



María Cano
Fundación Universitaria

Vigilada MinEducación



LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES: EXPERIENCIAS DE INVESTIGACIÓN



Fondo Editorial
María Cano

ESPERANZA MARÍA GONZÁLEZ MARÍN
JULIANA ANDREA MONTOYA OTÁLVARO
MÓNICA ALEXANDRA CADAVID BUITRAGO

Esperanza María González Marín, Juliana Andrea Montoya Otálvaro, Mónica Alexandra Cadavid Buitrago (editoras).

La psicología en las organizaciones: experiencias de investigación

Primera edición, Medellín, Colombia:

© Fundación Universitaria María Cano

Agosto de 2022

ISBN: 978-958-53419-5-1

González Marín, Esperanza María *et al.* (editoras)

La psicología en las organizaciones: experiencias de investigación / editora Esperanza María González Marín, Juliana Andrea Montoya Otálvaro, Mónica Alexandra Cadavid Buitrago. - 1a. ed. - Medellín: Fondo Editorial María Cano, 2022

340 p.; il.; Formato Cerrado: 21x29,7 cm - Formato Abierto: 42x29,7cm.

ISBN: 978-958-53419-5-1

1. Psicología industrial. 2. Estrés en el trabajo. 3. Psicólogos industriales. 4. Cambio organizacional. 5. Cultura organizacional. 6. Liderazgo. 7. Felicidad. I. González Marín, Esperanza María II. Tít.

CDD: 158.7 / G643

Director Centro de investigación y Desarrollo Empresarial

Nelson Alberto Rúa Ceballos

Jefe Oficina de Comunicaciones

Luis Horacio Escobar Correa

Fondo Editorial María Cano

promocion@fumc.edu.co

Calle 56 n.º 41-90

Telefax: (57) (4) 4025500, extensión 133

Medellín, Colombia

Asesoría editorial

Delio David Arango Navarro

Nota legal

Las opiniones expresadas por el autor no constituyen ni comprometen la posición oficial o institucional de la Fundación Universitaria María Cano.

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de este libro podrá ser reproducida, almacenada en algún sistema de recuperación o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio –mecánico, fotocopia, grabación y otro–, excepto por citas breves en revistas impresas, sin la autorización previa y por escrito de la Fundación Universitaria María Cano.

Fundación Universitaria María Cano

Rector

Hugo Alberto Valencia Porras

Vicerrector académico

Jorge Albeiro Herrera Builes

CONTENIDO

Prólogo.....14

CAPÍTULO 1.....21

| | |
|---|----|
| ESTRÉS Y RIESGO PSICOSOCIAL POR DOBLE PRESENCIA EN PERSONAL DE LA SALUD QUE LABORA EN UNA CLÍNICA DE ALTA COMPLEJIDAD ... | 21 |
| 1.1 Introducción..... | 22 |
| 1.2 Metodología | 24 |
| 1.3 Resultados | 30 |
| 1.4 Discusión | 37 |
| 1.5 Conclusiones | 41 |
| Referencias..... | 42 |

CAPÍTULO 2.....47

| | |
|--|----|
| IMPLICACIONES Y DESAFÍOS PERCIBIDOS POR UN GRUPO DE LÍDERES DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR ASOCIADOS A UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA INNOVACIÓN | 47 |
| Resumen..... | 47 |
| 2.1 Introducción..... | 48 |
| 2.2 Marco teórico | 50 |
| 2.2.1 Cambio organizacional: condición inherente a la vida organizacional... | 50 |
| 2.2.2 Tipos de cambio organizacional | 51 |
| 2.2.3 Resistencia al cambio..... | 52 |
| 2.2.4 Transformación digital | 53 |
| 2.2.5 La innovación: un desafío para el posicionamiento | 59 |
| 2.2.6 Tipos de innovación | 61 |
| 2.2.7 Efectos de la innovación en la organización | 62 |
| 2.2.8 Cultura organizacional: definición y características | 65 |
| 2.2.9 Innovación como cultura..... | 68 |
| 2.2.10 Ventajas de la innovación como cultura..... | 69 |
| 2.2.11 Liderazgo: factor determinante de la transformación digital..... | 70 |
| 2.2.12 El liderazgo como un factor psicosocial que interviene en la innovación .. | 71 |

| | |
|--|----|
| 2.3 Metodología | 74 |
| 2.4 Resultados | 76 |
| 2.4.1 Percepción del cambio asociado al proceso de transformación digital... | 77 |
| 2.4.2 Implicaciones y desafíos administrativos asociados al proceso de transformación digital..... | 80 |
| 2.4.3 Implicaciones y desafíos como líderes asociados al proceso de transformación digital..... | 82 |
| 2.4.4 Implicaciones y desafíos personales asociados al proceso de transformación digital..... | 84 |
| 2.4.5 Factores organizacionales facilitadores y obstaculizadores del cambio asociados a un proceso de transformación digital | 86 |
| 2.5 Discusión | 88 |
| 2.6 Conclusiones | 91 |
| Referencias..... | 94 |

CAPÍTULO 3.....103

| | |
|--|-----|
| ESQUEMAS MALADAPTATIVOS TEMPRANOS Y CREENCIAS IRRACIONALES ASOCIADOS A LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL CONTEXTO LABORAL . | 103 |
| Resumen..... | 103 |
| 3.1 Introducción..... | 104 |
| 3.2 Metodología | 107 |
| 3.3 Resultados | 112 |
| 3.4 Discusión | 120 |
| 3.5 Conclusiones | 122 |
| Referencias..... | 124 |

CAPÍTULO 4.....129

| | |
|--|-----|
| CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO: ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO EN POBLACIÓN JOVEN ADULTA | 129 |
| Resumen..... | 129 |
| 4.1 Introducción..... | 130 |
| 4.1.1 Organizaciones positivas y capital psicológico (Psycap) | 131 |
| 4.1.2 La medición del capital psicológico positivo | 135 |

| | |
|--|-----|
| 4.2 Metodología | 138 |
| 4.3 Resultados | 142 |
| 4.3.1 Estructura de modelo de factores correlacionados | 143 |
| 4.3.2 Fiabilidad y validez discriminante del modelo de cuatro factores correlacionados | 144 |
| 4.3.3 Estructura factorial modelo final de cuatro factores correlacionados .. | 147 |
| 4.3.4 Fiabilidad y validez discriminante del modelo final | 148 |
| 4.3.5 Análisis descriptivo de la muestra | 148 |
| 4.3.6 Consistencia interna desde SPSS | 150 |
| 4.4 Discusión | 151 |
| 4.5 Conclusiones y limitaciones | 154 |
| Referencias..... | 156 |
| CAPÍTULO 5 | 167 |
| EL ROL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL | 167 |
| Resumen..... | 167 |
| 5.1 Introducción..... | 168 |
| 5.2 Metodología | 173 |
| 5.3 Discusión de resultados | 174 |
| 5.3.1 Cambios derivados de la cuarta revolución industrial en el mundo del trabajo y en el rol del psicólogo organizacional | 174 |
| 5.3.2 Nuevas demandas del psicólogo organizacional derivadas de la cuarta revolución industrial..... | 177 |
| 5.3.3 Habilidades y fortalezas claves para desenvolverse como psicólogo organizacional en el contexto de la cuarta revolución industrial | 183 |
| 5.3.4 Herramientas tecnológicas propias de la cuarta revolución industrial usados en el rol como psicólogo organizacional..... | 184 |
| 5.4 Conclusiones | 190 |
| Referencias..... | 194 |

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO 6 | 197 |
| UNA REVISIÓN A LAS VARIABLES EVALUADAS EN LAS PRUEBAS PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | 197 |
| Resumen..... | 197 |
| 6.1 Introducción..... | 198 |
| 6.2 Metodología | 201 |
| 6.3 Resultados | 201 |
| 6.4 Discusión | 207 |
| 6.5 Conclusiones | 209 |
| Referencias..... | 212 |
| CAPÍTULO 7 | 217 |
| DISEÑO DE UN PROGRAMA DE PREPARACIÓN PARA PREPENSIONADOS EN UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA DE ANTIOQUIA | 217 |
| Resumen..... | 217 |
| 7.1 Introducción..... | 218 |
| 7.2 Metodología | 221 |
| 7.3 Resultados | 222 |
| 7.4 Discusión | 238 |
| 7.5 Conclusiones | 241 |
| Referencias..... | 244 |
| CAPÍTULO 8 | 249 |
| LA FELICIDAD COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL | 249 |
| Resumen..... | 249 |
| 8.1 Introducción..... | 250 |
| 8.2 Metodología | 253 |
| 8.3 Resultados | 255 |
| 8.4 Discusión | 260 |
| 8.5 Conclusiones | 263 |
| Referencias..... | 266 |

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO 9 | 269 |
| PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA COMO PREDICTORAS DE LA FELICIDAD LABORAL DE UN GRUPO DE TRABAJADORES COLOMBIANOS | 269 |
| Resumen..... | 269 |
| 9.1 Introducción..... | 270 |
| 9.2 Metodología | 275 |
| 9.3 Resultados | 278 |
| 9.3.1 Relación entre PGH y felicidad laboral..... | 278 |
| 9.3.2 Análisis de regresión | 282 |
| 9.4 Discusión | 283 |
| 9.5 Conclusiones | 285 |
| Referencias..... | 288 |
| | |
| CAPÍTULO 10 | 295 |
| ACCESO AL TRABAJO E INTEGRACIÓN DE DESMOVILIZADOS EN COLOMBIA.... | 295 |
| Resumen..... | 295 |
| 10.1 Introducción | 296 |
| 10.2 Metodología..... | 302 |
| 10.3 Resultados | 303 |
| 10.4 Discusión | 313 |
| 10.5 Conclusiones | 316 |
| Referencias..... | 318 |
| | |
| CAPÍTULO 11 | 323 |
| UNA REVISIÓN HISTÓRICA Y CONCEPTUAL DEL FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL POR DOBLE PRESENCIA..... | 323 |
| Resumen..... | 323 |
| 11.1 Introducción | 324 |
| 11.2 Metodología..... | 328 |
| 11.3 Resultados | 329 |
| 11.4 Discusión | 332 |
| 11.5 Conclusiones | 333 |
| Referencias..... | 336 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Caracterización de la muestra de trabajadores de la clínica de alta complejidad a los que se evaluó estrés ocupacional y riesgo psicosocial por doble presencia | 27 |
| Tabla 2. Caracterización de los trabajadores de la clínica de alta complejidad a los que se evaluó estrés ocupacional y riesgo psicosocial por doble presencia..... | 32 |
| Tabla 3. Presencia de síntomas de estrés en profesionales de la salud que laboran en una clínica de alta complejidad de la ciudad de Medellín, de acuerdo con la profesión, la sede, el servicio y la antigüedad en el cargo | 33 |
| Tabla 4. Niveles de riesgo psicosocial por doble presencia en los médicos, enfermeros y auxiliares de enfermería, que laboran en una clínica de alta complejidad de la ciudad de Medellín, de acuerdo con la profesión desempeñada, la sede, el servicio y la antigüedad en el cargo | 34 |
| Tabla 5. Prevalencia del estrés ocupacional y el riesgo psicosocial doble presencia en los trabajadores que laboran en los servicios de urgencias, cirugía y unidad de cuidados intensivos en una clínica de alta complejidad de la ciudad de Medellín..... | 36 |
| Tabla 6. Clasificación del nivel de riesgo psicosocial por doble presencia en los trabajadores que laboran en los servicios de urgencias, cirugía y unidad de cuidados intensivos en una clínica de alta complejidad de la ciudad de Medellín, según los criterios de la prueba CoPsoQ-Istas21 | 36 |
| Tabla 7. Probabilidad de asociación entre estrés ocupacional y riesgo psicosocial por doble presencia en los trabajadores que laboran en los servicios de urgencias, cirugía y unidad de cuidados intensivos en una clínica de alta complejidad de la ciudad de Medellín | 37 |
| Tabla 8. Número de participantes en el estudio en relación con la empresa a la que pertenecen denominada según su actividad económica | 108 |
| Tabla 9. Esquemas evaluados por la prueba psicométrica YSQ-L2 de acuerdo con los ítems del cuestionario..... | 109 |
| Tabla 10. Factores evaluados por la prueba psicométrica CTI de acuerdo con los ítems del cuestionario | 110 |
| Tabla 11. Porcentaje por empresa EMT..... | 113 |
| Tabla 12. Porcentaje por empresa. Creencias irracionales | 116 |
| Tabla 13. Puntos de corte indicadores de bondad de ajuste..... | 140 |
| Tabla 14. Medidas de validez y fiabilidad del modelo original del constructo capital psicológico positivo | 144 |
| Tabla 15. Modificación de índices modelo inicial..... | 146 |
| Tabla 16. Medidas de validez y fiabilidad del modelo final capital psicológico positivo..... | 148 |
| Tabla 17. Porcentajes de hombres y mujeres en niveles de la variable..... | 149 |
| Tabla 18. Porcentajes grupos de edad representando los diferentes niveles de las variables | 150 |
| Tabla 19. Caracterización de los participantes | 174 |
| Tabla 20. Síntesis de habilidades..... | 184 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 21. Total de dimensiones o variables encontradas en relación con el número de artículos en los que fueron incluidas | 206 |
| Tabla 22. Relación etapas con dimensiones..... | 224 |
| Tabla 23. Esquema general del programa de preparación para prepensionados | 226 |
| Tabla 24. Actividades de la etapa 1. módulo de preparación: Comprendo y visualizo mi proceso de pensión (diez años antes de la edad de pensión) .. | 228 |
| Tabla 25. Actividades de la etapa 2. Módulo de preparación: Comenzando a construir (cinco años antes de la edad de pensión)..... | 229 |
| Tabla 26. Actividades de la etapa 3. Dimensión financiera. Módulo 1: ¿Con qué cuento? (tres años antes de la edad de pensión)..... | 230 |
| Tabla 27. Actividades de la etapa 3. Dimensión personal. Módulo 2: Conociéndome (tres años antes de la edad de pensión) | 232 |
| Tabla 28. Actividades de la etapa 3. Dimensión social. Módulo 3: Aprendiendo del otro (tres años antes de la edad de pensión)..... | 234 |
| Tabla 29. Actividades de la etapa 3. Dimensión de emprendimiento. Módulo 4: Aprendiendo a emprender (tres años antes de la edad de pensión) | 236 |
| Tabla 30. Resultados de la aplicación de la Escala de Bienestar Psicológico (EBP) a los participantes de cada área..... | 256 |
| Tabla 31. Correlaciones entre las variables del estudio, medias (M) y desviaciones estándar (DE)..... | 280 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 32. Regresión por pasos sucesivos de las variables de PGH sobre la variable felicidad en el trabajo..... | 282 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| Tabla 33. Algunos datos sociodemográficos de los desmovilizados participantes en la investigación | 303 |
|--|-----|

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Gráfico Path del AFC. Modelo capital psicológico positivo como constructo de segundo orden | 142 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| Figura 2. Gráfico Path del AFC inicial al constructo capital psicológico positivo ... | 143 |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| Figura 3. Gráfico Path del AFC del modelo de cuatro factores correlacionados para capital psicológico positivo | 147 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| Figura 4. Dieciséis años de experiencia en la reincorporación y reintegración de desmovilizados | 299 |
|--|-----|

Prólogo

Con relación a la psicología en las organizaciones existen una serie de asuntos relevantes que están siendo investigados en la actualidad, tales como: fenómenos de estrés y riesgo psicosocial, contribuciones en innovación, estilos de liderazgo, capital psicológico, rol del psicólogo en las organizaciones, clima laboral, retiro laboral, el bienestar laboral, la felicidad en el trabajo, nuevas prácticas de gestión humana, acceso e integración laboral, relación trabajo-vida personal, entre otros. Actualmente se concibe la psicología en las organizaciones como posibilidad de la disciplina para impactar positivamente la vida de un grupo de personas que se encuentran en un espacio laboral y que dedican gran parte de su vida a desempeñar funciones y cumplir roles específicos en el contexto laboral que le significan valor a la organización y en algunos casos a los trabajadores y sus familias.

La idea del presente libro nace con el propósito de visibilizar los trabajos de investigación que se están realizando y llevando a cabo en el país en relación con las experiencias humanas surgidas en el contexto laboral y que conllevan adquisición de nuevos conocimientos que contribuyen a la consolidación de mejores prácticas organizacionales en pro de la salud mental y el bienestar de las personas que hacen parte de las dinámicas laborales en nuestro contexto.

La obra consta de 11 capítulos que evidencian resultados de investigaciones llevadas a cabo en diferentes universidades del país y que nombran experiencias de investigación en el contexto laboral.

En el capítulo 1 titulado "Estrés y riesgo psicosocial por doble presencia en personal de la salud que labora una clínica de alta complejidad de la ciudad de Medellín", realizado entre el grupo de investigación Seguridad y Salud en el Trabajo de la Universidad de Antioquia y el grupo de investigación Psique y Sociedad de la Fundación Universitaria María Cano, donde se aborda cómo el estrés ocupacional y los factores de riesgo psicosocial son condiciones del trabajo que inciden en la salud y en la productividad de las personas, y se establece la

relación entre el riesgo psicosocial por doble presencia y el estrés ocupacional en los trabajadores de la salud que laboran en los servicios de urgencias, cirugía y unidad de cuidados intensivos en la clínica de alta complejidad.

En el capítulo 2 denominado "Implicaciones y desafíos percibidos por un grupo de líderes de una institución de educación superior asociados a un proceso de transformación digital para la innovación", liderada por investigadores y estudiantes de la universidad Eafit, se identifican las implicaciones y desafíos percibidos por un grupo de líderes de una institución de educación superior asociados a un proceso de transformación digital para la innovación, y se evidencia cómo los cambios derivados de la transformación digital se perciben como acciones estratégicas y necesarias que tienen base en la tecnología y que se dan para estar a la vanguardia y mantenerse vigentes y sostenibles.

En el capítulo 3 titulado "Esquemas maladaptativos tempranos y creencias irracionales asociados a los estilos de liderazgo en el contexto laboral" las investigadoras de Grupo Psique y Sociedad analizaron un tema poco frecuente en el desarrollo de investigaciones relacionadas con el ámbito de las organizaciones y el trabajo, adentrándose en aspectos profundos y subjetivos como son los esquemas maladaptativos tempranos (EMT) y las creencias irracionales en un grupo de líderes colombianos, para determinar su posible asociación con los estilos de liderazgo que emplean en el ejercicio de su rol en las organizaciones. En este estudio se logró identificar una baja presencia de los fenómenos evaluados en la población participante, donde además se evidenció que prevalece un estilo de liderazgo transaccional.

El capítulo 4 titulado "Capital psicológico positivo: análisis factorial confirmatorio en población joven adulta" presenta el proceso riguroso de adaptación del cuestionario PCQ-24 para su aplicación en población colombiana, realizado por un investigador del grupo de investigación Psique y Sociedad para contribuir a la exploración en nuestro país de características como la resiliencia, la esperanza, el optimismo y la eficacia, que desde la perspectiva de psicología positiva ha cobrado relevancia en los últimos años para el abordaje del desarrollo de las personas en el contexto de las organizaciones y el trabajo.

En el capítulo 5 denominado “El rol del psicólogo organizacional en el contexto de la cuarta revolución industrial” los autores pertenecientes al Grupo de Investigación Estudios en Psicología de la Universidad EAFIT describen los roles que han asumido los psicólogos organizacionales a partir de la cuarta revolución industrial, explorando cómo la tecnológica, la robótica, la inteligencia artificial, la analítica de datos y la demografía, entre otros factores, han transformado en los últimos años las formas de trabajo de los psicólogos que se desempeñan en el ámbito de las organizaciones y el trabajo. Este estudio visibiliza la oportunidad que tiene los psicólogos de asumir un rol protagónico en la adaptación de la población trabajadora a las tecnologías emergentes y en el fortalecimiento tecnológico de las áreas de gestión humana.

En el capítulo 6, “Una revisión a las variables evaluadas en las pruebas para la medición del clima organizacional” los autores del grupo de Investigación Psique y Sociedad, en asociación con la empresa de consultoría Grupo Humano, exploran las principales variables utilizadas históricamente para evaluar el clima organizacional, a partir de la revisión de 50 artículos en español e inglés publicados en diferentes países, de Europa y América. Este estudio logró evidenciar que los aspectos más relevantes a la hora de evaluar el clima organizacional aluden a componentes que le dan centralidad y protagonismo al individuo dentro de las organizaciones.

En el capítulo 7, el cual lleva por título “Diseño de un programa de preparación para prepensionados en una organización pública de Antioquia” el grupo Investigación en Psicología, sujeto, sociedad y trabajo, de la Universidad Pontificia Bolivariana, presenta todo un programa dirigido a prepensionados el cual se implementaría a lo largo de su ciclo laboral, con el objetivo de prepararlos desde las dimensiones financiera, personal, social y generación de ideas para el sostenimiento, buscando que logren vivir la etapa de jubilación con una perspectiva de crecimiento, disfrute y continuidad de la vida.

El capítulo 8, titulado “La felicidad como estrategia para el desarrollo de la cultura organizacional” presenta los resultados de investigación llevados a cabo

por el grupo Psique y Sociedad de la Fundación Universitaria María Cano, donde se busca reconocer la percepción de felicidad que tienen los empleados de una empresa mercantil automovilística de la ciudad de Medellín y así mismo identificar el impacto que ha tenido sobre los colaboradores los planes de bienestar implementados por la organización los cuales han sido enfocados en la búsqueda de estrategias para el desarrollo de la cultura organizacional.

En el capítulo 9, denominado “Prácticas de gestión humana como predictoras de la felicidad laboral de un grupo de trabajadores colombianos” las investigadoras de la Universidad de San Buenaventura de Medellín, pertenecientes al Grupo de investigación Salud Comportamental y Organizacional, buscaban con su investigación, analizar la incidencia que tienen las prácticas de gestión humana sobre la felicidad laboral de un grupo de 308 trabajadores colombianos, allí lograron encontrar una relación positiva y significativa entre las prácticas de gestión humana y la felicidad laboral, concluyendo que las organizaciones deben enfocarse en las variables de disminución de las diferencias de estatus y capacitación a través de procesos internos de transformación con el fin de contribuir a la felicidad de los colaboradores.

El capítulo 10, titulado “Acceso al trabajo e integración de desmovilizados en Colombia” del grupo de investigación Sujeto, Sociedad y Trabajo, de la Universidad Pontificia Bolivariana, presenta resultados de investigación donde se pretendía comprender las experiencias de inserción al mercado laboral de los desmovilizados, encontrando que elementos como la estigmatización e imaginarios sociales, la falta de competencias laborales, el temor a la propia seguridad de los excombatientes y empleadores y todo lo relacionado con la salud mental de los desmovilizados, se convierten en barreras que dificultan la inserción laboral. Así mismo, la investigación concluye que el poder contar con un proceso de reincorporación en donde se le permita al desmovilizado prepararse para la vida laboral, posibilita mejores opciones para construir un proyecto de vida en sociedad, diferente a la del conflicto armado.

Finaliza el libro con el capítulo 11, denominado "Una revisión histórica y conceptual del factor de riesgo psicosocial por doble presencia" llevado a cabo por el grupo de investigación Psique y Sociedad de la Fundación Universitaria María Cano, se recurre a la revisión de setenta artículos en inglés y español, de estudios realizados en diferentes países de Europa y América. Con este rastreo se logró evidenciar que los registros de investigaciones relacionados con la doble presencia son poco abordados y estudiados y que el factor de riesgo psicosocial por doble presencia se presenta con mayor frecuencia en la población femenina.

Se puede destacar que los contenidos de este libro aportan nuevos conocimientos en torno al ejercicio de la Psicología en el ámbito de las organizaciones y el trabajo, toda vez que los aportes aquí presentados provienen de desarrollos investigativos rigurosos y de calidad. Las temáticas abordadas son de actualidad y constituyen un insumo valioso para el desarrollo práctico e investigativo de la disciplina y genera aportaciones para las distintas profesiones que confluyen en el ámbito de la Gestión Humana.

Mónica Alexandra Cadavid Buitrago

Docente investigadora programa de Psicología Fundación Universitaria María Cano.
Especialista en Psicología Organizacional, Especialista en Salud Ocupacional

Juliana Montoya Otálvaro

Docente investigadora programa de Psicología Fundación Universitaria María Cano.
Doctora en Psicología

Esperanza María González Marín

Docente investigadora programa de Psicología Fundación Universitaria María Cano.
Magíster en Educación y Desarrollo Humano.

Capítulo 1

Estrés y riesgo psicosocial por doble presencia en personal de la salud que labora en una clínica de alta complejidad de la ciudad de Medellín¹

Mónica Alexandra Cadavid Buitrago², Germán Fernando Vieco Gómez³

Resumen

El estrés ocupacional y los factores de riesgo psicosocial son condiciones del trabajo que inciden en la salud y en la productividad de las personas, el interés sobre la comprensión e intervención de este riesgo es creciente en el ámbito de la salud y la seguridad laboral. La presente investigación surgió con el objetivo de establecer la relación entre el riesgo psicosocial por doble presencia y el estrés ocupacional en los trabajadores de la salud que laboran en los

¹ El presente capítulo se deriva de la investigación El presente capítulo se deriva de la investigación Estrés y riesgo psicosocial por doble presencia en docentes universitarios de la Fundación Universitaria María Cano (Medellín, Colombia) y la Universidad Blas Pascal (Córdoba, Argentina). Auspiciado por la Fundación Universitaria María Cano, código institucional del proyecto: 015011018-2019-311, finalizado en el año 2020. Grupo de Investigación Psique y Sociedad.

² Psicóloga, especialista en Psicología Organizacional, especialista en Salud Ocupacional. Profesora de la Facultad de Ciencias de la Salud en la Fundación Universitaria María Cano. Correo: monicaalexandracadavidbuitrago@fumc.edu.co, grupo de Investigación Psique y Sociedad. Grupo de Investigación Psique y Sociedad.

³ Doctor en Psicología, magíster en Salud Pública, psicólogo. Profesor de la Facultad Nacional de Salud Pública de la Universidad de Antioquia. Correo: fernando.vieco@udea.edu.co, grupo de investigación en Seguridad y Salud en el Trabajo de la Universidad de Antioquia. Grupo de investigación en Seguridad y Salud en el Trabajo de la Universidad de Antioquia.

servicios de urgencias, cirugía y unidad de cuidados intensivos en una clínica de alta complejidad de la ciudad de Medellín. Para tal fin fueron evaluados 234 trabajadores mediante encuesta directa para valorar la presencia y severidad del estrés ocupacional ocasionado por doble presencia (trabajo/familia). Se utilizó el Cuestionario para la Evaluación de Estrés Tercera Versión. La evaluación del riesgo psicosocial por doble presencia se efectuó mediante los criterios del instrumento internacional CoPsoQ-Istas21. Los resultados permitieron evidenciar que no existe asociación entre el estrés y el riesgo psicosocial por doble presencia con la profesión, la sede, el servicio y la antigüedad en el cargo, pero sí existe asociación entre estrés y riesgo psicosocial por doble presencia. En conclusión, los hallazgos resaltan la necesidad de diseñar estrategias de intervención oportunas para favorecer un manejo integral del estrés ocupacional y del riesgo psicosocial por doble presencia, en la población estudiada.

Palabras clave: estrés ocupacional, riesgo psicosocial, doble presencia, prevención.

1.1 Introducción

El estrés laboral es uno de los principales problemas de salud a los que se enfrenta el 35 % de los trabajadores en el mundo (Posada, 2011). Algunos estudios indican que entre el 50 % y 60 % de las deserciones laborales están relacionadas con el estrés ocupacional. La investigación sobre el estrés en el mundo del trabajo se ha incrementado desde los años 90, prestando cada vez más atención a los efectos de los factores de riesgo psicosocial y del estrés en relación con el trabajo y la productividad, lo que ha extendido la práctica de la seguridad y salud en el trabajo más allá de su ámbito tradicional y ha destacado cada vez más la necesidad de las personas de llevar una vida social y económicamente productiva (Zamorano, 2016).

Desde el punto de vista biológico el estrés se define como una condición que perturba el equilibrio fisiológico y psicológico de un organismo (Gutiérrez *et al.*, 2006). Es una respuesta orgánica de excitación simpática relacionada con cantidades altas de catecolaminas (en la reacción aguda) y cantidades elevadas de cortisol (en reacciones crónicas o sostenidas en el tiempo) que se acompa-

ña usualmente de una respuesta psicológica de ansiedad, temor, inseguridad o irritación ante eventos ambientales que perturban a la persona por amenazas o demandas que sobrecargan su capacidad de respuesta (Sandín, 1999).

Para que una interacción sea considerada como estresante es necesario que se den un conjunto de condiciones. Algunos modelos explicativos, como son el de demandas-control (Karasek, 1979) y demandas-esfuerzo-recompensa (Siegrist, 1998) proponen que el estrés laboral y los problemas derivados del mismo se asocian a factores psicosociales del trabajo, también la combinación de altas demandas y bajo control o de alto esfuerzo y baja recompensa han sido establecidos como potentes predictores de enfermedad, especialmente cardiovascular (cardiopatía coronaria) entre otras (Fanghänel-Salmón *et al.*, 1997). Dicha percepción de desbalance entre las demandas situacionales y los recursos personales de afrontamiento se constituye como el principal determinante de los procesos de estrés. En otras palabras, el estrés depende directamente de los procesos de valoración del sujeto a partir de los cuales se establece si lo que ocurre en el medio ambiente tiene o no importancia adaptativa para el individuo (Cendales, 2014).

El constructo doble presencia, es considerado un factor de riesgo psicosocial que hace referencia a las exigencias sincrónicas y simultáneas del ámbito laboral y el ámbito doméstico-familiar. En el ámbito laboral tiene que ver con las exigencias cuantitativas, la ordenación, duración, alargamiento o modificación de la jornada de trabajo y con el nivel de autonomía de acuerdo con los horarios o días laborables incompatibles con actividades de la vida personal, familiar y social (Moncada *et al.*, 2005). Este concepto es análogo a lo que se ha denominado en el ámbito de la gestión humana, el conflicto trabajo-familia (Ulrich, 1997) y que ha sido investigado en el contexto colombiano designado como desempeño de múltiples roles (Gómez, 2004).

La doble presencia como constructo, está caracterizada por dos componentes o dimensiones psicosociales que son: la carga de tareas domésticas y la preocupación por las tareas domésticas (Alvarado *et al.*, 2012). Esto aunado con otros

factores psicosociales extralaborales, pueden tener repercusiones en el estado de salud de los trabajadores, desencadenando síntomas de estrés. Sandín (2003) enuncia la relevancia de tres formas principales de estresores sociales: sucesos vitales, estrés de rol y contrariedades cotidianas, que pueden contribuir de forma independiente en la predicción de síntomas asociados al estrés.

El trabajo asistencial en las instituciones de salud se caracteriza por altas demandas emocionales, sobrecarga cuanti-cualitativa de trabajo y jornadas laborales extendidas que a menudo traen como consecuencia síntomas de tensión emocional, fatiga y agotamiento, y pueden propiciar el surgimiento de síntomas de estrés (Gil-Monte, 1994; Gil-Monte *et al.*, 1995; Gil-Monte y Peiró, 1997). Las demandas que plantea su entorno laboral superan con frecuencia sus capacidades de afrontamiento (Silva, 2006). Así mismo, las jornadas laborales extensas implican largos periodos de ausencia de su contexto familiar, lo que puede interferir con sus relaciones en el hogar y generar mayores exigencias en cuanto a la organización del tiempo para cumplir con tareas domésticas (Gómez, 2004).

El presente estudio fue efectuado con el objetivo de establecer la relación entre el riesgo psicosocial por doble presencia y el estrés ocupacional en profesionales de la salud que laboran en servicios de urgencias, cirugía y unidad de cuidados intensivos de una clínica de alta complejidad de la ciudad de Medellín, según su profesión, tiempo de ejercicio de la misma y sede en la que realizan su labor.

1.2 Metodología

Se realizó un estudio de corte tipo Cross Sectional (Mazuera, 1998), con el fin de explorar la posible asociación entre algunos factores de riesgo (profesión, sede y servicio y doble presencia) y el estrés laboral, sin pretender agotar una explicación completa de causalidad sobre el fenómeno investigado (Bottaro, 2014). En este caso particular se consideró como factor de riesgo la variable de doble presencia y como efecto el estrés. Se trató de un estudio descriptivo, de corte transversal con una sola muestra ($n = 234$), con el fin de estimar el grado de asociación entre las variables seleccionadas, en el personal asistencial de los

servicios de urgencias, cirugía y unidad de cuidados intensivos en una clínica de alta complejidad de la ciudad de Medellín, de acuerdo con su profesión, tiempo de ejercicio de la misma y sede en la que realizan su labor.

