus entrevistados. Como lo afirman Boltanski y Chiapello (2002):

> Lo cierto es que, por más que sean ricos en ejemplos y se apoyen en estudios de casos, los textos de gestión empresarial no pueden reemplazar al material de investigación, ya se trate este de monografías de empresas o de encuestas estadísticas. La literatura de gestión empresarial no pretende en absoluto la exhaustividad, su orientación no es constatar, sino prescribir (pp. 98-99).

Estos discursos seudocientíficos están destinados a informar a los gerentes y líderes organizacionales sobre "las últimas innovaciones en materia de gestión de empresas y de dirección de personal" (Boltanski y Chiapello, 2002, p. 98) y se caracterizan por presentar recetas para lograr una gestión exitosa de las organizaciones y en sus discursos pululan términos novedosos, aparentemente conceptos científicos, para designar distintos fenómenos de las prácticas de gestión. Estos términos son usados como una estrategia de una supuesta actualidad en la gestión de las organizaciones, tanto así que es común que cada cierto tiempo pululen expresiones referidas a diversos aspectos de la gestión enmarcadas en la fórmula "ya no se habla de X, sino de Y".

Mariño-Arévalo y Rodríguez-Romero (2011) proponen una caracterización de este tipo de literatura de gestión. Para estos autores, son elementos distintivos de las modas de gestión:

- Sentido de la fugacidad.
- Interés radical por la espectacularidad en los cambios.
- Variaciones de apariencia.
- Impuestas por minorías prestigiadas (p. 80).

Aunque las propuestas de gestión en esta literatura parecen espectaculares y llenan las conversaciones de gerentes, consultores y estudiantes en un periodo determinado, no pasa mucho tiempo para que este conocimiento sea reemplazado por otro que se presenta igualmente con un nombre ostentoso y llamativo presentado en algunas ocasiones con una etiqueta metafórica.

Los términos presentes en este tipo de literatura se refieren tanto a los nombres de las "tecnologías de gestión" (Méndez, 2006) como a los conceptos seudocientíficos que hacen parte de la estructura general de dichas tecnologías. En otras ocasiones, se proponen términos que representan falsos conceptos para referirse a un fenómeno particular de la dinámica de las organizaciones, el cual es propuesto por la ingeniosa creatividad de algún gurú de la gerencia sin que su propuesta haya estado soportada por procesos de investigación científica.

En relación con estos términos esnobistas presentes en este tipo de literatura de modas administrativas o de gestión y que se constituyen en conceptos seudocientíficos, se observa que no cumplen con los criterios de rigurosidad conceptual mencionados antes. Es decir, no son publicados en literatura científica, carecen de discusión seria que enriquezca su definición, no definen claramente un fenómeno empírico y, sobre todo, no cuentan con una teoría de base que sustente su definición y constitución como concepto. A continuación se presenta el caso del *salario emocional* como ejemplo del uso de términos en el contexto de modas administrativas y que no constituyen verdaderos conceptos con fundamentación teórica y rigurosidad científica en el campo de la GRH.

36.8 El *salario emocional* como ejemplo de falso concepto en el campo de la gestión de recursos humanos

Este es un término que se ha venido usando en los discursos de GRH como una moda administrativa que pretende dar la imagen de conocimiento actualizado y avanzado en materia de gestión de trabajadores. Fundamentalmente el término se dirige a designar un conjunto de elementos de retribución no económica para los trabajadores como buen trato, concesiones especiales, reconocimientos verbales y un amplio etcétera, es decir, el término engloba todo aquello que recibe el trabajador que le beneficia o satisface de alguna manera y que no constituye compensación económica. Este falso concepto es un neologismo compuesto por dos conceptos: salario y emoción.

Salario es un *concepto económico* que designa claramente una retribución económica y no de otra índole, es decir, no existe un "salario" que no sea de carácter económico. Básicamente se define como "paga o remuneración regular" o "cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena" (Real Academia Española, 2014). Es un elemento externo al individuo, en dinero o en especie, que se entrega periódicamente como contraprestación al trabajo realizado en el marco de un contrato de trabajo en la modalidad de empleo. Es claro que el salario se tipifica en relaciones de trabajo donde el trabajador tiene una condición de subordinación como empleado de una empresa, y no en relaciones de trabajo independiente, caso en el cual el dinero que se paga por los servicios prestados se denomina honorarios.

De otra parte, la emoción un aspecto interno del individuo y es un *concepto psicológico* que define los "estados afectivos subjetivos" (Reeve, 1994, p. 320) que experimentan los seres humanos como respuesta a condiciones internas o externas al individuo.

El concepto de emoción involucra componentes afectivos, psicológicos, cognitivos, expresivos y motivacionales. Las emociones se sienten puesto que constituyen una experiencia afectiva; asimismo, la experiencia de una emoción implica los sistemas nervioso central y nervioso autónomo; en cuanto a lo cognitivo, las emociones generalmente están ligadas a procesos cognitivos tales como la memoria, las creencias, la imaginación o la percepción; las emociones también implican manifestaciones de estas a través de expresiones faciales o posturas y movimientos del cuerpo; finalmente, las emociones tienen generalmente un componente motivacional, lo que significa que estas pueden afectar o desencadenar el comportamiento (Frenzel y Stephens, 2013).

En el análisis del falso concepto "salario emocional", se observa como punto de partida que la combinación de los dos términos que lo componen implica contradicciones de orden ontológico, ya que cada uno de los términos tienen una naturaleza diferente, uno de carácter económico y otro psicológico, y entendiendo que la naturaleza de lo que significa el concepto de salario es exclusivamente de tipo económico, es una falacia hablar de que pueda existir un salario emocional; los dos conceptos que configuran el término "salario emocional" son ontológicamente incompatibles y su uso combinado tratando de producir un nuevo concepto implica serias contradicciones.

En otro sentido, si se trata de encontrar el origen del término como un concepto en la literatura científica, este no aparece en ningún texto de este tipo,

no ha sido discutido y argumentado en esta clase de literatura por teóricos y científicos, y, como asunto clave, no existe una teoría o grupo de teorías que fundamenten el desarrollo y definición del concepto, tal como fue presentado en el caso del concepto clima organizacional. El término aparece generalmente utilizado en *blogs* o en artículos cortos de opinión en revistas que no poseen comités científicos y que no están indexadas en bases de datos de literatura científica. En otras palabras, el falso concepto de salario emocional hace parte de los discursos en la literatura de las modas administrativas o de gestión.

Al igual que el término "salario emocional" existen otras expresiones y términos que forman parte de los discursos de las modas administrativas, pero que son falsos conceptos que carecen de fundamentación teórica, como es el caso de la "zona de confort" o denominar a los empleados con el epíteto de "colaboradores".

36.9 Conclusiones

La literatura de GRH está constituida por teorías y conceptos científicos provenientes de la actividad seria y rigurosa de investigadores y teóricos en el ámbito de varias disciplinas y ciencias sociales y administrativas, pero también concurren en los discursos de la gestión otro tipo de narrativas enmarcadas en el movimiento de las modas administrativas propugnadas por los llamados gurús de la gerencia.

Indiscutiblemente, "no todo lo que se publica sobre gestión y administración del trabajo es teoría desarrollada a partir de investigación científica" (Vesga, 2017, p. 18) y lamentablemente en el ámbito de la GRH los líderes y practicantes basan algunas o muchas de sus intervenciones y prácticas más en los discursos de las modas administrativas que en la literatura científica. Esto constituye un serio problema pues "los escritores de las modas administrativas, en su mayoría no exploran las teorías en que deben sustentarse sus recomendaciones; no se cuestionan sobre los supuestos en que se basan al intervenir las organizaciones de diversas maneras" (Jackson, 1994, p. 17). Igualmente, en los discursos de las modas administrativas "los análisis fraccionados, aislados y alejados de la integración disciplinar suelen traer como consecuencia una visión mutilante y reduccionista de la realidad" (Mariño-Arévalo y Rodríguez-Romero, 2011, p. 77).

En este orden de ideas, se hace un llamado a la racionalidad y a la prudencia, para que los dirigentes de RH se acerquen más a los textos científicos y se alejen de

la literatura de las modas administrativas que contienen discursos seudocientíficos. Es claro que el primer tipo de literatura es usada generalmente por investigadores y académicos serios, mientras que líderes empresariales y consultores alimentan sus saberes principalmente del segundo tipo. "Por eso es importante que los gerentes y líderes empresariales recurran más a estudios científicos que a modas temporarias de los gurús de la gerencia" (Vesga, 2017, p. 18). Como también lo afirma Pfeffer (2000) "sería más benéfico para los estudios de la organización dedicar más tiempo a confrontar datos y fenómenos, y menos a la fascinación por lo nuevo, lo elegante y lo oscuro" (p. 266). Y en esta misma línea de pensamiento Cascio y Aguinis (2008) manifiestan que "existe una seria desconexión entre el conocimiento que los académicos están produciendo y el conocimiento que los practicantes están consumiendo" (p. 1062).

En síntesis, es necesario afirmar que el verdadero conocimiento científico está construido sobre la base de conceptos que son teóricamente definidos y empíricamente validados. En consecuencia, el uso de términos y falsos conceptos que aparecen periódicamente en el discurso de la GRH y que hacen parte de la literatura seudocientífica de las modas administrativas, solo contribuirá a proveer de una ilusoria teorización acerca de los fenómenos presentes en la gestión de las organizaciones y del trabajo, otorgando una supuesta novedad y actualización de los conocimientos en materia de gestión, pero que no son más que el espectáculo del momento que será relegado al olvido unos cuantos meses después para dar paso a una nueva moda en materia de gestión. Quienes se embarcan en estas dinámicas, quieren mostrarse como los eruditos que están actualizados en el "último grito de la moda", pero son ciegos a la vaguedad de sus conocimientos que adolecen del necesario rigor científico carente de soporte teórico.

Referencias

- Acosta, C. A. (1999). La Psicología Organizacional en Colombia. Periodo 1980-1999. *Revista Colombiana de Psicología*, (edición especial), 93-104. https://bit.ly/3UEcwF6

- Alonso, L. E. y Fernández, C. J. (2013). Los discursos del management. Una perspectiva crítica. *Lan Harremanak,* (28), 42-69. https://bit.ly/3ULKMyB

- Argyris, C. (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. *Administrative Science Quarterly*, *2*(4), 501-520. doi: 10.2307/2390797.

- Arias, W. y Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, *16*(51), 185-191. doi: 10.4067/S0718-24492014000300010.

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* (11ª ed.). Kogan Page.

- Boltanski, L. y Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal.

- Boxall, P., Purcell, J. y Wrigth, P. (2007). Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance. En P. Boxall, J. Purcell y P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 1-16). Oxford University Press.

- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.

- Cardona, D. R. y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, *30*(131), 184-189. doi: 10.1016/j.estger.2014.04.007.

- Cascio, W. y Aguinis, H. (2008). Research in Industrial and Organizational Psychology From 1963 to 2007: Changes, Choices, and Trends. *Journal of Applied Psychology*, *93*(5), 1062-1081. doi: 10.1037/0021-9010.93.5.1062.

- Denison, D. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, *21*(3), 619-654. https://www.jstor.org/stable/258997

- Frenzel, A. y Stephens, E. (2013). Emotions. En N. C. Hall y T. Goetz (Eds.), *Emotion, Motivation, and Self-regulation: A Handbook for teachers* (pp. 1-56). Emerald.

- Gerring, J. (2014). *Metodología de las ciencias sociales.* (2ª ed.). Alianza Edtorial.

- Gomes, I. y Passos, A. C. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, *16*(1), 158-179. doi: 10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158.

- Granada, H. (1984). La teoría: su estructura e importancia en la investigación científica. *Revista de Psicología*, *2*(1-2), 75-93.

- Guevara, L. M., Tobar, L. E. y Sanín, A. (2019). Mediación del compromiso afectivo entre las prácticas de gestión humana y las conductas de ciudadanía organizacional

en jefes colombianos. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, *19*(1), 1-13. doi: 10.18270/chps..v19i1.2988.

- Jackson, M. C. (1994). Más allá de las modas administrativas: el pensamiento sistémico para los administradores. *Innovar,* (4), 6-21. https://bit.ly/3WP3Eys

- Legge, K. (2005). *Human Resources Management: Rhetorics and Realities*. Palgrave Macmillan.

- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. McGraw-Hill.

- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper and Brothers Publishers.

- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, *10*(2), 269-308. doi: 10.1080/00224545.1939.9713366.

- Mariño-Arévalo, A. y Rodríguez-Romero, C. A. (2011). Aproximación a las modas administrativas desde algunos conceptos sociológicos. El caso de la reingeniería. *Innovar*, *21*(41), 77-90.

- Martínez, M. R., Hernández, M. V. y Hernández, M. J. (2014). *Psicometría*. Alianza Editorial.

- Méndez, C. E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*. Limusa.

- Perea, J. L. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista de Investigación en Psicología*, *9*(1), 109-122. doi: 10.15381/rinvp.v9i1.4032.

- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. Oxford University Press.

- Ployhart, R., Hale, D. y Campion, M. (2014). Staffing Within the Social Context. En B. Schneider y K. M. Barbera (Eds.), T*he Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 23-43). Oxford University Press.

- Real Academia Española. (2014). Salario. En *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). Recuperado de https://dle.rae.es/salario

- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. McGraw-Hill.

- Schaper, N. (2004). Theoretical Substantiation of Human Resource Management from the Perspective of Work and Organisational Psychology. *Management Revue*, *15*(2), 192-200. https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0935-9915-2004-2-192

- Thiry-Cherques, H. R. (2012). *Conceitos e Definições: o significado da pesquisa aplicada nas ciências humanas e sociais*. Editora FGV.

- Vesga, J. J. (2017). Articulación de repertorios teóricos y transformaciones del trabajo. *Equidad & Desarrollo*, (29), 13-25. Doi: 10.19052/ed.4195.