Esta investigación fue desarrollada en una institución hospitalaria de carácter privado de la ciudad de Medellín, que brinda un nivel de atención médica de alta complejidad, entendiéndose con ello que el grado de dificultad asociado a las condiciones clínicas que presentan los pacientes precisa de una alta cualificación y especialización del personal de salud que allí labora, dicha institución ofrece servicios de urgencias, hospitalización, imágenes diagnósticas, consulta externa, cirugía, unidad de cuidados intensivos, unidad de cuidados especiales, unidad de cuidados coronarios, oncología, clínica de heridas, unidad del sueño, medicina física y rehabilitación, medicina transfusional y banco de sangre. La institución atiende pacientes en las siguientes especialidades: anestesiología, cardiología, cirugía cardiovascular, cirugía de tórax, cirugía general, cirugía plástica, dermatología, fisioterapia, ginecología, medicina interna, medicina crítica y cuidados intensivos, neumología, neurocirugía, oftalmología, ortopedia, otorrinolaringología, patología, pediatría, radiología, urología, cirugía vascular periférica y oncología.

La institución cuenta con tres sedes, la primera de ellas ubicada en el centro de la ciudad, en ella se atienden principalmente pacientes del régimen subsidiado, es frecuente la atención de lesionados por accidentes de tránsito y problemas de orden público. En la sede sur se atienden principalmente pacientes particulares y con planes complementarios de salud, es decir, personas que de manera opcional y voluntaria adquieren servicios adicionales a los ofrecidos por el sistema de salud en Colombia, accediendo a mayores beneficios como la elección de médico, atención más ágil para cita con especialista, habitación individual en caso de hospitalización, acceso a un mayor abanico de medicamentos e insumos para el tratamiento del paciente, servicio de ambulancia y servicio médico en casa y libre escogencia de laboratorios entre otros beneficios, en esta sede se ofrecen los servicios de menor complejidad. La tercera sede, ubicada al occidente de la ciudad, es la de mayor tamaño y ofrece los servicios de salud más

complejos, para todos los modelos de atención en salud. El volumen de pacientes atendidos en el último año, en la clínica de alta complejidad, fue de 209.893, de los cuales el 55,3 % corresponde a la sede occidente, el 29,7 % a la sede centro y el 15 % restante, a la sede sur. De estos pacientes, el 31,2 % fue atendido en el servicio de urgencias, el 10,8 % en cirugía y el 1,6 % en la unidad de cuidados intensivos, el 56,4 % restante corresponde a atenciones brindadas en consulta externa, hospitalización, cuidados coronarios y servicios no invasivos.

Para el desarrollo del estudio, fueron seleccionados los tres servicios que representan mayor criticidad por la complejidad de los pacientes allí atendidos. El servicio de urgencias brinda atención a las personas que presentan alguna patología que requiere atención inmediata, con el ánimo de estabilizar sus signos vitales, hacer un diagnóstico de impresión y definir el destino o conducta inicial. El servicio de cirugía atiende a aquellos pacientes remitidos de otros servicios o de otras instituciones hospitalarias que demandan intervenciones quirúrgicas bajo anestesia local o general, con fines curativos, diagnósticos o estéticos, procedimientos programados, electivos o urgentes. La unidad de cuidados intensivos es un servicio especializado, creado para atender pacientes en condiciones de extrema gravedad en su salud, que requieren atención y monitoreo constante con personal y equipos altamente especializados.

La población en estudio estuvo comprendida por 234 profesionales de la salud de una clínica de alta complejidad de la ciudad de Medellín, que laboran en los servicios de urgencias, cirugía y unidad de cuidados intensivos, desempeñando los oficios de médico, enfermero o auxiliar de enfermería, las características de esta población según su profesión, sede, servicio y tiempo de antigüedad en el cargo, puede apreciarse en la tabla 1.

Tabla 1. Caracterización de la muestra de trabajadores de la clínica de alta complejidad a los que se evaluó estrés ocupacional y riesgo psicosocial por doble presencia

| Características | | n | Porcentaje |
|------------------------|------------------------|-----|------------|
| Profesión | Médico | 31 | 13,2 |
| | Enfermero | 60 | 25,6 |
| | Auxiliar de enfermería | 143 | 61,1 |
| Total | | 234 | 100 |
| Sede | Centro | 97 | 41,4 |
| | Sur | 37 | 15,8 |
| | Occidente | 100 | 42,7 |
| Total | | 234 | 100 |
| Servicio | Urgencias | 69 | 29,4 |
| | Cirugía | 72 | 30,7 |
| | UCI | 93 | 39,7 |
| Total | | 234 | 100 |
| Antigüedad en el cargo | < 2 años | 31 | 13,2 |
| | >2 y ≤ 10 años | 141 | 60,2 |
| | > 10 años | 62 | 26,4 |
| Total | | 234 | 100 |

Fuente: elaboración de los autores.

Se decidió realizar un censo poblacional y no un muestreo estratificado, aleatorio y representativo según la profesión, la sede, el servicio en el que desempeñan su labor y el tiempo de antigüedad en el cargo de los trabajadores, con la

intención de abarcar toda la población laboralmente activa y disponible durante el proceso de recolección de información realizado en cuatro semanas. Se excluyeron de la muestra las personas que llevasen menos de un año laborando en la clínica o menos de un año trabajado en alguno de los servicios seleccionados para este estudio.

Para la recolección de la información se visitó cada servicio y sede, en donde se encuestó a cada persona de forma individual lo que implicó un cese de sus actividades laborales de ocho minutos en promedio, algunos de ellos fueron evaluados en reuniones administrativas o de capacitación. Previamente a la aplicación de las pruebas, se explicó en forma breve a los participantes la finalidad del estudio y el carácter voluntario y anónimo de su participación.

Para evaluar los síntomas de estrés en los trabajadores se utilizó el Cuestionario para la Evaluación de Estrés Tercera Versión, que fue construido por Villalobos para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1996) y posteriormente adaptado y validado en población trabajadora de Colombia, la consistencia interna de este instrumento se estimó a través del Alfa de Cronbach, cuyo coeficiente fue de 0,889 ($p = 0,001$) (Villalobos, 2005; Ministerio de la Protección Social, 2010).

La evaluación de riesgo psicosocial por doble presencia se efectuó haciendo uso de los ítem definidos para este factor, en la prueba CoPsoQ-Istas21, que es un instrumento internacional para la investigación, la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales, y que constituye una adaptación realizada por el ISTAS (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud) de España, de la versión original CoPsoQ, realizada por un grupo de investigadores del National Research Centre for the Working Environment en el año 2000. Se trata de una herramienta pública y gratuita que ha adquirido una importante dimensión internacional, al punto de ser hoy uno de los instrumentos de medida de riesgos psicosociales más utilizados y disponible en más de 25 idiomas, la consistencia interna de este instrumento se evaluó a través del Alfa de Cronbach, cuyo valor para cada una de las escalas que conforman la prueba osciló entre 0,65 y 0,92, específicamente para doble presencia el coeficiente estimado fue de 0,66 (Moncada *et al.*, 2005).

Estas pruebas fueron aplicadas a todos los trabajadores que cumplieron con los criterios específicos de inclusión determinados para la muestra. Con la finalidad de ejercer un control a posibles sesgos en las repuestas, y con el fin de guardar la confidencialidad de la información se pidió a cada trabajador que marcara su hoja de respuestas con código alfa numérico que solo él pudiera identificar en el momento de la divulgación de los datos que sería efectuada de forma colectiva en las carteleras de cada servicio, con unas recomendaciones anexas y una ruta de tención para cada segmento de la población, según sus resultados.

El análisis de datos fue efectuado por medio del Statistical Package of Social Sciences (IBM-SPSS), versión 18, con el que se depuraron los datos y se determinó que no existieran valores perdidos; se realizó prueba de normalidad a cada una de las variables con el estadístico de Kolmogorov-Smirnov (KS). Posteriormente, se agrupó la información según el interés de análisis para la investigación y se procedió a la recodificación de las variables sede, cargo, servicio y antigüedad para el manejo de los datos cualitativos con estadísticos no paramétricos, partiendo de un intervalo de confianza del 95 % y un nivel de significación del 0,05 %.

Para estimar la posible asociación entre las variables independientes y dependientes, se utilizó la prueba de hipótesis chi-cuadrado, con un valor de $p < 0,05$ para establecer posibles asociaciones entre dichas variables.

Se calculó la prevalencia para las variables estrés (68 %) y doble presencia (95,9 %), y se construyeron tablas con fines descriptivos acordes con los resultados obtenidos en la población estudiada.

Para evaluar asociaciones de entre estrés y doble presencia, se recodificó la variable de interés, en este caso el estrés, como variable dicotómica con datos cuantitativos que indicaran la presencia o ausencia de su sintomatología y se comprobó que esta variable presentara una distribución normal. La variable doble presencia no fue recodificada y se procesó como variable cualitativa, dado que la prueba de Kolmogorov-Smirnov (KS) demostró que tenía una distribu-

ción diferente a la normal. Por lo tanto, se empleó análisis descriptivo bivariado y análisis no paramétrico con la U de Mann Whitney, con lo cual se determinó asociación entre estrés y doble presencia, con un valor $p = 0,000$.

Respecto a los aspectos éticos, se declara que la presente investigación corresponde a un estudio de riesgo mínimo en los términos que lo estipula la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de la República de Colombia, en su capítulo I, título II, artículo 11, literal a. Se contó con el aval de la institución de salud de alta complejidad para su realización. Los sujetos que hicieron parte de la muestra fueron informados verbalmente de la finalidad del estudio y su participación fue voluntaria y en todas las fases de la investigación se propendió por la garantía de protección a su privacidad.

1.3 Resultados

realizó una prueba piloto aplicando el instrumento de evaluación del estrés ocupacional a un grupo de diez trabajadores de la salud de la clínica de alta complejidad con características similares a las de las personas que conforman la muestra de este estudio, pero de diferentes servicios, con la finalidad de identificar el tiempo de respuesta, el grado de comprensión cultural del instrumento y recibir posibles sugerencias. Se encontró que el tiempo promedio para diligenciar la prueba fue de seis minutos, los ítems del instrumento son claros y comprensibles para el personal de la salud evaluado, aunque se refirió que el ítem 28 del Cuestionario para la Evaluación de Estrés Tercera Versión, es difícil de contestar al preguntar simultáneamente por el consumo de bebidas alcohólicas, café o cigarrillo. Con esta prueba se identificó que el nivel de estrés en los trabajadores evaluados, y según los parámetros de calificación indicados por el Ministerio de la Protección Social, (2010) es: muy alto en el 50 %, alto en el 20 %, medio en el 20 % y bajo en el 10 % de la muestra piloto. Se anuló un registro debido a errores en el diligenciamiento de la prueba.

De la muestra de 234 trabajadores seleccionados, el 95,2 % contestó las pruebas voluntariamente, para un total de 223 trabajadores evaluados, al realizar

una prueba de calidad de los datos se encontró que en cuatro de las pruebas aplicadas los trabajadores dejaron de responder a interrogantes necesarios para el análisis, como son la profesión, la sede, el servicio y el tiempo de antigüedad en el cargo, por lo tanto los registros incompletos fueron anulados, para un total de 219 encuestas válidas.

La población que hizo parte del estudio estuvo conformada finalmente por 219 trabajadores de la clínica de alta complejidad de los cuales el 11,4 % (25 trabajadores) son médicos, el 25,5 % (56 trabajadores) son enfermeros y el 63,1 % (138 trabajadores) son auxiliares de enfermería. El 45,1 % (91 trabajadores) laboran en sede centro, el 43,3 % (95 trabajadores) laboran en sede occidente y el 15,2 % (33 trabajadores) laboran en sede poblado. El 27,8 % (61 trabajadores) pertenecen al servicio de urgencias, el 30,6 % (67 trabajadores) pertenecen al servicio de cirugía y el 41,6 % (91 trabajadores). El 9,6 % (21 trabajadores) han estado vinculados a la institución por menos de 2 años, el 64,3 % (141 trabajadores) han estado vinculados a la institución por más de 2 y hasta 10 años y el 26,1 % (57 trabajadores) han estado vinculados a la institución por más 10 años. Esta caracterización puede apreciarse detalladamente en la tabla 2.

Se identificó la presencia de síntomas de estrés en los niveles alto, medio y bajo, para cada profesión, sede, servicio y tiempo de antigüedad en el cargo. Se evidenció que la mayor proporción de síntomas de estrés se encuentra en los auxiliares de enfermería (60,8 %), en la sede sur (40,2 %), el servicio de cirugía (46,4 %) y en los trabajadores que han desempeñado su cargo entre 2 y 10 años (70,1 %), como puede apreciarse en la tabla 3.

Tabla 2. Caracterización de los trabajadores de la clínica de alta complejidad a los que se evaluó estrés ocupacional y riesgo psicosocial por doble presencia

| Características | n | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Profesión | | |
| Médico | 25 | 11,4 |
| Enfermero | 56 | 25,5 |
| Auxiliar de enfermería | 138 | 63,1 |
| Total | 219 | 100 |
| Sede | | |
| Centro | 91 | 41,5 |
| Sur | 33 | 15,2 |
| Occidente | 95 | 43,3 |
| Total | 219 | 100 |
| Servicio | | |
| Urgencias | 61 | 27,8 |
| Cirugía | 67 | 30,6 |
| UCI | 91 | 41,6 |
| Total | 219 | 100 |
| Antigüedad en el cargo | | |
| < 2 años | 21 | 9,6 |
| >2 y ≤ 10 años | 141 | 64,3 |
| > 10 Años | 57 | 26,1 |
| Total | 219 | 100 |

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 3. Presencia de síntomas de estrés en profesionales de la salud que laboran en una clínica de alta complejidad de la ciudad de Medellín, de acuerdo con la profesión, la sede, el servicio y la antigüedad en el cargo

| | Nivel de estrés | n | % | Valor p* | |
|------------------------|-----------------|------------------------|------|----------|--------|
| Alto | Profesión | Médico | 11 | 11,3 | 0,958* |
| | | Enfermero | 27 | 27,8 | |
| | | Auxiliar de enfermería | 59 | 60,8 | |
| | Sede | Centro | 38 | 30,9 | 0,779* |
| | | Sur | 14 | 40,2 | |
| | | Occidente | 45 | 28,9 | |
| | Servicio | Urgencias | 30 | 39,2 | 0,157* |
| | | Cirugía | 28 | 46,4 | |
| | | UCI | 39 | 14,4 | |
| Antigüedad en el cargo | < 2 años | 6 | 6,2 | 0,178* | |
| | >2 y ≤ 10 años | 68 | 70,1 | | |
| | > 10 años | 23 | 23,7 | | |
| Medio | Profesión | Médico | 6 | 11,8 | 0,958* |
| | | Enfermero | 13 | 25,5 | |
| | | Auxiliar de enfermería | 32 | 62,7 | |
| | Sede | Centro | 21 | 35,3 | 0,779* |
| | | Sur | 10 | 31,4 | |
| | | Occidente | 20 | 33,3 | |
| | Servicio | Urgencias | 18 | 41,2 | 0,157* |
| | | Cirugía | 17 | 39,2 | |
| | | UCI | 16 | 19,6 | |
| Antigüedad en el cargo | < 2 años | 9 | 17,6 | 0,178* | |
| | >2 y ≤ 10 años | 28 | 54,9 | | |
| | > 10 años | 14 | 27,5 | | |
| Bajo | Profesión | Médico | 8 | 11,3 | 0,958* |
| | | Enfermero | 16 | 22,5 | |
| | | Auxiliar de enfermería | 47 | 66,2 | |
| | Sede | Centro | 32 | 18,3 | 0,779* |
| | | Sur | 9 | 50,7 | |
| | | Occidente | 30 | 31 | |
| | Servicio | Urgencias | 13 | 41,5 | 0,157* |
| | | Cirugía | 22 | 42,3 | |
| | | UCI | 36 | 12,7 | |
| Antigüedad en el cargo | < 2 años | 6 | 8,5 | 0,178* | |
| | >2 y ≤ 10 años | 45 | 63,4 | | |
| | > 10 años | 20 | 28,2 | | |

Fuente: elaboración de los autores.

Se identificaron los niveles de riesgo psicosocial por doble presencia para cada profesión, sede, servicio y tiempo de antigüedad en el cargo, logrando evidenciar que la mayor proporción de este riesgo psicosocial se encuentra en las auxiliares de enfermería (63,7 %), en la sede centro (44,2 %), en la unidad de cuidados intensivos (41,1 %) y en los trabajadores que han desempeñado su cargo entre 2 y 10 años (64,22 %), como puede apreciarse en la tabla 4.

Tabla 4. Niveles de riesgo psicosocial por doble presencia en los médicos, enfermeros y auxiliares de enfermería, que laboran en una clínica de alta complejidad de la ciudad de Medellín, de acuerdo con la profesión desempeñada, la sede, el servicio y la antigüedad en el cargo

| | | Doble presencia | n | % | Valor p* |
|-------|------------------------|------------------------|-----|------|----------|
| Alto | Profesión | Médico | 22 | 11,6 | 0,900* |
| | | Enfermero | 47 | 24,7 | |
| | | Auxiliar de enfermería | 121 | 63,7 | |
| | Sede | Centro | 84 | 44,2 | 0,35* |
| | | Occidente | 77 | 40,5 | |
| | | Sur | 29 | 15,3 | |
| | Servicio | Urgencias | 56 | 29,5 | 0,119* |
| | | Cirugía | 56 | 29,5 | |
| | | UCI | 78 | 41,1 | |
| | Antigüedad en el cargo | < 2 años | 18 | 9,5 | 0,550* |
| | | >2 y < 10 años | 122 | 64,2 | |
| | | > 10 años | 50 | 26,3 | |
| Medio | Profesión | Médico | 2 | 10,0 | 0,900* |
| | | Enfermero | 7 | 35,0 | |
| | | Auxiliar de enfermería | 11 | 55,0 | |
| | Sede | Centro | 7 | 35,0 | 0,35* |
| | | Occidente | 12 | 60,0 | |
| | | Sur | 1 | 5,0 | |
| | Servicio | Urgencias | 4 | 20,0 | 0,119* |
| | | Cirugía | 5 | 25,0 | |
| | | UCI | 11 | 55,0 | |
| | Antigüedad en el cargo | < 2 años | 2 | 10,0 | 0,550* |
| | | >2 y < 10 años | 15 | 75,0 | |
| | | > 10 años | 3 | 15,0 | |

| | | | | | |
|------|------------------------|------------------------|---|------|--------|
| Bajo | Profesión | Médico | 1 | 11,1 | 0,900* |
| | | Enfermero | 2 | 22,2 | |
| | | Auxiliar de enfermería | 6 | 66,7 | |
| | Sede | Centro | 0 | 0,0 | 0,35* |
| | | Occidente | 6 | 66,7 | |
| | | Sur | 3 | 33,3 | |
| | Servicio | Urgencias | 1 | 11,1 | 0,119* |
| | | Cirugía | 6 | 66,7 | |
| | | UCI | 2 | 22,2 | |
| | Antigüedad en el cargo | < 2 años | 1 | 11,1 | 0,550* |
| | | >2 y < 10 años | 4 | 44,4 | |
| | | > 10 años | 4 | 44,4 | |

Fuente: elaboración de los autores.

La prevalencia del estrés en el total de la muestra se estimó en un 68 %, que incorpora a los trabajadores con síntomas de estrés, medio, alto y muy alto (ver tabla 5). En las 219 encuestas realizadas, se logró detectar que el nivel promedio de estrés de la clínica de alta complejidad en los servicios evaluados se encuentra en una puntuación de 17,8, que al comparar con la escala de baremación del Cuestionario para la Evaluación de Estrés Tercera Versión, corresponde a un nivel alto, y se asocia a presencia de síntomas fisiológicos, psicoemocionales, intelectuales, laborales o de comportamiento social, y por lo tanto requieren observación, seguimiento e intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica, que incorpore la identificación de factores de riesgos psicosocial intra y extralaborales que puedan estar asociados con dichos síntomas.

La prevalencia de riesgo psicosocial por doble presencia se estimó en un 95,9 % que incorpora a los trabajadores con riesgo medio y alto (ver tabla 5), siendo 60,3 la puntuación promedio de toda la población, que según los criterios de la prueba CoPsoQ-Istas21 corresponde a un nivel alto e implica carga significativa de tareas domésticas y preocupación específica por dichas tareas (ver Tabla 6).

Tabla 5. Prevalencia del estrés ocupacional y el riesgo psicosocial doble presencia en los trabajadores que laboran en los servicios de urgencias, cirugía y unidad de cuidados intensivos en una clínica de alta complejidad de la ciudad de Medellín

| | | Nivel | N | | Porcentaje |
|-----------------|--------------|----------|-----|------|------------|
| Estrés | Sin síntomas | Muy bajo | 29 | 32 | 13 |
| | | Bajo | 42 | | 19 |
| | Con síntomas | Medio | 51 | 68 | 23 |
| | | Alto | 48 | | 22 |
| | | Muy alto | 49 | | 23 |
| Total | | 219 | 100 | 100 | |
| Doble presencia | Sin riesgo | Bajo | 9 | 4.1 | 4.1 |
| | Con riesgo | Medio | 190 | 95.9 | 86.8 |
| | | Alto | 20 | | 9.1 |
| | Total | | 219 | 100 | 100 |

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 6. Clasificación del nivel de riesgo psicosocial por doble presencia en los trabajadores que laboran en los servicios de urgencias, cirugía y unidad de cuidados intensivos en una clínica de alta complejidad de la ciudad de Medellín, según los criterios de la prueba CoPsoQ-Istas21

| | Niveles de riesgo psicosocial por doble presencia | | | | | |
|--------------------------------|---|------|-------------|-----|---------|-----|
| | Riesgo | | | | | |
| | Alto | | Medio | | Bajo | |
| Puntaje por nivel de riesgo | 37,51-100 | | 18,76-37,50 | | 0-18,75 | |
| Puntaje promedio en la muestra | 65,6 | | 32,6 | | 9,02 | |
| Promedio general de la muestra | 60,3 | | | | | |
| Proporción en la muestra | N | % | N | % | n | % |
| | 190 | 86,8 | 20 | 9,1 | 9 | 4,1 |

Fuente: elaboración de los autores.

Se encontró asociación entre las variables estrés ocupacional y doble presencia, (valor $p = 0,000$). En la tabla 7, se destaca la unidad de cuidados intensivos como el servicio con mayor asociación de estrés y doble presencia (37,2 %) seguido de urgencias (32,4 %) y finalmente en cirugía (30,4 %).

Tabla 7. Probabilidad de asociación entre estrés ocupacional y riesgo psicosocial por doble presencia en los trabajadores que laboran en los servicios de urgencias, cirugía y unidad de cuidados intensivos en una clínica de alta complejidad de la ciudad de Medellín

| Servicio | Estrés doble presencia | | | | Valor p |
|-----------|------------------------|------|----|------|---------|
| | Sí | | No | | |
| | n | % | n | % | |
| Urgencias | 48 | 32,4 | 13 | 18,3 | 0,000 |
| Cirugía | 45 | 30,4 | 22 | 31,0 | |
| UCI | 55 | 37,2 | 36 | 50,7 | |
| Total | 148 | 100 | 71 | 100 | |

Fuente: elaboración de los autores.

1.4 Discusión

De acuerdo con la hipótesis de trabajo que se trazó al inicio de este estudio, se puede observar que el estrés y el riesgo psicosocial por doble presencia son altamente prevalentes en los trabajadores de la salud de la clínica de alta complejidad (estrés 68 % y doble presencia 95,9 %), que labora en los tres servicios (urgencias, cirugía y unidad de cuidados intensivos) de las tres sedes (centro, sur y occidente) de la institución.

En el análisis de los datos se puede evidenciar una posible asociación entre la presencia de síntomas de estrés y el riesgo psicosocial por doble presencia. Lo anterior coincide con los hallazgos del estudio de Canales-Vergara *et al.* (2016) quienes describieron el escenario laboral a partir de los riesgos psicosociales evidenciados en la labor de enfermería, encontraron principalmente fenómenos como carga mental, fatiga laboral y malestar psicofisiológico, como causas o precursores de estrés crónico, que asociados al ejercicio de un rol doble o

múltiple traen consigo mayores índices de agotamiento, desgaste físico y psicológico, que se relaciona con el hecho de que las cargas doméstico-familiares se ven interferidas por la sobrecarga laboral y las extensas jornadas de trabajo. De acuerdo con lo anterior, puede inferirse que dichos hallazgos tienen aplicabilidad a otros profesionales de la salud que se encuentren en condiciones similares de exposición a factores de estrés en el trabajo, como los implicados en este estudio.

Según el análisis realizado por Carrillo-García *et al.* (2016), los profesionales de enfermería tienen una mayor percepción de demandas psicológicas en comparación con los auxiliares de enfermería y es de esperarse por cuanto la profesión resulta ser demandante y exigente tanto física como emocionalmente al requerir de una mayor responsabilidad en la planeación, control y evaluación del proceso del trabajo y actividades de mayor complejidad que las del técnico o auxiliar de enfermería tal y como lo afirma Aldrete *et al.* (2017), no obstante, los resultados del presente estudio evidencian un mayor reporte de síntomas de estrés en los auxilios de enfermería con respecto a los enfermeros profesionales. Aquí se pudo apreciar una diferencia de 39 % entre la proporción de auxiliares de enfermería que reportan altos nivel de estrés, en contraste con la misma sintomatología reportada por los enfermeros profesionales.

Zambrano (2006), encontró que el 94 % del personal de enfermería que labora en cuidados intensivos en una institución de salud del municipio de Cúcuta (Colombia) presenta algún grado de estrés, predominando los niveles moderados (43 %) y leve (32 %). Un porcentaje importante (18 %) presenta niveles altos. Cabe anotar que las diferencias pueden deberse a aquellas situaciones estresantes relacionadas con el trabajo a las que se ven expuestos los técnicos y profesionales de la salud en un determinado momento. Para el estudio que nos atañe, el mayor nivel de estrés se presentó en los auxiliares de enfermería (60,8 %) y en el servicio de cirugía (46,4 %) y en las personas que han desempeñado su cargo ente 2 y 10 años (70,1 %).

En un estudio realizado en dos hospitales por Castillo *et al.* (2014) en Cartagena (Colombia), se encontró una asociación significativa entre laborar en servicios de consulta externa (55,3 %), hospitalización (53,4%) y urgencias (52,4 %), lo cual es comparable con lo expuesto en el estudio de Zambrano (2006) que mostró evidencias que las unidades que generan mayor estrés son aquellas que reúnen pacientes críticos o terminales, pues en dicho estudio se obtuvo un 76 % de afectación entre los trabajadores de estas áreas. Estos hallazgos contrastan significativamente con los del presente estudio, en donde se pudo evidenciar que los mayores niveles de estrés se reportan en la unidad de cuidados intensivos (41 %), servicio que se caracteriza por brindar atención a los pacientes en estado de mayor criticidad, con respecto en los otros servicios evaluados para el desarrollo de esta investigación, donde la distribución proporcional de los niveles altos de estrés se estimó en un 29,5 % para ambos casos.

Mingote y Pérez-Corral (1999) han señalado que la profesión médica es una de las más estresantes que existe, debido al entorno de presión en el que desarrollan su trabajo y las altas exigencias que demanda su labor. Según su investigación, numerosos estudios científicos señalan que los médicos son los profesionales que desarrollan y padecen más enfermedades directamente relacionadas con el estrés, convirtiéndose esta problemática en una creciente epidemia, que está aminorando el potencial profesional en las instituciones de salud. Estos hallazgos difieren del estudio realizado por Núñez (2007) en México, en el que se encontró que solo el 21,25 % de los médicos presentan estrés laboral, siendo los más afectados los médicos que han laborado menos de 1 año. Ambos estudios presentan diferencias significativas con los resultados obtenidos a partir de la presente investigación en la cual se logró evidenciar que la menor prevalencia de estrés alto se encuentra en los médicos (11,3 %) y en los médicos, enfermeros y auxiliares de enfermería que han desempeñado su cargo menos de 2 años (6,2 %).

Un estudio llevado a cabo con maestros en Colombia por Gómez *et al.* (2017) respecto de las relaciones trabajo-familia, señala como evidente la influencia entre los ámbitos laboral y familiar, evidenciando el impacto negativo de los

factores psicosociales en el trabajo sobre la salud mental por las transferencias negativas que el trabajo tiene sobre la familia. En contraste con los resultados del presente estudio y la alta prevalencia detectada de riesgo psicosocial por doble presencia que se haya presente por las exigencias domésticas y familiares cuando el trabajador se encuentra en el contexto laboral, se abre la posibilidad de pensar en futuras investigaciones que permitan evaluar el efecto sobre la salud física y mental de la doble presencia por exigencias del trabajo cuando se está presente en el hogar y el impacto que esto puede tener en la persona, la familiar y el trabajo.

Gómez (2004) relaciona algunos conceptos presentados en los resultados de varios estudios, tanto con hombres como con mujeres, que indican que los múltiples roles pueden favorecer o dañar la salud, pues no se ha demostrado que exista una única forma de impacto de la doble presencia en las personas, y sus efectos negativos o positivos pueden estar relacionados con otros aspectos como el exceso de demandas y la falta de recursos en un rol o por el desempeño de varios roles simultáneamente. Según estos estudios, las condiciones adversas señaladas para el ejercicio de múltiples roles pueden ser una razón muy importante para que se genere estrés y eventualmente se presenten otros problemas de salud. Sería necesario realizar un estudio más detallado en los trabajadores de la clínica de alta complejidad, para evidenciar los efectos específicos de la doble presencia, pues los resultados de la presente investigación han permitido demostrar que existe una asociación entre los síntomas de estrés y el riesgo psicosocial por doble presencia, pero los detalles de la interacción entre estos dos factores deben estudiarse con mayor profundidad.

Si bien los estudios revisados han permitido evidenciar que los factores psicosociales laborales y extralaborales tienen un riesgo importante de desencadenar síntomas de estrés generando afectación a la salud física y mental de los trabajadores, es importante, como lo han señalado Gómez *et al.* (2017), identificar variables individuales o contextuales que intervengan y moderen la relación entre el entorno psicosocial laboral estresante y la salud. De esta manera será posible tener mejores criterios para la prevención y la intervención.

Los resultados de esta investigación aportan para obtener avances en el conocimiento científico en el área de la salud de los trabajadores técnicos y profesionales de la clínica de alta complejidad y otras poblaciones con características similares, ya que posibilitan la utilización de sus resultados en programas de prevención de enfermedades en el trabajo y constituyen un aporte para realizar investigaciones futuras.

1.5 Conclusiones

En este estudio no se observó asociación entre los niveles de estrés y de riesgo psicosocial por doble presencia con variables como la profesión, la sede, el servicio o la antigüedad en el cargo de la población evaluada en la clínica de alta complejidad.

Existe una alta prevalencia de estrés ocupacional (68 %) y de riesgo psicosocial por doble presencia (95,9 %) en la población estudiada, siendo un 27,9 %. El 77,8 % de los trabajadores que presentaron un alto nivel de riesgo psicosocial por doble presencia, también presentó síntomas de estrés.

Con la descripción realizada de los síntomas de estrés y los niveles de riesgo psicosocial por doble presencia, se pudo evidenciar cómo los trabajadores de la salud, que laboran en los servicios de urgencias, cirugía y cuidados intensivos de la clínica de alta complejidad, presentan vulnerabilidad frente a los factores de riesgo estudiados, por lo cual es necesario enfatizar en la necesidad de desarrollar medidas de intervención oportunas que permitan aminorar su efectos en la salud de estos trabajadores.

Referencias

- Aldrete, M., Navarro, C., González, R., León, S. e Hidalgo, G. (2017). Estrés y salud en personal de enfermería de una unidad de tercer nivel de atención. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 18(1), 35-43.
- Alvarado, R., Pérez-Franco, J., Saavedra, N., Fuentealba, C., Alarcón, A., Marchetti, N. y Aranda, W. (2012). Validación de un cuestionario para evaluar riesgos psicosociales en el ambiente laboral en Chile. *Revista Médica de Chile*, 140(9), 1154-1163.
- Bottaro, F. (2014). Diseño de los estudios de investigación. Debilidades y fortalezas. *Hematología*, 18(1), 74-83.
- Canales-Vergara, M., Valenzuela-Suazo, S. y Paravic-Klijn, T. (2016). Condiciones de trabajo de los profesionales de enfermería en Chile. *Enfermería Universitaria*, 13(3), 178-186.
- Carrillo-García, C., Ríos-Risquez, M., Martínez-Hurtado, R. y Noguera-Villaescusa, P. (2016). Nivel de estrés del personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos de un hospital clínico universitario. *Enfermería Intensiva*, 27(3), 89-95.
- Castillo, I., Torres, N., Ahumada, A, Cárdenas, K. y Licon, S. (2014). Estrés laboral en enfermería y factores asociados. Cartagena (Colombia). *Salud Uninorte*, 30(1), 34-43.
- Cendales, B. (2014). Individualismo, colectivismo, factores psicosociales laborales y salud: un análisis de la influencia de los valores culturales en los modelos de demanda control y desbalance esfuerzo recompensa [Tesis de Doctorado, Universidad de Los Andes]. <https://bit.ly/3sAT7tH>
- Fanghänel-Salmón, G., Sánchez-Reyes, L., Arellano-Montaño, S., Valdés-Liaz, E., Chavira-López, J. y Rascón-Pacheco, R. (1997). Prevalencia de factores de riesgo de enfermedad coronaria en trabajadores del Hospital General de México. *Salud Pública de México*, 39(5), 427-432.
- Gil-Monte, P. (1994). El síndrome de burnout: un modelo multicausal de antecedentes y consecuentes en profesionales de enfermería [Tesis de Doctorado, Universidad de La Laguna].
- Gil-Monte, P. y Peiró, J. (1997). Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse. Síntesis.
- Gil-Monte, P., Peiró, J. y Valcárcel, P. (abril de 1995). A causal model of burnout process development: An alternative to Golembiewski and Leiter models [Ponencia]. VII Congreso Europeo sobre Trabajo y Psicología Organizacional, Győr, Hungría.
- Gómez, V. (2004). Estrés y salud en mujeres que desempeñan múltiples roles. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 22(1), 117-128.
- Gómez, V., Perilla, L. y Hermosa, A. (2017). Las transferencias negativas y positivas del trabajo hacia la familia y de la familia hacia el trabajo y su capacidad de moderar o mediar los efectos de los factores psicosociales laborales en la salud mental de profesores escolares. *Revista Colombiana de Psicología*, 24(1), 185-201.
- Gutiérrez, G., Celis, M., Moreno, S., Farías, F. y Suárez, J. (2006). Síndrome de burnout. *Archivos de Neurociencias*, 11(4), 305-309.
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.

- Mazuera, M. (Ed.). (1998). Curso modular de epidemiología básica. Universidad de Antioquia.
- Mingote, J. y Pérez-Corral, F. (1999). El estrés del médico. Manual de autoayuda. Díaz de Santos.
- Ministerio de la Protección Social. (2010). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Ministerio de la Protección Social.
- Ministerio de Salud. (1993). Resolución 8430 de octubre 4 por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>
- Moncada, S., Llorens, C., Navarro, A. y Kristensen, T. (2005). ISTAS21: versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague (COP-SOQ). Archivos de Prevención de Riesgos Laborales, 8(1), 18-29.
- Núñez, A. (2007). Prevalencia de estrés laboral en médicos internos y residentes del Hospital de Clínicas. Revista Médico Científica Facultad de Medicina del Siglo XXI de Ciencia y Arte, 1(2), 35-38. <https://bit.ly/3MhElzR>
- Posada, E. (2011). La relación trabajo-estrés laboral en los colombianos. Revista CES Salud Pública, 2(1), 66-73.
- Sandín, B. (1999). Estrés psicosocial. Klinik.
- Sandín, B. (2003). El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales. International Journal of Clinical and Health Psychology, 3(1), 141-157.
- Siegrist, J. (1998). Adverse health effects of effort-reward imbalance at work: Theory, empirical support, and implications for prevention. En C. Cooper (Ed.), Theories of organizational stress (pp. 190-204). Oxford University Press.
- Silva, Y. (2006). ¿Están de guardia o están en guardia los trabajadores de la salud? Estudio psicodinámico-exploratorio-descriptivo sobre el síndrome de burnout. Perspectivas en Psicología, 3(1), 61-69.
- Ulrich, D. (1997). Recursos humanos champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Granica.
- Villalobos, G. (2005). Diseño de un sistema de vigilancia epidemiológica de factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Cuba: Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana, 26.
- Zambrano, G. (2006). Estresores en las Unidades de Cuidado Intensivo. Aquichan, 6(1), 156-169.
- Zamorano, D. (2016). Estrés en el trabajo: un reto colectivo. Gestión de las Personas y Tecnología, 9(25), 88-90.

Capítulo 2

Implicaciones y desafíos percibidos por un grupo de líderes de una Institución de Educación Superior asociados a un proceso de transformación digital para la innovación⁴

Ana María Jaramillo Gaviria⁵, Geraldine EstradaValencia⁶, Johnny Orejuela⁷

Resumen

Objetivo. Identificar las implicaciones y desafíos percibidos por un grupo de líderes de una institución de educación superior asociados a un proceso de transformación digital para la innovación. **Método.** Estudio cualitativo descriptivo de corte transversal. Se entrevista a cinco líderes de la institución. **Resul-**

⁴ Trabajo derivado de proyecto de investigación: Implicaciones y desafíos percibidos por un grupo de líderes de una Institución de Educación Superior asociados a un proceso de transformación digital para la innovación. Trabajo de grado para optar por el título de Psicólogo de la Universidad EAFIT. Medellín, Colombia. Asesor: Johnny Javier Orejuela. 2019.

⁵ Psicóloga y magíster en Estudios del Comportamiento, Universidad EAFIT. Investigación realizada en calidad de estudiante de pregrado en Psicología de la Universidad EAFIT. Correo: anjara12@eafit.edu.co

⁶ Psicóloga Universidad Eafit. Investigación realizada en calidad de estudiante de pregrado en Psicología de la Universidad EAFIT. Correo: gestrad4@eafit.edu.co

⁷ Doctor en Psicología Social del Trabajo de la Universidad de Sao Paulo. Coordinador de la Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones, jefe del departamento de Psicología de la Universidad EAFIT. Investigación realizada en calidad de asesor de trabajo de grado de pregrado en Psicología de la Universidad EAFIT. Correo: jorejue2@eafit.edu.co

tados. Respecto a la percepción del cambio asociado a la transformación digital aún hay dudas y especulaciones, lo que causa incertidumbre y preocupación. Las implicaciones y desafíos administrativos incluyen capacitar y sensibilizar, cambios estructurales, curriculares y nuevas formas de relación y trabajo. En lo que toca a las implicaciones y desafíos como líderes, los entrevistados coinciden en que la flexibilidad y el compromiso son importantes para interiorizar y comunicar el cambio y pueden aportar siendo activos y comprometidos con dar ejemplo promoviendo el cambio en las demás personas. Las implicaciones y desafíos personales son retar el conocimiento propio y adquirir nuevos conocimientos. Los facilitadores del cambio son el sentido de pertenencia y afecto por la universidad. Y entre los obstaculizadores está la brecha entre lo académico y lo administrativo para lograr mejores cambios, de una forma más articulada.

Conclusiones. Los cambios derivados de la transformación digital se perciben como acciones estratégicas y necesarias que tienen base en la tecnología y que se dan para estar a la vanguardia y mantenerse vigentes y sostenibles. A su vez el proceso de transformación causa expectativas y retos frente al crecimiento y avance de la organización, pues implica transformar de manera transversal la institución, lo que deriva oportunidades de aprendizaje para toda la comunidad.

Palabras clave: factores psicosociales, liderazgo, cambio organizacional, resistencia al cambio, cultura de innovación, transformación digital.

2.1 Introducción

Es sabido que para la supervivencia de las organizaciones uno de los factores más importantes a tener en cuenta es la innovación, y tiene lógica, pues los tiempos cambian, así como las generaciones, el mercado, las personas; por lo que las organizaciones deben ir adaptándose a lo que, en su momento, los consumidores y el mundo exigen.

La transformación digital es uno de los impulsores del cambio. Las nuevas tecnologías han creado mercados que han hecho que los diferentes tipos de negocios estén más cerca de los consumidores ofreciéndoles todo tipo de experiencias de

manera más rápida y ágil, lo que trae como consecuencia la implementación de la innovación, pues se ponen en marcha nuevas formas de trabajo que propenden por una organización más competitiva.

Según DL Gestión de Talentos (2017), el impacto más relevante de la transformación digital se da en el liderazgo, pues tomar decisiones, gestionar la complejidad del mercado y tramitar la diversidad dentro de las organizaciones, son tareas que deberían estar en las manos de los líderes. Que los equipos de trabajo estén enterados, capacitados y alineados en los procesos de transformación digital es indispensable para hacer de la cultura de innovación una realidad, pues no es un secreto que las nuevas tecnologías requieren de estructuras organizacionales renovadas.

Las organizaciones se enfrentan entonces al desafío de generar una cultura que se beneficie del cambio, pues la innovación se podría ver como una estrategia de afrontamiento o un intento de mejora, que a su vez colabore con una mejor comunicación interpersonal (Da Costa *et al.*, 2016), hacia factores como lo es la transformación digital y donde el liderazgo juega rol sustancial.

La importancia de conocer las percepciones de un grupo de líderes de una institución de educación superior en cuanto a un proceso de transformación digital para la innovación, se justifica en el hecho de que estos cambios tienen implicaciones no solo en lo tecnológico y económico, sino también en lo personal. Dichas percepciones, propias de cada individuo son de índole subjetiva y pueden ser tanto facilitadoras del cambio, como obstaculizadoras.

Es importante que los líderes sean conscientes de las implicaciones y desafíos que traen los procesos de transformación, para que ejecuten acciones que posibiliten un proceso que genere valor para la organización. Dicho así, el liderazgo se convierte en un factor clave del proceso, su papel puede facilitar el acoplo del personal a los nuevos retos y reducir la resistencia al cambio. Esta idea se fundamenta en que los resultados asociados a los procesos de transformación están relacionados con la capacidad de aprendizaje de la organización más que con la disponibilidad de recursos (Villar y Araya-Castillo, 2019).

Este estudio representa también un importante aporte para la formación como profesionales de psicología en tanto permite profundizar en los temas de interés que probablemente surgirán durante la carrera profesional. A partir de lo anterior se planteó el siguiente propósito de investigación: Identificar las implicaciones y desafíos percibidos por un grupo de líderes de una institución de educación superior asociados a un proceso de transformación digital para la innovación.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Cambio organizacional: condición inherente a la vida organizacional

El cambio es inherente a las organizaciones e instituciones. Representa una necesidad personal, social y grupal, por lo que las organizaciones deben estar dispuestas a adaptarse constantemente (Pérez-Vallejo *et al.*, 2017). Estos autores plantean que existen múltiples definiciones del concepto cambio organizacional, pero existe un acuerdo general sobre la naturaleza del cambio y sus características. Se toman entonces la tarea de construir una definición que englobe las múltiples que existen. Así, Achilles (2002) define el cambio organizacional como “un proceso de cambios planeado, en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de las empresas y sus empleados” (como se citó en Pérez-Vallejo *et al.*, 2017, p. 327).

De otro lado, Vaill (1989) expresa que el cambio “es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo” (como se citó en Pérez-Vallejo *et al.*, 2017, p. 327).

M. West y J. Farr (1990) lo definen como “la introducción y la aplicación o procedimientos, dentro de un rol, un grupo o una organización, siempre

que sea nueva para la unidad de adopción y diseñada para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general” (Pérez-Vallejo *et al.*, 2017, p. 327).

Tras la revisión de las definiciones anteriormente mencionadas, concluyen que “el cambio organizacional es una transformación planificada, sistemática e iterativa en los procesos de la organización para adaptarse a la inestabilidad del entorno y garantizar la mejora continua en su gestión” (Pérez-Vallejo *et al.*, 2017, p. 327).

El cambio organizacional es también definido por Salgado *et al.* como “un proceso observable por el cual las organizaciones pasan de un estado actual a algún estado futuro, generalmente con el propósito de incrementar su efectividad, a través de la adaptación a las nuevas contingencias a las cuales se enfrentan” (2018, pp. 107-108). Este puede ser consecuencia del uso de la capacidad de innovar de los seres humanos con el fin de agregar valor a los procesos (Parra Fernández *et al.*, 2019).

2.2.2 Tipos de cambio organizacional

Quirant y Ortega (2006) presentan tres tipos de cambios que se pueden dar en la organización:

El cambio evolutivo: es aquel en el que el cambio es lento, moderado y el statu quo varía poco.

El cambio revolucionario: es aquel que transforma las expectativas de los involucrados generando un gran volumen de resistencia. Aquí el statu quo varía rápida e intensamente.

Cambio sistemático: se disponen los mecanismos que se consideren más adecuados, con el fin de preparar a las personas para poder recibir el cambio como un aliado y no como una amenaza (p. 52).

2.2.3 Resistencia al cambio

El cambio puede imponer barreras subjetivas en los empleados de una organización, el miedo y la incertidumbre aparecen y dificultan dichos procesos de transformación en la organización. Quirant y Ortega (2006) expresan que:

La resistencia al cambio constituye una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista en alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y de acción vigente. Los obstáculos para el cambio son factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación del cambio (p. 52).

La resistencia aparece, según Porret (como se citó en Salgado *et al.*, 2018), pues el cambio organizacional exige un esfuerzo mental, intelectual o físico, que a su vez trae como consecuente temores, desconfianza, incertidumbre y sensación de riesgo. Quirant y Ortega (2006) mencionan que comúnmente se encuentran los siguientes tipos de resistencia al cambio en la organización:

Resistencia lógica: surge en el tiempo y lo hace por el esfuerzo que requiere para adaptarse al cambio y a las labores nuevas que deben aprenderse.

Resistencia psicológica: se refiere a los intereses y sentimientos de los empleados en relación con el cambio. Entre ellos aparece: el temor a lo desconocido, la desconfianza en el liderazgo o el sentimiento de inseguridad o amenaza.

Resistencia sociológica: se refleja en los intereses y valores del grupo.

Estas resistencias deben ser manejadas, una forma de hacerlo es por medio de la comunicación. Así lo expresan Stolzenberg y Heberle (2013) al afirmar que “en un proceso de cambio, la comunicación con los em-

pleados es fundamental, ya que acompaña el proceso de forma continua y en todas las etapas” (como se citaron en Parra Fernández *et al.*, 2019, p. 157). Así comunicar los cambios puede reducir la incertidumbre y por lo tanto la resistencia al cambio.

Parra Fernández *et al.* (2019) citan a Wanberg y Banas (2000), quienes “encontraron que cuando los empleados tienen una actitud positiva y abierta hacia el cambio, la satisfacción laboral aumenta y las intenciones de renuncia disminuyen” (p. 157). La comunicación se vuelve entonces un factor relevante a la hora de disminuir y combatir la resistencia al cambio.

2.2.4 Transformación digital

Respecto al concepto de transformación digital, se encontraron los siguientes referentes. Westerman *et al.* (2014) definen la transformación digital de una organización, como el uso de las tecnologías digitales para mejorar radicalmente su rendimiento y alcance. De la Peña y Cabezas (2015) mencionan que es “un proceso necesario de profundo cambio tecnológico y cultural que toda organización debe poner en marcha para “estar a la altura” de sus clientes digitales” (p. 52).

Fouques Duparc (2013) asegura que la transformación digital se consigue cuando toda la organización reconoce la importancia de una cultura digital y la vuelve propia en todos los niveles (como se citó en Almaraz Menéndez *et al.*, 2017, p. 9). El estudio de Brown y Sikes (2012), muestra una preocupación entre los directivos por entender y aprovechar las oportunidades del nuevo entorno digital.

En cuanto a la Educación Superior, el Ministerio de Educación Nacional de la República Colombia la define como “un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes” (2019).

Siguiendo esta lógica, Almaraz Menéndez *et al.* (2017) plantean la definición de transformación digital de las instituciones de educación superior como “el proceso de cambio tecnológico y organizativo inducido en estas instituciones por el desarrollo de las tecnologías digitales” (p. 9). Por ende, esta revolución digital también afecta de cierta manera este sector educativo.

Almaraz Menéndez *et al.* (2017) proponen un modelo teórico que clasifica las implicaciones del proceso de transformación digital en ocho niveles, de manera que sea posible estudiar de forma sistemática y ordenada las características de la transformación digital de las instituciones de educación superior. Las dimensiones propuestas cuentan además con ciertas variables, las cuales ayudan a comprender el impacto de la transformación digital en este tipo de organizaciones.

Ciudad universitaria. El análisis de esta dimensión se concreta en el estudio de dos variables:

Movilidad en el campo universitario, el cual hace referencia a la influencia de las tecnologías digitales en transporte, ubicación y movilidad

Sostenibilidad del campus universitario, el cual hace referencia a la aplicación de las tecnologías digitales para reducir el consumo energético, generar energías alternativas en el campus, gestionar el agua, los residuos y cuidar el medio ambiente.

Infraestructura TIC. Se consideran dos variables de estudio:

Infraestructura para el procesamiento de la información, se refiere a las implicaciones de la transformación digital en los centros de procesos de datos de las universidades.

Infraestructuras de comunicaciones, es la influencia que el desarro-

llo de las tecnologías digitales tiene en las infraestructuras de telecomunicaciones de las universidades: como son las conexiones a internet, redes de cable e inalámbricas, sistemas de comunicaciones unificadas, etc.

Administración. Se estudian tres variables:

- Procesos de gestión universitaria, allí se analiza el impacto de las tecnologías digitales emergentes en la automatización de los procesos de gestión.

- Experiencia de los usuarios, es la forma en que la digitalización está cambiando la forma en que los distintos grupos de la comunidad universitaria, como los estudiantes, profesores y profesionales, se relacionan con la administración de la institución.

- Relaciones con el entorno, donde se estudia cómo ciertos aspectos de la tendencia a la digitalización, pueden influir en la forma en que se relacionan las universidades con el entorno, con otras universidades, con la administración pública y con la sociedad en general.

Docencia. El estudio se enfoca en tres variables:

- Docencia presencial, es el impacto de las tecnologías digitales en la docencia tradicional en las instituciones de educación superior.

- Docencia *on-line*, la cual se enfoca en las implicaciones del crecimiento sostenido del aprendizaje en línea en la formación universitaria.

- Innovación docente.

Investigación y transferencia. Se realiza el análisis de esta dimensión a través de dos variables:

- Medios digitales para la investigación, en donde se pretende estudiar el impacto de las tendencias globales a la digitalización en los medios de tecnología digital usados para la investigación.

- Redes digitales para la transferencia de la investigación, son las tecnologías digitales que facilitan el establecimiento de redes de pares y colaboradores, así como su internacionalización.

Marketing. Se estudia el impacto de la digitalización en tres tipos de acciones de *marketing*:

- Incorporación de nuevos estudiantes. Las campañas de marketing digital y la conversación en las redes sociales son la nueva forma de promoción también para las instituciones de educación superior.

- Relación con antiguos alumnos, estudia el impacto de las tecnologías digitales en la relación de las universidades con sus egresados.

- Captación de fondos adicionales, aparecen nuevos medios de financiación basados en tecnología como el *crowdfunding*.

Comunicación. Proponen dos variables:

- Comunicación externa, se enfoca en actividades de comunicación de las universidades: relación con los medios de comunicación (también digitales), presencia en internet, conversación en redes sociales, necesidad de contenidos audiovisuales, etc.

- Comunicación interna, como el uso de las redes sociales para la comunicación con los estudiantes, la implantación de sistemas de comunicación unificada dentro de la institución o el uso de redes sociales privadas como entorno de trabajo de los profesionales de la universidad.

Gobierno de la transformación digital. Se define una sola variable para analizar esta dimensión:

- Responsabilidad sobre la transformación digital.

Como parte de la transformación digital esta la inteligencia artificial, herramienta que podría ser de gran ayuda en el entorno educativo, así como en muchos más. Según la Unesco (2019), la inteligencia artificial es un dominio tecnológico capaz de alterar los aspectos de nuestras interacciones sociales y en cuanto a la educación, ha comenzado a elaborar nuevas formas de enseñanza y soluciones de aprendizaje. Mencionan además que la inteligencia artificial ayuda a promover la personalización y un mejor aprendizaje. Puede también favorecer el acceso a la educación, a entornos colaborativos y sistemas de tutorías inteligentes que pueden servir de apoyo para los docentes. La transformación digital puede, entonces, ayudar al acercamiento entre las personas, así sea de una manera virtual, con herramientas como la inteligencia artificial.

Según Martínez (2009), una de las ventajas que trae consigo la transformación digital es que hacer un correcto uso de las herramientas digitales representa una extensión de los estímulos educativos, ayudando a clarificar ideas o conceptos. Siguiendo esta misma línea, cabe mencionar el informe de la Unión General de Trabajadores de Castilla y León denominado Efectos e implicaciones de la transformación digital a nivel legal, laboral y social (2018), donde se presentan una serie de beneficios que trae consigo la transformación digital:

1. Facilita la interacción social y empodera a las personas.
2. Da voz a las personas, aumenta la participación cívica y facilita la creación de comunidades.
3. Está cambiando cómo se hace el trabajo, aumentando la productividad

y aumentando la flexibilidad para los trabajadores y los empleadores.

4. Los medios digitales pueden facilitar la educación y el aprendizaje a lo largo de la vida para construir y generar las habilidades del futuro (Unión General de Trabajadores de Castilla y León, 2018, p. 10).

En contraste con las ventajas anteriores, enuncian las desventajas que se pueden presentar frente a este proceso:

Los medios digitales pueden ser utilizados por comunidades con intenciones dañinas de difundir propaganda y movilizar seguidores.

Al seleccionar qué información llega a los usuarios, los medios digitales pueden alterar las decisiones humanas y plantear riesgos a la sociedad civil.

La transformación del trabajo producida por los medios digitales puede aumentar la desigualdad y disminuir la productividad.

El uso de los medios digitales puede cambiar las habilidades sociales.

El consumo de medios digitales puede facilitar la intimidación, el acoso y la difamación social.

El consumo excesivo de medios digitales puede aumentar la vulnerabilidad a la adicción y perjudicar la salud mental y física.

Los beneficios de los medios digitales para los niños pequeños son limitados, cuando se usan ampliamente y sin directrices.

(Unión General de Trabajadores de Castilla y León, 2018, p. 10).

Teniendo en cuenta la definición que se mencionó sobre la educación superior, es importante resaltar que al ser un espacio de constante aprendizaje, que alimenta la mayoría de aspectos de una persona, la transformación digital puede tener también algunas implicaciones como es que el yo pierda identidad y se integre más a un entorno o condición virtual a través de la saturación de los estímulos y mensajes (Martínez, 2009).

2.2.5 La innovación: un desafío para el posicionamiento

A propósito de la etimología de la palabra, el término innovar viene del latín *innovāre*, que significa "mudar o alterar algo, introduciendo novedades" (Real Academia Española, 2001). Para abordar este concepto, es necesario remontarse a la historia. Desde el inicio de la humanidad la innovación ha existido como actividad, pero es el austro-estadounidense "Schumpeter (1939) el primero en usar el término innovación, con el cual hacía referencia a la explicación del crecimiento y de los ciclos económicos surgidos durante los años 30 y 40 del siglo pasado" (Garzón Castrillón e Ibarra Mares, 2013, p. 46).

Andrés Langebaek y Vázquez (2007) definen la innovación, "como el conjunto de actividades orientadas a implementar nuevos productos o procesos o a realizar mejoramientos en los mismos" (p. 3) definición que coincide con la de Schumpeter (1947) citada por los mismos, y que se refiere a "hacer cosas nuevas o el hacer de una manera nueva cosas que ya se habían hecho" (p. 3).

Pizarro Moreno (2011) cita a Lumpkin y Dess quienes definen la innovación como la tendencia de una empresa a apoyar e involucrarse con ideas nuevas y novedosas, así como con la experimentación y los procesos creativos, los cuales pueden dar lugar a nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos.

Independiente de la forma en la que se defina el término, es posible afirmar que la actividad de innovar hace las empresas más competitivas,

pues estas generan valor para sus grupos de interés, ya que al innovar se reinventan productos y servicios, se buscan diferentes canales de comercialización y se descubren nichos de mercado nuevos (Garzón Castañón e Ibarra Mares, 2013). Por otro lado, es común encontrar autores que definan la innovación en relación con el emprendimiento, como lo hace Drucker (2004):

La innovación es la función específica del emprendimiento, ya sea en una empresa existente, en una institución de servicio público o en un nuevo negocio comenzado por un individuo solitario en la cocina de su casa. Es el medio a través del cual el emprendedor crea nuevos recursos generadores de riqueza o dota a los recursos existentes de mayor potencial para crearla (p. 4).

Finalmente, el Manual de Oslo (OCDE y Eurostat, 2005), define que:

Una innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas (p. 49).

En este Manual, se afirma además que las actividades innovadoras son “científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluyendo la inversión en nuevo conocimiento, que conducen real o potencialmente a la puesta en marcha de innovaciones” (p. 50), aquellas actividades pueden ser innovadoras en sí mismas, o pueden, por el contrario, conducir y ser necesarias para la creación o implementación de innovaciones.

Es evidente que hay diversas maneras de definir la innovación. Esta depende del área, época, autor o empresa que la defina. Para argumentar esto, Castellanos (2017) cita a Perdomo, quien afirma que no hay una

sola teoría referente a la innovación, existen por el contrario diferentes desarrollos teóricos, conceptuales, interdisciplinarios y multidisciplinarios que explican este campo en sus diferentes niveles.

2.2.6 Tipos de innovación

El Manual de Oslo (OCDE y Eurostat, 2005) distingue cuatro tipos principales de innovación, los cuales son afines a la definición dada anteriormente teniendo como referente a misma fuente.

La innovación de producto, es la introducción de un bien o servicio que ha sido mejorado en sus características o posibles usos, es decir, se han modificado sus condiciones técnicas, materiales o sus características funcionales. Estas mejoras pueden ser consecuencia de cambios en los materiales y componentes, que causen por ejemplo mejoría en rendimiento o pueden también suponer nuevas funciones o mejoras de las mismas.

Las innovaciones de proceso son la “introducción de un método de producción o distribución nuevo o significativamente mejorado” (p. 51), esto incluye modificación y mejoría en técnicas, equipo o software. Todo ello con el fin de disminuir costos de producción, aumentar la calidad de los productos o producir nuevos productos mejorados.

La innovación comercial, consta de la implementación de un nuevo método para comercializar los productos o servicios que no hubiera sido usado antes, tales como mejoras en el diseño o presentación del producto, así como su posicionamiento, ampliación de canales de comercialización, cambios en el precio, promociones o formas de publicitar el producto. Todo ello con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, ampliar los mercados o incrementar ventas.

Finalmente, **la innovación organizativa**, “es la introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, a la

organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa” (p. 54). Este tipo de innovación es el resultado de decisiones estratégicas de la dirección, que traen como consecuencia la mejora de la empresa a través de la reducción de costos administrativos y de abastecimientos, el aumento en la satisfacción laboral, que causa a su vez mejoras en la productividad, y finalmente el acceso a activos no comercializables. Este tipo de innovación implica la implementación de nuevas rutinas y procedimientos de trabajo, la introducción de nuevos métodos de aprendizaje y difusión del conocimiento, así como cambios en la distribución de responsabilidades y funciones de los empleados o la reestructuración de actividades como la integración de diferentes líneas de negocio; las nuevas formas de relación con compañías externas también son formas de innovación organizativa.

2.2.7 Efectos de la innovación en la organización

La innovación toma gran importancia en la vida de las organizaciones, ya que esta se vuelve indispensable para la supervivencia de estas, como lo expresan Larracochea (2013) y Scarpinelli (2013) citados en Da Costa *et al.* (2016). Al punto de que innovar, como lo afirman Pavón e Hidalgo (como se citaron en González Candía *et al.*, 2014) termina representando un recurso más de la empresa, como lo son las capacidades financieras, comerciales y productivas. Es tan relevante el papel de la innovación en la organización que se ha logrado evidenciar que la innovación mejora las organizaciones, en cuanto a su desempeño y su rendimiento económico (Da Costa *et al.*, 2016, p. 181).

Innovar requiere entender necesidades, aprovecharse de situaciones y resolver problemas generando soluciones. Para Drucker (2004) “la innovación es el trabajo de saber más que de hacer” (p. 3). Así, la organización que desea innovar debe hacer una búsqueda, pues más que un destello de inspiración, la innovación es el análisis de siete tipos de oportunidades (Drucker, 2004):

Acontecimientos inesperados: son fuentes potenciales de innovación debido a que son descartados, desconocidos o resistidos por la mayoría de las empresas, pero es allí donde se pueden encontrar oportunidades de innovar.

Incongruencias: las explotar las incongruencias en la lógica de un proceso, o entre expectativas y resultados, generando cambios, pueden llegar a ser oportunidades para innovar.

Determinar las necesidades que genera un proceso, como por ejemplo la globalización o el desarrollo acelerado de una población, permite generar innovaciones.

Cambios sectoriales y de mercado: Cuando una estructura del sector o del mercado cambia, se suelen descuidar los segmentos de mayor crecimiento, los innovadores son quienes captan y aprovechan estas circunstancias y las toman como oportunidades de innovar.

Cambios demográficos: adelantarse a estos cambios y comprenderlos suponen oportunidades de innovar.

Cambios de percepción: tener una mirada desde una perspectiva diferente permite cambiar su significado, abriendo posibilidades de innovar.

Nuevo conocimiento: permite la creación de nuevas tecnologías.

No basta solo con analizar las oportunidades para innovar, es indispensable entrar en acción. Se hace entonces necesario saber cuándo una organización se determina innovadora. Para esto se requiere, por un lado, definir el carácter de empresa innovadora, es decir, “una empresa que ha introducido, al menos, una innovación” (OCDE y Eurostat, 2005, p. 61). Y, por otro lado, es importante explicar cómo diferenciar las empresas innovadoras de las no innovadoras.

Según el Manual de Oslo (OCDE y Eurostat, 2005) dependiendo de las necesidades políticas o de investigación se clasifican las empresas. Por ejemplo, se puede investigar qué porcentaje de empresas –clasificadas por sectores, tamaño, regiones, entre otros factores– desarrollan cada tipo de innovación o qué porcentaje combinan los diferentes tipos de innovaciones (innovación de producto, innovación de proceso, innovación comercial, innovación organizativa). Las empresas pueden realizar actividades innovadoras, relacionadas con el desarrollo y puesta en marcha de innovaciones, pero ello no significa necesariamente que hayan introducido alguna innovación. Para ello, se puede investigar el punto en el proceso de innovación que se encuentre en determinada empresa. Así las actividades innovadoras pueden clasificarse como exitosas, es decir, que han introducido alguna innovación; en proceso, son aquellas que aún no han logrado implementar la innovación y finalmente están las abandonadas, que son las que han pausado el proceso de implementación de una nueva innovación.

Teniendo en cuenta lo anterior, una empresa activa en innovación es aquella que ha realizado, durante el periodo de tiempo analizado, actividades innovadoras, estas incluyen las actividades exitosas, en proceso y abandonadas, es decir, no se requiere que la empresa ya haya puesto en marcha o haya implementado la innovación para que sea considerada como una empresa activa en innovación.

En este sentido, es posible afirmar que el análisis de oportunidades, dan lugar a innovaciones. Las cuales impactan positivamente la organización, siempre y cuando sean gestionadas de forma efectiva (González Candía *et al.*, 2014, pp. 111-112). Las innovaciones son además ventajas competitivas para las organizaciones, debido a que permiten anticiparse a acontecimientos del futuro y de esa manera involucrarse en el mercado del mañana, permitiendo estar preparados para la transformación, la cual posibilita entender lo que sucede en el entorno, dando así la oportunidad de estar a favor del mercado, tener mayor sostenibilidad

y reaccionar adecuadamente, aportando a su vez a la competitividad de las organizaciones, mejorando la economía y la calidad de vida de las personas (Castellanos, 2017).

2.2.8 Cultura organizacional: definición y características

El mundo nunca es estático, siempre está en continuo movimiento y atravesando cambios económicos, políticos, ambientales, sociales, tecnológicos, etc., obligando a las organizaciones adaptarse para lograr la supervivencia a través de la implementación de una correcta cultura organizacional.