- Vesga, J. J. (2020). El constructo "clima organizacional". En M. García, J. J. Vesga y C. A. Gómez (Eds.), *Clima organizacional: teoría y práctica* (pp. 9-18). Universidad Católica de Colombia.

- Watson, T. (2007). Organization theory and HRM. En P. Boxall, J. Purcell y P. Wright (Eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 108-127). Oxford University Press.

Capítulo 37. Procesos de gestión del talento humano en pymes de la industria manufacturera, logístico-portuaria y turística de la ciudad de Cartagena

Kiara Coralia Campo Landines y Daniela Carolina Arteaga Torres
Universidad Tecnológica de Bolívar

37.1 Introducción

Para definir las pymes se tienen en cuenta factores como la cantidad de negocios por año, la cantidad de trabajadores o el volumen de activos. En Colombia, de acuerdo con el artículo 2 de la Ley 590 de 2000, también conocida como la Ley mipymes "se conoce por micro, pequeña y mediana empresa, a toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana". Las pymes son consideradas de gran importancia, debido a la influencia que tienen en las economías nacionales, por los aportes que realizan a la producción y distribución de bienes y servicios, por la flexibilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y sus aportes a la generación de empleos principalmente. Según Dini y Stumpo (2018) la característica que más sobresale en las pymes de Latinoamericana es la heterogeneidad, haciendo referencia a los diversos tipos de unidades productivas, condición que se debe tener en cuenta durante la elaboración de políticas relacionadas a estas empresas.

Parra (2013) afirma que la estructura productiva de las pymes se caracteriza por la existencia de establecimientos que contribuyen significativamente a la creación de puestos de trabajo, generación de riquezas y a la satisfacción de las necesidades de clientes o mercados que resultan poco atractivos para las grandes empresas. Lo anterior pone en evidencia el importante papel que cumplen las pymes en la economía nacional, lo cual resalta la necesidad de atención e inversión por parte de entes gubernamentales y no gubernamentales. Correa y Díaz (2018) aducen que hacen falta entidades públicas que apoyen a las pequeñas y medianas empresas en cuanto a estrategias que busquen mejorar la productividad y competitividad de estas.

Las mipymes representan el 99 % de las empresas de Latinoamérica y aportan el 61 % del empleo formal y el 25 % de la producción (Correa y Díaz, 2018). Sin embargo, su contribución al PIB es relativamente baja, lo que revela deficiencias en los niveles de productividad de estas, en comparación con las grandes empresas que tienen niveles de productividad hasta treinta y tres veces más que las microempresas y hasta seis veces para las pequeñas. Una mayor internacionalización de estas empresas en cuanto a exportación contribuiría a mejorar la productividad y las condiciones laborales de sus trabajadores (Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Cepal, s. f.). En lo relacionado con la tecnología y la innovación, según los resultados de la encuesta de desarrollo e innovación tecnológica (2015-2016), solo el 21,5 % de las pymes encuestadas son innovadoras en un amplio sentido, el porcentaje restante que no lo es, indica que las principales razones para no innovar son la escasez de recursos propios y las dificultades para acceder a financiamiento externo. En el año 2016, del capital invertido por estas empresas en actividades científicas, tecnológicas y de innovación, solo el 20 % corresponde a las pymes (DANE, 2013).

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Cartagena (2017), las pequeñas y medianas empresas de la ciudad van en continuo crecimiento a una tasa entre 4,78 % y 4,01 % en comparación con el 2016. Según este reporte, el 90,7 % de la estructura empresarial de Cartagena está conformada por microempresa, las pymes ocupan el 8,8 % y las grandes empresas el 0,5 %, siendo estas últimas las mayores representantes del monto de activos en la economía de la ciudad. Con relación a lo anterior, Reyes y Vergara (2009) señalan que, las pymes en la ciudad de Cartagena presentan obstáculos para su desarrollo en cualquier sector económico, inconvenientes que se asocian con el acceso al financiamiento, legislación laboral, infraestructura, logística y servicios públicos, mercados externos, la calidad y disponibilidad del talento humano, seguridad jurídica y representación gremial.

Las pymes también se caracterizan por sus deficiencias administrativas, políticas no claras e informalidad. Mora *et al.* (2015) en su investigación sobre pymes de Colombia ponen en evidencia que muchos de los estudios que se han desarrollado en estas empresas, se han interesado por indagar sobre los factores externos que ponen en riesgo la existencia y el desempeño de estas principalmente. Al respecto, Jaramillo (2005) señala que poco se ha escrito sobre la participación de los empleados en los procesos de desarrollo y competitividad de las pymes y resalta el hecho de que las asesorías que se ofrecen a estas empresas se orientan hacia la actitud exportadora, el mercadeo, las finanzas, el control de costos, la planeación estratégica y la tecnología, en cambio, la información que se tiene sobre los procesos de gestión del talento humano es limitada. En cuanto a esto último, Gómez-Cardona y González-Marín (2018) encuentran que los procesos de gestión humana no están organizados, son llevados a cabo de manera empírica y funcionalista por una sola persona, la selección y la contratación es a personas conocidas entre otras deficiencias.

Según el Banco de la República de Colombia, la actividad económica del país se divide por sectores económicos, cada uno de los cuales forma parte de una actividad económica cuyos elementos tienen características en común y diferenciadores. Su división se realiza de acuerdo con el servicio que realicen o al producto que comercialicen (Centro Virtual de Negocios, 2016). En el presente capítulo se analizan las prácticas de gestión del talento humano de la de la industria manufacturera, el turismo y la actividad portuaria y logística, siendo estos de los sectores más representativos de la economía de Cartagena y Bolívar (Figueroa, 2014).

Al hablar del sector manufacturero, se hace referencia a las empresas que se encargan únicamente de la conversión de materia prima en bienes de uso (Centro Virtual de Negocios, 2019). En Colombia, de acuerdo con el DANE (2013), el 79,6 % de las pequeñas y medianas empresas hacen parte del sector manufacturero, son Bogotá, Medellín y Cali las ciudades que integran el 69,7 % de los establecimientos pertenecientes a este sector. Según Reyes y Vergara (2009) si bien es cierto que la industria manufacturera no es tan significativa en el desarrollo empresarial de la ciudad de Cartagena, las perspectivas de los empresarios son esperanzadoras y su desenvolvimiento en el entorno es bastante aceptable. Oviedo (2019) expuso que, este sector pasó de contraerse a razón de -1,8 % en 2017 a 2 % en 2018, aportando una variación del 2,7 % en su PIB, lo que evidencia el crecimiento que ha tenido este sector económico en el país.

En cuanto al sector logístico-portuario, Arrieta-Rodríguez y Villalba-Hernández (2018) indican que es la parte que comprende todas las instalaciones portuarias destinadas a la carga y descarga de cuanto tipo de mercancías, pasajeros, remiendo y edificación de embarcaciones, turismo y otros servicios marítimos, además, de los canales que facilitan las maniobras de los buques y permiten acceso a los atraques, así como los sistemas de comunicación y señalización para la seguridad de la navegación. Pérez (2017) sostiene que Cartagena tiene la zona portuaria más grande del país con cincuenta y cuatro muelles, dieciocho de ellos realizan actividades de comercio exterior. Según los reportes de la Cámara de Comercio de Cartagena (2017) se encuentran legalmente registradas 727 empresas que prestan sus servicios en el sector logístico-portuario, con una totalidad de 9.130 empleados en total, logrando ser considerado el puerto de América, dado que tiene conexiones con más de 288 puertos nacionales e internacionales.

Con relación al turismo, Prieto (2014) manifiesta que es un sector en desarrollo y que demanda para su fortalecimiento del capital humano, tolerando la dinamización intensiva del empleo. Acorde con el DANE (citado por Bravo y Rincón, 2013), en el país se ha reportado un aumento en este sector de la economía que se evidencia en los indicadores mundiales, así, según datos de Migración Colombia, el crecimiento mundial entre 2001 y 2011 fue de 3,4 % y el de Colombia fue de 10,3 %, lo que muestra que ha mejorado anualmente, lo cual se debe al hecho de haber constituido un campo de acción amplio en el sector, que se enfatiza y acrecienta por variables como la diversidad geográfica y climática, que resultan ser puntos a favor para que muchos extranjeros y nacionales escojan a Colombia como destino turístico. Otro factor de crecimiento ha sido el cambio de imagen del país ante el mundo, debido a que la percepción de una nación violenta se ha reemplazado por la de una sociedad segura, en vía de desarrollo y con políticas que aseguran el bienestar de los ciudadanos. Las organizaciones de turismo de Cartagena evidenciaron un total de 3.746 empresas registradas legalmente, lo cual demuestra que el turismo sigue siendo el sector que más dinamiza la economía local, a octubre de 2017 representa el 68,1 % del total de empresas que hacen parte de las apuestas productivas, generando 47,6 % del total de empleos en la ciudad (Cámara de Comercio de Cartagena, 2017).

Todo lo anterior, da cuenta de la necesidad de indagar sobre aquellos factores internos que influyen en la productividad y competitividad de las pymes, especialmente los que involucran al recurso humano, puesto que son las personas las que hacen posible que la pyme logre sus objetivos organizacionales y pueda competir con éxito en los diferentes mercados. Teniendo en cuenta la

importancia que tienen los sectores anteriormente mencionados dentro de la economía de la ciudad de Cartagena, se caracteriza el estado de las prácticas de gestión humana en estas pymes, lo cual permitirá identificar las fortalezas y deficiencias u oportunidades de mejora que se presentan en los procesos, análisis necesario para establecer estrategias que contribuyan a la resolución efectiva de los problemas internos que aquejan la supervivencia de las pymes, los cuales suelen estar relacionados con la forma en que se maneja o desaprovecha el potencial intelectual-creativo de las personas que conforman una organización.

37.2 Pymes y gestión del talento humano

Según Chiavenato (2009), el recurso humano es el activo fundamental para el desarrollo de las organizaciones, dado que, solo a través del esfuerzo de las personas, se pueden llevar a la realidad las grandes ventajas de otros recursos como la tecnología, la información, las materias primas, etc. Para Eslava (2011), la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección, que tiene por objetivo obtener el máximo valor para la organización a través de la continua disposición de los conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para ser competitivo en el entorno actual y futuro. Sin embargo, se ha encontrado que la mitad de las mipymes del país se quiebra después del primer año y solo un 20 % sobrevive al tercero, por ende, se dice que la mayoría desaparece dentro de los primeros cinco años siguientes a su creación (El Espectador, 2018; Casas, 2015). De acuerdo con Nuño (2012), el gran reto de la pequeña y mediana empresa es mantenerse viva en un ambiente que la reta a luchar día a día, con el apoyo de estrategias, métodos, técnicas, procesos y capital humano altamente cualificado.

37.3 Procesos de gestión del talento humano en las pymes

En el presente estudio se describen y analizan algunos procesos o prácticas claves de la gestión del talento humano en Pymes de tres sectores económicos. Como es sabido, el área de gestión del talento humano a través del diseño y puesta en marcha de sus procesos tiene como objetivo atraer, motivar, desarrollar y retener a las personas que ponen al servicio de una organización su potencial intelectual y creativo para alcanzar resultados y mantener su competitividad y sostenibilidad en el mercado. A continuación, se definen aquellos procesos de gestión de recursos

humanos objeto de revisión en la presente investigación y los resultados de algunos estudios sobre estos procesos realizados en Colombia.

37.3.1 Planeación estratégica de los recursos humanos

Este proceso se puede concebir como un conjunto de prácticas del área de recursos humanos que buscan preparar a la organización para el alcance de sus metas: crecer, ser rentable, adaptarse al mercado, ser competitiva, incrementar el valor, entre otras. Para Fernández y Junquera (2013), es el proceso mediante el cual se elaboran e implementan planes y programas para asegurar la disponibilidad de recursos humanos que requiere la organización. En cuanto a la realidad de la planeación estratégica de RRHH en pymes colombianas, se encontró que, aunque estas empresas son conscientes de la importancia de este proceso, su utilización se hace de manera particular puesto que obedece a las decisiones de la gerencia, quien por lo regular destina más recursos a otros procesos (Castaño, 2011). Tal como lo sostiene Valle y Niebles (2017), los administradores y la gerencia le otorgan más importancia a aspectos funcionales de la empresa como lo son: la financiación, la imagen corporativa y la productividad, viendo al planteamiento estratégico como un enfoque demasiado complejo que no garantiza el éxito de esta.

37.3.2 Análisis y descripción de cargos

De acuerdo con Chiavenato (2009), describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. Describe de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo etc. En una pyme colombiana estudiada por Pantoja y De Ávila (2012), se encontró que el ejercicio de descripción de cargos no se realizaba de manera exhaustiva. Ante este hallazgo, es importante tener claro lo expuesto por Lozano y González (2013) en cuanto a que la descripción y el análisis de cargos sirven de base para la construcción futura de los procesos de selección, entrenamiento, capacitación, evaluación y plan de carrera al interior de las empresas, y si no se cuenta con esta herramienta será difícil tener una buena organización y coordinación de todas las funciones.

37.3.3 Reclutamiento y selección de personal

De acuerdo con Naranjo (2012), son mecanismos de escogencia que se utiliza para la inclusión de personal que ocupará cargos requeridos en la empresa. Se realiza a partir del análisis de la información recopilada de los sujetos, con el

fin de determinar cuál es el candidato idóneo para ejercer determinado cargo. Jaramillo (2011) y Naranjo (2012) encontraron que en Colombia la mayoría de pymes realizan este proceso de manera informal, siendo su principal fuente de reclutamiento la recomendación, lo que ocasiona que estos procesos sean imparciales y no tengan en cuenta las capacidades y competencias reales de los aspirantes, predominando nuevamente la intuición, que da paso a acciones poco transparentes que no permiten la realización de un procedimiento justo, claro y confiable para seleccionar a los empleados.