Dentro de las definiciones de cultura organizacional se encuentra la de Schein (1988, p. 25):

La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprende a medida que resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Se considera esta aproximación la más adecuada para el abordaje del problema presente, puesto que Schein menciona que la cultura es aprendida y no heredada, derivándose del ambiente (Sánchez Bañuelos, 2017). Contrario a lo que Hofstede *et al.* (2010) aportan al señalar que la cultura es una “programación colectiva de la mente” (p. 6), es decir se nace con ella.

Se puede considerar entonces la cultura organizacional como una visión común que todos los miembros de una compañía comparten, en cuanto al conocimiento y valores que esta representa (Duran *et al.*, 2014), y que se obtuvo por medio del aprendizaje. Esto representa entonces las ventajas con las que puede contar una organización al lograr influir en

las actitudes y comportamientos de los empleados a través de valores y creencias que operan esta (Kuslavan y Karamustafa, 2003), como resultados superiores al mantener unida la organización y expresar los valores y creencias compartidos por medio de una cultura participativa entre los empleados (Tojari *et al.*, 2011).

Según Calderón-Hernández *et al.* (2003) la cultura organizacional es un tema tan relevante que puede llegar a influir de manera directa en los resultados económicos de las organizaciones y en la satisfacción de los usuarios, volviéndose entonces un factor vital para la supervivencia de estas dentro del mercado.

Más recientemente, Sánchez Bañuelos (2017) menciona que “un factor estratégico en la construcción de la cultura organizacional se debe a la interacción entre los empleados y la percepción que éstos tengan de su organización”, entendiéndose que los activos intangibles pueden generar ventajas competitivas (Barney, 1991) y resultados superiores.

Especificando un poco más, la cultura organizacional puede ser útil para diferentes fines, entre ellos la evaluación de la congruencia entre metas, estrategias, organización de las tareas y los resultados de la organización (Marcoulides y Heck, 1993).

Según Cameron y Quinn (2006), la cultura organizacional cuenta con un juego de factores: valores, suposiciones, interpretaciones y enfoques que hacen parte de las características de una organización y sirven para diagnosticar y facilitar un cambio en la cultura organizacional por medio de seis dimensiones que permiten conocer los elementos centrales del concepto:

- Características dominantes
- Liderazgo organizacional

- Administración de recursos humanos
- Unión organizacional
- Énfasis estratégico
- Criterios de éxito.

El modelo más aceptado para la recolección de datos empíricos relacionados con la cultura organizacional es el modelo de valores en competencia (MVC) (Cameron y Quinn, 1999). El MVC menciona y explica cuatro tipos de cultura organizacional, que varían según la rigidez o flexibilidad. Jerárquica, se caracteriza por su lugar de trabajo formalizado y estructurado donde el interés a largo plazo de la organización será la estabilidad, previsibilidad y eficiencia; mercado, está orientado principalmente a resultados, y sus intereses a largo plazo están relacionados con acciones competitivas y cumplimiento de objetivos; clan, se presenta un ambiente de trabajo amistoso donde las personas comparten e intercambian elementos personales, y resulta importante la alta cohesión y moral y adhocracia, cuenta con un ambiente de trabajo dinámico, emprendedor y creativo, y está enfocado en la tendencia de tener un papel de liderazgo en el campo de nuevos conocimientos, productos y servicios (Cameron y Freeman, 1991).

Se presenta dentro de la cultura organizacional tanto elementos materiales como simbólicos. Dentro de los materiales, además de las personas, se podría decir que para poder presentarse una cultura debe haber una organización y esta cuenta con activos tangibles y un espacio donde sucede el trabajo. En cuanto a los materiales simbólicos, se han mencionado varios de ellos: valores, suposiciones, creencias, enfoques, historia, etc. Una organización podría tomarse como una persona. Citando a Villarreal *et al.* (2014), consideran que esta es poseedora de una personalidad propia, diferenciándola de las demás. Aunque la cultura

organizacional pueda representar algo más simbólico, de igual manera necesitará de los elementos materiales para poder expresarse.

2.2.9 Innovación como cultura

La innovación como cultura tiene como objetivo promover acciones, normas, valores y actitudes que contribuyan a la mejora continua y a la creación de nuevos conocimientos, y que generen una cultura organizacional sustentable e innovadora que permita generar valor para la empresa y el cliente (Arancibia *et al.*, 2015).

Según Hartmann (2006), la cultura puede lograr que los empleados acepten la innovación como parte de los valores de la organización, haciendo que se comprometan con este nuevo valor e implementando una conducta innovadora. Se identificaron dos maneras en las que la cultura incide en la creatividad y la innovación (Tesluk *et al.*, 1997; Martins y Terblanche, 2003; Naranjo *et al.*, 2010):

Por medio del proceso de socialización, las personas pueden evidenciar cómo los comportamientos creativos e innovadores forman parte de la organización.

La coordinación de actividades, políticas y procedimientos pueden generar valores que apoyen la creatividad y la innovación.

Naranjo *et al.* (2010) mencionan unas características de la cultura que favorecen la innovación: "creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor, libertad/autonomía, trabajo en equipo, aprendizaje continuo y tolerancia al riesgo" (p. 61).

En cuanto a la relación entre la cultura y la innovación podemos encontrar diferentes aportes. Por un lado, Morcillo (2007) menciona que esta relación es bidireccional de manera en que la cultura fomenta la creatividad, la tolerancia al riesgo, el trabajo en equipo, la predisposición al cam-

bio y el aprendizaje, y la innovación puede lograr modificar la forma de trabajar de la empresa y los patrones de comportamiento de la misma.

Por otro lado, encontramos que la cultura organizacional y la cultura de la innovación son dos conceptos estrechamente relacionados, que se complementan mediante los procesos de comunicación, para determinar el éxito que puedan lograr las organizaciones. En tanto que la cultura organizacional hace referencia al conjunto de creencias, tradiciones, valores y principios compartidos que determinan el comportamiento de los miembros de una organización, la cultura de innovación se relaciona con la forma de pensar de los miembros de una organización como consecuencia del impulso de ideas para generar cambios o transformaciones a fin de obtener la eficiencia de esta (Issa Fontalvo, 2017).

2.2.10 Ventajas de la innovación como cultura

La innovación como cultura cuenta con diferentes ventajas, como lo es la capacidad de proponer explicaciones e interpretaciones admisibles, transformarlas en conocimiento útil y orientar cambios en el entorno a partir de las captaciones de la realidad (Sharma y Chrisman, 1999). Se encuentra también que genera una unión entre sistema y entorno, lo cual hace que haya una mayor creación de valor y consolidación de ventajas competitivas (Madhavan y Grover, 1998). A partir de lo anterior y según Sanabria *et al.* (2015):

Se puede entender entonces que los puntos con estabilidad generados por vía de la innovación, basados en culturas, corresponden a cambios que tienen la posibilidad de ser ciertos en la medida en que sean muchas las propuestas, y que la consolidación de una(s) de estas expresa(n) la evolución social, ya que se puede suponer de ella(s) la mejor capacidad de adaptación y, por tanto, de sostenibilidad.

Al lograr una construcción de las ventajas competitivas, se logra a su vez comprender los ciclos de los mercados y la capacidad que tienen de destrucción creativa (Sanabria *et al.*, 2015).

Implementar la innovación como cultura puede incluso ayudar, a través de una metodología efectiva para su sistematización, combinar los diferentes talentos y recursos dentro de la organización, para reducir la incertidumbre y transmitir enseñanzas en cuanto al manejo de los riesgos que trae consigo lo nuevo (González Candía *et al.*, 2014).

2.2.11 Liderazgo: factor determinante de la transformación digital

No existe una única definición de liderazgo, ya que este es un término complejo que se ha abordado desde múltiples perspectivas (Lussier y Achua, 2011) por lo que a continuación se enuncian algunas definiciones desde las cuales se pretende abordar el concepto.

El liderazgo es el "proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio" (Lussier y Achua, 2011, p. 6). Siguiendo esta misma línea, Issa Fontalvo (2017) cita a Koontz y Weihrich (2007) quienes definen el liderazgo como "el arte o el proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales" (p. 59). Escandón-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016) citan a Robbins (1999), que define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida para alcanzar metas propuestas por medio de la comunicación y que se analiza en función de las relaciones existentes entre las personas de una estructura social determinada.

Para unificar estas definiciones y trabajar sobre una sola, en el presente trabajo investigativo se define el término liderazgo como la influencia que tiene un líder sobre sus subordinados, para que ellos se dirijan a alcanzar metas u objetivos.

2.2.12 El liderazgo como un factor psicosocial que interviene en la innovación

En cuanto a las relaciones que se pueden presentar entre los factores psicosociales y la innovación, se ha encontrado que el liderazgo juega un papel importante en la implementación de la innovación en las organizaciones. Da Costa *et al.* (2016) citan el estudio realizado por Harvás y Vázquez (2013) donde se demuestra que el liderazgo de calidad refuerza la innovación y el bienestar. En la misma línea van las apreciaciones de Pizarro Moreno (2011) para quien también tiene un papel importante la calidad de la relación con el líder, pues esta es clave en el comportamiento de los empleados como la satisfacción, el rendimiento, el compromiso, entre otros. Además de que esta buena relación con el líder, la buena comunicación, confianza y apoyo, permite promover la creatividad y la implicación de los trabajadores, así como a la innovación.

Da Costa *et al.* (2016) expresan que lograr internalizar la innovación como un recurso para el bienestar personal, la alta inteligencia y creatividad emocional (Huhtala y Parzefall, 2007; O'Boyle *et al.*, 2011; Oriol *et al.*, 2016) y aprender a usarla como medio de adaptación (Belbin, 2011; da Costa *et al.*, 2014; Gross, 2015; Peña-Sarrionandia *et al.*, 2015) ayuda a disminuir síntomas de malestar y facilita la innovación (Csikszentmihalyi, 2003; Gardner y Csikszentmihalyi, 2002; Huhtala *et al.*, 2013).

El liderazgo representa uno de los factores organizacionales que mejor ayuda a predecir la innovación al propiciar estrategias que aumenten la creatividad por medio de políticas de gestión organizacional, como pueden ser cambios estructurales, enriquecimiento del rol laboral y orientación de las expectativas del rol hacia la innovación. Según Da Costa *et al.* (2016) "el liderazgo puede ejercer el rol de mediador entre las características organizacionales, de rol y la percepción global de innovación" (p. 195), por lo que es importante un liderazgo transformacional, positivo y dirigido a la innovación, que se encuentre en una organización integrada y flexible, que apoye los fracasos y erro-

res que se puedan cometer, recordando siempre el costo que implica innovar (Cope, 2011, citado en Da Costa *et al.*, 2016).

Para lograr impulsar la innovación y estimular el cambio, las organizaciones deben tomar decisiones frente a desafíos como la flexibilidad, la estimulación de la creatividad y la espontaneidad, lograr enfrentar lo impredecible, crear una cultura organizacional que se beneficie del cambio, motivar a los trabajadores (European Agency for Safety and Health at Work, 2013; Robbins y Judge, 2016; Vera-Calzaretta *et al.*, 2015).

Dentro del estudio de Da Costa *et al.* (2016), se presenta la innovación como una conducta deseable y como una norma social. También refleja cómo la percepción que se tiene de los niveles altos dentro de la organización puede reforzar o no la innovación, y que los factores psicosociales facilitadores de esta tienen mayor presencia en esos niveles. Se puede pensar entonces que entre más personas de la organización perciban los factores psicosociales que faciliten la innovación, mayor será la percepción global que se tendrá de esta.

A pesar de que la innovación pueda demandar mayor trabajo, por ende, mayores niveles de estrés, también puede ser considerada como un recurso para el bienestar personal (Huhtala y Parzefall, 2007, como se citó en da Costa *et al.*, 2016).

La creatividad, al ser la capacidad que tienen las personas de pensar en cosas nuevas, será de gran influencia para la implementación de la innovación, siendo esta la facultad de implementar aquello que se pensó y hacerlo de manera diferente. Se presentan dos vértices distintos, y aunque están estrechamente relacionados, no son lo mismo.

La creatividad ayudará a hacer asociaciones, a establecer relaciones, combinaciones e integraciones de ideas que sean diferentes o únicas, y la innovación tomará esa idea para transformarla en un bien o servicio

(Hernández *et al.*, 2015). Al ir estos dos conceptos de la mano, lograrán comportamientos y actitudes dentro de la organización que se salgan de lo cotidiano y darán paso al temor a lo desconocido y miedo al fracaso, pero potencializando la pasión (Cameron *et al.*, 1997).

En ciertos casos, cuando se habla de creatividad aplicada se refieren a la innovación. Waisburd (2009) y Vivanco (2009) mencionan que se da cuando su aporte se reconoce y se incorpora a la organización, donde al relacionarse con otras ideas generan un impacto y respuestas novedosas.

Ugalde y Zurbano (2009) presentan tres tipos de obstáculos que manifiestan prejuicios, apegos y hábitos que impiden a el ser humano ser creativo e innovador:

Los bloqueos emocionales: la carencia de confianza en uno mismo, excesivo respeto por la autoridad y poca motivación.

Los bloqueos perceptivos: limitada capacidad de escuchar y observar y extrema racionalidad.

Los bloqueos culturales: aceptación de normas de conducta, creencias que moldean la personalidad para lograr ser aceptado en la sociedad

Innovar representa un cambio, y es bien sabido que el cambio trae consigo incertidumbre. Shah (2009) afirma que cuando los empleados enfrentan un cambio en la organización causa sensaciones de ansiedad, tensión, estrés e inseguridad que afectan la satisfacción laboral y la motivación para el cumplimiento de metas en la organización.

Según los resultados obtenidos por García y Forero (2014), los cambios a laborales entre empleados implican cambios en el pensamiento de los empleados y estos a su vez motivan cambios a nivel organizacional. Por lo que será importante generar una buena percepción

frente a la innovación para lograr que los empleados la reconozcan como un valor de la empresa.

Chang y Lee (2007) identificaron que es importante que el empleado se sienta como una pieza clave en la organización para el logro de objetivos, por lo que personas que tienen una alta necesidad de reconocimiento serán menos flexibles a la hora de un cambio. Por el contrario, las personas que cuentan con una alta motivación al logro buscan de manera activa el éxito, son flexibles, innovadores y se autoevalúan constantemente (Chóliz, 2003).

2.3 Metodología

Tipo de estudio

Con relación a la profundidad alcanzada con la presente investigación, y de acuerdo con su propósito general, esta se desarrollará como un estudio descriptivo. En cuanto al tiempo de la investigación será un estudio transversal, pues se tomarán los datos en un momento específico. De acuerdo con el análisis de datos, la investigación será un estudio cualitativo, dado a que se harán entrevistas en profundidad para comprender las percepciones, desafíos e implicaciones de los líderes de carrera, frente a una situación de cambio organizacional en la cual se propende por la transformación digital de una institución de educación superior.

El diseño correspondiente a la investigación será el de estudio de caso, pues se pretende conocer por medio de los líderes de una organización, cuáles son las implicaciones y desafíos de un proceso de transformación digital. El estudio de caso es 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, 2009).

Participantes

Los sujetos a participar en la investigación son cinco líderes de una institución de educación superior colombiana, ubicada en la ciudad de Medellín. La muestra fue seleccionada de forma intencional, sin tener en cuenta género o edad de los entrevistados; estos deben tener cargos en los que asuman liderazgo.

Instrumento

La información será recolectada a través de entrevistas semiestructuradas. Se estudiarán las siguientes categorías: percepción del cambio, implicaciones y desafíos administrativos, implicaciones y desafíos personales, implicaciones y desafíos como líderes, y factores organizacionales facilitadores y obstaculizadores del cambio asociados.

Procedimiento

La investigación se desarrollará en tres fases diferentes. La primera será de recolección teórica y empírica, permitiendo la construcción del estado del arte de la cuestión y un marco teórico y conceptual. La segunda fase será de trabajo de campo, en el cual se entrevistarán cinco líderes de una institución de educación superior para conocer su percepción sobre las implicaciones de un proceso de transformación digital para la innovación. Por último, la tercera fase constará de la organización, análisis y presentación de los resultados. La información se organizó en matrices de análisis categorial para realizar el procesamiento de las entrevistas, esto implicó la transcripción de las mismas y la categorización de sus contenidos. También se tuvieron en cuenta unos fragmentos de lo dicho por los entrevistados para dar soporte a los resultados.

2.4 Resultados

Se presentarán a continuación los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas a cinco líderes participantes del proceso de transformación digital. En una 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: percepción que tienen los líderes de la universidad del cambio asociado al proceso de transformación digital; implicaciones y desafíos administrativos asociados al proceso de transformación digital; implicaciones y desafíos como líderes asociados al proceso de transformación digital; implicaciones y desafíos personales asociados al proceso de transformación digital y factores organizacionales facilitadores y obstaculizadores del cambio asociados a un proceso de transformación digital.

Para analizar las categorías mencionadas anteriormente, se tuvo 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. El soporte se da en la mayoría de los casos por tres o más participantes, lo que permite hacer una generalización y mostrar la relevancia de los datos obtenidos, sin embargo, se muestra aquí uno de los fragmentos más representativos del discurso, finalmente se hace la discusión de los resultados a partir del análisis de dichas subcategorías.

En el presente estudio, se contó con cinco participantes: cuatro hombres y una mujer, cuyas edades oscilan entre los 39 y 47 años, lo que representa una edad productiva. Todos ellos líderes de la institución de educación superior, tres jefes de departamento de diferentes áreas académicas, un coordinador de doctorado y el líder del proyecto de transformación digital. El promedio de experiencia laboral en años es de 23,6, todos oscilan entre 20 y 28 años de experiencia. El tiempo promedio trabajado en la universidad es de 11,1 años, siendo el más nuevo quien lleva cuatro años laborando en la institución, y el que más tiempo lleva trabajando está en la universidad 24 años.

Sus profesiones varían (psicólogo, administrador de empresas, economista y

político, ingeniero de sistemas e historiador), cuatro de ellos son doctores en su área y uno es magíster.

2.4.1 Percepción del cambio asociado al proceso de transformación digital

En relación con el conocimiento del proceso de cambio por parte de los líderes entrevistados, se encontró que la mayoría conocen el proyecto de transformación digital que se está dando en la universidad como una estrategia para el 2030, la cual tiene como base la tecnología. Así lo expresó el sujeto 1, quien reconoce el proceso de transformación digital como

Los pilares de una cosa que se llama Itinerario 20/30 que es hoja de ruta de lo que se va a hacer de aquí hasta el 2030 y que significa un cambio significativo de las cosas que hemos venido haciendo aquí en la Universidad [...] es un proceso de transformación en general de las maneras de hacer las cosas en la universidad, que tienen como soporte esa transformación en la incorporación decisiva, masiva de la tecnología de internet, en la operación de nosotros como un negocio.

Se reconoce que la transformación digital implica cambios y retos que impactarán los procesos de la universidad, según el sujeto 3:

Yo sé que con esto del itinerario 2030 la universidad está asumiendo una cantidad de retos, de cambios en investigación, en docencia, en la cuestión administrativa y entiendo que esto de la transformación digital forma parte de esa estrategia de cambios orientada a construir una nueva universidad.

Por su parte, el sujeto 4 expresa con claridad sobre la el proyecto de transformación digital que es:

Lograr entonces ser la universidad que queremos en el 2030 y ahí siguen otros elementos, entonces un ecosistema inteligente en per-

manente renovación, eso significa que todos los recursos, todas las dinámicas que tenemos dentro de la universidad no se pueden quedar quietas en el tiempo, se tienen que ajustar a las demandas y necesidades que nuestros estudiantes, que nuestro público o que nuestro clientes nos dicen día a día y tenemos definitivamente que conectar con el propósito.

No hay un conocimiento profundo respecto al proyecto, se especula sobre lo que pasará y se atribuyen algunos cambios que se han dado en la universidad como posibles causas del proyecto. Así lo expresa el sujeto 5: "yo sé que han citado, pero realmente no sé. Entiendo que es como una sensibilización sobre la importancia del nuevo sistema de la universidad, pero más allá de eso, no sé", y el sujeto 1 declara: "digamos que no hay una información profunda sobre el asunto".

En términos generales se puede afirmar que hay un conocimiento parcial de lo que es el proyecto de transformación digital, aunque los sujetos en general tienen nociones de lo que significa este concepto, aún hay dudas y especulaciones al respecto, solo se encontró con mucha claridad del asunto al líder del proyecto.

Por otro lado, de acuerdo con la percepción general del cambio por parte de los líderes, se puede afirmar que para los sujetos es evidente que se está dando un cambio, que está en proceso. Así lo expresa el sujeto 2:

Bueno, todavía no se ha dado el cambio, apenas se está llevando el proceso, y eso inicia, a partir de mi percepción, en el pensarse en términos estratégicos, o sea, como decir el norte de la universidad, y el año pasado aparece un nuevo plan estratégico que aquí lo llamamos el itinerario 2030, que es volver a pensar la universidad a partir de todos los retos a nivel mundial que se vienen generando, entre esos la transformación digital.

Este cambio genera incertidumbre y preocupación y viene junto con algunas especulaciones. El sujeto 3 indica que:

No sé si los cambios organizacionales que hemos visto hasta ahora están relacionados con la transformación digital, lo que sí sé es que hemos tenido en los últimos dos años demasiados cambios en la universidad, varias cosas cambiando al mismo tiempo en términos de la gestión de la docencia, de la investigación, de la gestión propiamente administrativa que nos han hecho sentir a muchos profesores un poco abrumados y desorientados.

De igual manera lo expresa el sujeto 5:

Yo no sé si sea producto del proyecto, pero la universidad tiene hoy un nuevo sistema organizacional desde el año pasado, con dos nuevas vicerrectorías, un montón de nuevas dependencias. Que yo no sé si se deba exactamente a eso, pero sí hay. En un año la universidad cambió radicalmente.

El líder del proyecto, por otro lado, expresa que lo que se está haciendo es dar claridad y sensibilizar al respecto del cambio.

La percepción es que cada vez se está ganando más conciencia al respecto sobre la importancia de por qué la universidad debe hacer esto, yo creo que esa es la respuesta, es una tarea de no parar, pero cada vez se hace más consciente la necesidad de por qué hacerlo.

Se mencionan algunos aspectos que son generadores del cambio:

Si tú ves, por ejemplo, el itinerario tiene cantidad de elementos que tiene en cuenta la cuarta revolución industrial, las nuevas demandas laborales, transición demográfica y la equidad, desarrollo y la sostenibilidad, las ventajas del siglo XXI y las nuevas perspectivas que

encajan en el aprendizaje y hay una cantidad de estrategias que se generan a partir de eso (sujeto 2).

Si bien hay evidencia de que se conoce que se está presentando un cambio que se refiere a un proyecto de transformación digital, aún no hay suficiente claridad de las acciones concretas del mismo, lo que causa incertidumbre y preocupación, y en algunos casos inconformismo por parte de los profesores.

2.4.2 Implicaciones y desafíos administrativos asociados al proceso de transformación digital

Con respecto a las implicaciones administrativas, se evidencia que este proceso implicará enseñar, capacitar y mostrar beneficios, así como resistencia al cambio y conflictos. Según el sujeto 1 "la universidad se va a reinventar y eso va a ser un cambio, un cambio que va a tener conflictos, resistencias, que va a demandar situaciones de capacitación para eso y también mucha inestabilidad por un momento" y el sujeto 2, afirma que "esto va a implicar una sensibilización, un tema de gestión de cambio porque las personas van a tener reacciones".

Con respecto a las resistencias, el sujeto 3 dice sobre las implicaciones administrativas: "creo que puede ser perjudicial no porque yo me oponga a los cambios sino porque creo que demasiados cambios simultáneamente pueden generar consecuencias contrarias a las intenciones". También implicará hacer inversiones en tecnología y demás. Según el sujeto 1:

Va a implicar es que hay que invertir en tecnología, en procesos de transformación tecnológica, en procesos de capacitación a las personas, en procesos de sensibilización a estos cambios que implican otra forma de hacer las cosas, porque los profesores tenemos muchos años de hacerlo magistral, muchas cosas haciéndolas desde la presencialidad y ese cambio a la virtualidad, por ejemplo, entre una de las cosas más que va a pasar es que va a ser muy complicado.

Implicará cambios estructurales y nuevas formas de trabajo. Así lo expresa el sujeto 5: "pues yo soy positiva, por ejemplo, creo que el teletrabajo sería una cosa maravillosa".

En términos generales, las implicaciones administrativas referentes al proceso de transformación digital son variadas, van desde capacitar, sensibilizar, hasta los cambios estructurales, curriculares y las nuevas formas de relación y trabajo, pero también se evidencian resistencias al cambio y que es necesario flexibilidad.

Entre los desafíos administrativos está la gestión del cambio y el trabajo con los líderes, para poder desarrollar nuevas capacidades. El sujeto 2 expresa como principal desafío:

El trabajo con los líderes, porque finalmente aquí hay mucha gente y eso no va a permear a todo el mundo. Pero, cuando el líder tiene consciencia de eso y necesita que su gente trabaje en función de eso, debe tener la posibilidad de ir permeando en todos de manera creativa, de manera inteligente para que todos lo asuman.

En un caso aparece que darle seguridad al personal académico y poner la academia al servicio de la universidad es necesario, así lo menciona el sujeto 3:

Creo que el principal desafío sería brindarle al personal académico de la universidad la seguridad de que estos cambios van a beneficiar a la academia como tal y que va a haber la gradualidad y la oportunidad para adaptarnos a esos cambios y esos cambios nos van a poner en una situación en la que la administración está al servicio de la academia y no la academia al servicio de la administración.

El principal desafío es entonces llevar a cabo estrategias en las cuales se enseñen nuevas habilidades, se trabaje con otros y se empodere a los líderes para que movilicen así la cultura académica alrededor del cambio.

2.4.3 Implicaciones y desafíos cómo líderes asociados al proceso de transformación digital

Entre las implicaciones como líderes está principalmente comprender e interiorizar el cambio. Así lo dice el sujeto 1: "como líder creo que la primera implicación es comprender el cambio que estamos enfrentando, segundo, facilitar ese cambio en los profesores. También yo creo que tengo que aprender a ver cómo es que ese cambio lo tengo que hacer". Y el sujeto 2: "arremangarme y halar, eso para que todo mundo se meta en el cuento. Para mi es que todo mundo se meta en el cuento, sí se meta en el tema de transformación". En una ocasión se menciona que implicará más carga laboral. Según el sujeto 5:

Más trabajo, porque lo primero será que nos toca aprender a manejar todas esas nuevas plataformas, que eso pues es lo de menos, pero secundamente van a aparecer como más los medios que rebotan y rebotan tareas, seguramente eso va a estar sometido a todos estos indicadores y gestores de calidad y evaluaciones, yo creo que eso va a ser más trabajo, ojalá no.

En términos generales, respecto de las implicaciones como líderes que traerá este proyecto, los entrevistados coinciden en que la flexibilidad y el compromiso son importantes para poder interiorizar y comunicar el cambio, de esto depende su éxito.

Con respecto a los desafíos cómo líderes asociados a la transformación digital, se evidencia que serán lograr la interiorización del cambio y generar cambio en la cultura académica, entendiendo la estrategia y difundiéndola. El sujeto 1 afirma:

Ser un coadyuvante de todo esto que está pasando. Es ser una persona que entienda bien la estrategia, que sepa para dónde va, para ser realmente quien ayuda. Porque es que yo soy un líder, no un profesor, yo soy el que tengo que decirles a mis profesores que esto va a cambiar. Entonces, mi principal desafío, es pensar qué tengo que hacer para poder yo transmitirlos a mi propio personal, a mi propio equipo de trabajo.

Lo retador para el sujeto 2 es: "si yo no logro que todo este engranaje que yo tengo acá lo asimile, lo viva, lo interiorice y se meta en el cuento [...] para mi ese es el principal reto". También implica una reinención del liderazgo. Según el sujeto 4: "el reto que tenemos los líderes para esto es volvernos a inventar".

El desafío frente al liderazgo que trae la transformación digital implica entonces comprender los cambios y todo lo que ellos conllevan para poder seducir y convocar a los demás empleados, superando la resistencia que estos pueden tener para muchos.

El aporte como líderes para el proceso de transformación digital es tener una actitud activa, liderar desde el ejemplo e involucrarse en los cambios para lograr sacarlos adelante. Según el sujeto 2:

A mí me parece o siempre he estado convencido de que uno como líder, lidera con el ejemplo y liderar con el ejemplo es que las personas a uno lo siguen o no, entonces son cosas que no se delegan, yo me tengo que meter en el cuento con todos, entonces para mí es involucrarme en todo lo que tenga que ver con eso (...) Conversar con la gente, digamos que siempre he pensado que uno logra las cosas conversando con la gente, conversar con la gente para que aquellos que tengan más (...) o pongan una barrera ante ese esfuerzo puedan mejorar también, pero uno mismo metido en el cuento vamos todos, casi que uno carga este barco y arranque, pienso yo.

También en un caso se menciona que el aporte actualmente ha sido nulo, pero que puede llegar a ser una reflexión acerca de las implicaciones de la transformación. Así lo expresa el sujeto 5:

Hoy nada. El aporte podría ser yo creo que reflexiones sobre el asunto de la digitalización, experiencias que hemos tenido, o sea, lo que les decía ahora de las clases, archivos digitales, lo que podemos hacer a través de, por ejemplo, formación más informal, que uno pueda establecer cursos y comunidades se conecten, yo creo que esas cosas podrían ser muy útiles porque proyectarían mucho más a la universidad en ambientes menos, digamos mucho más flexibles que ahora no es tan fácil, porque aquí tenemos una plataforma que a veces no funciona, a veces se cae, yo creo que eso generaría muchas cosas interesantes.

El aporte de los líderes para el proceso de transformación digital está entonces en ser activo, decisivo y comprometido con dar ejemplo y promover el cambio en las personas que están a su alrededor y que tienen a cargo, para que así mismo, ellas incorporen el cambio y hagan lo mismo con quienes tienen cerca.

2.4.4 Implicaciones y desafíos personales asociados al proceso de transformación digital

Dentro de las implicaciones personales más mencionadas está el aprendizaje: la capacitación, el desarrollo de habilidades y el cambio en la manera de ver las cosas. Para el sujeto 1:

Lo primero es capacitarme, segundo, cambiar mi chip mental, saber cómo hice las cosas y cómo las voy a hacer en el futuro. Yo creo que lo más difícil a nivel personal es la manera en la que yo estaba acostumbrado a representarme lo que yo hacía como profesor, como empleado, como líder.

En un caso se menciona que una implicación puede ser correr el riesgo de ser visto por los directivos como un obstáculo, por manejar un escepticismo que es propio del docente. Así lo expresa el sujeto 3:

Hay un riesgo muy grande y es el de quizá ser percibido por ciertas áreas directivas de la universidad como un obstáculo en la medida en que cierto sano escepticismo propio de la vida académica hace que uno no se case con los cambios y se matricule en ellos inmediatamente y sea el más entusiasta (...) y yo creo que ese rol puede ser percibido por algunos como una posición conservadora.

Cambiar la manera de hacer las cosas, implica entonces nuevas representaciones, aprendizajes, apertura y flexibilidad.

Los desafíos de esta transformación digital en términos personales serían entonces reinventarse como líderes, cambiar la forma de hacer las cosas para adaptarse a los cambios. Para el sujeto 2:

Aprendizaje, estudio, yo creo que ahí vamos a ver cosas que yo, que quizá uno nunca ha tocado o nunca ha visto, entonces uno tiene que tener como mucha apertura para estudiar, para formarse, para meterse en el cuento y para adaptarse, uno tiene que ser adaptable a todo lo que viene, sobre todo en una institución de estas que todo el tiempo está cambiando, todo el tiempo hay nuevas cosas pues yo tengo que lograr de alguna manera y adaptarme para eso, entonces tengo que tener apertura y tengo que estudiar, tengo que aprender, tengo que meterme en el cuento.

En un sujeto el reto personal termina siendo dejar la universidad como legado. Sujeto 4: "Yo tengo 2 hijos y esta es la universidad que les quiero crear, que les voy a dejar".

Los desafíos personales derivados del proceso de transformación digital son retar el conocimiento propio, tener la capacidad de desaprender, ser flexible y tener apertura para poder reinventarse y adquirir nuevos conocimientos, con los que puedan comprender el cambio, interiorizarlo y empoderarse.