37.3.4 Inducción

Acorde con Dessler (1994), este proceso permite proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, su cultura, normas, riesgos, tareas y responsabilidades del cargo, es decir, toda la información que necesitan para adaptarse y desempeñar satisfactoriamente sus labores. La mayoría de las pymes consideran que no es necesario ni deben realizarse capacitaciones o inducciones a los empleados, pues tienen la creencia de que en cualquier momento pueden renunciar, por tal razón, los empresarios deciden no destinar recursos económicos a esto (López-González y Robledo-Velásquez, 2014).

37.3.5 Capacitación y desarrollo

En concordancia con Chiavenato (2009), este proceso es el medio para el mejoramiento del desempeño en el trabajo. Contribuye al desarrollo de competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan a los objetivos organizacionales. En las pymes colombianas, este proceso está tan desfavorecido que no se establece un presupuesto para desarrollarlo, por ende, se realiza de acuerdo con las necesidades inmediatas y el plan de acción de la empresa (Sánchez *et al.*, 2016). Pérez (2017) expone que la rotación de personal, la falta de capacitación y preparación, son algunos de los elementos que frenan el progreso de las pequeñas y medianas empresas del país. Respecto al plan carrera, en Colombia son pocas las empresas que cuentan con este proyecto, teniendo en cuenta que el tamaño de estas no lo permite. Sin embargo, existen algunas que ofrecen programas de desarrollo para facilitarle a su personal la promoción interna mediante la valoración del rendimiento (Calderón y Álvarez, 2006).

37.3.6 Evaluación de desempeño

Es un proceso que permite estimar el cumplimiento de las actividades diarias de un empleado, mediante la obtención de resultados que identifiquen sus habilidades y dificultades, las cuales son necesarias mejorar para que la persona pueda conquistar mayor competencia y alcanzar los objetivos de la empresa, además de contribuir con el desarrollo de los colaboradores en la organización (Chiavenato, 2009). Este proceso se lleva a cabo con la finalidad de tomar decisiones sobre modificaciones salariales y ascensos, decidir despidos, mejorar el rendimiento en el cargo, brindar reconocimientos y recompensas y detectar necesidades de capacitación. Sierra y López (2013) identificaron que hay muchas entidades públicas que no cuentan con un sistema que les permita calificar el desempeño de sus funcionarios y otras que lo han implementado, pero tienen poco compromiso frente al proceso, además que no cumplen con la reglamentación exigida por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Teniendo en cuenta las características de las pymes, sus aportes a la economía, sus ventajas y debilidades tanto internas como externas, así como la importancia y la adecuada gestión del talento humano para alcanzar los resultados organizacionales, el presente estudio tiene como finalidad revisar el estado actual en que se encuentran los procesos de gestión de talento humano en las pymes de la industria manufacturera, logístico-portuaria y turística de la ciudad de Cartagena registrada en la Cámara de Comercio de Cartagena hasta el año 2018.

37.4 Metodología

Tipo de estudio

El presente estudio es de corte descriptivo comparativo no experimental transversal, ya que se busca caracterizar y comparar las prácticas de gestión del talento humano de pymes pertenecientes a tres sectores económicos de la ciudad de Cartagena: manufacturero, logístico-portuario y turístico. Teniendo en cuenta los anteriores resultados, también se pretende identificar fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas entre los diferentes sectores económicos en materia del manejo que hacen de su personal. La recolección de los datos se realizó en un único período de tiempo, entre el primer y segundo semestre del año 2019 (Hernández Sampieri *et al.*, 2006).

Para el caso del presente reporte de investigación se mostrarán los resultados encontrados en siete de los doce procesos de GTH estudiados.

- Planeación estratégica de recursos humanos.
- Aplicación de personas: análisis y descripción de cargos y evaluación de desempeño.
- Admisión o incorporación de personas: reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Desarrollo de personas: capacitación y desarrollo.

Participantes

El tamaño de la muestra se calculó teniendo en cuenta el marco muestral proporcionado por la Cámara de Comercio de Cartagena, con un nivel de confianza del 95 % y margen de error de 5 %. Pese a los intentos por cuidar de la representatividad de los datos por sector económico, aplicando el método de muestreo por fijación óptima supuesta con proporciones, al final se terminó realizando un muestreo por conveniencia no probabilístico, atendiendo solo aquellas pymes del listado que se mostraron interesadas en participar del estudio, ya que las pymes suelen ser una población de difícil acceso, disponen de poco tiempo para participar en estudios diagnósticos, aunque le resultaría beneficioso, dado su atención predominante a los asuntos de la operación por su necesidad de mantenerse en el mercado.

Tal y como se muestra en la **tabla 37-1**, la cantidad de empresas que participaron en este estudio fueron 96: once empresas pertenecientes al sector manufacturero, treinta al sector logístico-portuario y cincuenta y cinco al sector turístico. En cuanto al número de colaboradores, se estudiaron aquellas que tienen entre 11 y 50 (empresas pequeñas) y aquellas entre 51 y 200 empleados (empresas medianas), las primeras son las que mayor interés y disponibilidad mostraron a participar en el estudio. Las empresas estudiadas tenían de 1 a 10 (48,9 %) y de 11 a 20 (22,9 %) años de actividad en el mercado.

Tabla 37-1
Información general sobre las pymes encuestadas

	Rango	Manufactura (11)	Logístico-portuario (30)	Turístico (55)	Total (96)
Número de colaboradores	11-50	90,9 %	83,3 %	90,9 %	88,5 %
	51-200	9,1 %	16,7 %	9,1 %	11,5 %
Años de actividad en el mercado	1-10	27,3 %	33,3 %	61,8 %	48,9 %
	11-20	27,3 %	20,0 %	23,6 %	22,9 %
	21-30	18,2 %	13,3 %	3,6 %	8,3 %
	31-40	9,1 %	0 %	1,8 %	2,1 %
	51-60	0 %	6,7 %	0 %	0 %
	Sin datos	18,2 %	26,7 %	9,1 %	15,6 %

En cuanto al tipo de constitución, el 78,1 % de las pymes está constituida como sociedad por acciones simplificadas (SAS), el 10,4% como limitada, el 3,1 % como sociedad anónima (SA), el 2,1 % de tipo personal y el 2,1 % de tipo familiar.

Instrumento

Este estudio se lleva a cabo a través de una encuesta estructurada que fue diseñada a partir de una revisión exhaustiva de la literatura clásica disponible, con el objetivo de identificar las prácticas o procesos de gestión humana en las organizaciones: planeación estratégica de recursos humanos, análisis y descripción de cargos, evaluación de desempeño, reclutamiento, selección e inducción de personal, entrenamiento, capacitación y desarrollo, compensación, reconocimientos e incentivos, seguridad y salud ocupacional, bienestar socio laboral y sistemas de información del recurso humano. Para efectos del presente estudio solo se tendrán en cuenta los siete primeros.

La encuesta está conformada por aproximadamente cien ítems, en su mayoría dicotómicas tipo lista de chequeo y otras preguntas cerradas con opciones de respuesta para facilitar el diligenciamiento de esta teniendo en cuenta la poca disponibilidad de tiempo con el que cuentan las pymes.

La recolección de información a través de la encuesta se llevó a cabo con el personal responsable o que realiza funciones propias del área de gestión del talento humano de las pymes participantes, esto con el fin de obtener información primaria y lo más veraz posible a la realidad de las empresas. En la **tabla 37-2** se

puede observar que la mayoría de los encuestados en los tres sectores corresponde a personal femenino (67,7 %), además, ocupan principalmente cargos de ejecutivos (32,3%) y asistentes o auxiliares (26%). Asimismo, la mayoría tienen de 1 a 10 años de antigüedad en las empresas y el 76,1 % tiene a cargo entre 11 y 50 personas.

Tabla 37-2
Características sociodemográficas de los representantes por pymes

	Opciones	Manufactura (11)	Logístico-portuario (30)	Turístico (55)	Total (96)
Género	Femenino	100 %	56,7 %	67,3 %	67,7 %
	Masculino	0 %	43,3 %	30,9 %	31,3 %
	Sin datos	0 %	0 %	1,8 %	1 %
Cargos	RRHH	27,3 %	26,6 %	1,8 %	14,5 %
	Ejecutivos	27,3 %	26,6 %	34,5 %	32,3 %
	Asistentes	27,3 %	16,6 %	29,1 %	26 %
	Directores	9,1 %	10,0 %	9,1 %	7,3 %
	Gerentes	0 %	16,6 %	9,1 %	10,4 %
	Coordinadores	9,1 %	3,4 %	5,5 %	3,1 %
	Serv. gen.	0 %	0 %	1,8 %	1,1 %
	Sin datos	0 %	0 %	9,1 %	5,3 %
Antigüedad en el cargo (años)	1-10	90,9 %	76,7 %	89,0 %	85,4 %
	11-20	9,1 %	6,7 %	5,5 %	6,2 %
	21-30	0 %	6,7 %	0 %	2,1 %
	Sin datos	0 %	10,0 %	5,5 %	6,3 %
Personal a cargo	0-10	9,1 %	13,3 %	12,7 %	12,5 %
	11-50	81,8 %	99,4 %	74,2 %	76,1 %
	51-100	9,1 %	3,3 %	3,6 %	5,2 %
	101-150	0 %	3,3 %	7,3 %	5,2 %
	Sin datos	0	0	0	0

Procedimiento

El estudio se llevó a cabo en cuatro fases. La primera consistió en una consulta a las bases de datos empresariales de las pymes de los sectores señalados, registradas en la Cámara de Comercio de Cartagena a fecha del año 2018. La Universidad Tecnológica de Bolívar con el apoyo de la Cámara de Comercio de Cartagena,

inicialmente estableció contacto vía correo electrónico con las empresas, informándoles sobre el estudio a través de una carta, su objetivo, importancia, beneficios y alcance, así como extendiéndoles la invitación a participar; luego se coordinaron los encuentros con los encargados de las funciones relacionadas con la gestión del talento humano, para proceder con el trabajo de campo. La segunda fase consistió en la visita a la empresa para administrar la encuesta con duración aproximada de una hora. Luego, en una tercera fase se procedió con la tabulación, procesamiento y análisis de los datos suministrados por los informantes, para lo cual se utilizó el *software* SPSS (paquete estadístico para las ciencias sociales), se extrajeron resultados descriptivos, en términos de frecuencias y porcentajes, lo cual permitió realizar las respectivas comparaciones y análisis de los resultados que se obtuvieron de los distintos sectores económicos. Durante la cuarta y última fase, se procedió con la redacción de los documentos finales para la socialización de los resultados con los interesados.

37.5 Resultados

Una vez recolectada la información de las Pymes de los sectores manufacturero, logístico-portuario y turístico de la ciudad de Cartagena, se presentan a continuación los resultados de los hallazgos sobre las prácticas en materia de gestión del talento humano.

37.5.1 Presencia del área y cargo del responsable de RRHH

Con relación a la existencia del área de RRHH, el 63,6 % del sector manufacturero indicó que sí cuentan con esta área, el sector turístico con el 67,3 %, el mayor porcentaje de Pymes con área de RRHH lo tiene el sector logístico-portuario con el 83,3 %.

A continuación, en la **tabla 37-3** se evidencian los cargos que ocupan los encargados del área o funciones de recursos humanos, los encuestados señalaron que en el sector manufacturero la mayoría ocupa el cargo de asistentes administrativos y gerente (36,4%), en el sector logístico-portuario se encarga el jefe de RRHH (36,7 %), mientras que en el sector turístico los encargados son en su mayoría son los propios gerentes (33,7 %).

Tabla 37-3
Encargados del área de recursos humanos

Componentes	Manufactura (11)		Logístico-portuario (30)		Turístico (55)		Total (96)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Gerente	4	36,4	6	20,0	24	33,7	34	35,4
Dir. financiero	2	18,2	0	0	1	1,8	3	3,1
Asistente adm.	4	36,4	6	20,0	14	25,5	24	25,0
RRHH	2	18,2	11	36,7	14	25,5	27	28,1
Contador	1	9,1	1	3,3	8	14,5	10	10,4
Psicólogo	0	0	0	0	0	0	0	0
Otro	1	9,1	4	16,7	5	9,1	10	10,4
Sin datos	0	0	7	23,3	4	7,3	11	11,5

37.5.2 Prácticas de gestión del talento humano por sectores económicos

Planeación estratégica de los recursos humanos

Según la información suministrada por los encuestados, la mayoría de las pymes del sector manufacturero (90,9 %), logístico-portuario (96,7 %) y turístico (90,9 %), indican disponer de la cantidad de personal necesario y además cualificado para cumplir con sus metas y objetivos. Tanto las pymes del sector manufactura y logístico-portuario señalan entre sus prioridades crecer, ser rentable y competitivas (90,9 % y 93,3% respectivamente). Por su parte, las pymes del sector turístico señalan que su mayor preocupación e interés es ser rentables (87,3 %), competitivas (83,6 %) y crecer (76,4 %). Una cantidad igualmente importante de pymes en los tres sectores reconocer su necesidad de adaptarse y muy pocas están interesadas en incrementar valor.

En la **tabla 37-4** se especifican los elementos de planeación estratégica declarados explícitamente por las pymes estudiadas, los cuales, son considerados requisitos mínimos para conformar y registrar empresas en el país.

Tabla 37-4
Elementos de planeación estratégica

Componentes	Manufactura (11)		Logístico-portuario (30)		Turístico (55)		Total (96)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Misión	11	100	30	100	55	100	96	100
Visión	11	100	30	100	53	96,4	94	97,9
Metas	10	90,9	30	100	48	87,3	88	91,9
Objetivos	10	90,9	30	100	48	87,3	88	91,9
Estrategias	9	81,8	28	93,3	44	80,0	81	84,4
Políticas	10	90,9	27	90,0	37	67,3	74	77,1
Valores	10	90,9	27	90,0	46	86,3	83	86,5

Análisis y descripción de cargos

Todas las pymes encuestadas del sector manufacturero reportan llevar a cabo procedimientos de análisis y descripción de los puestos de trabajo, sin embargo, solo el 90,9 % de estas refieren que cuentan con manual de funciones y perfiles de los cargos, se encarga el área de RRHH (63,6 %). En cuanto al sector logístico portuario, el 93,3 % de las pymes refiere ejecutar este proceso y contar con un manual de funciones y perfiles de los cargos. Los responsables de realizar las tareas propias de este proceso son, principalmente el área de RRHH (56,7 %), los asistentes administrativos (16,7 %), los gerentes y directores (13,3 %), el porcentaje restante no respondió la pregunta. Por su parte, el 94,5 % de las pymes del sector turístico indican realizar este procedimiento, de las cuales el 92,7 % cuentan con un manual de funciones y perfiles de cargo. Las personas que realizan estas actividades son los asistentes administrativos (29,1 %), los gerentes y directores (23,6 %), RRHH (23,6 %), otros (14,5 %) que no especifican y el porcentaje restante no respondió la pregunta.