2.4.5 Factores organizacionales facilitadores y obstaculizadores del cambio asociados a un proceso de transformación digital

Teniendo en cuenta la cultura organizacional de la institución de educación superior, los facilitadores para que se dé el cambio son principalmente el sentido de pertenencia y el amor por la universidad. Sujeto 3:

El sentido de pertenencia que tiene la gente aquí con la universidad, a esta universidad la queremos mucho, todos los empleados queremos mucho la universidad y yo creo que eso es lo que va a facilitar o permitir que esto se lleve a cabo, la gente como quiere la universidad se mete, se mete y trata de hacerlo lo mejor posible porque es la universidad, yo llevo 24 años acá y te digo que cada vez que hay un proyecto uno ve lo bonito del crecimiento de la universidad y que uno se siente como parte de ella, entonces yo creo que eso es como lo que va a ayudar mucho a que eso se dé.

También se menciona el talento como un facilitador. Según el sujeto 4:

El talento, cuando estuve en otras universidades y en congresos y eventos viendo esto yo decía aquí realmente no hay nada que enviarle a la universidad en términos de la capacidad que tiene, aquí las personas (administrativos, docentes, investigadores) tiene con qué hacer lo que queramos.

Dentro de lo que facilitará que este cambio se dé, además del sentido de pertenencia y afecto por la universidad, está la audacia y el talento. Quienes pertenecen a la universidad mencionan también que en este

lugar les gusta ver el cambio e ir a la vanguardia. En un caso, no se percibió ningún facilitador.

Por otro lado, los aspectos que pueden obstaculizar la cultura organizacional se refieren a la falta de flexibilidad, la actitud conservadora de los docentes y la dificultad para alinear objetivos. Según el sujeto 1:

Pero entonces, ¿qué tenemos como obstáculo?, una cultura docente hecha en el siglo XX, que no está lista para las transformaciones del siglo XXI, los profesores retardatarios, los profesores conservadores, los que todavía pelean con el celular del estudiante en clase; en vez de integrar el celular, pelean con él: apaguen los celulares que estamos en clase, gente que no entiende que las personas de hoy en día están en una reunión y cogen el celular porque esta es la realidad que nos tocó vivir, entonces es muy complicado.

También se mencionó que hay cierta cultura de desconfianza hacia los profesores que podría llegar a ser un obstaculizador para que se dé el cambio y la transformación digital. El sujeto 3 señala que:

Cierta desconfianza que hay hacia los profesores, siento que hay cierta desconfianza hacia nosotros (...). Por parte (...) del personal directivo-administrativo de que tal vez no invertimos el tiempo de la mejor manera o que no aprovechamos los recursos, creo que hay cierta cultura de la desconfianza que no está ayudando.

Es importante ver cómo se resaltan tanto facilitadores como obstaculizadores con claridad, eso da cuenta de la claridad en la cultura organizacional de la organización. Es claro que para los líderes hay posibilidades de mejora y aspectos que podrían ser un obstáculo a la hora de generar transformaciones. Mencionan también que es importante cerrar la brecha entre lo académico y lo administrativo para lograr mejores cambios, de una forma más articulada.

2.5 Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo identificar las implicaciones y desafíos percibidos por un grupo de líderes de una institución de educación superior asociados a un proceso de transformación digital para la innovación. Problema de investigación abordado desde diferentes perspectivas: percepción del proceso de cambio, implicaciones y desafíos administrativos, como líderes, personales y factores facilitadores y obstaculizadores asociados al cambio derivado del proceso de transformación digital.

Teniendo en cuenta lo extraído desde diferentes fuentes y plasmado en el marco teórico, y la percepción de los líderes entrevistados, se puede decir que con respecto a la percepción que tienen los líderes de la universidad asociado al proceso de transformación digital, se evaluó el conocimiento del proceso de cambio que se está dando, en el cual, en términos generales, se conoce que el proyecto de transformación digital es un proceso que se está llevando a cabo como una estrategia de la universidad para el 2030 y que tiene como base la tecnología. Este implica una serie de retos y cambios en los procesos y formas de hacer las cosas que van a impactar a la universidad de forma transversal y se hace con la necesidad de ser sostenibles en el tiempo, ajustarse a las nuevas demandas, necesidades, cambios en la cultura y el entorno. Como bien lo dicen de la Peña y Cabezas (2015) la transformación digital es "un proceso necesario de profundo cambio tecnológico y cultural que toda organización debe poner en marcha para estar a la altura de sus clientes" (p. 52).

A pesar de tener estas nociones del proyecto, se evidencia que no hay entre los entrevistados un conocimiento profundo sobre el tema y que existen especulaciones de lo que va a pasar sin tener certezas. En un caso se hizo evidente que no había suficiente información al respecto y existe la creencia de que la transformación digital será la creación de un sistema tecnológico integrador de todos los sistemas que actualmente ejecuta la universidad, pero es evidente que el proyecto va más allá de eso, pues tendrá un impacto transversal a todos los procesos de la universidad. En relación con esto, Shah (2009) afirma que cuando los empleados enfrentan un cambio en la organización causa sensaciones de

ansiedad, tensión, estrés e inseguridad que afectan la satisfacción laboral y la motivación para el cumplimiento de metas en la organización. Por otro lado, el líder del proyecto menciona la importancia de poner el ser humano en el centro, elemento que no es evidente para los demás entrevistados.

Se hizo énfasis también en la percepción del cambio que se está dando en la institución. Para los sujetos de investigación es evidente que se está dando un cambio, que está en proceso, pero no hay claridad al respecto de qué está cambiando exactamente y se hacen especulaciones al respecto. Todo este proceso causa incertidumbre y preocupación, pues algunos nombran que estos cambios serán estructurales, generando temor y resistencia al mismo. En concordancia con lo anterior Porret (2010) citado en Salgado *et al.* (2018) afirma que la resistencia al cambio aparece, pues el cambio organizacional exige un esfuerzo mental, intelectual o físico, que a su vez trae como consecuente temores, desconfianza, incertidumbre y sensación de riesgo.

Se percibe que no hay claridad sobre las acciones concretas que este cambio implicará. A excepción de lo que la mayoría piensa, el líder del proyecto considera que lo que se está haciendo actualmente es generar claridad respecto al cambio que se viene. También se menciona que el cambio derivado de la transformación digital tendrá en cuenta varios aspectos tales como lo que implica la cuarta revolución industrial, las nuevas demandas laborales, la transición demográfica y la equidad, desarrollo y la sostenibilidad, las ventajas del siglo XXI y las nuevas perspectivas de aprendizaje, etc.

Para evaluar las percepciones y desafíos que trae la transformación digital, se hizo énfasis en los aspectos administrativos. Los cuales implican capacitar, sensibilizar, acompañar, mostrar los beneficios del cambio e invertir en tecnología. También se reconoce que habrá resistencia al cambio y conflictos. Esta transformación supone cambios estructurales, modificación curricular, de experiencias, nuevas formas de relación y nuevas formas de trabajo. Stolzenberg y Heberle (2013) afirman también que "en un proceso de cambio, la comunicación con los empleados es fundamental, ya que acompaña el proceso de forma continua y

en todas las etapas” (como se citaron en Parra Fernández *et al.*, 2019, p. 157).

También se evidencian desafíos administrativos, los cuales incluyen poder llevar a cabo una estrategia en la cual se desarrollen capacidades, se trabaje con los líderes para que permeen de forma activa a otros y que se empoderen del tema, logrando así movilizar la cultura. En un caso se hace importante darle al personal académico seguridad y poner a la administración al servicio de la academia. Para lograr impulsar la innovación y estimular el cambio, las organizaciones deben tomar frentes en cuanto a desafíos que aparecen, tales como la flexibilidad, la estimulación de creatividad y la espontaneidad, lograr enfrentar lo impredecible, crear una cultura organizacional que se beneficie del cambio, motivar a los trabajadores (European Agency for Safety and Health at Work, 2013; Robbins y Judge, 2016; Vera-Calzaretta *et al.*, 2015).

Desde el papel de los líderes se percibe una necesidad de comprender el cambio, facilitarlo y comprometerse. También requiere desaprender y ser flexible. Lo que les supone interiorizar dichos cambios para lograr convocar, seducir y comunicarlos de manera que se logre hacer un cambio en la cultura académica, superando la resistencia.

Además, liderar activamente, desde el ejemplo, involucrándose y entendiendo con apertura los cambios y su utilidad, se vuelve indispensable para llevar a cabo su aporte como líderes de la universidad. Para Pizarro Moreno (2011) la calidad de la relación con los líderes tiene una función importante, pues es clave en el comportamiento de los empleados como la satisfacción, el rendimiento, el compromiso, entre otros. Además de que la buena relación con el líder, la buena comunicación, confianza y apoyo, permite promover la creatividad y la implicación de los trabajadores, así como a la innovación.

Existen también implicaciones y desafíos a nivel personal. Esta transformación implicará capacitarse, desarrollar habilidades y cambiar la forma de ver las cosas. Así como reinventarse como líder, para aprender nuevas cosas, adaptándose al cambio con apertura y flexibilidad, facilitar la interacción social y

empoderar a las personas. Así también lo afirma la Unión General de Trabajadores de Castilla y León (2018) al decir que la transformación digital da voz a las personas, aumenta su participación y propicia la creación de comunidades, cambiando las formas de hacer en el trabajo y aumentando tanto la flexibilidad como la productividad de los empleados.

Finalmente se hace evidente que la cultura organizacional tiene factores que facilitarán este proceso de transformación digital como lo son el sentido de pertenencia y el amor por la universidad, también mencionan la audacia y el talento de los empleados. Pero también habrá obstaculizadores, entre ellos una cultura docente poco flexible, conservadora y poco alfabetizada en el tema, la brecha entre lo académico y lo administrativo, la desconfianza por parte de directivos y administrativos hacia el manejo del tiempo, la falta de unión en el propósito y alineación de objetivos, así como la falta de orden y planificación. Es importante resaltar que estos factores resultan ser más de una índole subjetiva e intangible.

2.6 Conclusiones

De esta investigación se puede concluir que los cambios derivados de la transformación digital en una organización se perciben como acciones estratégicas y necesarias, que tienen base en la tecnología y que se dan para estar a la vanguardia y mantenerse vigentes y sostenibles. En el caso de la transformación digital, al ser un tema relativamente nuevo, es desconocido para algunos, no hay claridad o conocimiento suficiente al respecto, lo que puede generar incertidumbre, resistencia, conflicto y temor en la organización. Es allí donde se evidencia la necesidad de comunicar los cambios de manera efectiva y paulatina, dando claridad sobre los temas para lograr disminuir los niveles de resistencia e incertidumbre. A su vez el proceso de transformación causa expectativas frente al crecimiento y avance de la organización, pues la transformación digital implica transformar de manera transversal la institución de educación superior, lo que trae como consecuencia oportunidades para toda la comunidad.

La transformación digital trae grandes retos. Acerca a las personas desde la virtualidad, facilita procesos e implica que se desarrollen habilidades y competencias a nivel personal, administrativo, académico, y desde el rol de cada uno en la organización. Para que el cambio tenga efecto, es necesario transformar la cultura organizacional desde dentro, para esto es indispensable comprender los cambios para desarrollar estrategias que permitan llevar a la comunidad educativa a incorporarlos. Lo cual implica un proceso de aprendizaje que solo se da bajo una actitud de apertura y flexibilidad por parte de la comunidad.

Si bien existen obstáculos para que se den los cambios, como puede ser una cultura conservadora, poco flexible y actualizada en el tema de la transformación digital, también se reconoce el sentido de pertenencia y afecto por el lugar de trabajo, así como el talento, factores organizacionales que facilitan que se den este tipo de transformaciones en la organización, las cuales permiten la vigencia, sostenibilidad e innovación de esta.

No obstante, este estudio presenta algunas limitaciones tales como el tamaño de la muestra, que podría ampliarse y así darle mayor validez al estudio. Siguiendo esta misma línea, es entonces más difícil lograr generalizar los resultados, dado que este tipo de investigaciones son más específicas. De igual manera, la investigación se llevó a cabo ante un tema relativamente nuevo dentro del entorno, por lo que las respuestas de los entrevistados podían sentirse restringidas ante la falta de conocimiento o podían desviarse del tema por el mismo motivo.

Debido a las diferentes limitantes que puede presentar esta investigación, se recomienda darle continuidad al estudio durante la evolución de este proyecto, así como ampliarlo para lograr un mejor abordaje respecto al tema tratado, y que a su vez permita la comparación con otras investigaciones y así poder formar hipótesis cada vez más válidas y confiables.

Ante estos hallazgos se considera importante determinar cuáles son las oportunidades que se pueden atender y aprovecharlas para un mejor resultado ante

el proceso de transformación digital de la institución de educación superior. Oportunidades como la contribución de los líderes ante la construcción colectiva de conocimiento, permitirá un mayor impacto en cuanto a la sensibilización del proyecto. Esto a su vez irá acortando brechas entre especulaciones y los hechos veraces. De igual manera, la cultura organizacional cuenta con elementos importantes que, aprovechándolos de una forma adecuada, pueden ayudar a superar los diferentes desafíos y obstáculos que puedan presentarse. Se podría pensar que si los líderes logran un mayor sentido de identidad al que hoy sienten con respecto a la institución, el proceso de transformación digital logrará impactar este entorno de una manera más fácil y permitirá el logro de cambios positivos.

Referencias

- Almaraz Menéndez, F., Maz Machado, A. y López, C. (2017). Análisis de la transformación digital de las instituciones de Educación Superior. Un marco de referencia teórico. *Edmetic*, 6(1), 181-202. <https://doi.org/10.21071/edmetic.v6i1.5814>
- Arancibia, S., Donoso, M., Venegas, R. y Cárdenas, C. (2015). Identificación de factores clave en la cultura de innovación. El caso de la mediana minería en Chile. *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(1), 132-145.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Brown, B. y Sikes, J. (1 de mayo de 2012). Minding your digital business. McKinsey Digital. <https://mck.co/35I3pyU>
- Calderón-Hernández, G., Murillo-Galvis, S. y Torres-Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137.
- Cameron, J., Goldberg, N., Metzger, D., Jarrett, K., Allende, I. and Csikszentmihályi, M. (1997). *The well of creativity*. Hay House.
- Cameron, K. y Freeman, S. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. and Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- Cameron, K. and Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.
- Castellanos, N. (2017). 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. Universidad Eafit.
- Chang, S.-C. and Lee, M.-S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Chóliz, M. (2003). El proceso motivacional. En E. Fernández-Abascal, P. Jiménez y D. Martín (Dir.), *Emoción y motivación* (pp. 501-568). Centro de Estudios Ramón Areces.
- Da Costa, S., Páez, D., Gondim, S., Rodríguez, M., Mazzieri, S., Torres, A., Gaudipersonas, Sánchez, F. y Jiménez, P. (2016). Percepción de innovación en organizaciones de España y Latinoamérica. *Universitas Psychologica*, 15(4), 180-203.
- De la Peña, J. y Cabezas, M. (2015). La gran oportunidad. Claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía. *Gestión 2000*.
- DL Gestión de Talentos. (2017). La innovación como pilar de la transformación digital. DL Gestión de Talentos.
- Drucker, P. (2004). La disciplina de la innovación. *Harvard Business Review*, 82(8), 93-98.
- Duran, C., Çetindere, A. and Şahan, Ö. (2014). An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 65-77.
- Escandón-Barbosa, D. y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>

- European Agency for Safety and Health at Work. (2013). Well-being at work: creating a positive work environment. Literature review. <https://bit.ly/3K-s3ohZ>
- Fouques Duparc, P. (2013). Evolution in the c-suite as organisations maximise growth opportunities: The Chief Digital Officer takes centre stage. <https://bit.ly/3HAfhAy>
- García, M. y Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142.
- Garzón Castrillón, M. e Ibarra Mares, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Dimensión Empresarial*, 11(1), 45-60.
- González Candía, J., García Coliñanco, L., Caro, C. 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 y Gestión*, (36), 109-135.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behavior in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159-172.
- Hernández Arteaga, I., Alvarado Pérez, J. y Luna, S. (2015). Creatividad e innovación: competencias genéricas o transversales en la formación profesional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (44), 135-151. <https://bit.ly/3vCas7g>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw Hill.
- Issa Fontalvo, S. (2017). *Habilidades de liderazgo para una cultura de innovación en la gerencia de las universidades del Distrito de Santa Marta*. *Academia y Virtualidad*, 10(1), 56-67.
- Kuslavan, Z. and Karamustafa, K. (2003). Organizational culture and its impacts on employee attitudes and behaviors in tourism and hospitality organizations. En S. Kuslavan (Ed.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry* (pp. 453-485). Nova Science.
- Langebaek, A. y Vásquez, D. (2007). Determinantes de la actividad innovadora en la industria manufacturera colombiana (Vol. 433). Banco de la República.
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4a ed.). Cengage Learning.
- Madhavan, R. and Grover, R. (1998). From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management. *Journal of Marketing*, 62(4), 1-12.
- Marcoulides, G. and Heck, R. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization Science*, 4(2), 209-225.
- Martínez, V. (2009). Cultura digital: ventajas y desventajas de la red global. <https://bit.ly/347Ffh5>
- Martins, E. and Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74
- Ministerio de Educación Nacional. (2019). ¿Qué es la educación superior? <https://bit.ly/35E4aZY>
- Morcillo, P. (2007). *Cultura e innovación empresarial*. Thomson.

- Naranjo, J., Sanz, R. and Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480.
- OCDE y Eurostat. (2005). *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3a ed.). OCDE y Eurostat.
- Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Ethel Duran, S. y Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170. <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.1.11>
- Pérez-Vallejo, L., Vilariño-Corella, C. y Ronda-Pupo, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 223-232. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v38n3/rii100317.pdf>
- Pizarro Moreno, R. (2011). La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(3), 139-150.
- 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.
- Real Academia Española. (2001). Innovar. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 1 de octubre de 2017, de <http://dle.rae.es/srv/search?w=innovar>
- Robbins, S. and Judge, T. (2016). *Essentials of Organizational Behavior* (13a ed.). Pearson Education.
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C. y González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134. <https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>
- Sanabria, N., Acosta-Prado, J. y Rodríguez Albor, G. (2015). Condiciones para la innovación, cultura organizacional y sostenibilidad de las organizaciones. *Semestre Económico*, 18(37), 157-176.
- Sánchez Bañuelos, M. (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora. *Comuni@cción*, 8(1), 61-71.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza y Janés.
- Shah, A. (2009). Cultural and organizational change and mergers without the variable of job loss: How job satisfaction of employees are affected. *Journal of Business Studies Quarterly*, 1(1), 26-42.
- Sharma, P. and Chrisman, J. (1999). Toward reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Tesluk, P., Faar, J. and Klein, S. (1997). Influence of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 21-41
- Tojari, F., Sheikhalizadeh Heris, M. and Zarei, A. (2011). Structural equation modeling analysis of effects of leadership styles and organizational culture on effectiveness in sport organizations. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8634-8641.
- Ugalde, M. y Zurbano, V. (2009). Creatividad e innovación: nuevas ideas, viejos principios. *DYNA*, 84(2), 127-132.

- Unesco. (2019). Artificial Intelligence in Education: Challenges and Opportunities for Sustainable Development. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000366994>
- Unión General de Trabajadores de Castilla y León. (Dir.). (2018). Efectos e implicaciones de la transformación digital a nivel legal, laboral y social. UGT Castilla y León.
- Vera Calzaretta, A., Carrasco Dájer, C., da Costa, S. y Páez Rovira, D. (2015). Factores psicosociales del presentismo en trabajadores del Sistema de Salud chileno. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 119-128. <https://bit.ly/3IJyr8w>
- Villar, M. y Araya-Castillo, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento y Gestión*, (46), 187-221. <https://bit.ly/3HFP4Aq>
- Villarreal, F., Gómez, J. y Villarreal, M. (2014). La cultura organizacional y las estrategias competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *AD-minister*, (25), 97-120.
- Vivanco, M. (2009). *Psicología general II. Guía didáctica*. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Waisburd, G. (2009). Pensamiento creativo e innovación. *Revista Digital Universitaria*, 10(12), 2-9. www.revista.unam.mx/vol.10/num12/art87/art87.pdf
- Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (7 de enero de 2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. <https://bit.ly/3Hz3pyw>

Capítulo 3

Esquemas maladaptativos tempranos y creencias irracionales asociados a los estilos de liderazgo en el contexto laboral⁸

Esperanza María González Marín⁹; Natalia Gómez Cardona¹⁰; Juliana Andrea Montoya Otálvaro¹¹; Mónica Alexandra Cadavid Buitrago¹²

Resumen

Los esquemas maladaptativos tempranos (EMT) y las creencias irracionales constituyen aspectos subjetivos que pueden influir en el desempeño del líder con su equipo y el estilo de liderazgo que asume en el contexto de trabajo. La presente investigación surgió con el objetivo de analizar la relación entre esquemas mala-

⁸El presente capítulo se deriva de la investigación: *Esquemas maladaptativos tempranos y creencias irracionales asociados a los estilos de liderazgo en el contexto laboral*. Auspiciado por la Fundación Universitaria María Cano, código institucional del proyecto 015011054-2018-311, año de terminación 2018. Grupo de investigación Psique y Sociedad.

⁹ Psicóloga, magíster en Educación y Desarrollo Humano, especialista en Psicología Organizacional. Profesora de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Fundación Universitaria María Cano. Grupo de investigación Psique y Sociedad, correo: esperanzamariagonzalezmarin@fumc.edu.co

¹⁰ Psicóloga, magíster en Psicología. Profesora de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Fundación Universitaria María Cano. Grupo de investigación Psique y Sociedad, correo nataliagomezcardona@fumc.edu.co

¹¹ Ph. D. en Psicología, psicóloga. Profesora de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Fundación Universitaria María Cano. Grupo de investigación Psique y Sociedad, correo: julianaandreamontoyaotalvaro@fumc.edu.co

¹² Psicóloga, especialista en Psicología Organizacional, especialista en Salud Ocupacional. Profesora de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Fundación Universitaria María Cano. Grupo de investigación al que pertenece en asociación con este proyecto Psique y Sociedad, correo: monicaalexandracadavidbuitrago@fumc.edu.co

daptativos tempranos (EMT) y creencias irracionales con los estilos de liderazgo en el contexto laboral. Para tal fin fueron evaluadas con un enfoque mixto treinta personas que ejercen cargos de liderazgo en seis empresas de la ciudad de Medellín. Para la evaluación de EMT se utilizó el cuestionario la prueba psicométrica YSQ-L2 validado para población colombiana; para la evaluación de creencias irracionales se utilizó la prueba psicométrica TCI validada también en población colombiana y para evaluar los estilos de liderazgo se realizaron entrevistas semiestructuradas. Los resultados permitieron evidenciar una baja presencia de EMT y creencias irracionales en la población de líderes evaluados, en la cual se identificó un predominio del liderazgo transaccional. En conclusión, los hallazgos del presente estudio constituyen un aporte a las investigaciones realizadas en relación al liderazgo en las organizaciones, centrándose en factores que trascienden la productividad y buscan identificar el ser como protagonista en el contexto organizacional, relacionando los estilos de liderazgo con elementos profundos y subjetivos como lo son los esquemas maladaptativos tempranos y el propio sistema de creencias.

Palabras clave: esquemas maladaptativos tempranos, creencias irracionales, estilos de liderazgo.

3.1 Introducción

Los esquemas maladaptativos tempranos (EMT) son definidos por Young (1999) como contenido cognitivo en extremo estable y duradero, el cual es construido o consolidado desde muy temprana edad y perpetuado a lo largo de la vida del individuo; adicionalmente este autor afirma que dichos esquemas son significativamente disfuncionales, es decir conllevan a sufrimiento, por tanto, estos esquemas sirven como marcos para el procesamiento de experiencias posteriores.

Acorde a lo anterior es válido afirmar que los EMT comprenden información que influenciará la vida de las personas en diferentes ámbitos de desempeño como puede ser el ámbito laboral. Cuando los EMT se les desafía o se activan, la persona tenderá a evaluar e interpretar los hechos de su vida en forma coherente a la información característica a dicho esquema y lograr así confirmarlo y mantenerlo a lo largo del tiempo. Álvarez (2014) afirma que:

Los EMT son estructuras de autoconocimiento, incondicionales acerca de uno mismo; verdades a priori que se dan por sentadas sin cuestionarlas, ya sean viables o no sus contenidos, más emocionales, estables y rígidas que los supuestos subyacentes, planteados por Beck (1978), que se entienden como aprendizajes posteriores a la primera infancia y que contienen información principalmente de orden semántica y procedimental (qué y cómo se hacen las cosas) (p. 183).

Estos esquemas son resistentes al cambio, se perpetúan en el tiempo, la persona cree fielmente en el contenido de sus esquemas y esto hace que tanto el comportamiento como la vivencia emocional que a diario se expresan, sean coherentes con el contenido del esquema de ese ser humano.

Como lo afirma Álvarez (2014) los EMT “pueden ser causa directa o indirecta de ansiedad, pánico, fobias, depresión, adicciones, insomnio, problemas en la relación de pareja, incluso en la elección de las mismas, problemas interpersonales, inseguridad, dificultades de índole sexual” (p. 184). Es así como en el contexto laboral, muchos de estos problemas se pueden presentar y afectar el clima laboral e incluso permear la cultura organizacional de no atenderse su raíz, puesto que lo relacional siempre constituirá e influenciará la identidad sea subjetiva e intersubjetiva, como es el caso de las organizaciones. La persona con un EMT se aferra a lo que ha aprendido a lo largo del tiempo sobre sí mismo, los otros o sobre el mundo que lo circunda y acompaña, aferrándose a estas creencias absolutistas, y la mayoría de los casos carentes de racionalidad, en la interacción con otros y en los diversos contextos de su desarrollo.

Es así como las creencias irracionales se articulan a los EMT y forman parte de la filosofía de vida de las personas, son concepciones rígidas y poco realistas sobre sí mismos, los otros y el mundo. “En efecto desde el modelo de la terapia racional-emotiva (TRE) las creencias irracionales refieren a creencias ilógicas, sin evidencia empírica y disfuncionales” (Medrano *et al.*, 2010, p. 184).

Por tanto, las personas que van construyendo su identidad personal basada en creencias y conceptos irracionales, poco adaptativos y carentes de comprobación, hacen de estos un refugio que funciona como su principal defensa y de la cual necesitan para sobrevivir en los diferentes contextos de interacción, pero las lleva a vivir de forma conflictiva y desadaptativa que se caracteriza por la deprivación, angustia, abuso, dependencia, abandono, frustración, sumisión, soledad, sensación de fracaso, y un conjunto de sensaciones y dificultades que le acompañaran a lo largo de su transitar por la vida en diversos contextos o dimensiones humanas.

Es por ello que, en el contexto laboral, específicamente en lo que tiene que ver con liderar equipos de trabajo y con la toma adecuada de decisiones con personal a cargo, los EMT y las creencias irracionales podrían influir en el desempeño del líder con su equipo y el estilo de vinculación que este entabla con otros, ya sean sus subalternos, personal directivo, clientes, proveedores, entre otros. A propósito de lo anterior, Contreras *et al.* (2010) exponen que:

El liderazgo es un fenómeno altamente complejo, en el que se interrelacionan variables, tanto del sujeto como del contexto, de la situación y de los colaboradores, entre muchas otras. Desde la perspectiva del sujeto existe evidencia sobre la presencia de ciertas diferencias individuales que caracterizan a los líderes, entre ellas, rasgos de personalidad, afectividad y manejo de recursos emocionales (p. 66).

En consonancia con todo lo anterior, este estudio fue realizado con el objetivo de analizar la relación entre esquemas maladaptativos tempranos (EMT) y creencias irracionales con los estilos de liderazgo en el contexto laboral de personas que ejercen cargos de liderazgo en seis empresas con presencia en la ciudad de Medellín.

3.2 Metodología

El estudio fue realizado con enfoque mixto mediante el cual se integraron los métodos cuantitativo y cualitativo. Se planteó un diseño de triangulación concurrente, en el que se recolectan y se analizan datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema de investigación de forma simultánea. En el momento de la interpretación y la discusión se busca explicar las dos clases de resultados (Hernández *et al.*, 2014).

Desde lo cuantitativo se estableció un diseño no experimental, transversal y descriptivo entre las variables estudiadas (EMT, creencias irracionales y liderazgo), y en lo cualitativo se integró el método fenomenológico para descubrir o comprender el significado de las experiencias vividas por los participantes en el estudio desde su perspectiva y experiencia individual.

Fueron evaluadas treinta personas que ejercen cargos de liderazgo en seis empresas de la ciudad de Medellín, que al momento del desarrollo de la investigación tuvieran convenio de práctica con la Fundación Universitaria María Cano y estuvieran interesados en el estudio. En la tabla 8 se relaciona el número de líderes evaluados en cada una de las empresas participantes denominadas según su actividad económica.

Tabla 8. Número de participantes en el estudio en relación con la empresa a la que pertenecen denominada según su actividad económica

| Denominación de la empresa según su actividad económica | Número de Participantes |
|---|-------------------------|
| Central de llamadas (Call center) | 9 |
| Trasporte de carga terrestre | 7 |
| Asistencia social | 5 |
| Transporte y logística | 3 |
| Telecomunicaciones | 3 |
| Institución prestadora de servicios de salud (IPS) | 2 |

Fuente: elaboración de las autoras.

Para la evaluación de esquemas maladaptativos tempranos (EMT) se utilizó la prueba psicométrica YSQ-L2 validada para población colombiana por Castrillón *et al.* (2005). Este instrumento fue desarrollado por Young y Brown (1990), se trata de un cuestionario publicado en la tercera edición del libro *Cognitive therapy for personality disorders: A schema focused approach* de Young (1999), como producto de investigaciones y de revisiones propuestas al test original, está compuesto por 205 ítems, con opciones de respuesta tipo Likert del 1 al 6, y evalúa dieciséis esquemas tal como lo muestra la tabla 9. La versión del cuestionario que fue utilizada en esta investigación no incluye tres esquemas: búsqueda de aprobación/búsqueda de reconocimiento, negatividad/vulnerabilidad al error y condena, que fueron excluidos en el proceso de validación de la prueba, en la que, además, se incluyó un esquema que no aparece en la clasificación inicial: indeseabilidad social.

Tabla 9. Esquemas evaluados por la prueba psicométrica YSQ-L2 de acuerdo con los ítems del cuestionario

| Esquemas | Ítems que lo evalúan |
|--|----------------------|
| Deprivación emocional | 1 - 9 |
| Abandono | 10 - 27 |
| Desconfianza/abuso | 28 - 44 |
| Aislamiento social/alineación | 45 - 54 |
| Defectuosidad/vergüenza | 55 - 69 |
| Indeseabilidad social | 70 - 78 |
| Fracaso | 79 - 87 |
| Dependencia/incompetencia | 88 - 102 |
| Vulnerabilidad al daño y a la enfermedad | 103 - 116 |
| Entrampamiento | 117 - 127 |
| Subyugación | 128 - 137 |
| Autosacrificio | 138 - 154 |
| Inhibición emocional | 155 - 163 |
| Estándares inflexibles | 164 - 179 |
| Derecho | 180 - 190 |
| Autocontrol insuficiente/autodisciplina | 191 - 205 |

Fuente: elaboración de las autoras a partir de Castrillón *et al.* (2005).

Para la evaluación de creencias irracionales se utilizó la prueba psicométrica TCI validada en población colombiana por Chaves Castaño y Quiceno Pérez (2011):

Este instrumento fue diseñado por Calvete y Cardeñoso (1999) para evaluar ocho ideas irracionales. Consta de 46 ítems con cuatro opciones de respuesta: 1: No estoy de acuerdo, 2: Desacuerdo moderado, 3: Acuerdo moderado y 4: Estoy totalmente de acuerdo. Las ideas irracionales que se incluyen en este instrumento son: necesidad de aprobación por parte de los demás, altas autoexpectativas, culpabilización, control emocional, evitación de problemas, dependencia, indefensión ante el cambio y perfeccionismo (p. 48).

En la tabla 10, se presentan los factores evaluados prueba psicométrica TCI y los ítems por medio de los cuales se evalúa.

Tabla 10. Factores evaluados por la prueba psicométrica CTI de acuerdo con los ítems del cuestionario

| Factores | Ítems que lo evalúan |
|-------------------------------|----------------------|
| Necesidad de aprobación | 1 - 7 |
| Altas autoexpectativas | 8 - 11 |
| Culpabilización | 12 - 18 |
| Indefensión acerca del cambio | 19 - 25 |
| Evitación de problemas | 26 - 27 |
| Dependencia | 28 - 34 |
| Influencia del pasado | 35 - 41 |
| Perfeccionismo | 42 - 46 |

Fuente: elaboración de las autoras a partir de Chaves Castaño y Quiceno Pérez (2011).