En la **tabla 37-5** se detallan los elementos que conforman los perfiles del cargo de cada uno de los sectores económicos encuestados. Se observa que las pymes manufactureras tienen en cuenta en las descripciones de los puestos elementos como las funciones a desempeñar, educación, experiencia, los equipos a utilizar, los riesgos laborales; muy pocas (27,3%) tienen en cuenta los atributos personales

de los candidatos a ocupar el cargo. En relación con las pymes del sector logístico-portuario, se evidenció que al igual que el sector manufacturero tienen en cuenta la experiencia, los conocimientos específicos, equipos a usar, personas a cargo; solo el 13,3 % considera los atributos personales. Finalmente, en cuanto al sector turístico, aparecen entre las especificaciones del cargo que más consideran: la experiencia, la educación, los riesgos laborales; al igual que en los otros sectores, pocas empresas tienen en cuenta en sus perfiles de cargo los atributos personales.

Tabla 37-5
Elementos que se tienen en cuenta en el perfil del cargo

Componentes	Manufactura (11)		Logístico Portuario (30)		Turístico (55)		Total (96)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Funciones	9	81,8	23	76,7	35	63,6	67	69,8
Responsabilidades	6	54,5	21	70,0	31	56,4	58	60,4
Margen de autonomía	5	45,5	19	63,3	26	47,3	50	52,1
Personas a cargo	8	72,7	24	80,0	34	61,8	66	68,8
Riesgos laborales	9	81,8	22	73,3	37	67,3	68	70,8
Equipos que usar	9	81,8	24	80,0	29	52,7	62	64,6
Educación	9	81,8	23	76,7	37	67,3	69	71,9
Experiencia	9	81,8	24	80,0	43	78,2	76	79,2
Conocimientos específicos	8	72,7	24	80,0	35	63,6	67	69,8
Habilidades	9	81,8	22	73,3	29	52,7	60	62,5
Aptitudes	10	90,9	23	76,7	31	56,4	64	66,7
Atributos Personales	3	27,3	4	13,3	2	3,6	2	2,1
Ninguno	0	0	1	3,3	2	3,6	3	3,1
Otro	0	0	1	3,3	1	1,8	2	2,1

Reclutamiento

Con respecto al proceso de reclutamiento se encontró que todas las pymes encuestadas del sector manufacturero reportaron llevarlo a cabo. La mayoría

de estas empresas (81,8 %) indican que surgen de una a tres vacantes en el año, esto debido a despidos (45,5 %), apertura de nuevos puestos (27,7 %), rotación y promoción (18,2 %). Por su parte, el 96,7 % de las pymes del sector logístico-portuario reportaron realizar el proceso de reclutamiento, refieren que la necesidad de cubrir una vacante surge de cero a tres veces al año (90 %); entre las razones señalan la rotación (43,3 %), nuevos puestos (26,7 %) y despidos (13,3 %). Finalmente, al igual que el sector manufactura, todas las pymes del sector turístico señalaron realizar reclutamientos para cubrir sus vacantes, la frecuencia con la que lo hacen es de cero a una vez al año (47,3 %) y de dos a tres al año (40,6 %), la razón principal por la que adelantan este procedimiento es por rotación (45,5 %) y despidos (40,0 %). Aunque se indagó sobre el nivel de dificultad o facilidad para cubrir los puestos administrativos, operativos, técnicos y gerenciales, no se obtuvieron datos suficientes, la mayoría indicaba como respuesta no sabe o no responde.

En las empresas del sector manufacturero un 45,5 % señalan que el responsable de este proceso es el gerente o director. Mientras que las pymes logístico-portuarias indicaron la opción *otro* (83,3%) sin especificar qué cargo. En cuanto a las pymes turísticas, estas refieren que el gerente o director y los asistentes administrativos (29,1 %) se encargan de este proceso. En cuanto a las fuentes de reclutamiento utilizadas, se evidenció que el reclutamiento externo es el mayormente (78,1 %) utilizado por los tres sectores, seguido por el interno (30,2 %), algunas pymes acuden a amigos o conocidos (12,5 %) y a familiares (2,1 %) para ocupar sus vacantes.

Selección de personal

Cuando surge la necesidad de cubrir una vacante, el 100 % de las pymes manufactureras encuestadas manifiestan realizar un proceso de selección de personal. Este proceso se ejecuta en el 45,5 % de las empresas por RRHH. La duración del proceso es de una a dos semanas en el 81,8 % de las pymes. De igual forma, en el 45,5 % se realizan en promedio al año de uno a dos procesos de selección. Igualmente, todas las pymes encuestadas del sector logístico-portuario reportan realizar un proceso de selección cuando se necesita cubrir una vacante. En el 56,7 % de las empresas encuestadas este proceso es realizado por RRHH. El tiempo de demora en el 96,7 % de las pymes, es de una a dos semanas y en el 60 % la frecuencia anual del proceso es de una a dos veces. Por su parte, en el sector turístico, un 98,2 % de las pymes llevan a cabo el proceso en caso de vacante, en el 41,8 % de estas se encarga RRHH, asimismo, en un 41,8 % se responsabiliza

un asistente administrativo. La duración en la mayoría de las empresas (87,3%) es de una a dos semanas. En cuanto al promedio de procesos de selección anuales, el 54,5 % manifiestan de una a dos veces.

En la **tabla 37-6**, se especifican las acciones que normalmente realizan las empresas encuestadas en el proceso de selección. Se destaca que, la acción más ejecutada es el análisis de la hoja de vida (85,4 %) seguida por entrevista inicial (78,1 %) y verificación de referencias (78,1 %). Lo menos realizado es la visita domiciliaria (20,8%) y la entrevista final (17,7 %).

Tabla 37-6
Acciones que se realizan en el proceso de selección

Componentes	Manufacturera (11)		Logístico – portuario (30)		Turístico (55)		Total (96)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Formatos de solicitud de empleo	9	81,8	16	53,3	33	60	58	60,4
Análisis de la hoja de vida	10	90,9	23	76,7	49	89,1	82	85,4
Entrevista inicial	9	81,8	22	73,3	44	80	75	78,1
Pruebas psicotécnicas	4	36,4	14	46,7	23	41,8	41	42,7
Verificación de referencias	6	54,5	23	76,7	46	83,6	75	78,1
Visitas domiciliarias	1	9,1	7	23,3	12	21,8	20	20,8
Exámenes médicos ocupacionales	4	36,4	11	36,7	20	36,4	35	36,5
Entrevista final	2	18,2	2	6,7	13	23,6	17	17,7
Otros	0	0	1	3,3	1	1,8	2	2,1
Sin datos	1	9,1	4	13,3	4	7,3	9	9,4

Respecto a los requisitos del proceso de selección de las pymes encuestadas a la hora de seleccionar a un candidato para ocupar un puesto en la empresa, se encontró que el 100 % de las empresas encuestadas del sector manufacturero tienen en cuenta la experiencia, seguida por los conocimientos específicos (81,8 %) y la educación (72,7 %); en menor medida, las habilidades, destrezas y aptitudes (45,5 %) y las características personales (9,1 %). En el sector logístico-portuario,

tienen en cuenta la experiencia (90 %), la educación (86,7 %) y los conocimientos específicos (76,7 %); en menor medida, las habilidades, destrezas y aptitudes (16,7 %) y las características personales (6,7 %). Por último, en el sector turístico los requisitos son la experiencia (83,6 %), la educación (67,3 %) y los conocimientos específicos (65,5 %); en menor medida, las habilidades, destrezas y aptitudes (43,6 %) y las características personales (10,9 %).

Inducción y orientación

Con respecto a la inducción u orientación, la gran mayoría de las pymes manufactureras (90,9 %) reportan llevar a cabo este proceso. En el 81,8 % de las mismas no especificaron quién lo ejecuta. En el 72,7 % realizan inducción general y específica, es decir, comparten información general de la empresa y del cargo para el cual fue escogido el candidato y en un 90,9 % de las pymes de manufactura se realizan entrenamientos previos a la ejecución. Concerniente al sector logístico portuario, se evidenció que el 100 % de estas pymes efectúan el proceso de inducción. En más de la mitad (63,3 %) el proceso es desarrollado por otro no especificado y en un 26,7 % por el gerente o director de la empresa. El 96,7 % realiza inducción tanto general como específica y entrenamiento previo a las funciones. Al igual que las pymes logísticas portuarias, el 100 % de las pymes encuestadas del sector turístico realizan el proceso de inducción y orientación. El 41,8 % ejecutan el proceso mediante un asistente administrativo u otra persona. El 89,1 % realiza inducción tanto general como específica y el 96,4 % lleva a cabo entrenamiento previo a la aplicación de las funciones.

Capacitación y desarrollo

En cuanto al proceso de capacitación y desarrollo, el 100 % de las pymes participantes del sector manufacturero reportó contar con un programa de capacitación que atiende a las necesidades de sus colaboradores, siendo en su mayoría (72,7 %) ejecutado por recursos humanos. Un 81,8 % de estas empresas indaga sobre las necesidades de capacitación, igualmente, el 82,8 % cuenta con un plan de capacitación anual para atender las necesidades identificadas. El 90,9 % tiene los recursos para cumplir los planes, pero no especifican de qué tipo. El 72,7 % realizan las capacitaciones al finalizar la jornada laboral. El 90,9 % de las empresas evalúan los resultados de la implementación de los planes de capacitación para medir su impacto. Un 90,9 % tiene planes de carrera e indican ofrecer a los empleados la posibilidad de ascender a un cargo más alto. Finalmente, el 72,7 % manifiesta compartir con sus empleados oportunidades de becas y cursos que ayuden a enriquecer competencias y permitan su profesionalización.

Respecto a las pymes del sector logístico portuario, la gran mayoría (97,7 %) cuenta con programas de capacitación y desarrollo. Más de la mitad de las empresas encuestadas (66,7 %) ejecuta el proceso mediante el área de RRHH, aun así, en un 20 % se lleva a cabo por el gerente o director. El 96,7 % de estas Pymes indagan sobre las necesidades de capacitación que presentan los colaboradores, de igual forma, el 96,7 % cuentan con planes de capacitación anuales. Un 93,3 % cuenta con los recursos para desarrollar estos planes, además, en estas empresas un 73,3 % realiza las capacitaciones dentro del horario laboral. Un 6,7 % no evalúa la implementación y el impacto de los planes de capacitación. En el 93,3 % de las pymes existen planes de carreras, además, indican promover ascensos en sus colaboradores, a la vez que comparten oportunidades de becas y cursos que apoye o complemente su formación.

Referente a las pymes del sector turístico, el 90,9 % ejecutan el proceso de capacitación y desarrollo. De esas solo un 32,7 % lo ejecuta mediante RRHH, seguido por el gerente o director (29,1 %). En el 89,1 % indagan sobre las necesidades de capacitación latentes, mientras que, un 83,6 % tienen programa de capacitación cada año. El 85,5 % cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo los planes de capacitación. Más de la mitad (56,4 %) de estas pymes realizan capacitaciones en el horario laboral. El 89,1 % evalúa los resultados de la implementación de los planes de capacitación, además, el 85,5 % cuentan con planes de carrera y un 90,9 % indican promover ascensos. Finalmente, un 87,3 % ofrece becas o cursos a sus colaboradores.

Con relación a los métodos que se utilizan en las pymes para evaluar los resultados de la implementación de los planes de capacitación y medir su impacto, se observó que, el más seleccionado es el mejoramiento del clima laboral (41,7 %), tal como se observa a continuación en la **tabla 37-7.**

Tabla 37-7
Métodos de indagación utilizados para medir el impacto de las capacitaciones

Componentes	Manufacturera (11)		Logístico-Portuario (30)		Turístico (55)		Total (96)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Encuestas de satisfacción	2	18,2	5	16,7	7	12,7	14	14,6
Mejoramiento en las metas	5	45,5	15	50,0	15	27,3	35	36,5

Componentes	Manufacturera (11)		Logístico-Portuario (30)		Turístico (55)		Total (96)	
Modificación de la conducta	1	9,1	7	23,3	5	9,1	13	13,5
Mejoramiento del clima laboral	3	27,3	16	53,3	21	38,2	40	41,7
No respondidos	1	9,1	3	10,0	13	23,6	18	18,8
No formato	3	27,3	4	13,3	12	21,8	19	19,8

Con referencia a las competencias que con frecuencia requieren fortalecimiento o desarrollo, tal como se observa en la tabla 37-8, son en mayor medida (64,6 %) las técnicas relacionadas al cargo y las que requieren menor refuerzo, de acuerdo con las pymes encuestadas, son las habilidades blandas (13,5 %).

Tabla 37-8
Competencias que requieren capacitación

Componentes	Manufacturera (11)		Logístico-Portuario (30)		Turístico (55)		Total (96)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Técnicas relacionadas al cargo	8	72,7	21	70,0	33	60	62	64,6
Personales	1	9,1	12	40,0	14	25,5	27	28,1
Interpersonales	1	9,1	4	13,3	10	18,2	15	15,6
Profesionales	1	9,1	8	26,7	10	18,2	19	19,8
Habilidades blandas	1	9,1	2	6,7	10	18,2	13	13,5
Otro	0	0	0	0	1	1,8	1	1,0
No respondidas	1	9,1	2	6,7	12	21,8	15	15,6

Con relación a las instituciones que apoyan los planes de capacitación y desarrollo de las pymes se evidenció que más de la mitad (52,1 %) refiere a la ARL, seguido por los Gremios (37,5 %), las cajas de compensación (25 %) y el Sena (24 %). La entidad en la que menos se apoyan es la cámara de comercio (21,9%).

Evaluación de desempeño

El 100 % de las pymes del sector manufacturero evalúan el desempeño de los colaboradores, asimismo, les informan lo que esperan de ellos con relación a sus resultados en el puesto de trabajo. En el 45,5 % el encargado del proceso es RRHH, sin embargo, en un 36,4 % lo lleva a cabo el gerente o director. El 90,9 % de estas empresas utilizan como criterio de evaluación para el desempeño, las competencias (conocimientos, habilidades, aptitudes y comportamientos). El 81,8 % retroalimenta a los trabajadores sobre los resultados, de esto, en más de la mitad de las empresas (54,5 %) se encarga el jefe inmediato. El 90,9 % manifiestan desarrollar planes de acción acorde a los resultados de la evaluación.

En el sector logístico portuario, un 93,3 % de las pymes evalúan el desempeño de los empleados, además, la mayoría (63,3 %) lo realizan mediante RRHH, seguido por un 26,7 % que lleva a cabo el jefe inmediato. El 93,3 % de las pymes informa a sus empleados de lo que se espera, utilizando mayormente (80 %) como criterio para evaluar las competencias. El 86,7 % de las empresas retroalimentan a los empleados con los resultados de la evaluación, encargándose principalmente (63,3 %) RRHH. Asimismo, el 93,3 % de estas empresas ejecutan planes de acción con base en los resultados de las evaluaciones.

Acerca del sector turístico se encontró que, el 87,3 % de las pymes realiza la evaluación de desempeño a sus colaboradores, un 50,9 % mediante el gerente o director seguido por un 30,9 % del jefe inmediato. La mayoría de estas empresas (90,9 %) informa a sus colaboradores lo que esperan de ellos en relación con sus resultados en el puesto de trabajo, un 74,5 % tienen como criterio para la evaluación del desempeño, las competencias del trabajador. El 83,6 % realiza retroalimentación de los resultados, encargándose de esto principalmente (52,7 %) los gerentes o directores. De igual forma, 87,3 % emplea planes de acción para corregir falencias o debilidades encontradas a partir del análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño.

Todas las pymes coinciden en que su principal finalidad al realizar evaluaciones de desempeño es la mejora del rendimiento, esto en consonancia con lo visto anteriormente de que la mayoría de las pymes en cada sector realiza planes de acción acorde a los resultados, demuestra un interés por contribuir al crecimiento laboral. Aun así, existen ciertas pymes (21,9 %) que tienen en cuenta estas evaluaciones para los despidos.

37.6 Discusión

A continuación, se señalan los principales hallazgos obtenidos a partir de la investigación sobre cómo están gestionando el talento humano en los tres sectores económicos encuestados: manufacturero, logístico-portuario y turístico.

En más de la mitad de cada uno de los sectores económicos mencionados se evidencia la presencia del área de recursos humanos, especialmente en las pymes logístico-portuarias. Estos resultados no concuerdan con lo encontrado por Dolan *et al.* (2007) quienes exponen que un rasgo característico de las pequeñas o medianas empresas es que en muchas de ellas no existen departamentos de recursos humanos ni órganos especializados para su gestión lo cual se atribuye a su tamaño, a que no se considera necesario o se asocia con mayores costos. Al respecto, Casas (2015) afirma que estas empresas son las que menos tienen el área de RRHH siendo las que más lo necesitan.

En cuanto a los encargados del área de recursos humanos, el sector manufacturero y el sector turístico señalan como responsables principalmente a los gerentes y a los asistentes administrativos, mientras que en el sector logístico-portuario reportan que se encargan los profesionales en el área. En ese mismo sentido, Naranjo (2012) manifiesta que debido a la carencia del departamento de recursos humanos en las Pymes, los gerentes han asumido esta responsabilidad. Aun así, llama la atención el hecho de que las actividades de esta área sean asumidas por diferentes cargos, lo cual reafirma lo indicado por Dolan *et al.* (2007) sobre como uno de los principios más aceptados en la actualidad es que la responsabilidad de una eficiente gestión de los recursos humanos es compartida.

Respecto al proceso de planificación estratégica de los recursos humanos se encontró que la mayoría de las pymes encuestadas de los tres sectores (manufacturero, logístico-portuario, turístico) indican contar con la cantidad de personal necesario y además cualificado para cumplir con sus metas y objetivos. De igual forma, tanto las pymes del sector manufacturero como las del sector logístico-portuario, tienen entre sus prioridades ser rentables y competitivas. Sin embargo, una gran cantidad considera que necesitan adaptarse a las exigencias del mercado. En las empresas turísticas por su parte, se manifiesta que la mayor preocupación e interés es ser rentables y competitivas. Lo anterior pone en evidencia que los esfuerzos de estas empresas se orientan principalmente a lograr extraer más beneficios de la operación en comparación a la inversión y esfuerzo que ha hecho.

Con relación a los elementos de planeación estratégica, todas las pymes de los sectores manufacturero, logístico-portuario y turístico indicaron que cuentan con una misión y visión clara de sus empresas. Sin embargo, en el sector turístico, a diferencia de los otros sectores, todas reportaron tener también definidos sus objetivos. En cuanto a la estrategia de la empresa, la mayoría reportó contar con ellas. Pese a estos resultados, Dolan *et al.* (2007) y Franco-López y Bedoya-Zapata (2018) indican que, en la práctica, las pymes tienen dificultades para pronosticar sus necesidades para los próximos cinco años, puesto que, están más preocupadas por vivir el día a día, careciendo de visión y misión que articulen los recursos y canalicen las potencialidades del talento humano. Asimismo, Pacheco (2013) pone en evidencia en su investigación que los propietarios de las pymes rechazan la planeación estratégica, orientando a la empresa de manera intuitiva frente a la toma de decisiones.

Sobre el análisis y descripción del cargo, todas las pymes encuestadas del sector manufacturero manifiestan realizar este proceso, sin embargo, algunas empresas de los sectores logístico-portuario y turístico manifestaron no llevarlo a cabo. Igualmente, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas de todos los sectores participantes indicaron contar con un manual de funciones y perfiles de cargo. Los encargados de este proceso, en las pymes manufactureras y logístico-portuarias son los profesionales del área de RRHH, caso contrario al sector turístico en donde el encargo es el asistente administrativo o el gerente. Con relación a los elementos que tienen en cuenta las empresas para la descripción de los perfiles del cargo, se encontró que en las pymes manufactureras se consideran principalmente las funciones a desempeñar, educación, experiencia, los equipos a utilizar y los riesgos laborales. En las pymes logístico-portuarias se tienen en cuenta mayormente la experiencia, los conocimientos específicos, equipos a usar y personas a cargo. Por su parte, en el sector turístico reportan considerar la experiencia, la educación y los riesgos laborales. Todos los sectores concuerdan en que los atributos personales son lo menos relevante para ellos. Se resalta que refieren tener en cuenta los perfiles del cargo para llevar a cabo el proceso de selección atendiendo a lo que indica Lozano y González (2013) sobre la importancia de la descripción y el análisis de cargos, puesto que, sirven de base para la construcción futura de procesos selectivos.

Todas las pymes participantes de la industria manufacturera y turística realizan el proceso de reclutamiento, en el sector logístico-portuario también se encontraron unas pocas que no. Lo anterior no concuerda con lo expuesto por Torres-Flórez *et al.* (2020) quienes indican que las pymes tienen una tendencia marcada a no brindarle la importancia que requiere el proceso de reclutamiento.

En cuanto a la frecuencia con la que surge la necesidad de cubrir vacantes en la empresa, se encuentra que en el sector manufacturero es de una a tres veces al año, en el logístico-portuario de cero a tres veces en el año y en el turístico todas las empresas reportaron que las vacantes surgen de cero a una vez al año, siendo en este último sector en el que menos se presentan. La razón principal por la que surge la necesidad de cubrir una vacante en las pymes manufactureras es por despidos al personal, mientras que en las empresas logístico-portuarias y en las turísticas es por rotación o retiro voluntario del personal. Acerca de la persona encargada de ejecutar este proceso, en las pymes del sector manufacturero y logístico -portuario se encontró que el área de RRHH, por su parte el sector turístico indicó tanto RRHH como el gerente.

En cuanto a las fuentes de reclutamiento utilizadas, se evidenció que en los tres sectores económicos el más utilizado es el externo, confirmando lo encontrado por Torres-Flórez *et al.* (2020) quienes en su estudio observaron que el reclutamiento externo es el más destacado en las Pymes. Aun así, algunas pymes en los tres sectores acuden a amigos o conocidos y a familiares para ocupar sus vacantes. Esto coincide con lo indicado por Jaramillo (2011) y Naranjo (2012) quienes encontraron que la mayoría de las pymes realizan este proceso de manera informal, siendo su principal fuente de reclutamiento la recomendación, lo que ocasiona que estos procesos sean imparciales y no tengan en cuenta las capacidades y competencias reales de los aspirantes. De igual forma, se encontró que las habilidades, destrezas y aptitudes son los requisitos que menos tienen en cuenta las pymes de cada sector para seleccionar al candidato, contradiciendo lo encontrado por Dolan *et al.* (2007) quienes indican que las habilidades y las aptitudes son importantes y demandadas para el proceso de selección de personal.

Con relación al proceso de selección de personal, se evidenció que todas las pequeñas y medianas empresas encuestadas de los sectores manufacturero y logístico-portuario reportaron llevar a cabo este proceso, mientras que unas pocas del sector turístico no lo realizan. En común, la mayoría de empresas de cada sector indica que este proceso es realizado mayormente por el área de RRHH. Igualmente, la duración del proceso en cada sector es de una a dos semanas y la frecuencia anual de una a dos ocasiones. Las pymes del sector manufacturero tienen en cuenta el análisis de la hoja de vida y la entrevista inicial, las logístico-portuaria y turísticas consideran el análisis de la hoja de vida y la verificación de referencias. Esto es contrario a lo encontrado por Naranjo (2012) afirma que al momento de la selección de personal en las pymes existen factores como las competencias, edad, sexo, apariencia física que son determinantes y excluyentes

a la hora de tomar la decisión. Se resalta el hecho de que, todos los sectores económicos encuestados en menor medida tienen como requisito para seleccionar el personal: las habilidades, destrezas y aptitudes y las características personales.

Referente al proceso de inducción u orientación, todas las pymes logístico-portuarias y turísticas, reportan realizarlo, mientras que unas pocas manufactureras no lo hacen. En cuanto al encargado del proceso, en las empresas manufactureras y logístico-portuarias no se recolectaron suficientes datos para obtener una respuesta sobre esto. Solo el sector turístico indica que los responsables de este proceso son mayormente los asistentes administrativos. Las pymes de los tres sectores señalaron realizar tanto la inducción específica al cargo como la general de la organización e indicaron que los nuevos empleados reciben entrenamiento previo a la ejecución de sus funciones.

Sobre el proceso de capacitación y desarrollo, todas las pymes manufactureras reportan que sí ejecutan planes de capacitación, caso contrario en las empresas logístico-portuaria y turísticas donde varias no lo hacen. En los tres sectores se encarga de este proceso el área de RRHH, en el turístico también el gerente. En el sector manufacturero las capacitaciones son realizadas fuera del horario laboral, mientras que, en los sectores logístico-portuario y turísticos son en horario laboral. De igual forma, las pymes de cada sector manifiestan contar con los recursos necesarios para desarrollar sus planes de capacitación. Contradiciendo lo expuesto por Sánchez *et al.* (2016) sobre cómo este proceso está tan desfavorecido que no se establece un presupuesto para desarrollarlo, por ende, se realiza de acuerdo con las necesidades inmediatas y el plan de acción de la empresa. Asimismo, cada sector económico encuestado manifiesta tener un plan carrera y posibilidades de ascenso para sus empleados, esto no concuerda con lo expuesto por Medina *et al.* (2012) quienes indicaron que para esto se debe tener en cuenta el tamaño y la estructura de la pyme que dificulta los planes de carrera y los ascensos de personal.

Todas las empresas del sector manufacturero evalúan el desempeño de sus colaboradores, solo unas pocas del sector logístico-portuario y turístico no lo hacen, este resultado no concuerda con lo expuesto por Sierra y López (2013) quienes identificaron que hay muchas entidades que no cuentan con un sistema que les permita calificar el desempeño de sus funcionarios. En cuanto al criterio de evaluación para el desempeño que tienen en cuenta estas empresas, se encontró que los tres sectores evalúan principalmente las competencias relacionadas al cargo (conocimiento, habilidades, aptitudes y comportamientos).

Como conclusión, se puede señalar que la mayoría de las pymes de los tres sectores económicos reportan llevar a cabo los procesos de gestión del talento humano señalados, se logra identificar pocas empresas de cada sector no llevan a caco cierto procesos, sin embargo, no se hallan grandes diferencias entre las prácticas en materia de manejo de personal entre los sectores. Así mismo, se hallan más inconsistencias que coincidencias de los resultados del presente estudio con los encontrado en otras investigaciones sobre la gestión del talento humano en pymes colombianas. Se evidencia entonces un avance en el reconocimiento por parte de las pymes del talento humano como recursos estratégicos para apostarle al fortalecimiento y competitividad de las empresas en un mercado globalizado marcado cada vez más por acelerados avances tecnológicos e informáticos en los que el capital intelectual y las competencias del recurso humano son claves para el manejo efectivo y maximización de otros recursos y procesos de las organizaciones. Se recomienda contrastar el reporte de los encuestados con información recopilada a través de otras técnicas como las entrevistas, los grupos focales, visitas empresariales y revisión documental. Así mismo, se recomienda profundizar en estos resultados considerando otros procesos de gestión del talento como el de bienestar laboral y seguridad y salud en el trabajo, ampliando la muestra de empresas participantes por sector, incluyendo otros sectores representativos y contrastando el reporte de los encuestados con información recopilada a través de otras técnicas como las entrevistas, los grupos focales, la revisión documental etc.