Para la evaluación de los estilos de liderazgo se realizaron entrevistas semiestructuradas, orientadas a identificar, conocer, analizar y describir los estilos de liderazgo del personal directivo objeto de la presente investigación. Para ello adoptaron los postulados de Warrick (1981), quien planteó que:

Los estilos de liderazgo se identifican por sus características, su filosofía y el conjunto de habilidades de gestión propias. Las características del estilo de liderazgo describen la importancia de un líder para obtener rendimiento. La filosofía describe los supuestos del líder sobre las personas y el papel del líder. Las habilidades incluyen las capacidades de gestión propias de un estilo particular (como se citó en Escandón-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2016, p. 139).

En el presente estudio se buscó identificar en los participantes las características de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, según los criterios que se definen a continuación.

Liderazgo transformacional. Estilo de liderazgo positivo, introducido por el experto en este tema James McGregor y Chapman (1978) y que busca un cambio intrínseco y real en las personas, llevándolos a modificar aspectos importantes como las motivaciones, percepciones y expectativas dentro de sí y reflejándolo a diferentes ámbitos de su vida, en especial el laboral, el cual ayuda a realizar cambios reales y de la mano del líder para superar las metas esperadas en la compañía. Mendoza y Ortiz (2006) indican que en el contexto laboral “el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo” (p. 120). Esto nos lleva a una relación dual que es necesaria para el éxito no solo de los objetivos organizacionales, sino, del personal y transformacional de ambos.

Liderazgo transaccional. Esta clase de liderazgo ejerce un control más audaz del colaborador, estableciendo metas que al cumplirlas el seguidor recibe incentivos que en su mayoría pueden ser económicos o castigos en caso de no hacerlo, lo que lleva a la persona a esforzarse ya no por algo intrínseco como en transformacional, sino por algo extrínseco (Arredondo y Maldonado, 2010). Se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico (Contreras y Barbosa, 2013). El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades y deseos por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan los objetivos o tareas que especifique el líder (Varela *et al.*, 2010).

La recolección de los datos para la presente investigación fue efectuada mediante un solo encuentro con cada uno de los participantes en el estudio, previamente a las evaluaciones, se llevaron a cabo las acciones de consentimiento informado en debida forma, las pruebas psicométricas fueron aplicadas en grupo y las entrevistas semiestructuradas se realizaron de forma individual.

La participación de los sujetos en el estudio fue voluntaria y con aprobación de la empresa para la cual laboran. Las actividades relacionadas con esta investigación se realizaron en sitio de trabajo y dentro de la jornada laboral de los participantes.

El análisis de datos se realizó de forma diferenciada según su naturaleza. Para la información cuantitativa se usó la hoja de cálculo del programa estadístico Statgraphics, y para el análisis de las entrevistas se trabajó con el software Atlas Ti.

Los procedimientos y protocolos realizados para el desarrollo del proyecto se estructuraron dando cumplimiento a las normas de la Fundación Universitaria María Cano y leyes vigentes en Colombia, para la protección de los sujetos participantes en la investigación. Se cumplió con todos los requisitos que permiten dar cumplimiento a las normas y los códigos de ética de las profesiones en materia de investigación.

3.3 Resultados

Con relación a la evaluación de esquemas maladaptativos tempranos (EMT), se presenta la siguiente tabla donde se evidencia porcentaje por niveles, de cada uno de los esquemas mal adaptativos tempranos por empresa.

La evaluación de esquemas maladaptativos tempranos (EMT) permitió evidenciar en los líderes de las organizaciones participantes, que presentan percepciones favorables en relación con el apoyo emocional que pueden recibir por parte de las demás personas, sin sentirse decepcionados con facilidad. En relación al control y autodisciplina, la mayoría muestran, capacidad para autorregularse y hacerse responsables por sus actos, tolerar el fracaso, enfrentar el conflicto, la confrontación y todo sacrificio o dificultad implícito en el cumplimiento de metas o propósitos. Solo dos de los evaluados en la empresa de transporte de carga terrestre y la empresa de asistencias social, respectivamente, evidenciaron alto grado de dificultad para tolerar las dificultades y obstáculos que pueden presentarse a la hora de cumplir un objetivo.

Tabla 11. Porcentaje por empresa EMT

| Empresa | Nivel | Abandono | Insuficiente autocontrol/ autodisciplina | Desconfianza/ abuso | Deprivación emocional | Vulnerabilidad al daño y a la enfermedad | Autosacrificio | Estándares inflexibles 1 | Estándares inflexibles 2 | Inhibición emocional | Derecho | Entrampamiento |
|--|-------|----------|---|------------------------|-----------------------|--|----------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|---------|----------------|
| | | | | | | | | | | | | |
| | Bajo | 29 | 0 | 0 | 0 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 |
| | Alto | 0 | 14 | 0 | 0 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 |
| Asistencia social | Medio | 80 | 60 | 100 | 100 | 100 | 60 | 40 | 60 | 100 | 60 | 60 |
| | Bajo | 20 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 |
| | Alto | 0 | 20 | 0 | 0 | 0 | 40 | 60 | 40 | 0 | 40 | 20 |
| Call Center | Medio | 100 | 83 | 100 | 100 | 83 | 100 | 83 | 100 | 67 | 100 | 50 |
| | Bajo | 0 | 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 |
| | Alto | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 | 0 | 17 | 0 | 33 | 0 | 33 |
| Transporte y logística | Medio | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 67 | 100 | 100 | 100 | 67 |
| | Bajo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 33 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Alto | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 33 |
| Telecomunicaciones | Medio | 33 | 0 | 33 | 0 | 33 | 67 | 0 | 100 | 67 | 0 | 33 |
| | Bajo | 67 | 67 | 33 | 100 | 33 | 0 | 67 | 0 | 0 | 67 | 67 |
| | Alto | 50 | 33 | 33 | 0 | 33 | 33 | 33 | 0 | 33 | 33 | 0 |
| Institución prestadora de servicios de salud (IPS) | Medio | 100 | 100 | 50 | 100 | 50 | 100 | 100 | 50 | 100 | 0 | 50 |
| | Bajo | 0 | 0 | 50 | 0 | 50 | 0 | 0 | 50 | 0 | 50 | 50 |
| | Alto | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0 |

Fuente: elaboración de las autoras.

En ningún caso se evidenciaron pensamientos o creencias asociadas a que otros puedan lastimarlos, aprovecharse de ellos, someterlos a engaños o mentiras, no se identifica la presencia de creencias fuertes o temores relacionados con ser engañados o manipulados por parte de otros, incluso uno de los participantes de la institución prestadora de salud, muestra tendencia a ser indiferente a los demás.

En general, los líderes no evidencian anticipación hacia sucesos catastróficos tanto a nivel interno, como por ejemplo su estado de salud, ni a nivel externo, relacionados por ejemplo, con desastres naturales; sin embargo, otros de los participantes, sí muestran cierto grado de preocupación por la ocurrencia de este tipo de sucesos, lo que se pudo evidenciar como tendencia en la empresa de transporte y logística.

En su gran mayoría, los líderes evaluados evidencian la tendencia a orientarse de manera voluntaria hacia la satisfacción de las necesidades de los demás en situaciones cotidianas, a expensas incluso de la propia satisfacción, con el propósito de evitar dolor, culpa o mantener los vínculos.

Algunos de los líderes muestran que sus metas y autoexigencias realistas y su cumplimiento no está supeditado a su bienestar, no se culpabilizan ni autocastigan por sus errores, sin embargo, otros participantes en el estudio sí muestran tendencias, incluso dos de ellos muy marcadas, hacia establecerse estándares y metas altamente exigentes que pueden afectarlos en caso de su no cumplimiento. Estos casos se evidenciaron en la empresa de transporte de carga terrestre y la empresa de asistencias social.

En seis de los participantes, que laboran en la empresa de transporte de carga terrestre, la empresa de asistencias social y la central de llamadas, se evidenciaron creencias de que son superiores al resto de las personas, que tienen privilegios especiales o no están obligada a cumplir ciertas reglas de reciprocidad que guían las interacciones sociales; en los demás si hay creencias asociadas a que pueden hacer o tener lo que quieran.

Con excepción la entidad prestadora de salud y la empresa de telecomunicaciones, en las demás organizaciones participantes, se evidencia que los líderes muestran implicación emocional excesiva con figuras cercanas o personas significativas, creando vínculos incluso sobreprotectores.

Con relación a la evaluación creencias irracionales, se presenta la siguiente tabla donde se evidencia porcentaje por niveles, de cada uno de los esquemas mal adaptativos tempranos por empresa.

Tabla 12. Porcentaje por empresa. Creencias irracionales

| Empresa | Nivel | Necesidad de aprobación | Altas autoexpectativas | Culpabilización | Indefensión acerca del cambio | Evitación de problemas | Dependencia | Influencia del pasado | Perfeccionismo |
|--|-------|-------------------------|------------------------|-----------------|-------------------------------|------------------------|-------------|-----------------------|----------------|
| Trasporte de carga terrestre | Medio | 57 | 71 | 57 | 71 | 57 | 0 | 71 | 14 |
| | Bajo | 43 | 29 | 0 | 29 | 14 | 86 | 0 | 86 |
| | Alto | 0 | 0 | 43 | 0 | 29 | 14 | 29 | 0 |
| Asistencia social | Medio | 60 | 100 | 40 | 20 | 80 | 60 | 80 | 20 |
| | Bajo | 20 | 0 | 40 | 80 | 0 | 40 | 20 | 80 |
| | Alto | 20 | 0 | 20 | 0 | 20 | 0 | 0 | 0 |
| Call center | Medio | 63 | 75 | 50 | 50 | 63 | 38 | 63 | 25 |
| | Bajo | 38 | 25 | 38 | 50 | 13 | 63 | 25 | 75 |
| | Alto | 0 | 0 | 13 | 0 | 25 | 0 | 13 | 0 |
| Transporte y logística | Medio | 0 | 100 | 100 | 50 | 0 | 0 | 50 | 100 |
| | Bajo | 100 | 0 | 0 | 50 | 100 | 100 | 50 | 0 |
| | Alto | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Telecomunicaciones | Medio | 50 | 100 | 100 | 75 | 100 | 25 | 100 | 25 |
| | Bajo | 50 | 0 | 0 | 25 | 0 | 75 | 0 | 75 |
| | Alto | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Institución prestadora de servicios de salud (IPS) | Medio | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 50 | 50 | 50 |
| | Bajo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0 | 50 |
| | Alto | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0 |

Fuente: elaboración de las autoras.

Los resultados de la evaluación de creencias irracionales permitieron evidenciar que en los líderes evaluados no existe una tendencia marcada hacia la necesidad de aprobación, no se evidenció deseabilidad social, intenciones de agrandar a los demás, ni preocupación excesiva por lo que puedan pensar los demás acerca de ellos. Incluso, en los líderes de algunas empresas como la central de

llamadas, la empresa de transporte y logística y la empresa de telecomunicaciones, algunos de los líderes pueden mostrar cierta indiferencia por las opiniones los demás.

En general, en la mayoría de las empresas participantes los líderes manejan unas expectativas realistas frente a sí mismos, son competentes y se trazan metas sin culpabilizarse ni ser inflexibles, aunque en la empresa de transporte de carga terrestre se observó una tendencia a mostrar altas exigencias consigo mismos, por ser competentes y capaces de lograr sus propósitos, en este caso particular los líderes dan cuenta de tener en alta medida creencias relacionadas con la culpabilización, de esta manera tienden a realizar señalamientos y tomar medidas frente a los demás por lo que sucede, buscando identificar los responsables de las situaciones, incluso llegando a evadir sus propias responsabilidades. La tendencia a culpabilizar y tomar medidas frente a los demás por lo que sucede, también se observó en algunos líderes de la empresa de asistencias social.

En su mayoría las personas evaluadas muestran capacidad para tolerar los cambios o situaciones que no salen como esperaban, aunque para unos cuantos, es difícil no poder controlar las situaciones o se inclinan a evitar el afrontamiento de las situaciones, aplazando acciones o decisiones, aunque en la institución de asistencias social a algunos de los líderes se les dificulta enfrentar las situaciones complejas o adversas.

Los líderes son personas autónomas, que no necesitan de la aprobación de los otros para tomar decisiones, no buscan protección de los demás de manera activa. Frente a la influencia de hechos pasados en el presente o lo que pueda suceder, la mayor parte de los líderes no piensa que hechos pasados determinen necesariamente el presente, no juzgan a las personas o situaciones de acuerdo a lo que haya sucedido anteriormente; sin embargo esto cambia en el caso de la empresa de transporte de carga terrestre y en la empresa prestadora de servicios de salud, donde se pudo evidenciar la tendencia a pensar que los hechos o situaciones anteriores, tienden a repetirse, y se puede llegar a juzgar a las personas o situaciones de acuerdo a lo que haya sucedido en el pasado.

Finalmente, en todos los casos evaluados, los líderes dan cuenta de ser personas prácticas, que prefieren soluciones fáciles, incluso pudiéndolas dejar en ocasiones al azar o a las probabilidades.

La evaluación de estilos de liderazgo permitió identificar la coexistencia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, en cuatro de las seis instituciones participantes, de la siguiente forma:

En la empresa de telecomunicaciones se presentan los dos tipos de liderazgo, se observaron componentes transaccionales en la medida en que se orientan hacia el cumplimiento de las metas y objetivos que se socializan constantemente a través de diferentes medios con su equipo de trabajo y se miden a través de indicadores, lo que es necesario, para el cumplimiento de las metas organizacionales. Desde lo transformacional, entablan relaciones de confianza con su equipo de trabajo, no lo culpabilizan por los errores o dificultades que se presentan, se adaptan a los cambios, son flexibles y se trazan metas realistas. Son respetuosos con sus colaboradores, sin ubicarse en una posición de superioridad, tienen en cuenta sus necesidades y les brindan autonomía. Reconocen las fortalezas de sus colaboradores y analizan en conjunto las oportunidades de mejora.

Lo mismo ocurrió en la empresa de transporte y logística, y en la empresa de transporte terrestre, donde se apreciaron componentes de liderazgo transformacional en la medida que buscan mantener un nivel de relacionamiento respetuoso con su equipo de trabajo, basado en la confianza y conciben a sus colaboradores como parte de la organización. No culpabilizan a las personas por los errores o dificultades que se presentan en el proceso, por el contrario, reconocen los logros de los demás, y analizan de manera retrospectiva, sin buscar culpables, los posibles errores cuando las cosas no salen como esperaban. Desde lo transaccional, les puede costar trabajar en equipo y prefieren tomar las decisiones por sí mismos, centrándose más en orientar y dirigir dado su nivel de practicidad.

Así mismo en la entidad prestadora de salud se evidenció un predominio del estilo de liderazgo transformacional en tanto se orientan por guiar y acompañar al otro, establecer relaciones de confianza, con capacidad para escuchar y atender las necesidades de su equipo de trabajo y tenerlas en cuenta. No juzgan ni culpabilizan a los demás por los errores o dificultades que pueden presentarse en el proceso, no critican, juzgan o comparan el desempeño de los demás. Son capaces de tomar decisiones tanto de manera individual como grupal. No aplazan ni evaden las circunstancias, son prácticos en sus decisiones. Asumen su responsabilidad en las situaciones, se trazan metas y expectativas realistas de sí mismos, toleran y aceptan el cambio de manera positiva y flexible. Desde lo transaccional, son capaces de tomar decisiones, establecer planes, dar soluciones prácticas y realistas, que apunten al cumplimiento de los objetivos.

Las dos empresas restantes evidenciaron tener un predominio del liderazgo transaccional, caracterizado de la siguiente forma:

En la central de llamadas, los líderes se conciben a sí mismos como parte del equipo de trabajo, sin evidenciar jerarquías demarcadas. Muestran confianza y apoyo para con su equipo, se interesan por su desarrollo personal y profesional. Analizan procesos y gestión, de manera que no culpabilizan a los colaboradores por los obstáculos o contratiempos que se presentan. Mantienen constante comunicación con su equipo de trabajo en diferentes vías, ascendente y descendente. Hay congruencia y coherencia entre sus creencias y su estilo de liderazgo, siendo conscientes cómo sus características de personalidad, inciden en su estilo de liderazgo.

Por otra parte, en la empresa de asistencia social, la mayor parte de los líderes conciben a su equipo como compañeros, reconociendo que en el ejercicio de su rol es necesario orientar, apoyar, influenciar y motivar al grupo de trabajo. Resaltan como competencias la comunicación asertiva, la responsabilidad y la postura crítica. El liderazgo en la organización es relacionado directamente con la cultura del servicio que orienta la filosofía institucional, reconocen que la mayoría de líderes se enfocan en acompañar, direccionar, apoyar los procesos

en pro de la organización en sí. Aunque la empresa no cuenta con un protocolo establecido para la transmisión de metas y objetivos, cada líder utiliza diversos recursos para garantizar la transmisión de la información, y la mayoría de líderes utiliza los reconocimientos públicos en las reuniones de equipo y las felicitaciones escritas como estrategia para valorar e incentivar el cumplimiento de objetivos individuales. En el caso en que no se alcanzan los objetivos, los líderes buscan establecer las variables o circunstancias que llevaron al no cumplimiento y a establecer en conjunto estrategias de mejoramiento para subsanarlas.

3.4 Discusión

El presente estudio permitió identificar una baja presencia de esquemas maladaptativos tempranos (EMT) en los líderes participantes en la investigación, del mismo modo en la literatura consultada no fue posible identificar estudios sobre los EMT en población similar. Las investigaciones con sujetos adultos que abordan esta temática se enfocan generalmente en poblaciones con algún grado de vulnerabilidad ya sea por sus condiciones de vida actuales o por sus experiencias tempranas (pacientes con diagnósticos de trastorno de ansiedad o depresión, mujeres víctimas de violencia intrafamiliar, homosexuales, pacientes diagnosticados con cáncer, entre otros), en donde ha logrado evidenciarse que las personas que han desarrollado EMT, tienen mayores limitaciones para vincularse y permanecer en los contextos de trabajo formal y por ende menores posibilidades de acceder a posiciones de liderazgo en las organizaciones.

Agudelo-Vélez *et al.* (2009) lograron establecer una correlación positiva y significativa entre EMT y trastornos de ansiedad o depresión en una muestra de 259 estudiantes universitarios de Bucaramanga, en donde se evidenció además una marcada preocupación por las posibilidades de desempeñarse profesionalmente y acceder a un empleo en el furo. Así mismo un estudio realizado por Tamayo y Múnera (2013) con mujeres víctimas de violencia intrafamiliar, en una muestra de 44 mujeres de la ciudad de Medellín, se logró determinar una alta predominancia de EMT como: vulnerabilidad al daño y a la enfermedad, autosacrificio, deprivación emocional y abandono. La mayoría de estas mujeres se encontraba en situación de desempleo o dependencia económica, y quienes

laboraban lo hacían en la informalidad. Algo similar se logró evidenciar en la investigación realizada por Ferrel *et al.* (2013) con una población indeterminada de hombres homosexuales entre 20 y 40 años en la ciudad de Santa Marta, en los cuales se logró identificar una alta prevalencia de entrapamiento e inhibición emocional, la mayoría de estos hombres trabajaban en salones de belleza o estudiaban carreras técnicas.

La presente investigación no evidenció tendencias marcadas de presencia de creencias irracionales en el trabajo. En la literatura revisada se identificó que los estudios relacionados con las creencias irracionales en el contexto de trabajo, a menudo se encuentran ligados a explicar aspectos patológicos de la vida laboral, como son la adicción al trabajo, y el desarrollo de patologías derivadas del estrés y este a su vez de los factores de riesgo psicosocial.

Un estudio realizado por Polo *et al.* (2016) argumenta que, en la raíz del desgaste laboral y la presencia de fenómenos como la adicción al trabajo y el síndrome de burnout, se encuentran las variables de personalidad, las creencias irracionales presentes en el trabajador y las estrategias de afrontamiento que usa el empleado ante situaciones problemáticas. Así mismos un estudio de Porras y Parra (2018) realizado con trabajadores del sector educativo, permitió evidenciar que las características personales, incluyendo las creencias irracionales del trabajador, en articulación con las características organizacionales del puesto de trabajo y del empleo en general, son factores de riesgo asociados al desarrollo de comportamientos adictivos en el trabajo.

En la presente investigación se logró identificar la presencia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en las organizaciones participantes en el estudio, siendo el liderazgo transaccional el identificado mayor frecuencia, sin embargo, los estudios relacionados con esta temática coinciden en destacar el liderazgo transformacional como unos de los tipos de liderazgo más adecuados para orientar las organizaciones (Hermosilla *et al.*, 2016) ya que este permite la integración del liderazgo con la identificación grupal, la justicia organizacional, la cohesión y el potencia grupal (García-Guiu, 2017).

Una investigación realizada por Vallejo (2009) permitió establecer que el liderazgo en las empresas familiares es más transformacional que el ejercido en empresas no familiares, en donde se suelen evidenciar en mayor medida liderazgos de tipo transaccional, lo que coincide con los hallazgos de la presente investigación, dado que la población estuvo compuesta por líderes de empresas no familiares, con mayor tendencia al liderazgo transaccional.

3.5 Conclusiones

Los resultados del presente estudio permiten concluir que los esquemas maladaptativos tempranos constituyen aspectos psicológicos poco evidenciados en el contexto del trabajo y las organizaciones, esto es concordante con los resultados de esta investigación y con la poca bibliografía existente al respecto, lo que trae consigo la necesidad de continuar desarrollando trabajos académicos en estas temáticas en población trabajadora con otro tipo de caracterización, pues la ausencia de evidencia formal no implica la ausencia absoluta de estos aspectos en esta población, aún más en el contexto colombiano, donde gran parte de la población vive en condiciones vulnerabilidad.

Las creencias irracionales en los contextos de trabajo son aspectos que pueden asociarse con el desarrollo de comportamientos poco saludables en el trabajo, lo que destaca la importancia de fomentar una valoración de la información más racional, para favorecer relaciones laborales mucho más productivas y benéficas para las personas que hacen parte de la organización y para el logro de los objetivos y metas de las empresas.

El asunto del liderazgo, por otra parte es uno de los temas más destacados en la gestión organizacional. Este estudio coincide en exaltar la importancia de los roles de liderazgo para el desarrollo de las organizaciones y el logro de sus objetivos, y por tanto confiere una gran importancia al apoyo que los líderes requieren para el desarrollo de su potencial y el de sus equipos de trabajo, pues en ocasiones algunos líderes pueden tener altos estándares de exigencia consigo mismos, lo que puede afectar su bienestar.

El liderazgo transformacional es destacado en la literatura como el más adecuado para orientar las organizaciones, esta investigación ha permitido observar que su incorporación es posible en empresas de diversa índole y configuración, pero no constituye la tendencia más frecuente, por lo tanto, se considera necesario el desarrollo de estrategias que fomenten la incorporación cada vez más frecuente de estilos de liderazgo transformacional.

No se identificaron investigaciones de referencia que incorporaran las tres variables de interés en de la presente investigación, lo que implica que la asociación de estos aspectos psicológicos es susceptible de seguir siendo abordada en futuras investigaciones.

Finalmente, el presente estudio constituye un aporte teórico a las investigaciones realizadas en relación con el liderazgo en las organizaciones, se centra en factores que trascienden la productividad y buscan identificar el ser como protagonista en el contexto organizacional, relaciona estilos de liderazgo con elementos profundos y subjetivos como lo son los esquemas maladaptativos tempranos y el propio sistema de creencias.

Referencias

- Agudelo-Vélez, D., Casadiegos-Garzón, C. y Sánchez-Ortiz, D. (2009). Relación entre esquemas maladaptativos tempranos y características de ansiedad y depresión en estudiantes universitarios. *Universitas Psychologica*, 8(1), 87-103.
- Álvarez, J. (2014). Perfil neurocognitivo y afectivo en personas con esquema maladaptativo temprano de abandono/pérdida. *Psicoespacios*, 8(12), 180-218.
- Arredondo, F. and Maldonado, V. (2010). Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 59-75.
- Castrillón, D., Chaves, L., Ferrer, A., Londoño, N., Maestre, K., Marín, C. y Schnitter, M. (2005). Validación del Yong Schema Questionnaire Long Form - Second Edition (YSQ - L2) en población colombiana. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 37(3), 541-560. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rlp/v37n3/v37n3a07.pdf>
- Chaves Castaño, L. y Quiceno Pérez, N. (2011). Validación del Cuestionario de Creencias Irracionales (TCI) en población colombiana. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, 2(1), 41-56. <https://bit.ly/3HBCMZX>
- Contreras, F., Barbosa, D. y Espinosa, J. (2010). Personalidad, inteligencia emocional y afectividad en estudiantes universitarios de áreas empresariales. Implicaciones para la formación de líderes. *Diversitas*, 6(1), 65-79.
- Contreras, F; Barbosa, D. (2013) Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, núm. 39,152-164
- Escandón-Barbosa, D. y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Ferrel, F., González, J. y Padilla, Y. (2013). Esquemas maladaptativos tempranos y creencias irracionales en un grupo de homosexuales masculinos, de la ciudad de Santa Marta, Colombia. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), 36-66.
- García-Guiu, C. (2017). Liderazgo ético y gestión responsable como vectores de mejora en las Organizaciones de Seguridad, Emergencia y Defensa. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, (9), 163-190.
- Heramosilla, D., Amutio, A., da Costa, S. y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135-143.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- McGregor, J. and Chapman, W. (1978). Observations of the annual and semi-annual wave in the stratosphere using Nimbus 5 SCR data. *Journal of Atmospheric and Terrestrial Physics*, 40(6), 677-684.
- Medrano, L., Galleano, C., Galera, M. y del Valle, R. (2010). Creencias irracionales, rendimiento y deserción académica en ingresantes universitarios. *Libera-bit*, 16(2), 183-192. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68617161007>
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134.

- Polo, J., Santiago, V., Navarro, M. y Alí, A. (2016). Creencias irracionales, síndrome de Burnout y adicción al trabajo en las organizaciones. *Psicogente*, 19(35), 148-160.
- Porras, N. y Parra, L. (2018). Creencias irracionales como riesgo psicosocial de la adicción al trabajo desde la perspectiva de la Psicología de la Salud Ocupacional. *Interacciones*, 4(2), 105-113.
- Tamayo, D. y Múnera, J. (2013). Esquemas maladaptativos tempranos en mujeres víctimas de violencia intrafamiliar, usuarias del CAV (Centro de atención a víctimas), Fiscalía, seccional Medellín. *Psicoespacios*, 7(11), 186-202.
- Vallejo, M. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 105-122.
- Varela, J., Graywinckel, G., Esteve, M. y Picas, J. (2010). Implicación de los médicos en la gestión basada en el profesionalismo y en el liderazgo de equipos multidisciplinares. *Medicina Clínica*, 134(1), 35-39.
- Young, J. (1999). *Cognitive therapy for personality disorders: A schema focused approach* (3a ed.). Professional Resource Exchange.

Capítulo 4

Capital psicológico positivo: análisis factorial confirmatorio en población joven adulta¹³

Luis Javier Tobón Restrepo¹⁴

Resumen

El capital psicológico positivo es un constructo que describe la organización e integración de características como la resiliencia, la esperanza, el optimismo y la eficacia, recursos centrales dentro de la psicología positiva, y a los que se ha otorgado en los últimos años una importancia significativa en el contexto organizacional. Para la exploración operativa de dichas características, Luthans *et al.* (2007a) han presentado el cuestionario PCQ-24 y PCQ-12, versiones largas y cortas respectivamente, validados en diferentes contextos y con diversos resultados factoriales. Para el caso colombiano, solamente se reconoce en la literatura disponible una validación antecedente, por lo cual se precisa de información adicional, para avanzar en la exploración de este constructo en el contexto local. Este estudio tiene como objetivo realizar un análisis factorial confirmatorio y el respectivo ajuste de la versión PCQ de veinticuatro ítems para su aplicación en población colombiana. Para ello se recurrió a la versión TA-345,

¹³ El contenido compilado en este capítulo deriva del proyecto de investigación doctoral (culminado) titulado: *Operacionalización de la responsabilidad personal y su relación con el capital psicológico positivo*.

¹⁴ Doctor en Psicología de la Pontificia Universidad Católica Argentina, licenciado en Filosofía y Ciencias Religiosas, psicólogo y especialista en Pedagogía de la Virtualidad. Integrante del grupo de investigación Psique y Sociedad que se adscribe al programa de Psicología de la Fundación Universitaria María Cano. Correo de contacto: javiertobon@gmail.com

traducción al español ofrecida por los autores originales, y que se aplicó a una muestra de 417 trabajadores habitantes en la ciudad de Medellín. Mediante la exploración de modelos de ajuste con el sistema de ecuaciones estructurales, se encontró que en una versión con doce ítems se mantiene la estructura de cuatro factores, ajustados como factores correlacionados. Se obtuvieron adecuados indicadores y se recomienda su utilización en población colombiana, además, se sugiere la exploración de los resultados siempre en función de la naturaleza organizacional y las características culturales de los evaluados.

Palabras clave: capital psicológico positivo, análisis factorial confirmatorio, adaptación colombiana, comportamiento organizacional positivo.

4.1 Introducción

A partir del establecimiento de la psicología como ciencia moderna, los conocimientos desde allí desarrollados se han aplicado a diversos campos de la actividad humana, mostrando en diversos contextos su efectividad y pertinencia (Haig, 2018). En el caso de los escenarios organizacionales, la psicología ha permitido la promoción de la productividad de los individuos, el incremento de la eficiencia empresarial, el mejoramiento del clima laboral, la satisfacción en el trabajo, la cultura organizacional, el sentido de vida, y una variedad de características personales que puedan asociarse a organizaciones e individuos más productivos y además con mejor salud física y mental (Edmondson, 2018; Organ, 2018).

En ocasión de los cien años de la revista *Psicología Aplicada*, Gelfand *et al.* (2017) reportan que para el inicio del siglo XXI, ya se contaba con una estructura de medición que se fue especializando para dar lugar a la evaluación y discriminación de las semejanzas y diferencias en el desenvolvimiento de los trabajadores en sus organizaciones en razón de su cultura, género, personalidad, sexo, adaptación y relaciones, entre otras variables asociadas, tanto al éxito en la actividad y experiencia laboral, como a la selección y análisis de los mejores perfiles para el desarrollo de una actividad.

En los últimos veinte años, con la presentación de los postulados de Seligman y Csikszentmihalyi (2000; 2014) el mundo de las organizaciones, tanto en la estructura administrativa como en los elementos psicológicos, se ha apropiado de la premisa según la cual una experiencia subjetiva positiva y ciertos rasgos positivos en los individuos y las organizaciones, se relacionan con la mejora de la calidad de vida y la disminución de patologías (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

Para poner en evidencia la validez de la aproximación positiva, se han desarrollado diversos instrumentos asociados a la medición de recursos psicológicos positivos como esperanza, optimismo, autoeficacia, resolución de problemas, locus de control, creatividad, sabiduría, coraje, emoción positiva, autoestima, amor, inteligencia emocional, empatía, apego, perdón, humor, gratitud, fe, moralidad, afrontamiento, bienestar y calidad de vida (Gallagher y López, 2019). Dichos constructos han presentado valiosas contribuciones a los procesos de cambio y comportamiento organizacional (Uyan y Aslan, 2019) permitiendo la emergencia de una psicología organizacional positiva, dedicada a la gestión, promoción, activación e investigación de las fortalezas y capacidades psicológicas positivas que inciden favorablemente en el rendimiento de las personas dentro de las instituciones (Luthans, 2002a; Luthans y Youssef, 2004).

4.1.1 Organizaciones positivas y capital psicológico (Psycap)

La psicología organizacional positiva (POP) hace parte de lo que Donaldson y Chen (2021) tras numerosos metaanálisis, describen como trabajo y organizaciones positivas (PWO), junto con el comportamiento organizacional positivo (POB) y las intervenciones positivas de psicología organizacional (POPI). El comportamiento organizacional positivo fue definido por Luthans (2002b) como el estudio y aplicación de las capacidades psicológicas positivas orientadas a mejorar el rendimiento. Como constructo cumple con los requerimientos solicitados por la psicología positiva para ser estudiados, a saber: que se base en la teoría y la investigación, que pueda ser medido, y que se comporte como un estado cambiante y no fijo, consecuencia de lo cual puede ser estimulado en pro del desarrollo personal y laboral.