A partir de la revisión de la literatura, se encuentra que estos procesos necesarios para la consecución de resultados organizacionales no están siendo objeto de estudios en los últimos años en Colombia, mucho menos en las pymes, donde están más enfocados en indagar sobre procesos financieros y no tanto humanos. Esto demuestra la importancia de seguir indagando sobre las prácticas de las pymes en materia de gestión de recursos y las razones que las justifican, con el fin de identificar limitaciones y oportunidades para el mejoramiento, dado la importancia que estas empresas tienen para la economía y generación de empleo en el país. Además, un manejo deficiente del área de gestión humana influye significativamente en los demás procesos dentro de las pymes, debido a que son las personas las que hacen posible que la empresa logre sus objetivos y metas organizacionales y pueda competir con éxito en los diferentes mercados, toda vez que solo a través del esfuerzo humano puede llevarse a la realidad las grandes ventajas de otros recursos materiales como: la tecnología, la información, las materias primas y el dinero, entre otros (Robbins y Judge, 2009).

Referencias

- Arrieta-Rodríguez, D. y Villalba-Hernández, J. (2018). Análisis del sector logístico portuario basado en el modelo Porter. *Panorama Económico, 26*(3), 317-332. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7439491.pdf

- Bravo, A. y Rincón, D. (2013). *Estudio de competitividad en el sector turismo en Colombia*. [Trabajo de Grado, Universidad del Rosario]. https://bit.ly/3VcTRk3

- Calderón, G. y Álvarez, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad Eafit, 42*(142), 26-45. https://bit.ly/3hZzEjk

- Cámara de Comercio de Cartagena. (2017). *Cartagena en cifras. Octubre 2017*. Cámara de Comercio de Cartagena.

- Casas, D. (2015). *La calidad del talento humano en las PYME como elemento diferenciador de competitividad* [Trabajo de Grado, Universidad Militar Nueva Granada]. https://bit.ly/3Ax43vT

- Castaño, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y Administración,* (235), 147-173. https://bit.ly/3Xi3sYG

- Centro Virtual de Negocios. (31 de octubre de 2016). Cuáles son los sectores económicos de Colombia. https://www.cvn.com.co/cuales-son-los-sectores-economicos-de-colombia/

- Centro Virtual de Negocios. (29 de enero de 2019). Sector manufacturero colombiano más optimista en el 2019. https://www.cvn.com.co/sector-manufacturero/

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe -Cepal. (s.f.). *Acerca de microempresas y Pymes*. https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes

- Correa, M. y Díaz, B. (2018). Capacidad en tecnologías de la información y desempeño organizacional: un estudio en el contexto colombiano *Innovar, 28*(69), 99-115. http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v28n69/0121-5051-inno-28-69-00099.pdf

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE. (2013). *Encuesta de desarrollo e innovación tecnológica en la industria manufacturera 2011-2012 (definitivo)*. https://bit.ly/3tLzm2n

- Dessler, G. (1994). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Dini, M. y Stumpo, G. (Coords.). (2018). *MiPymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Cepal. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3ª ed.). McGraw-Hill.
- El Espectador. (16 de marzo de 2018). El 62% de las Pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento. https://bit.ly/3Eu63Gi
- Eslava, E. (25 de febrero de 2011). Gestión del talento humano en las organizaciones. *Recursos Humanos*. https://bit.ly/2tukrdY
- Fernández, E., y Junquera, B. (2013). Iniciación a los Recursos Humanos. Septem Ediciones. ISBN: 978-84-15279-99-0. http://www.septemediciones.com/files/iniciacionalosrecursosresumen.pdf
- Franco-López, J. y Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis del talento humano aplicados en organizaciones Pymes. *Revista CEA, 4*(7), 85-101. https://bit.ly/3GD0jwD
- Figueroa, H. (2014). Tenemos la mayor economía de la Costa. *El Universal*. https://bit.ly/3UUFYaB
- Gómez-Cardona, N. y González-Marín, E. (2018). Gestión del talento humano en las plazas de mercado en Colombia, ¿un proceso exiguo o en construcción? *Aletheia*, *10*(1), 148-169. http://www.scielo.org.co/pdf/aleth/v10n2/2145-0366-aleth-10-02-148.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. https://bit.ly/3AtOZyT
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, (18), 103-137. https://bit.ly/3EOEKYx
- Jaramillo, O. (2011). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa Expopyme de la Universidad del Norte. *Pensamiento & Gestión*, (31), 167-195. https://www.redalyc.org/pdf/646/64620759009.pdf

- Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. 10 de julio de 2000. D. O. n.° 44078. http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672

- López-González, C. y Robledo-Velásquez, J. (2014). Una aproximación a la gestión de capacidades de innovación en la Pyme colombiana. *Gestión y Sociedad*, 7(2), 11-30. https://bit.ly/3i09lcW

- Lozano, J. y González, D. (2013). *Redefinición de las descripciones y perfiles de cargo por competencias de los empleados del área administrativa en la planta de Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla fundamentado bajo el modelo de análisis organizacional de Renée Bédard* [Tesis de Maestría, Universidad del Norte]. http://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/5249?show=full

- Medina, A., Delgado, A. y Lavado, P. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una Pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali. *Estudios Gerenciales, 28*(122), 121-138. http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n122/v28n122a08.pdf

- Mora, E., Vera, M. y Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MiPymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales, 31*(134), 79-87. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600

- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (32), 83-114. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005

- Nuño, P. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. Red Tercer Milenio.

- Oviedo, J. (18 de enero de 2019). 'Estamos viendo una recuperación consolidada del sector manufacturero y un crecimiento en las ventas del comercio minorista', afirmó el director del DANE. *Presidencia de la Republica*. https://bit.ly/3tTTPlj

- Pacheco, C. (2013). Estrategias empresariales más utilizadas por las Pymes en Sincelejo. *Económicas CUC, 34*(1), 183-202. https://bit.ly/3V0reqz

- Pantoja, D. y De Ávila, J. (2012). *Proceso de análisis, evaluación y descripción de cargos por competencias para la empresa CI Comerpes S.A. de la ciudad de Cartagena* [Tesis de postgrado, Universidad EAN].

- Parra, L. (2013). Los sistemas de información contable: una herramienta para la gestión integral de las Pymes. *Gestión Joven*, (11). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6421784

- Pérez, R. (2017). *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa latinoamericana: productividad de la Mipymes como función de la dirección de la organización*. (1ª ed.). Ecorfan.

- Prieto, C. (2014). *Turismo en Colombia: un sector en crecimiento*. Universidad Nacional de Colombia. https://ideas.repec.org/p/col/000426/012833.html

- Reyes, E. y Vergara, F. (2009). *Caracterización de la Pyme en la Industria Manufacturera de la ciudad de Cartagena* [Trabajo de Grado, Universidad de Cartagena].

- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). Pearson Educación.

- Sánchez, M., Cervantes, V. y Peralta, P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, *22*(2), 78-91.

- Sierra, G. y López, S. (2013). *Evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano (2010-2012)* [Trabajo de Grado, Universidad Militar Nueva Granada]. https://bit.ly/3GuIjod

- Torres-Flórez, D., Velásquez-Díaz, J. y Hernández-González, J. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección de personal en el sector hotelero: caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial, 12*(1), 1-23. https://bit.ly/3OmWnC5

- Valle, A. y Niebles, W. (2017). Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en las Pymes de Barranquilla (Colombia). *Espacios*, *38*(58), 1-6. http://hdl.handle.net/11323/4601

Sobre los autores

Johnny Orejuela

Doctor en Psicología Social del Trabajo de la Universidad de São Paulo, Brasil, Estancia doctoral internacional en la Universidad de Valencia, España. Psicólogo y Magíster en Sociología de la Universidad del Valle, Especialista en Psicología Clínica con Orientación Psicoanalítica de la Universidad de San Buenaventura, Cali. Investigador Senior MinCiencias. Exjefe del Departamento de Psicología y Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad Eafit. Profesor-investigador, Titular, Escuela de Artes y Humanidades, Universidad Eafit. Miembro fundador de la Red Latinoamericana de Clínicas del Trabajo.
Correos electrónicos: jorejue2@eafit.edu.co / johnnyorejuela@hotmail.com
Redes sociales: @johnnyorejuela_

Lizeth Andrea Villada Arango

Candidata a Doctora en Administración de la Universidad Eafit. Psicóloga de la Universidad de Envigado, Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano, Magíster en Desarrollo Humano Organizacional. Investigadora en el grupo de investigación Orygen de CEIPA Powered by Arizona State University, docente de pregrado y posgrado en universidades como Católica del Norte Fundación Universitaria, Universidad EAFIT y Universidad Pontificia Bolivariana. Actualmente se desempeña como docente investigadora y Coordinadora Académica de la Especialización en Gerencia del Talento Humano en CEIPA Powered by Arizona State University.
Correos: lizeth.villada@ceipa.edu.co / lvillad5@eafit.edu.co.

Mónica García Rubiano

Doctora en salud., psicología y psiquiatría de la universidad de Almería – España, Magister en psicología y especialista en psicología de las organizaciones de la Universidad Católica de Colombia. Actualmente coordina la especialización en psicología de las organizaciones, pertenece al grupo de investigación EUROPSIS.

Investigador asociado en Colciencias. Coordinadora nodo de psicología de las organizaciones y del trabajo (POT). Ha escrito artículos y capítulos de libro sobre cambio organizacional relacionándolo con variables del comportamiento organizacional. Ha trabajado en varias universidades en pregrado y posgrado. Correos: mgarcia@catolica.edu.co

Adolfo Brides

Mestre em Psicologia Social e das Organizações pela Universidade Federal da Bahia, Brasil. Docente efetivo da Faculdade de Educação e Psicologia na Universidade Rovuma, Extensão de Cabo Delgado, Moçambique.
Correos: bridesadolfo@gmail.com.

Armando García Avilés

Doctorado en filosofía con especialidad en psicología (área de psicología clínica) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Rio Piedras. Magister en Psicoterapia Psicoanalítica de la Universidad Complutense de Madrid. Psicólogo clínico independiente. Investigador sobre epistemología y ética, la figura del experto en la psicología, knowledge management (gerencia del conocimiento).
Correo: armando.garcia.ccc@icloud.com / armando.garcia@upr.edu

Ana María Fajardo González

Psicóloga egresada de la Universidad Pontificia Bolivariana Medellín.
Correo: ana.fajardo@upb.edu.co

Ana María Muñoz Franco

Magister en Desarrollo Humano Organizacional y Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad Eafit, Medellín. Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana, Cali. Directora Personas en Cementos Argos. Correo: anamariamunozf@hotmail.com / amunozmu@argos.com.co

Anderson Gañán Moreno

Magister en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y Psicólogo de la Universidad Eafit. Esp. en SG-SST. Profesor hora cátedra de Psicología en la

Universidad EAFIT y del Politécnico Grancolombiano. Miembro del grupo de Investigación Estudios en Psicología, Universidad Eafit.
Correo: agananm@eafit.edu.co

Andrés Miguel Vásquez Ochoa

Doctor en Humanidades, Magíster y especialista en Hermenéutica Literaria de la Universidad EAFIT. Psicólogo de la Universidad de San Buenaventura. Profesor y jefe del programa de psicología de la Universidad Eafit. Correo: avasqueo@eafit.edu.co

Angela Sofía Orbes Caicedo

Psicóloga, estudiante de especialización en gerencia de proyectos en la Universidad CESMAG. Auxiliar de investigación del grupo Perspectivas Psicológicas.
Contacto: asorbes.5405@unicesmag.edu.co /angyorbes@gmail.com

Angélica María Londoño Moreno

Doctoranda en Psicología, Universidad del Valle, Colombia. Asistente de docencia de la Facultad de Psicología, Universidad del Valle. Miembro del Grupo de investigación en Psicología Organizacional y del Trabajo.
E-mail: londono.angelica@correounivalle.edu.co

Boris Cendales-Ayala

Doctor en Psicología de la Universidad de Los Andes, Sociólogo de la Universidad del Rosario. Profesor Asociado de la Universidad El Bosque. Investigador Asociado en MinCiencias. Coordinador del Grupo de Investigación en Gestión, Empresa y Sociedad. Correos: bcendales@unbosque.edu.co / boriscendales@gmail.com

Carmen Picazo Lahiguera

Doctora en Psicología de los Recursos Humanos por la Universidad de Valencia y Máster en dirección de Recursos Humanos ESIC Business & Marketing School. Docente en el ámbito de la Dirección y Gestión de los Recursos Humanos y la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Orientadora Laboral para el desarrollo de la carrera académico profesional en egresados universitarios.

Gestión de equipos de trabajo, el comportamiento organizacional y la promoción de organizaciones saludables y salud laboral.
Correo: carmen.picazo@esic.edu / carmen.picazo@unizar.es

Carolyn Diaz García

Psicóloga, Especialista en gerencia de recursos humanos, Máster en Dirección y administración de empresas. Magíster en Gestión humana y Estudiante de Doctorado en Ciencias Sociales de la Universidad Pontificia Bolivariana. Docente de la Escuela de Psicología, Talento Humano y Sociedad -Politécnico Grancolombiano sede Medellín. Correos: cdiazg@poligran.edu.co / cadygar@gmail.com

Clayton Silva de Almeida

Doutorando em Psicologia, Universidade Federal da Bahia (UFBA), Brasil. Mestre em Psicologia Organizacional e Trabalho (UFBA). MBA em gestão de pessoas, Unifacs. Especialista em Avaliação Psicológica, Universidade Paulista. Psicólogo, Faculdade de Tecnologia e Ciências de Salvador (UNIFT). É analista de avaliação institucional da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública y Universidad Federal de Bahía. Professor e preceptor de estágio na UNIFTC. Correo: psicologiabahia@gmail.com

Concha Antón Rubio

Profesora Titular de Escuela Universitaria Departamento de Psicología Social y Antropología de la Universidad de Salamanca. Doctora en Psicología por la Universidad de Salamanca (España), Diplomada en Ciencias Empresariales por la Universidad de Valladolid y Licenciada en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universidad de Salamanca. Premio Extraordinario de Doctorado. Investigadora principal y coinvestigadora de más de 30 proyectos de investigación nacionales e internacionales, articulados en torno a la igualdad de trato, no discriminación y organizaciones inclusivas. Correo: canton@usal.es

Daniela Carolina Arteaga Torres

Psicóloga Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Líder de proyectos en Divergentes e investigador Junior en 60Decibels. Correos: Daniela.arteaga@divergentes.com.co / Danielaarteagat@gmail.com

Diana Milec Cifuentes-Leiton

Magister en Psicología y Psicóloga de la Universidad del Valle (Cali, Colombia). Doutoranda em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Brasil. Bolsista Capes 2022-25. Investigadora Junior Minciencias. Integrante de los grupos de investigación en *Psicología organizacional y del Trabajo*, y *Gestión y Políticas Públicas* de la Universidad del Valle. Miembro de la Red Iberoamericana de Psicología Organizacional y del Trabajo. Correo: diana.milec.cifuentes@correounivalle.edu.co

Dianne Sofia Araujo Romero

Docente Ocasional Medio Tiempo e investigadora de la Universidad Nacional, Abierta y a Distancia. 10 años de experiencia docente, investigativa y administrativa en diferentes universidades a nivel regional y nacional. Psicóloga–Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento. Autora de textos como "La formación del psicólogo organizacional y del trabajo en los escenarios laborales actuales".
Correo: dianne.araujo@unad.edu.co / ps.sofiaaraujoromero@hotmail.com

Diego Andrés García Valdivieso

Magister en Administración (MBA) de la Universidad Eafit, Medellín. Ejecutivo para América Latina en Tigo Comunicaciones. Correo: dagarciav@eafit.edi.co

Diego Fernando Muñoz Muñoz

Psicólogo, Universidad de Nariño. Investigador del grupo de investigación Psicología y Salud, Departamento de Psicología, Universidad de Nariño.
Correo: dife@udenar.edu.co

Dilver Orlando Pérez Gaviria

Psicólogo, Universidad de Nariño. Docente orientador titular del colegio Comfamiliar siglo XXI de la ciudad de Pasto. Psicoterapeuta y asesor en la IPS Cedertis s.a. Correo: dilveroperez@gmail.com

Edison Jair Duque Oliva

Doctor en Marketing, Profesor Titular, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Docente, Esai Business School, Universidad Espíritu Santo, Guayaquil, Ecuador.
Correo: ejduqueo@unal.eu.co

Enrique Nadal Vilella

Graduado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos por la Universitat de València y Máster en dirección de personas y desarrollo organizativo en ESIC Business School-Valencia. Cuenta con experiencia profesional, por un lado, como técnico de Recursos Humanos y, por otro, en la transformación digital de la función y procesos en los RRHH gracias a la elaboración de su trabajo fin de máster. Correo electrónico: nadalvilella@gmail.com

Erico Rentería Pérez

Doctor en Psicología, y Pós-Doctorado en Psicología Social y del Trabajo, Universidad de São Paulo, Brasil. Profesor Titular Facultad de Psicología, Universidad del Valle. Director Grupo de investigación en Psicología Organizacional y del Trabajo. Investigador Senior MinCiencias. Profesor Visitante Internacional Instituto de Psicología, Universidad Federal de Bahía, Brasil.
Correo: erico.renteria@correounivalle.edu.co

Erika María Uñates Zuleta

Magister en seguridad y salud en el trabajo de la Universidad de Antioquia, especialista en Dirección y Gestión Educativa de la universidad San buenaventura, Psicóloga de la Universidad de Antioquia. Docente líder de apoyo orientadora de Secretaría de Educación de Antioquia, experta temática Universidad San Buenaventura-Universidad Católica del Norte.
Correos: erika.unates@udea.edu.co / erikamaria.uz@gmail.com

Fátima Díaz Bambula

Doctora en Psicología, Universidad del Valle, Colombia. Profesora de la Facultad de Psicología, Universidad del Valle. Miembro del Grupo de investigación en Psicología Organizacional y del Trabajo. E-mail: fatima.diaz@correounivalle.edu.co

Francisco Carrillo Carrillo

Doctor en Competitividad e Innovación por la Universidad de Deusto (España), es investigador postdoctoral en Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. Su investigación se centra en las estrategias de innovación empresarial en economías emergentes. Correo electrónico: francisco.carrillo@orkestra.deusto.es

Francisco David Ortega Almonacid

Doctorando en Ciencias de la Dirección, Universidad del Rosario. Magister en Psicología, Universidad Católica de Colombia. Filósofo, Ateneo Pontificio Regina Apostolorum. Docente de Métodos de Investigación Científica, Universidad del Rosario. Correos: franciscod.ortega@urosario.edu.co / fdortega92@ucatolica.edu.co

Francisco López Gallego

Psicólogo de la Universidad de Antioquia, Colombia. Suficiencia Investigadora (Dea), Escuela Superior de Administración – Esade, Barcelona, Doctor en Ciencias de la Administración, Universidad Ramón Llull, Barcelona. Profesor de Organización y Gerencia (pregrado, posgrado), Universidad Eafit Colombia. Profesor visitante: en Maestría en Gerencia Social, Pontificia Universidad Católica del Perú y en el Doctorado en Estudios Latinoamericanos, Universidad de Salamanca, España; Exdecano de la Escuela de Administración, Universidad Eafit. 2000-2015.

German Vieco Gómez

Doctor en Psicología, Magíster en Salud Pública, Psicólogo, Profesor Titular Universidad de Antioquia, coordinador Maestría en Salud y Seguridad en el Trabajo, Facultad Nacional de Salud Pública.
Correo electrónico: fernando.vieco@udea.edu.co

Givaldo Carlos Candrinho

Mestre em Psicologia, Universidade Pedagógica – Moçambique (UPM). Doutorando em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Brasil. Bolsista CAPES Edital 025/2018. Professor, Universidade Save, Moçambique (UniSave). Atua na área de Comportamento Organizacional Positivo, linha: indivíduo e trabalho: processos micro organizacionais. correio: djivask@gmail.com

Hayr Alonso Gutiérrez Alemán

Psicólogo, Magister en Dirección de Organizaciones en la Economía del Conocimiento, Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Docente investigador. Correo electrónico: profehayr@gmail.com

Isaac Santos Estrada

Magister en Psicología Industrial-Organizacional (P I/O) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (UPR-RP). Estudiante doctoral del Programa Graduado de Psicología (área de P I/O) de UPR-RP. Investigador sobre la institucionalización del acoso laboral y análisis crítico de discurso de la psicología positiva. Correos: isaac.santos@upr.edu / isantosestrada@yahoo.com.

Isabella Villegas

Psicóloga de la Universidad de La Sabana. Miembro Semillero Investigación POT, Facultad de Psicología y Ciencias del Comportamiento, Universidad de La Sabana, Colombia.
Correos: isabellaviob@unisabana.edu.co / isavillegas97@hotmail.com

Itzel Alejandra Tovar

Psicóloga de la Universidad Eafit. Miembro del Semillero de Investigación en Clínica del Trabajo y las Organizaciones, Escuela de Artes y Humanidades Universidad Eafit. Correo electrónico: iatovart@eafit.edu.co.

Iván David Jojoa Arcos

Docente Tiempo Completo Universidad Mariana. 9 años de experiencia docente, investigativa y administrativa en universidades de la región. Psicólogo–Magíster en Psicología social del trabajo y las organizaciones. Autor de textos como "La formación del psicólogo organizacional y del trabajo en los escenarios laborales actuales" "capítulo de libro en el libro colectivo "Formar-se en psicología: conversaciones con maestros de la disciplina".
Correos: idjojoa@umariana.edu.co / psivanjojoa@gmail.com

Janaína Vilares da Silva

Mestra em Comunicação e Sociedade pela Universidade Federal do Tocantins, Brasil. Psicóloga na Universidade Federal do Tocantins, Brasil.
Correo: vilaresjana@gmail.com

Joice Reitz

Psicóloga pelo Centro Universitário Luterano de Palmas, Brasil.
Correo: joicertz@gmail.com

Juan Alejandro Barreto Tejada

Economista y Magíster en Finanzas y Sistemas. Docente e investigador. Autor de varios libros y actual director de especializaciones en la Universidad Piloto de Colombia.
Correo electrónico: juan-barreto@unipiloto.edu.co y jbarretotejada@gmail.com

Juan Carlos Espinal Uribe

Magister en Gerencia del talento humano. Psicólogo de la Universidad de Antioquia. Docente de Cátedra Universidad EAFIT. Integrante del Grupo de Estudio de Clínicas del Trabajo y las Organizaciones. Universidad Eafit.
Correos: jespina6@eafit.edu.co; juanespinal80@hotmail.com

Juan Guillermo Sandoval Reyes

Doctor en Gestión & M.Sc Gestión de Organizaciones – Psicólogo de la Universidad de La Sabana. Profesor Asociado, Facultad de Psicología y Ciencias del Comportamiento, Universidad de La Sabana, Colombia. Director Semillero Investigación POT. Miembro del Grupo de Investigación Dirección de Personas en la Organización. Correos: juan.sandoval1@unisabana.edu.co

Juan Javier Vesga Rodríguez

Doctor en Psicología de la Universidad del Valle, Colombia. Investigador, docente y consultor en el campo de la psicología organizacional y del trabajo y la gestión de recursos humanos. Ha sido directivo universitario y par evaluador de MinCiencias y del CNA. Correos: juanjaviervesga@gmail.com / juanjaviervesga@hotmail.com

Juan José Blandón Areiza

Profesional en Psicología, Universidad EAFIT. Gestor Senior Selección en Summa, Grupo Argos. Correos juanjo1992.2020@gmail.com / jblandona@eafit.edu.co

Juan P. Gamboa

Psicólogo y doctor en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo por la Universidad de Valencia (España). Investigador en Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad de la Universidad de Deusto (España). Profesor en diferentes universidades de Colombia y España. Su investigación se ha centrado en la Formación Profesional, educación superior, inserción laboral, empleabilidad, calidad del empleo, entre otras. También ha gestionado procesos de Recursos Humanos en el sector privado.
Correo electrónico: juan.gamboa@orkestra.deusto.es

Karlla Garcia Ferreira

Psicóloga pelo Centro Universitário Luterano de Palmas (CEULP/ULBRA). Correo: karllagarcia28@gmail.com

Kelly Obispo Salazar

Doctora en Psicología de la Universidad Del Valle. Especialista en Gerencia de la Calidad y psicóloga de la Universidad del Magdalena. Docente ocasional del programa de psicología de la Universidad del Magdalena. Investigadora junior MinCiencias. Correos: kobispo@unimagdalena.edu.co / kobispos@gmail.com

Kewy Sarsosa –Prowesk

Magister en Educación y Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Miembro del grupo de investigación Bitacus. Profesora Asistente, directora de la Oficina de Posgrado de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales en la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Correo: kewy@javerianacali.edu.co

Kiara Coralia Campo Landines

Psicóloga, Magister en Psicología y Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo de la Universidad del Norte de Barranquilla. Representante del Campo

de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo del Capítulo Zona Norte (COLPSIC), docente de planta del Programa de Psicología de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Correos: kcampo@utb.edu.co / kiacampo@gmail.com

Laura Melissa Álzate Díaz

Psicóloga egresada de la Universidad Pontificia Bolivariana Medellín. Correo: lau.alzate@hotmail.com

Laura Cardona de Plaza

Magister en Desarrollo Humano Organizacional y Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad Eafit, Medellín. Psicóloga y Administradora de la Universidad Eafit. Correo: lcardo29@eafit.edu.co

Laura Melissa Álzate Díaz

Psicóloga egresada de la Universidad Pontificia Bolivariana Medellín. Correo: lau.alzate@hotmail.com

Leonor Emilia Delgado-Abella

Doctora en Salud, Psicología y Psiquiatría de la Universidad de Almería (España). Psicóloga y Magíster en Psicología de la Universidad Católica de Colombia. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de los Andes. Profesora asociada y Líder del Grupo de Investigación en Psicología Social, Organizacional y Criminológica en la Universidad El Bosque. Integrante del grupo de investigación IPTORA (www.iptora.es). Investigadora asociada, Minciencias. Correos: delgadoaleonor@unbosque.edu.co / leopsicopos@gmail.com

Liliam Deisy Ghizoni

Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, com pós-doutorado no Programa de Pós-Graduação em Administração na UFF. Psicóloga. Professora Associada na Universidade Federal do Tocantins no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Sociedade.Correo: Ldghizoni@gmail.com

Lina Julieth Aroca Pérez

Psicóloga, Especialista en seguridad y salud en el trabajo, Magister en Promoción y Prevención en Salud Mental de la Universidad de Nariño. Docente de tiempo completo del Programa de Psicología de la Universidad CESMAG. Investigadora del grupo Perspectivas Psicológicas.
Contacto: ljaroca@unicesmag.edu.co / ljaroca1@gmail.com

Maddy Lorena D´Silvestri Ruiz

Magister en Desarrollo Humano Organizacional, Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano Organizacional y Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana. Consultora Senior en gestión del cambio y facilitadora de metodologías ágiles, liderazgo 4.0 y transformación para Change Américas.
Correos: ldsilvestri@changeamericas.com / renadsruiz@gmail.com

María Alejandra Gómez Vélez

Doctora en Psicología de la Universidad Católica de Argentina, magíster en Ciencias Sociales de la Universidad de Antioquia, Especialista en Gerencia de Salud Ocupacional de la Fundación María Cano, y en Psicología Organizacional de la Universidad de San Buenaventura, y psicóloga de la Universidad de Antioquia. Docente de la Universidad Pontificia Bolivariana. Coordinadora de la Maestría en Gestión Humana para Organizaciones Saludables de la misma universidad.
Correo: alejandra.gomez@upb.edu.co.