Las organizaciones positivas precisan que su recurso humano se encuentre igualmente cualificado para la ejecución de comportamientos positivos, en tal sentido, los estudios de Wright (2003) sugieren que el comportamiento organizacional positivo apunta a promover la felicidad y el bienestar psicológico, mejorando la calidad de vida de los trabajadores, su salud mental y las emociones positivas. En consecuencia, indican Luthans y Avolio (2014) que el capital psicológico es una ventaja competitiva para las organizaciones junto con el capital humano, social y económico; puesto que sus componentes integradores – esperanza, resiliencia, optimismo y autoeficacia–, favorecen el desenvolvimiento y satisfacción laboral Luthans *et al.* (2007a).

A estos cuatro constructos se les denomina capital psicológico o Psycap (Luthans y Youssef, 2004; Luthans *et al.*, 2007b) y son capacidades individuales básicas (Ponce y Yáber, 2012) que pueden ser desarrolladas para lograr mejores resultados en diversas áreas de acción, ya que se asocian con la movilización de recursos cognitivos para el cumplimiento de metas, la voluntad y perseverancia para lograrlas, la atribución positiva a los eventos y la respuesta adaptativa a la adversidad.

La esperanza, es un constructo destacado por Snyder *et al.* (1991), Seligman (1991) y Snyder (2000), que integra la capacidad del individuo para perseguir objetivos significativos y encontrar las vías para el cumplimiento de los mismos, implica en el individuo la voluntad para el éxito y la necesidad de establecer los caminos para lograrlo. En el escenario organizacional la esperanza tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral, el compromiso y la felicidad laboral. Además, sugiere Snyder (2000) que fuera del escenario laboral, la esperanza se relaciona con el alto rendimiento académico y deportivo. Del mismo modo, Cabezas (2015) argumenta que la esperanza ha demostrado gran validez en la correlación con otros constructos en el área clínica, educativa y deportiva.

La eficacia hace referencia a un constructo que se centra en las investigaciones de Albert Bandura, para quién la autoeficacia es una percepción que desarrolla la persona que es capaz de confiar en sus capacidades, que es consciente de su voluntad y de su capacidad de éxito en una tarea emprendida, se reconoce como alguien que, al emprender una tarea, puede llevarla a cabo en tanto movilice los recursos personales suficientes (Bandura, 1977). Es entendida por Luthans y Avolio (2014) como la confianza en tener éxito, relacionada positivamente con la selección y realización de tareas difíciles, apertura al cambio, automotivación y perseverancia. La eficacia se encuentra en una alta correlación con el rendimiento laboral según los metaanálisis realizados por Stajkovic y Luthans (1998) y Gully *et al.* (2002).

A su vez **la resiliencia** es un concepto que dentro de la psicología se ha estudiado como constructo mensurable desde los trabajos de Wagnild y Young (1993) quienes le definieron como una competencia personal que se manifiesta en la independencia, determinación, fuerza, perseverancia e inventiva, y también como una aceptación de sí mismo y de la vida, lo que involucra adaptación, balance y flexibilidad que favorecen la paz y el sentido en medio de la adversidad. Para Luthans y Avolio (2014) es la capacidad de recuperarse y avanzar por encima de las dificultades, la adversidad, y conflictos, lo que permite el progreso y el aumento de la responsabilidad. Según Coutu (como se citó en Luthans y Avolio, 2014) las personas resilientes tienden a tener una gran aceptación de la realidad y profundos valores asociados al sentido de la vida, capacidad para improvisar y adaptarse al cambio, situación que ha encontrado una alta relación con la satisfacción laboral, felicidad, salud y rendimiento laboral (Larson y Luthans, 2006). Las correlaciones de este constructo han sido estudiadas principalmente con niños y jóvenes dentro de escenarios clínicos y sociales que dan cuenta de eventos postraumáticos (Bonanno, 2004; Coutu, 2002) y en escenarios organizacionales asociado con el rendimiento laboral (Youssef y Luthans, 2012).

El optimismo, es una cualidad positiva mediante la cual las personas se mantienen conscientes de que los sucesos de su vida y lo que puede ocurrir es algo personal, razón por la cual no tienden a culpar a otros y así no desarrollan comportamientos neuróticos. En este sentido Seligman (como se citó en Luthans y Avolio, 2014) expone que las personas optimistas reconocen como propios los logros positivos y les dan un lugar de duración y generalización, es decir, es algo que se puede mantener en el tiempo y en todas las circunstancias, mientras que los eventos negativos suelen ser juzgados como temporales y circunstanciales; así las personas positivas suelen hacer menos atribuciones causales a fenómenos externos. Por su parte Carver y Scheier (2002) indican que el optimismo es una expectativa de que las cosas resulten tal como se esperan siempre que se mantenga el esfuerzo personal. Este constructo tiene igualmente altas relaciones con la satisfacción laboral, felicidad, salud y rendimiento laboral (Luthans y Avolio, 2014).

Además de lo expuesto sobre cada dimensión del capital psicológico, el impacto positivo y las posibles correlaciones con otros constructos se informan en los estudios de Azanza *et al.* (2014) quienes le correlacionan positivamente con el liderazgo, la confianza, la creatividad y rendimiento, también en los estudios de Lorenz *et al.* (2016) con los afectos positivos y negativos, la satisfacción en el trabajo, satisfacción con la vida, bienestar subjetivo, percepción de soporte social, sentido en el trabajo, compromiso, gratitud y personalidad.

Congruentemente, Di Fabio (2017) expone que las organizaciones saludables son aquellas que logran un fuerte vínculo entre la rentabilidad organizacional y el bienestar de los trabajadores; fenómenos que Kim *et al.* (2019) reafirman al presentar la relación del capital psicológico positivo con el bienestar psicológico y la satisfacción laboral. Cuestiones tales que Luthans y Youssef-Morgan (2017) compilaron en su investigación sobre el capital psicológico como un enfoque basado en la evidencia.

4.1.2 La medición del capital psicológico positivo

Para la investigación de los mencionados constructos, Luthans *et al.* (2007a) desarrollaron el Psychological Capital (Psychcap) Questionnaire (PCQ), una prueba de 24 ítems, que asigna seis ítems a cada dimensión; posteriormente Luthans *et al.* (2008) desarrollan la versión corta con doce ítems (PCQ-12): tres para autoeficacia, cuatro para esperanza, dos para optimismo y tres para resiliencia.

En relación con la versión de 24 ítems, Azanza *et al.* (2014) informaron que este instrumento ha sido validado solo en Estados Unidos (Clapp-Smith *et al.*, 2009) y en Nueva Zelanda (Caza *et al.*, 2010), sin embargo, siete años después, el portal Mind Garden, sitio oficial en el que los autores originales distribuyen y autorizan la utilización de su prueba, informa la traducción de la escala a treinta idiomas diferentes, todos ellos bajo la supervisión de los autores de la prueba (Tobón, 2018).

Las validaciones más recientes, considerando los últimos cinco años, se pueden identificar en Lupşa y Vîrgă (2020) quienes al validar la prueba de 24 ítems con población rumana, obtuvieron un adecuado ajuste del modelo de segundo orden, en lugar del modelo de cuatro factores, allí se identificó que los ítems que menos carga aportaron fueron el 13 y 20. Igual estructura se mantuvo en el estudio realizado por Harms *et al.* (2018) quienes validaron la prueba con un total de 495 trabajadores adultos de diferentes industrias en Estados Unidos, tras explorar diferentes modelos de ajuste, encuentran que un modelo de segundo orden presenta valores satisfactorios.

En Francia, Choisy *et al.* (2021) seleccionaron una muestra de 3.665 trabajadores de la fuerza aérea, y confirmaron la medida estable del Psychcap, respaldando las consideraciones teóricas previas. Por su parte, el estudio llevado a cabo por Antunes *et al.* (2017) en el que se incluyeron a 657 empleados portugueses, evidenció un modelo de cinco factores que mantiene al capital psicológico como factor de segundo orden.

Con población brasileña, Cid *et al.* (2020) evaluando a 749 empleados, identificaron que el modelo de mejor ajuste, manteniendo el capital psicológico como factor de segundo orden y con las cuatro dimensiones previas, implicaba la eliminación de los ítems 13, 20 y 23, que son reactivos invertidos y de los cuales experiencias previas han señalado su dificultad en el ajuste. Esta misma situación se presentó en el caso de la validación para Paquistán (Abbasi *et al.*, 2020), Lituania (Dirzyte *et al.*, 2021) y China (Lee *et al.*, 2016).

En cuanto a estudios en español, los ejercicios de validación con análisis confirmatorios, para las versiones de 24 y 12 ítems, se han expresado en cuatro experiencias significativas: el caso de Azanza *et al.* (2014) quienes con el PCQ-24 compilaron los datos de una muestra de 372 trabajadores en España y de cuyo análisis se exploraron tres modelos, el primero de primer orden y el segundo con el capital psicológico como factor de segundo orden, este último con mejor ajuste y el que se corrigió y un tercer modelo donde eliminaron los ítems 13, 20, 23 y 24 que resultaban problemáticos.

Igualmente, León-Pérez *et al.* (2016) realizaron una adaptación al español de la versión reducida del cuestionario de capital psicológico (PCQ-12) con una muestra de 339 trabajadores españoles, además de probar los modelos de primer y segundo orden, lograron identificar un mejor ajuste con un modelo de correlación entre los cuatro factores. Esta misma versión corta se ha traducido y validado con 396 trabajadores en México y demostró que el modelo de correlación de factores era más estable que el de segundo orden (Santana-Cárdenas *et al.*, 2018). En Venezuela se identificó para la versión de 24 ítems el trabajo de Ponce y Yáber (2012) quienes hicieron su análisis con una muestra de 180 profesores universitarios y lograron identificar que, según la teoría inicial, el modelo de segundo orden se correspondía con los datos.

Coincidente con los datos del modelo de cuatro factores, Djourova *et al.*

(2018) validaron la versión de doce ítems, y se identificó un mejor ajuste cuando se analizó con una estructura de cuatro factores, eliminando el ítem 4; mientras que, manteniendo el capital psicológico como factor de segundo orden, si bien los resultados eran satisfactorios, fueron inferiores al primer modelo.

Recientemente, Martínez *et al.* (2019) realizaron la validación de la versión breve de doce ítems con población de habla hispana, muestra compuesta por 1.126 estudiantes de universidades de Chile y España, y de la cual se obtuvo un adecuado ajuste del modelo, conservando los mismos ítems y congruente validez y consistencia en comparación con la versión castellana de León-Pérez *et al.* (2016), sin embargo, a diferencia de las propuestas anteriores, el modelo de segundo orden expresó mejor comportamiento.

En Colombia, Delgado y Castañeda (2011) realizaron una traducción y adaptación del PCQ-24 en una muestra de 137 profesionales de la ciudad de Bogotá, en este estudio se revisó y validó la propuesta teórica original, con el capital psicológico como un factor de segundo nivel, sin embargo, se presentó una restricción de los autores originales de la prueba para divulgarla y reutilizarla (Delgado, 2013). Experiencia que demanda nuevas validaciones mediante análisis confirmatorios con los que se compilen datos de consistencia y, además, se proyecte una habilitación para su uso en otras investigaciones, puesto que, como lo proponen Luthans *et al.* (2006) los instrumentos deben ser modificados mediante sencillas y continuas intervenciones grupales.

Dada la escasa evidencia de trabajos psicométricos con pruebas en castellano, y particularmente de la prueba en contextos colombianos, esta investigación determinó la necesidad de realizar una validación mediante análisis confirmatorios que permita estudiar el comportamiento estadístico de la prueba PCQ en su versión larga, a fin de contrastar su correspondencia con el modelo del capital psicológico de segundo nivel,

y vista la necesidad de encontrar un modelo ajustado, identificar una estructura factorial satisfactoria para definir una versión del cuestionario útil para la población colombiana.

4.2 Metodología

Participantes

La prueba fue respondida por un total de 417 trabajadores, jóvenes adultos, habitantes de la ciudad de Medellín. Vinculados a instituciones privadas un 82 % y públicas 18 %. De la muestra, 113 personas fueron hombres (27 % del total) y 304 mujeres (73 %). La edad de los participantes estuvo entre los 17 y 35 años ($M = 24,88$; $DE = 4,72$). De acuerdo con sus actividades laborales, el 100 % de los participantes se desempeñan como operadores y auxiliares. Esta característica se puede corresponder con el hecho de que todos los participantes, son personas que se encuentran desarrollando estudios profesionales. En relación con su condición socioeconómica, los participantes provienen de los estratos 1 hasta el 6 ($M = 2,97$; $DE = 1,05$) la mediana y moda se ubicó en el estrato 3, representado por un 42,7 %.

Instrumentos

Para medir el capital psicológico positivo, se utilizó el Psychological Capital Questionnaire (PCQ) en su versión TA-345, traducción al español ofrecida por Luthans *et al.* (2007a). Los autores disponen en su oferta de pruebas de diversas traducciones oficiales, en cuyo registro se encuentran las versiones al español: TA-169; TA-289; TA-291 y TA-345; se seleccionó esta última por su correspondencia gramatical y semántica afín a la población, además porque en un estudio exploratorio realizado por Tobón (2018) se identificaron propiedades estadísticas satisfactorias.

El TA-345 Psychological Capital Questionnaire -PCQ Self-Rater-Spanish (Luthans *et al.*, 2007a) se compone de veinticuatro ítems que configuran las cuatro dimensiones, cada una con un total de seis ítems asociados. Las opciones

de respuesta se organizan de 1 a 6 de la siguiente manera: 1) totalmente en desacuerdo; 2) en desacuerdo; 3) en parte de acuerdo; 4) algo de acuerdo; 5) de acuerdo; 6) totalmente de acuerdo. Esta prueba ha sido adaptada previamente en el contexto colombiano, sin embargo, no en la versión AT-345, sino traducida del inglés. Algunos ejemplos de los ítems se presentan así: cuando ayudo a establecer metas en mi área de trabajo, me siento seguro (eficacia); en la actualidad estoy persiguiendo enérgicamente mis metas de trabajo (esperanza); cuando encuentro un problema, suelo hallar la solución de alguna manera (resiliencia); cuando se presentan situaciones inciertas en mi trabajo, usualmente espero lo mejor (optimismo).

Análisis de datos

En esta etapa se recurrió a la técnica de las ecuaciones estructurales (SEM) que es una estrategia para el tratamiento e identificación de los factores o variables latentes y sus correspondientes ítems o variables teniendo en cuenta, además, el estado del arte de cada estudio, para ello se utilizaron los programas SPSS v.24 y AMOS 24, los pasos realizados fueron los siguientes:

- Realizar el AED (análisis exploratorio de datos), consistente en identificar valores perdidos, atípicos, errores de digitación y validación de supuestos de normalidad.
- Ejecutar el AFC (análisis factorial confirmatorio) para las componentes de las variables latentes definidas en el AFE, calcular indicadores de bondad de ajuste entregados por el programa AMOS versión 24.
- Con los factores definidos se realiza la fiabilidad convergente y discriminante, usando el modelo de medida obtenido en el AFC usando el programa AMOS 24. La fiabilidad compuesta de las variables observables debe ser superior a 0.7 (Fornell y Larcker, 1981).
- Construir el gráfico de senderos del modelo SEM y encontrar los indicadores de este, con el fin de satisfacer la hipótesis de la investigación.

La técnica de ecuaciones estructurales (SEM) permiten unir tres técnicas estadísticas multivariantes, ellas son: Análisis de Senderos o de rutas, Análisis Factorial y Regresión Lineal Múltiple. Para ello, se cuenta con dos modelos: de medida y estructural, su fortaleza radica en entrelazar las técnicas anteriores de manera conjunta (Cupani, 2012). Los SEM son modelos más flexibles que las regresiones lineales porque permiten incluir errores de medida, para aplicarlo basta con medir un grupo de sujetos en un momento dado (Ruiz *et al.*, 2010).

Para determinar los indicadores de bondad de ajuste, fiabilidad y validez discriminante, se utilizaron los plugings Validity y Reliability Test y Model Fit Measures incorporado en el programa AMOS V.24 y construido bajo la supervisión del doctor James Gaskin (Gaskin y Lim, 2016). Otros umbrales que se utilizaron en el presente estudio (ver tabla 13) fueron planteados por Hu y Bentler (1999) quienes sugieren que para el CMIN/DF lo ideal sería que se encuentre entre 1 y 3; el CFI se ve aceptable si es mayor de 0,90 y excelente si supera el 0,95, el RMSEA que hace referencia a los residuales debe ser inferior a 0,08 y el PClose mayor de 0,05. Si bien no entrega otros indicadores para el procedimiento ULS, hay indicadores similares al CFI como son: NFI y RFI de igual manera el análogo al RMSEA se equivale al RMR.

Tabla 13. Puntos de corte indicadores de bondad de ajuste

| Medida | Mal | Aceptable | Excelente |
|-----------|--------|-------------|-------------|
| CMIN / DF | > 5 | Entre 3 y 5 | Entre 1 y 3 |
| CFI | < 0,90 | < 0,95 | > 0,95 |
| SRMR | > 0,10 | > 0,08 | < 0,08 |
| RMSEA | > 0,08 | > 0,06 | < 0,06 |
| PClose | < 0,01 | < 0,05 | > 0,05 |

Fuente: elaboración del autor.

De otro lado, considerando que los datos no se comportan aproximadamente normal, se utilizó el procedimiento Unweighted Least Squares Estimates (ULS) para los estimadores de bondad de ajuste del modelo y se apoyó en el de máxima verosimilitud (ML), que según Ximénez y García (2005) da la posibilidad de obtener gran cantidad de índices de bondad de ajuste, tanto los globales, incrementales como los de parsimonia, además, permite estimar los parámetros con sus valores P y, por lo tanto, sus respectivos valores de T, con los cuales se validan las hipótesis de investigación.

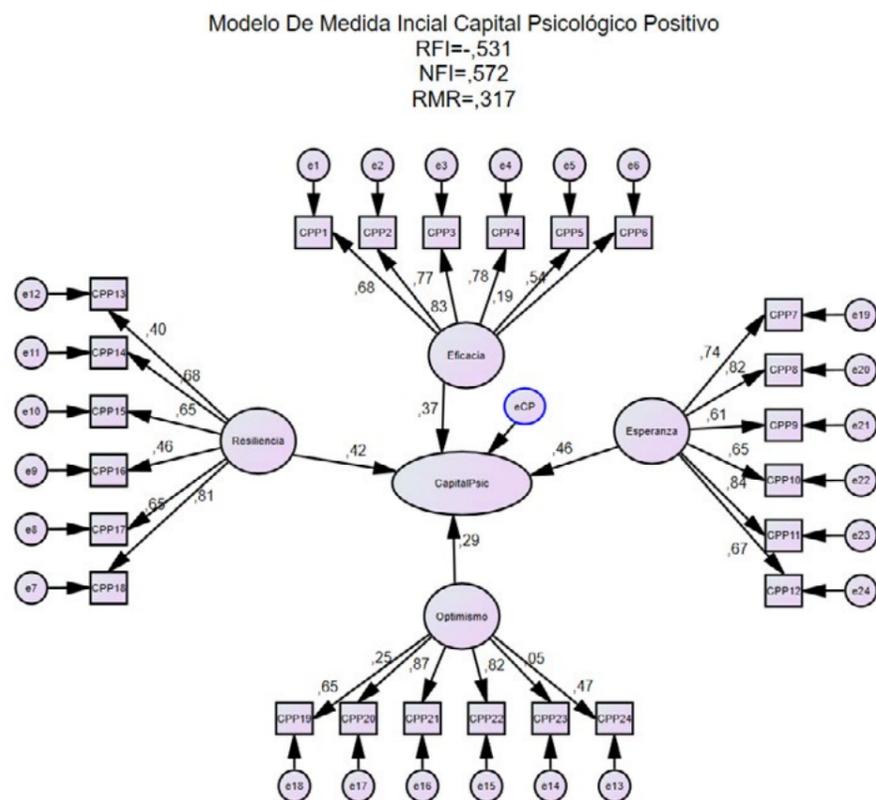
En cuanto al método de extracción, se utilizó un procedimiento no ortogonal, que permite encontrar factores relacionados, situación que es usual en diferentes áreas como la psicología, por lo tanto, se recomienda el método no ortogonal promax, el cual está implementado en el programa SPSS v.24. Para determinar la pertinencia de la técnica del análisis factorial, se utilizó el indicador de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) calculado con el SPSS v.24. Considerando lo sugerido por Oviedo y Campo-Arias (2005) para quienes valores de alfa de Cronbach entre 0,70 y 0,90 indican una buena consistencia interna.

En cuanto a estimadores de bondad de ajuste, en la literatura estadística se tienen múltiples indicadores, algunos son mejoras de otros, por lo tanto, se usan en este estudio los sugeridos por Gaskin y Lim (2016). Entre los más relevantes se consideraron: CMIND/GL, cuyo valor debe estar entre 1 y 3 el CFI (índice de ajuste comparativo), NFI e IFI (ULS, *mínimos cuadrados* no ponderados) los valores recomendados son superiores a 0,90 y para otros autores mayores de 0,95, el RMSEA (aproximación de la raíz cuadrada media del error) para la que los diversos autores sugieren un valor menor de 0,08, el equivalente en el procedimiento ULS es el indicador SMRS (residual estandarizado de la raíz cuadrada media). La prueba PClose cuyo valor debe ser superior a 0,05 dado que es prueba de hipótesis en la que lo ideal es que se acepte la nula, por lo tanto, se espera que sea superior a 0,05.

4.3 Resultados

El primer análisis realizado a los datos, se estableció sobre la base de un adecuado ajuste del modelo si se considera el capital psicológico positivo como un constructo de segundo orden. En la figura 1, se observan tres indicadores resumen de la bondad del ajuste del modelo de medida usando el procedimiento ULS. El RFI (Relative Fit Index) presenta un valor de 0,531, los estudios recomiendan un valor de 0,90 (Widaman y Thompson, 2003) por lo tanto, se puede considerar bajo, al igual que el NFI (Normed Fit Index) (0,572), el indicador sobre los residuales, el RMR (Root Mean Square Residual) es un indicador que se sugiere sea menor de 0,05 (Tello, Falcon y Ramírez, 2019) para el caso el valor encontrado fue de 0,317, un valor no adecuado que sugiere bajo ajuste, lo que implicó una revisión para mejorar el modelo y posibilitar el análisis adecuado en la relación buscada.

Figura 1. Gráfico Path del AFC. Modelo capital psicológico positivo como constructo de segundo orden

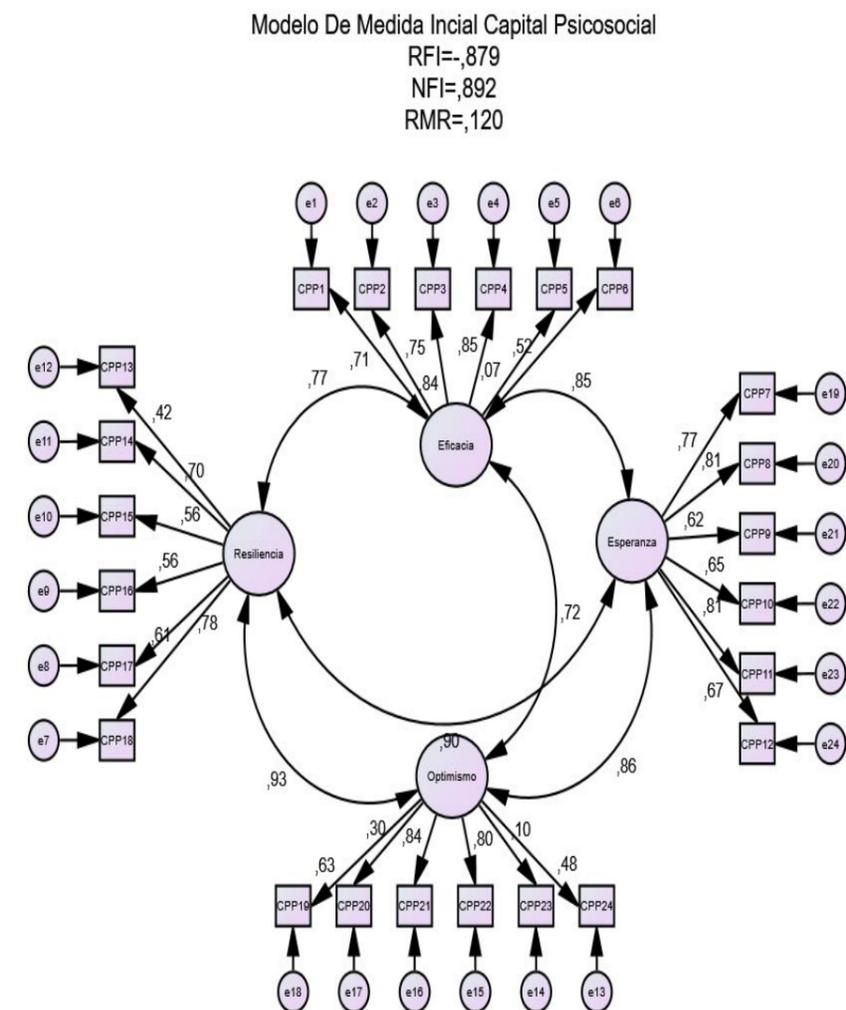


Fuente: elaboración del autor.

4.3.1 Estructura de modelo de factores correlacionados

Ya que la literatura de Santana-Cárdenas *et al.* (2018) y López-Núñez *et al.* (2018) han reportado que el mejor modelo ajustado no se encuentra en un factor de segundo nivel, sino en un modelo de cuatro factores correlacionados, se ejecutó un nuevo análisis bajo el modelo de cuatro factores correlacionados, lo que permitió obtener la siguiente información (figura 2).

Figura 2. Gráfico Path del AFC inicial al constructo capital psicológico positivo



Fuente: elaboración del autor.

En la figura 2 se observa que en los indicadores de bondad del ajuste del modelo de medida el RFI presenta un valor de 0,879 que se puede considerar moderado al igual que el NFI 0,892, el RMR encontrado fue de 0,120, un valor no adecuado que sugiere bajo ajuste, sin embargo, en comparación con los valores del primer modelo, este nuevo análisis sugiere un mejor ajuste por la vía de los cuatro factores correlacionados. En consideración, se exploró la fiabilidad y validez a este segundo modelo.

4.3.2 Fiabilidad y validez discriminante del modelo de cuatro factores correlacionados

Se hizo necesario identificar los indicadores en cuanto a su fiabilidad compuesta y validez convergente y discriminante, para lo cual se calcularon los siguientes indicadores (tabla 14).

Tabla 14. Medidas de validez y fiabilidad del modelo original del constructo capital psicológico positivo

| Dimensiones | Fiabilidad compuesta | AVE | Eficacia | Resiliencia | Optimismo | Esperanza |
|-------------|----------------------|-------|----------|-------------|-----------|-----------|
| Eficacia | 0,812 | 0,461 | 0,679 | | | |
| Resiliencia | 0,779 | 0,379 | 0,769 | 0,615 | | |
| Optimismo | 0,717 | 0,346 | 0,717 | 0,926 | 0,588 | |
| Esperanza | 0,868 | 0,527 | 0,851 | 0,901 | 0,858 | 0,726 |

Fuente: elaboración del autor.

Según la tabla 14, la fiabilidad compuesta supera en todos los casos el límite de 0,70, la más alta es la escala referente a la dimensión esperanza con un valor

de 0,868, la menor correspondió a la de optimismo con 0,717. Con respecto a la AVE (Average Variance Extracted), se espera que los valores sean superiores a 0,5 (Malhotra y Dash, 2011) las dimensiones de resiliencia (0,379) y optimismo (0,346) no cumplen con la convergencia adecuada, solo eficacia supera el umbral más usual con un valor de 0,527.

En cuanto a la validez discriminante, se usó el criterio de Fornell y Larcker (1981) con el que se pretende que los valores de la diagonal en la matriz (raíz cuadrada de AVE) sean mayores que las correlaciones de los diferentes factores. En la matriz se encontró que la correlación entre los diferentes factores supera la raíz cuadrada de la AVE, esto quiere decir, que pueden existir ítems que están aportando a dos o más factores.

Lo anterior llevó a buscar una mejora en el modelo, teniendo en cuenta la herramienta del programa AMOS que se conoce como modificación de índices que se presentan con el procedimiento ML (Maximum Likelihood) (Bollen, 1989) y que sirven de apoyo para identificar mejoras en los modelos. Se buscó con la modificación de índices una disminución en el valor del estadístico chi-cuadrado y por ende mejorar el ajuste del modelo, considerando además las cargas de los ítems, al eliminar aquellas de cargas bajas, se mejora la fiabilidad y el AVE.

En un primer paso, se eliminaron las variables CPP5, CPP13, CPP20 y CPP3, a estas variables están asignados los errores e5, e12, e14 y e17, lo que disminuye aún más el valor del chi-cuadrado conocido en el programa AMOS con CMIN. En la tabla 15, presentada a continuación, se pueden identificar las covarianzas entre estos errores a partir del análisis del primer modelo.

Tabla 15. Modificación de índices modelo inicial

| Covarianzas | M. I. | Parámetro de cambio |
|----------------------|--------|---------------------|
| e24 <--> Resiliencia | 19,574 | -0,079 |
| e23 <--> Resiliencia | 21,987 | 0,052 |
| e23 <--> Eficacia | 22,977 | -0,050 |
| e22 <--> Optimismo | 15,022 | -0,045 |
| e21 <--> e24 | 17,655 | -0,119 |
| e20 <--> e24 | 21,568 | 0,127 |
| e16 <--> e22 | 15,509 | -0,079 |
| e14 <--> e24 | 21,019 | 0,242 |
| e14 <--> e18 | 18,977 | 0,213 |
| e13 <--> Resiliencia | 17,060 | 0,074 |
| e12 <--> e17 | 39,809 | 0,461 |
| e11 <--> e13 | 27,433 | 0,135 |
| e9 <--> Optimismo | 21,227 | 0,074 |
| e9 <--> Resiliencia | 16,635 | -0,083 |
| e9 <--> e11 | 25,427 | -0,149 |
| e7 <--> e22 | 16,144 | 0,118 |
| e6 <--> e22 | 29,940 | 0,153 |
| e6 <--> e9 | 16,451 | 0,159 |
| e5 <--> Resiliencia | 18,001 | -0,158 |
| e5 <--> e24 | 18,545 | 0,323 |
| e5 <--> e22 | 48,333 | 0,428 |
| e5 <--> e17 | 22,375 | -0,476 |
| e5 <--> e14 | 64,914 | 0,880 |
| e5 <--> e12 | 63,173 | -0,897 |
| e5 <--> e7 | 20,385 | 0,335 |
| e5 <--> e6 | 48,478 | 0,491 |
| e4 <--> e18 | 24,084 | -0,113 |
| e4 <--> e14 | 16,335 | -0,147 |
| e4 <--> e9 | 15,645 | -0,114 |
| e3 <--> e14 | 17,729 | -0,179 |
| e3 <--> e5 | 17,523 | -0,254 |
| e2 <--> e14 | 32,908 | 0,261 |
| e2 <--> e5 | 17,767 | 0,273 |
| e2 <--> e4 | 15,802 | -0,084 |
| e1 <--> e18 | 15,132 | 0,102 |
| e1 <--> e14 | 42,212 | 0,267 |
| e1 <--> e5 | 31,285 | 0,327 |

Fuente: elaboración del autor.