María Angelica Avendaño Becerra

Magister en Desarrollo Humano Organizacional y Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad Eafit, Medellín. Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana. Correo: maria.avendano@outlook.com

María Constanza Aguilar Bustamante

María Constanza Aguilar Bustamante, Doctora en Psicología, de la Universidad de La Laguna, España. Psicóloga y Magister en Psicología con énfasis en psicología de las organizaciones y del trabajo, de la Universidad Católica de Colombia. Especialista en Psicología del Consumidor (FUKL) y Especialista en Docencia Universitaria (Universidad El Bosque). Investigadora Asociada al Centro de Estudios e Investigaciones en Psicología -CEIPS- de la Facultad de Psicología de

la Universidad Católica de Colombia; Profesora del Doctorado en Psicología y la Maestría en Innovación Psicosocial de la Universidad Católica de Colombia. Correo electrónico: mcaguilar@ucatolica.edu.co

Marilyn Vanegas García

Candidata a Doctora en Estudios Sociales, Magíster en Psicología, Especialista en Psicología de las Organizaciones, Especialista en Filosofía Contemporánea, Psicóloga. Docente e investigadora, Universidad Piloto de Colombia y Pontificia Universidad Javeriana.
Correo electrónico: marilynvanegas@gmail.com / rocio-vanegas@unipiloto.edu.co

Marleny Cardona Acevedo

Doctora en ciencias sociales, Colegio de la Frontera Norte, México. Economista Universidad de Antioquia. Profesora titular Universidad de Manizales. Investigadora asociada de Minciencia. Correo mcardona@umanizales.edu.co

Mateo Cerón Hoyos

Psicólogo de la Universidad CESMAG.
Correos: mceron.6594@unicesmag.edu.co / mat101.mc@gmail.com

Mauricio Herrera López

Doctor en Ciencias Sociales y Jurídicas: área Psicología Aplicada, Magister en Educación, Máster en Intervención e Investigación Psicológica, Especialista en Educación y Pedagogía y Psicólogo de la Universidad de Nariño. Profesor Asociado del Departamento de Psicología de la Universidad de Nariño y Coordinador: Maestría en Psicología. U. de Nariño (Colombia). Correo: mahelo0077@gmail.com

Mercedes Oleaga

Socióloga, es técnica sénior en Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad de la Universidad de Deusto (España). Cuenta con un postgrado en investigación social aplicada y un Máster de Investigación en Economía Internacional ambas titulaciones por la Universidad del País Vasco UPV/EHU (España). Ha trabajado en consultoría estratégica para la definición de actuaciones para el desarrollo

regional. En la actualidad es candidata al doctorado y centra su investigación en los efectos de la competitividad sobre el bienestar de las personas.
Correo electrónico: mercedes.oleaga@orkestra.deusto.es

Merlin Patricia Grueso Hinestroza

Profesora Titular Escuela de Administración Universidad del Rosario. Directora UR STEAM. Doctora en Psicología Social y Antropología- Universidad de Salamanca (España), Psicóloga-Pontificia Universidad Javeriana Seccional Cali. Áreas de interés: Sostenibilidad, Responsabilidad Social Empresarial, Diversidad e Inclusión Laboral y Construcción de Paz. Investigadora Senior Minciencias. Becaria Minciencias, AUIP, Fundación Carolina, Universidad del Rosario. Mejor Investigadora Afrodescendiente del año 2017 José Francisco Socarras.
Correo: merlin.grueso@urosario.edu.co

Miguel Ángel Mañas Rodríguez

Doctor en Psicología Social, del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos de la Universidad de Almería. Investigador Principal del grupo de investigación IPTORA (www.iptora.es). Estancias en Alemania, Holanda, Reino Unido y Polonia. Director del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad de Almería. Miembro Ordinario de la European Association of Work and Organizational Psychology. Correo electrónico: marodrig@ual.es

Milena Margarita Villamizar Reyes

Doctora en Psicología Universidad de Baja California. Magister en Psicología y Psicóloga Universidad Católica de Colombia. Esp. En Gerencia del Talento Humano Universidad JTL. Profesora Universidad Eafit. Directora Área de Cultura, Escuela de Artes y Humanidades, Universidad Eafit, Miembro del grupo de investigación Estudios en Psicología Universidad Eafit.
Correo: mmvillamir@eafit.edu.co

Mónica López Santamaría

Profesora en la Universidad del Rosario y Pontificia Universidad Javeriana Colombia. Psicóloga, Universidad del Valle. Magister en Dirección de Empresas y Candidata al Doctorado en Ciencias de la Dirección Universidad del Rosario.

Investigadora Junior Minciencias. Áreas de interés: responsabilidad social corporativa, sostenibilidad corporativa, reputación corporativa, derechos humanos, empresa y paz, comportamiento organizacional, economía social, métodos cualitativos y métodos mixtos. Correo: monica.lopezs@urosario.edu.co

Natalia Gaviria

Psicóloga, Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano y Máster en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento; con una amplia trayectoria laboral, liderando y gestionando procesos de Gestión Humana de manera integral, con énfasis en Cultura y Desarrollo Organizacional, y gestión de la Innovación. Sólidos conocimientos en planeación y ejecución de procesos de atracción de talento, manejo de indicadores, gestión del conocimiento, cultura y clima organizacional; enfocada en la estrategia y el logro de los objetivos organizacionales.
Correo: nataliagc15@gmail.com

Oscar Fabián Martos Guatusmal

Psicólogo Universidad Mariana, Magister en Docencia Universidad La Salle. Docente tiempo completo del programa de psicología de la Universidad Cesmag. Investigador del grupo perspectivas psicológicas.
Contacto: ofmartos@unicesmag.edu.co / oscarfabianmartosg@gmail.com

Óscar Hernán Vargas Villamizar

Master of Science in Business and Economics de Lund University (Suecia). Magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad de Los Andes. Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander. Coordinador del Área de *International Business* de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas e integrante del grupo de investigación de Dinámicas económicas y administrativas (Universidad El Bosque). Correo electrónico: ovargasvi@unbosque.edu.co

Paulina María Barrero Amórtegui

Magíster en Gestión Humana de la Universidad de Antioquia. Especialista en Gerencia de Talento Humano y Desarrollo Organizacional de la Universidad del Tolima. Docente universitaria y formadora empresarial en temas de Administración,

Estrategia y Gestión Humana. Miembro del Semillero de Investigación en Clínica del Trabajo y de las Organizaciones de la Universidad EAFIT.
Correo electrónico: paubarreroamo@gmail.com.

Pedro Antonio Díaz Fúnez

Doctor en Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos de la Universidad de Almería. Profesor de la Universidad de Almería (España). Miembro del Grupo de Investigación de Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos (IPTORA HUM-923). Consultor organizacional.
Correo electrónico: pfunez@ual.es

Rocío Esperanza Hernández Arenas

Psicóloga, Magíster en Psicología, Especialista en Psicología Ocupacional y Organizacional y Especialista en Gerencia de Servicio; quince años de experiencia en desarrollo organizacional y dirección y gestión del talento humano en alineación con los objetivos estratégicos organizacionales, en empresas de diversos sectores.
Correo: rocioesperanzahernandez@yahoo.com

Santiago Bravo Jiménez

Psicólogo y Magister en Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad Eafit, Medellín, Colombia. Consultor Michael Page.
Correos electrónicos: santiagobravo@michaelpage.com.co / sbravoj@eafit.edu.co

Sara Santiago-Estrada

Doctora en Filosofía con especialidad en Psicología (Área Psicología Industrial-Organizacional) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Magister en Consejería Psicológica de la Universidad de Wisconsin- Madison. Catedrática Asociada de Departamento de la Universidad de Puerto Rico-Río Piedras. Investigadora sobre las transformaciones del trabajo, subjetividades y aprendizaje organizacional.
Correos: sara.santiago@upr.edu / sarasantiagoestrada@yahoo.com

Sonia Maritza Matabanchoy Tulcan

Doctora en Psicología, Magister en Gerencia del Talento Humano, Especialista en Psicología de la salud ocupacional, Especialista en Alta Gerencia y Psicóloga. Profesor Asistente del Departamento de Psicología de la Universidad de Nariño. Investigadora Junior MinCiencias. Correo: soniamartizam@udenar.edu.co

Susana Franco

Doctora en Ciencias Económicas por la Universidad de Nottingham (Reino Unido), es investigadora sénior en Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad de la Universidad de Deusto (España). Su investigación se enfoca en diversos aspectos ligados a clústeres, competitividad, desarrollo regional, empleo y bienestar. Correo electrónico: susana.franco@orkestra.deusto.es

Tania García Ramos

Doctora en Psicología Social de la Universidad Complutense de Madrid. Catedrática del Departamento de Psicología, Universidad de Puerto Rico-Río Piedras. Coordinadora del Área de Psicología Industrial/Organizacional (P I/O). Investigadora sobre historicidad crítica de P I/O, formación de psicóloga/os del trabajo y las organizaciones, transformaciones del trabajo y subjetividades de personas trabajadoras, políticas sociales para atender crisis del trabajo.
Correos: tania.garcia@upr.edu, taniagarcia22@hotmail.com

Thaís Moura Monteiro

Mestra em Comunicação e Sociedade pela Universidade Federal do Tocantins. Psicóloga pelo Centro Universitário Luterano de Palmas. Professora de Psicologia do Trabalho no Centro Universitário Luterano de Palmas, Brasil. Correo: thais.monteiropsi@gmail.com

Valentina Bernal Florez

Psicóloga de la Universidad de La Sabana. Miembro Semillero Investigación POT, acultad de Psicología y Ciencias del Comportamiento, Universidad de La Sabana, Colombia. Correo: valentinabefl@unisabana.edu.co

Verónica Andrade Jaramillo

Doctora en psicología y Magíster en psicología de la Universidad del Valle, y Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Docente de la Universidad de Antioquia y de la Universidad Pontificia Bolivariana. Investigadora Asociada Minciencias. Coord. De la Especialización en Psicologia organizacional de la UdeA y miembro del grupo GIPSYS de la misma universidad.
Correos: veronica.andrade@udea.edu.co / veronica.andrade@upb.edu.co

Xavier D. Morales

Doctor en Filosofía con especialidad en Psicología (Área Psicología Industrial-Organizacional) y Magister en Psicología Industrial Organizacional de la Universidad de Puerto Rico, Río Piedras. Magister en Desarrollo de Recursos Humanos de la Universidad de Minnesota, Twin Cities. Gerente de Recursos Humanos de Tenere Inc, Wisconsin. Investigador sobre aprendizaje organizacional, metacognición y toma de decisiones. Correos: moral433@umn.edu / xmorales5141@outlook.com

Yesica Paola Díaz Therán

Magister en Gestión Integral por Procesos, Escuela de Administración, Universidad Eafit, Medellín, Colombia. Administradora de Empresas y Profesional en Mercadeo de la Universidad de Medellín. Correo: ypdiazt@eafit.edu.co

Yolanda Sierra Castellanos

Psicóloga, Magíster en Gestión de las Organizaciones de la Universidad de Quebec, Canadá, Especialista en Psicología Organizacional y de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la Universidad El Bosque y Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de los Andes. Profesora Titular e investigadora de la Facultad de Psicología de la Universidad El Bosque, directora de la Especialización en Psicología Organizacional y de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
Correo: sierrayolanda@unbosque.edu.co

Para el Nodo de Psicología Organizacional y del Trabajo (Nodo POT) de la Red Colombiana de Investigadores en Psicología, adscrita a Ascofapsi, es una satisfacción presentar a la comunidad académica nacional e internacional el tercer volumen de la serie *Psicología de las organizaciones y el trabajo: apuestas de investigación*.

El presente volumen lo constituyen cuatro apartados, el primero, *Relaciones entre psicología y el mundo del trabajo*, en el que aparecen temas nuevos como los contratos idiosincráticos, el ocio y su relación con la calidad de vida y el tema de la renta básica universal, tan posicionado hoy como consecuencia de la visibilización de la precarización sociolaboral que enfrentamos bajo el modelo neoliberal. También aparecen temas críticos como el relacionado con el control normativo a través del mindfulness y el asunto del trabajo en la vejez y la jubilación.

En el apartado sobre *Relaciones entre psicología y mundo de las organizaciones* aparecen al lado de temas tradicionales como el clima y la cultura organizacional, otros no tratados en volúmenes anteriores y justificados dada la crisis actual, como lo es el del teletrabajo, tema central.

Relaciones entre psicología y mundo de la salud en el trabajo es el tercer apartado de este volumen, en él aparece de manera más amplia y decidida la pregunta por el malestar en el trabajo, tópico propio de una perspectiva clínica del trabajo en creciente evolución en Colombia y en la América Latina hispanohablante.

Finalmente, en el cuarto apartado *Relaciones psicología-mundo de la gestión del talento humano* aparece la pregunta novedosa y pertinente sobre el impacto de la cuarta revolución industrial sobre la gestión de las personas en el mundo del trabajo.

Como se puede apreciar, existe una variedad de temas nuevos en comparación con las cuestiones tradicionales abordadas en los volúmenes anteriores, esa diversidad de temas refleja no solo la condición plural del campo, ya reconocida, sino también la coyuntura por la que atravesamos como humanidad, en el doble sentido: transición tecnológica y crisis sanitaria; ambas, indudablemente, tocan el mundo del trabajo y nos recuerdan, ponen de presente, la relevancia del contexto en los análisis posibles que hagamos respecto de la subjetividad en relación con el trabajo y las organizaciones.

Johnny Orejuela, Ph. D.
Mónica García Rubiano, Ph. D.
Lizeth Andrea Villada Arango, Ph. D(c).
Editores Académicos

ISBN: 978-958-8752-40-2

FONDO EDITORIAL by CEIPA
CEIPA Powered by Arizona State University
Nodo Psicología de las Organizaciones y del trabajo
ASCOFAPSI Asociación Colombiana de Facultades de Psicología