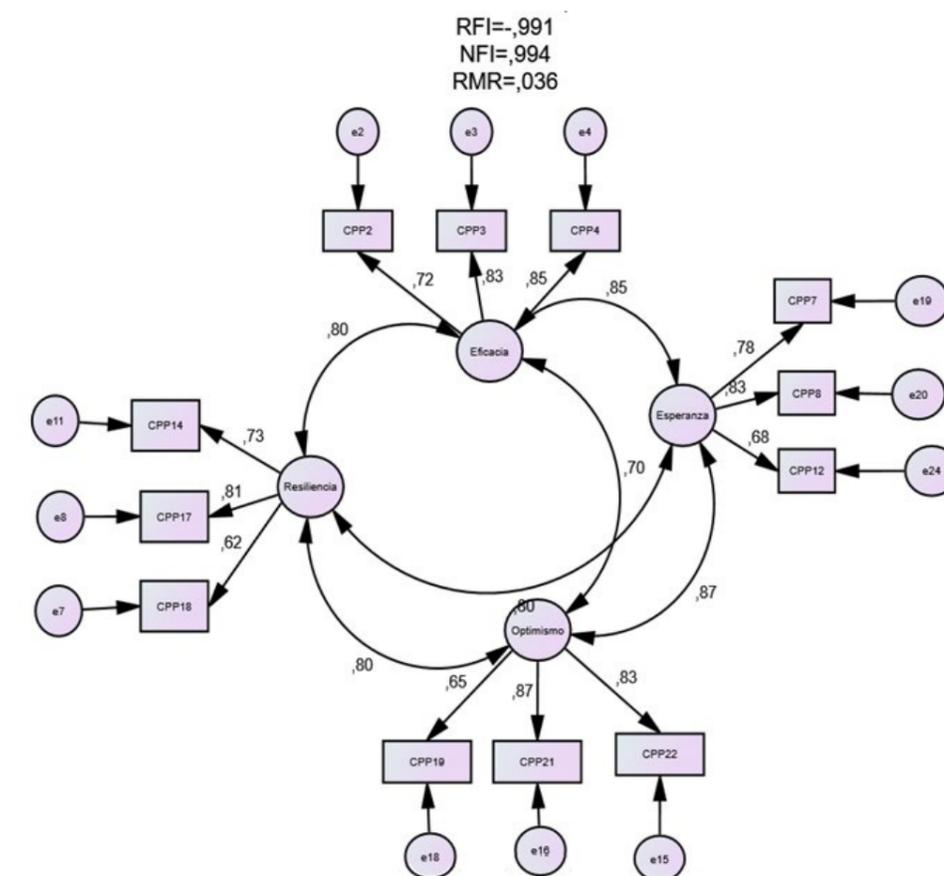
El proceso de eliminación del error se repitió hasta lograr un modelo adecuado, con mejor ajuste estructural y factorial que el modelo inicial de cuatro factores

correlacionados, a continuación, se presenta el modelo final para el constructo capital psicológico positivo.

4.3.3 Estructura factorial modelo final de cuatro factores correlacionados

En la figura 3 se aprecia que los tres indicadores satisfacen plenamente los requerimientos sugeridos por diferentes autores, es decir, el RFI presenta un valor de 0,991, el NFI un valor de 0,994 superando el lindero de 0,90 y, por lo tanto, refleja buen ajuste, el RMR con un valor de 0,036 igualmente adecuado confirmando que el ajuste del modelo es bueno. En total se debieron eliminar 50 % de los ítems originales para que se satisficiera el ajuste del modelo.

Figura 3. Gráfico Path del AFC del modelo de cuatro factores correlacionados para capital psicológico positivo



4.3.4 Fiabilidad y validez discriminante del modelo final

En la tabla 16 se aprecia que todas las dimensiones cumplen con la fiabilidad compuesta, dado que todas ellas superan el valor límite de 0,70, incluso tres de ellas, eficacia, resiliencia y esperanza tienen valores mayores de 0,8. En cuanto a la validez convergente, el AVE muestra resultados satisfactorios en todos los casos, siempre mayores a 0,5.

Tabla 16. Medidas de validez y fiabilidad del modelo final capital psicológico positivo

| Dimensiones | Fiabilidad compuesta | AVE | Eficacia | Optimismo | Esperanza |
|-------------|----------------------|-------|----------|-----------|-----------|
| Eficacia | 0,845 | 0,646 | 0,804 | | |
| Resiliencia | 0,765 | 0,523 | 0,804 | 0,723 | |
| Optimismo | 0,829 | 0,621 | 0,702 | 0,799 | 0,788 |
| Esperanza | 0,806 | 0,583 | 0,855 | 0,797 | 0,867 |

Fuente: elaboración del autor.

4.3.5 Análisis descriptivo de la muestra

En la tabla 17 se puede identificar que, en relación con el capital psicológico positivo, la población general está representada por el nivel medio (45,3 %), seguido del nivel bajo y con un porcentaje significativamente inferior en el nivel alto. Para las dimensiones de eficacia, optimismo y esperanza los porcentajes se organizan de forma descendiente desde bajo hacia alto, situación diferente para la dimensión de resiliencia, donde el porcentaje más alto está en el nivel medio, seguido por el bajo y luego alto. Teniendo en cuenta que la mayor cantidad de participantes son mujeres, ninguna de las variables es superada en ningún nivel por el porcentaje de hombres.

Tabla 17. Porcentajes de hombres y mujeres en niveles de la variable

| Niveles en las variables | Hombres % | Mujeres % | Total % |
|---|---------------|---------------|--------------|
| Capital psicológico positivo total | | | |
| Bajo | 12,5 % | 28,3 % | 40,8 % |
| Medio | 10,8 % | 34,5 % | 45,3 % |
| Alto | 3,8 % | 10,1 % | 13,9 % |
| Eficacia | | | |
| Bajo | 12,2 % | 30,7 % | 42,9 % |
| Medio | 7,4 % | 29,0 % | 36,5 % |
| Alto | 7,4 % | 13,2 % | 20,6 % |
| Resiliencia | | | |
| Bajo | 11,8 % | 22,5 % | 34,3 % |
| Medio | 10,8 % | 40,8 % | 51,6 % |
| Alto | 4,6 % | 9,6 % | 14,1 % |
| Optimismo | | | |
| Bajo | 13,4 % | 32,6 % | 46,0 % |
| Medio | 7,7 % | 23,5 % | 31,2 % |
| Alto | 6,0 % | 16,8 % | 22,8 % |
| Esperanza | | | |
| Bajo | 13,2 % | 29,3 % | 42,4 % |
| Medio | 7,7 % | 28,5 % | 36,2 % |
| Alto | 6,2 % | 15,1 % | 21,3 % |
| Total | 27,1 % | 72,9 % | 100 % |

Fuente: elaboración del autor.

En cuanto a los grupos de edad como se muestra en la tabla 18, estos se distribuyen de forma muy cercana en el nivel de representación, teniendo un 39 % del grupo de 17 a 22 años, un 38 % del grupo 23 a 28 años y un porcentaje inferior al 23 % para el grupo de 29 a 35 años.

Del mismo modo que en los porcentajes por sexo, estos grupos de edad representan los niveles en igual orden, la población está representada por el nivel medio, seguido del nivel bajo y con un porcentaje significativamente inferior en el nivel alto. Las dimensiones de eficacia, optimismo y esperanza ubican a los grupos de edad en bajo, medio y alto respectivamente, mientras que la dimensión resiliencia se organiza en medio, bajo y alto, esta última agrupa principalmente a la población de 23 a 28 años.

Tabla 18. Porcentajes grupos de edad representando los diferentes niveles de las variables

| Niveles en las variables | 17 a 22 años % | 23 a 28 años % | 29 a 35 años % | Total % |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------|
| Capital psicológico positivo | | | | |
| Bajo | 16,8 % | 15,1 % | 8,9 % | 40,8 % |
| Medio | 18,5 % | 17,0 % | 9,8 % | 45,3 % |
| Alto | 3,6 % | 6,5 % | 3,8 % | 13,9 % |
| Eficacia | | | | |
| Bajo | 18,0 % | 15,8 % | 9,1 % | 42,9 % |
| Medio | 15,3 % | 16,1 % | 5,0 % | 36,5 % |
| Alto | 5,5 % | 6,7 % | 8,4 % | 20,6 % |
| Resiliencia | | | | |
| Bajo | 15,6 % | 11,8 % | 7,0 % | 34,3 % |
| Medio | 20,6 % | 21,1 % | 9,8 % | 51,6 % |
| Alto | 2,6 % | 5,8 % | 5,8 % | 14,1 % |
| Optimismo | | | | |
| Bajo | 16,5 % | 17,3 % | 12,2 % | 46,0 % |
| Medio | 14,9 % | 11,8 % | 4,6 % | 31,2 % |
| Alto | 7,4 % | 9,6 % | 5,8 % | 22,8 % |
| Esperanza | | | | |
| Bajo | 17,0 % | 16,3 % | 9,1 % | 42,4 % |
| Medio | 14,4 % | 15,1 % | 6,7 % | 36,2 % |
| Alto | 7,4 % | 7,2 % | 6,7 % | 21,3 % |
| Total redondeado | 39 % | 38 % | 23 % | 100 |

Fuente: elaboración del autor.

4.3.6 Consistencia interna desde SPSS

En cuando a su consistencia interna, la versión original en inglés fue reportada con un alfa de Cronbach de 0,89. Para el caso colombiano un estudio realizado por Prieto y Delgado (2010) reportó un alfa de 0,86. Estos valores dan cuenta de la pertinencia del instrumento. El instrumento definido con el presente estudio reporta una consistencia favorable en la que se alcanzó un alfa de Cronbach de 0,919.

4.4 Discusión

El objetivo de esta investigación apuntó a la validación de la prueba para medir el capital psicológico positivo, y a partir de allí identificar el mejor modelo de medida que se ajuste a los datos; para ello el análisis factorial confirmatorio se realizó a la estructura inicial de los datos recogidos, lo cual mostró la organización de cuatro factores, tal como lo propusieron los autores originales Luthans *et al.* (2007b) pero a diferencia de encontrar un modelo con adecuado ajuste tomando el capital psicológico positivo como un factor de segundo orden, con cuatro factores de primer orden, se identificó un ajuste óptimo en la adaptación de cuatro factores correlacionados con doce ítems finales.

Se puede evidenciar que las dimensiones de capital psicológico positivo están relacionadas entre sí de manera positiva, esto redundo en que algunos ítems de la dimensión esperanza aportan a la explicación de otras dimensiones, lo mismo ocurre en menor medida con la dimensión de resiliencia; no obstante, dado el buen ajuste general y el cumplimiento de las fiabilidades se toma como definitivo este modelo para la dimensión capital psicológico positivo. Se debe aclarar que para llegar a este modelo se tomaron decisiones basadas en los errores aportados por cada ítem, los pesos factoriales y las soluciones que se entregó en cada análisis, por tanto, este es el mejor modelo posible derivado de los datos compilados.

Los informes de Azanza *et al.* (2014) respecto a la validación del cuestionario de capital psicológico positivo en población española, reportan la modelación del capital psicológico como un factor de segundo orden con los mismos cuatro factores de primer orden. En esa validación española los autores debieron eliminar los ítems 13, 20, 23 y 24 para obtener un ajuste más satisfactorio en la fiabilidad de las puntuaciones. Del mismo modo en la presente investigación se debió eliminar, tras varios intentos de ajuste, el 50 % de los ítems, a saber: 1, 5, 6, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 20, 23 y 24; aquí se coincide con encontrar que los cuatro ítems de la versión española tampoco presentaron buenos indicadores de ajuste.

Para calcular la validez convergente, Azanza *et al.* (2014) determinaron la raíz cuadrada del AVE, con resultados entre 0,70 hasta 0,82 en la diagonal; favorablemente esta investigación también logró resultados entre 0,72 hasta 0,80 en la diagonal (ver tabla 16) lo cual indica que hubo buen ajuste.

Es de advertir que la disminución del 50 % de los ítems se mantuvo con una distribución de los cuatro factores correlacionados, con tres indicadores para cada factor, este resultado converge parcialmente, en términos cuantitativos, con la validación de la versión corta del PCQ, conocido como PCQ-12 (Luthans *et al.*, 2008) en la cual se presentan tres ítems para autoeficacia, para esperanza cuatro ítems, resiliencia tres ítems y optimismo dos ítems, pero cualitativamente los ítems no son los mismos, solo se corresponden en seis de doce.

La versión corta original también ha sido validada recientemente en investigaciones como las de León-Pérez *et al.* (2016), Santana-Cárdenas *et al.* (2018) y Kamei *et al.* (2018), pero en detalle, no es mejor que la aproximación presentada en esta investigación, pues resulta más sólida en términos de validez y fiabilidad, aclarando que la versión definitiva para esta investigación no es una validación de la versión corta, sino un modelo ajustado de la versión larga, lo que significa que se acerca más a los resultados de Azanza *et al.* (2014).

Ahora bien, la gran diferencia de la presente investigación con la de Azanza *et al.* (2014), Martínez *et al.* (2019) y Delgado y Castañeda (2011), se encuentra en la convergencia con las investigaciones de López-Núñez *et al.* (2018) y Santana-Cárdenas *et al.* (2018), estos dos últimos estudios buscaron la validación de la versión corta del capital psicológico positivo, mientras que dos de las investigaciones iniciales validaron la versión de 24 ítems, esto sugiere que los modelos de medición pueden tender a ajustarse en la correlación de factores cuando los ítems disminuyen, sin embargo, será necesario realizar nuevas investigaciones al respecto, para acumular evidencia.

Sobre los niveles de capital psicológico positivo en la población, se pudo identificar que la muestra evaluada está representada por el nivel medio, seguido del

nivel bajo y con un porcentaje significativamente inferior en el nivel alto, no se registraron diferencias más que en la dimensión resiliencia, en la cual se presentan diferencias significativas debido a la edad, donde a mayor edad parece aumentar la resiliencia en el entorno laboral. Los adultos tienden a presentar mayores niveles de resiliencia en general, dadas sus experiencias de adaptación y los recursos que van estructurando a lo largo de la vida, tal como lo reportan numerosos estudios (Coppari *et al.*, 2019; Caldera *et al.*, 2016; Fernandes de Araújo *et al.*, 2015).

Este nivel medio indica que los participantes, en lo que respecta a sus ambientes laborales, cuentan con recursos suficientes para asumir las demandas de su organización, empero, habría que evaluar si estas características se pueden extender a otros escenarios vitales.

Las investigaciones de Weller (2006) y Saintout (2007) proponen que los jóvenes adultos están mucho más capacitados que antes para enfrentar los retos laborales, junto con esto, también presentan un alto deseo de autonomía y muchas veces en las lógicas de la productividad, en el trabajo y las organizaciones los jóvenes perciben que pierden su libertad, que no pueden llevar abiertamente su proyecto de vida y más aún, el trabajo es asumido como un escenario que roba algunas de sus posibilidades de existir. En esta etapa (17 a 22 años) se puede ubicar también el intento de las personas por afirmarse en un rol específico, consolidar su identidad y diferenciarse de las convenciones que les son ajenas, pero es en la adultez que se evidenciará la consolidación definitiva (28 a 35 años) y en adelante.

Los jóvenes adultos en la actualidad tienen diversos imaginarios frente a la institucionalidad y por ello desean transformarla (Jacinto, 2002) pero esta intención ha de encontrar una vía de materialización que no se obtiene si las personas deben responder a necesidades primarias de supervivencia, antes que a los análisis existenciales más trascendentales. Weller (2006) indica que la escasa oferta laboral de las regiones en desarrollo y con atrasos económicos hacen que los jóvenes asuman trabajos que no les signifiquen satisfacción pues temen que

al renunciar no logren una nueva estabilidad. De este modo, tratar de mantener un trabajo con condiciones contractuales inestables y con remuneraciones insuficientes, inciden en la satisfacción laboral y satisfacción con la vida (Mariños, 2019; Pujol-Cols y Dabos, 2018) y con ello en que las expectativas de cambio se tornen más lejanas (Calderón-de la Cruz *et al.*, 2018; Velazco, 2018).

4.5 Conclusiones y limitaciones

Esta investigación permitió una validación del modelo original, ahora en población colombiana, con las características propias de los trabajadores que se encuentran en formación profesional, a ello se llegó con la estrategia del análisis factorial confirmatorio, procedimiento que deja como enseñanza que los modelos teóricos descontextualizados solo gozan de validez aparente siempre que no sean ajustados según las características propias de la población objeto de estudio. En síntesis, la versión obtenida en este estudio podría considerarse una versión corta ajustada a partir de la versión larga, y que el autor de esta investigación presentará como Versión Abreviada para Colombia - PCQ-12Col.

Antes que un estudio concluyente, la presente investigación ofrece información útil para avanzar en la exploración de las variables asociadas a los comportamientos organizacionales positivos, razón por la cual, adicionalmente a las variaciones en las medidas que se obtuvieron en este modelo, es necesario avanzar en la conceptualización y contextualización de las operacionalizaciones consecuentes de la teoría.

Las diferencias entre los presentes resultados y otras investigaciones habrán de contrastarse con nuevas investigaciones, máxime cuando la población aquí evaluada sugiere percepciones sobre el trabajo, que en el caso colombiano, no significa de forma general un triunfo vital sino una necesidad que se impone dadas las condiciones de escases de la población (Zapata, 2011) y que ya teorizaran Friedman y Friedman (1966) y Bauman (2005) para quienes el trabajo puede llegar a ser una expresión de modernos y sutiles sistemas de sometimiento.

Las recomendaciones para futuras investigaciones tienen que ver con las limitaciones con las que al tiempo se contó en este estudio, a saber, es necesario que se contraste el instrumento abreviado obtenido aquí, con el cuestionario oficial en su versión de doce ítems. Al igual que lo indican López-Núñez *et al.* (2018) puede influir en la evaluación los aspectos asociados a la cultura organizacional, la naturaleza de la empresa, el sector público o privado; y en relación con Santana-Cárdenas *et al.* (2018) considerar tamaños de muestra mucho mayores, junto con la exploración de la validez convergente y discriminante con respecto a otros constructos, así como su lugar como variable mediadora dentro de toda la actividad de las empresas saludables y organizaciones positivas, y el análisis que evidencie la organización de dichos recursos para lograr resultados en diversas áreas de acción, puntualmente la acción laboral.

Referencias

- Abbasi, S., Kamal, A. and Masood, S. (2020). Translation and Validation of Psychological Capital Questionnaire. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 35(1), 209-225.
- Antunes, A., Caetano, A. and Pina e Cunha, M. (2017). Reliability and construct validity of the Portuguese version of the Psychological Capital Questionnaire. *Psychological Reports*, 120(3), 520-536. [http:// https://doi.org/10.1177/0033294116686742](http://https://doi.org/10.1177/0033294116686742)
- Azanza, G., Domínguez, Á., Moriano, J. y Molero, F. (2014). Capital psicológico positivo. Validación del cuestionario PCQ en España. *Anales de Psicología*, 30(1), 294-301. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.1.153631>
- 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>
- Bauman, Z. (2005). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Gedisa.
- Bollen, K. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. John Wiley and Sons.
- Bonanno, G. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20-28.
- Cabezas, A. (2015). Capital psicológico: un constructo fundacional dentro de la psicología organizacional positiva. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 8(2), 50-55. <https://doi.org/10.17162/rccs.v8i2.473>
- Caldera, J., Aceves, B. y Reynoso, U. (2016). Resiliencia en estudiantes universitarios. Un estudio comparado entre carreras. *Psicogente*, 19(36), 227-239.
- Calderón-de la Cruz, G., Lozano, F., Cantuarias, A. e Ibarra, L. (2018). Validación de la escala de satisfacción con la vida en trabajadores peruanos. *LiberaBit*, 24(2), 249-264.
- Carver, C. S., y Scheier, M. F. (2002). The hopeful optimist. *Psychological Inquiry*, 13(4), 288-290.
- Caza, A., Bagozzi, R., Woolley, L., Levy, L. and Caza, B. (2010). Psychological capital and authentic leadership. Measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70. <https://bit.ly/3ChQ5h1>
- Choisay, F., Fouquereau, E., Coillot, H. and Chevalier, S. (2021). Validation of the French Psychological Capital Questionnaire (F-PCQ-24) and its measurement invariance using bifactor exploratory structural equation modeling framework. *Military Psychology*, 33(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/08995605.2020.1852873>
- Cid, D., Martins, M., Dias, M. and Fidelis, A. (2020). Psychological capital questionnaire (PCQ-24): Preliminary evidence of psychometric validity of the Brazilian version. *Psico-USF*, 25(1), 63-74. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712020250106>
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. and Avey, J. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Organizational Studies*, 15(3), 227-240. <https://bit.ly/3sDeLgL>
- Coppari, N., Barcelata, B., Bagnoli, L., Cudas, G., López, H. y Martínez, Ú.

- (2019). Influencia del sexo, edad y cultura en las estrategias de afrontamiento de adolescentes paraguayos y mexicanos. *Universitas Psychologica*, 18(1), 1-13.
- Coutu, D. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- Cupani, M. (2012). Análisis de ecuaciones estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. Tesis, 1(2), 186-199.
- Delgado, L. y Castañeda D. (2011). Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*. 14(62), 61-70. <https://bit.ly/3vBa0Gw>
- Delgado, L. (2013). La evaluación del capital psicológico en las organizaciones. En L. Delgado y M. Vanegas (Comps.), *Psicología organizacional. Perspectivas y avances* (pp. 21-44). ECOE. <https://bit.ly/3HGN3E6>
- Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
- Dirzyte, A., Perminas, A. and Biliuniene, E. (2021). Psychometric Properties of Satisfaction with Life Scale (SWLS) and Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) in the Lithuanian Population. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1-26. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052608>
- Djourova, N., Rodríguez, I. and Lorente-Prieto, L. (2018). Validation of a Modified Version of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ12) in Spain. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 37(2). <https://bit.ly/3tybn6i>
- Donaldson, C. and Chen, C. (2021). Positive organizational psychology interventions. Designs and evaluations. Wiley Blackwell.
- Edmondson, A. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley and Sons.
- Fernandes de Araújo, L., Teva, I. y Bermúdez, M. (2015). Resiliencia en adultos: una revisión teórica. *Terapia Psicológica*, 33(3), 257-276. <https://bit.ly/3tokYMF>
- Friedman, M. y Friedman, R. (1966). *Capitalismo y libertad*. Rialp.
- Fornell, C. and Larcker, D. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Gallagher, M. and López, S. (Eds.). (2019). *Positive Psychological Assessment. A Handbook of Models and Measures*. APA Books.
- Gaskin, J. and Lim, J. (2016). Master Validity Tool. AMOS Plugin In: Gaskin's StatWiki.
- Gelfand, M., Aycan, Z., Erez, M. and Leung, K. (2017). Cross-cultural industrial organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 514-529. <http://doi:10.1037/apl0000186>
- Gully, S., Incalcaterra, K., Joshi, A. and Beaubien, J. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819-832. <http://doi:10.1037//0021-9010.87.5.819>
- Haig, B. (2018). *Method matters in psychology*. Springer.
- Harms, P., Krasikova, D. and Luthans, F. (2018). Not Me, But Reflects Me: Va-

- Validating a Simple Implicit Measure of Psychological Capital. *Journal of Personality Assessment*, 100(5), 551-562. <http://doi:10.1080/00223891.2018.1480489>
- Hu, L.-T. and Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Jacinto, C. (noviembre de 2002). Los jóvenes, la educación y el trabajo en América Latina. Nuevos temas, debates y dilemas [Ponencia]. Encuentro de Desarrollo Regional: Integración continental y formación de los jóvenes para el trabajo, Universidad de León, León, México.
- Kamei, H., Ferreira, M., Valentini, F., Peres, M., Kamei, P. and Damásio, B. (2018). Psychological Capital Questionnaire - Short Version (PCQ-12): Evidence of Validity of The Brazilian Version. *Psico-USF*, 23(2), 203-214. <https://bit.ly/3KeGhHg>
- Kim, E., James, P., Zevon, E., Trudel-Fitzgerald, C., Kubzansky, L. and Grodstein, F. (2019). Optimism and healthy aging in women and men. *American Journal of Epidemiology*, 188(6), 1084-1091. <https://doi.org/10.1093/aje/kwz056>
- Larson, M. and Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 44-61. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020601>
- Lee, H.-M., Chou, M.-J. and Wu, H.-T. (2016). Development and validation of Chinese-version Psychological Capital Questionnaire of preschool teachers. *European Journal of Psychological Research*, 3(2), 1-11.
- León-Pérez, J., Antino, M. y León-Rubio, J. (2016). Adaptación al español de la versión reducida del Cuestionario de Capital Psicológico (PCQ-12). *Revista de Psicología Social*, 32(1), 196-213. <http://doi:10.1080/02134748.2016.1248024>
- López-Núñez, M., de Jesús, S., Viseu, J. y Santana-Cárdenas, S. (2018). Capital psicológico de los trabajadores en España. Análisis factorial confirmatorio del PCQ-12. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 3(48), 67-79.
- Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J. and Heinitz, K. (2016). Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12). *PLoS ONE*, 11(4). <http://doi:10.1371/journal.pone.0152892>
- Lupşa, D. and Vírgă, D. (2020). Psychological Capital Questionnaire (PCQ): Analysis of the Romanian Adaptation and Validation. *Psihologia Resursei Umane*, 16(1), 27-39. <https://www.hrp-journal.com/index.php/pru/article/view/450>
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <http://doi:10.1002/job.165>
- Luthans, F. and Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 32(2), 143-160. <http://doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F. and Youssef-Morgan, C. (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., Vogelgesang, G. and Lester, P. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>
- Luthans, F., Avolio, B. and Avey, J. (2007a). Psychological Capital Questionnaire (PsyCap). <https://www.mindgarden.com/136-psychological-capital-questionnaire>
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. and Norman, S. (2007b). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572. <https://bit.ly/3MjyREu>
- Luthans, F., Avey, J., Clapp-Smith, R. and Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190801991194>
- Luthans, F. and Avolio, B. (2014). Brief Summary of Psychological Capital and Introduction to the Special Issue. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(2), 125-129. <http://doi:https://doi.org/10.1177/1548051813518073>
- Malhotra, N., y Dash, S. (2011). *Marketing Research an Applied Orientation*. London: Pearson Publishing.
- Mariños, D. (2019). La satisfacción laboral. Una revisión sistemática en los últimos 8 años [Trabajo de Grado, Universidad Privada del Norte]. <https://bit.ly/3hx6ogx>
- Martínez, I., Meneghel, I., Carmona-Halty, M. and Youssef-Morgan, C. (2019). Adaptation and validation to Spanish of the Psychological Capital Questionnaire-12 (PCQ-12) in academic contexts. *Current Psychology*, 1-8. <https://bit.ly/3KjINgR>
- Organ, D. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 95-306. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Oviedo, H. y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Ponce, J. y Yáber, G. (2012). Capital psicológico como predictor del comportamiento organizacional ciudadano en el ambiente universitario. *Anales de la Universidad Metropolitana*, 12(2), 167-185. <https://bit.ly/3HCBkX1>
- Prieto, G. y Delgado, A. (2010). Fiabilidad y validez. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 67-74. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77812441007>
- Pujol-Cols, L. y Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18.
- Ruiz, M., Pardo, A., y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del psicólogo*, 31(1). 34-45
- Saintout, F. (2007). Jóvenes e incertidumbres. Percepciones de un tiempo de cambios: familia, escuela, trabajo y política [Tesis de Doctorado, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales].
- Santana-Cárdenas, S., Viseu, J., López-Núñez, M. and Neves, S. (2018). Validity and reliability evidence of the Psychological Capital Questionnaire-12 in a sample of Mexican workers. *Anales de Psicología*, 34(3), 562-570. <https://bit.ly/3tuhGaT>
- Seligman, M. (1991). *Learned Optimism*. New York: Knopf
- Seligman, M. and Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An intro-*

- duction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. [http://doi: 10.1037/0003-066X.55.1.5](http://doi:10.1037/0003-066X.55.1.5)
- Seligman, M. and Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. En M. Csikszentmihalyi, *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (pp. 279-298). Springer.
- Snyder, C., Irving, L. and Anderson, J. (1991). Hope and health. En C. Snyder y D. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (pp. 285-305). Pergamon Press.
- Snyder, C. (2000). *Handbook of Hope: Theory, Measures, and applications*. Academic Press.
- Stajkovic, A. and Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261. <https://bit.ly/349JLLS>
- Tello, F., Falcón, J., y Ramírez, M. (2019). *Modelos de Ecuaciones Estructurales, desde el «Path Analysis» al Análisis Multigrupo: Una Guía Práctica con LISREL*. España: Editorial Sanz Y Torres SL.
- Tobón, L. (2018). Análisis estadístico de la prueba Pyscap-Capital Psicológico en jóvenes adultos trabajadores de la ciudad de Medellín. *Katharsis*, (26), 3-25. <https://doi.org/10.25057/25005731.1081>
- Uyan, U. and Aslan, A. (2019). Promoting Readiness for Change: A Systematic Review of Positive Psychology in Organizational Change Context. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(34), 349-370. <https://doi.org/10.35408/comu-ybd.495109>
- Velazco, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano. *Pensamiento y Gestión*, (45), 58-81.
- Wagnild, G. and Young, H. (1993). Development and psychometric. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165-178.
- Weller, J. (Ed.). (2006). *Los jóvenes y el empleo en América Latina: desafíos y perspectivas ante el nuevo escenario laboral*. Cepal y Mayol Ediciones.
- Widaman, K., & Thompson, J. (2003). On specifying the null model for incremental fit indices in structural equation modeling. *Psychological methods*, 8(1), 16.
- Wright, T. (2003). Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442. <https://bit.ly/35Gib9v>
- Ximénez, C. y García, A. (2005). Comparación de los métodos de estimación de máxima verosimilitud y mínimos cuadrados no ponderados en el análisis factorial confirmatorio mediante simulación Monte Carlo. *Psicothema*, 17(3), 528-535.
- Youssef, C. and Luthans, F. (2012). Psychological Capital: Meaning, findings and future directions. En K. Cameron y G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 17-27). Oxford University Press.
- Zapata, R. (2011). El trabajo como expresión de libertad. *Forum Doctoral*, (4), 3-24.

Capítulo 5

El rol del psicólogo organizacional en el contexto de la cuarta revolución industrial¹⁵

María Alejandra Montoya Valencia¹⁶, Anderson Gañán Moreno¹⁷, Johnny Javier Orejuela Gómez¹⁸

Milena Margarita Villamizar Reyes¹⁹

Resumen

La investigación que aquí se plantea pretende describir los diferentes roles del psicólogo organizacional que han surgido a raíz de la cuarta revolución industrial, es decir, describir cómo la tecnología, la robótica, la inteligencia artificial, los datos, la demografía, entre otros factores, están influyendo en la labor del psicólogo en la organización. El estudio fue de diseño cualitativo descriptivo-interpretativo basado en entrevistas semiestructuradas a ocho psicólogos profesionales que trabajan en diferentes organizaciones de la ciudad de Medellín. Se concluyó que el psicólogo en las organizaciones tiene la oportunidad de asumir un rol trascendental para la adaptación tanto de las empresas, como de los mismos empleados a las tecnologías emergentes, pero, para esto, se deben forta-

¹⁵ Proyecto interno del Grupo de Investigación Estudios en Psicología de la Universidad EAFIT.

¹⁶ Psicóloga de la Universidad EAFIT. Correo: mamonto3@eafit.edu.co

¹⁷ Psicólogo. Esp. SG-SST. Mg. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Miembro del Grupo de Investigación Estudios en Psicología de la Universidad EAFIT. Correo: agananm@eafit.edu.co

¹⁸ Psicólogo. Ph D. en Ciencia con mención en Psicología Social del Trabajo. Miembro del Grupo de Investigación Estudios en Psicología de la Universidad EAFIT. Correo: jorejue2@eafit.edu.co

¹⁹ Psicóloga. Magíster en Psicología. Ph. D. en Psicología, énfasis en Organizaciones. Directora Área de Cultura Escuela Artes y Humanidades de la Universidad EAFIT. Miembro del Grupo de Investigación Estudios en Psicología de la Universidad EAFIT. Correo: mmvillamir@eafit.edu.co

lecer tecnológicamente las áreas de gestión humana y las capacidades técnicas en el manejo de las mismas por parte de estos profesionales, manteniendo la característica fundamental de la psicología, es decir, una visión analítica y crítica del sujeto y en este caso, en relación al trabajo y las organizaciones.

Palabras clave: rol, psicólogo organizacional, cuarta revolución industrial, tecnología.

5.1 Introducción

La cuarta revolución industrial plantea un gran reto a las organizaciones en todo el mundo, entendiendo esta como el cambio abrupto y radical de todos los procesos económicos, políticos, sociales y públicos debido al establecimiento y avance de la tecnología, la inteligencia artificial, la robótica, el big-data, por ejemplo. Esta transformación está tocando las fibras más profundas de todos los procesos dentro de las organizaciones, llegando a modificar los roles profesionales que hoy nos parecen cotidianos. La psicología organizacional no se queda fuera de esta disrupción, debido a que por un lado influye directamente su rol como psicólogo dentro de la organización, dirigido al relacionamiento de los otros y el manejo de procesos en gestión humana, y por otro lado afecta su misma profesión y a los procesos y herramientas que en ella usa, ya que esta revolución se dirige a temas como la gobernanza ágil, la desigualdad, la ética, la identidad y las habilidades.

Con base en lo anterior se vio la necesidad de realizar una investigación donde se identificaran y describieran los retos que se le están presentando al psicólogo organizacional derivados de la revolución 4.0 y analizar a partir de allí si su rol ha cambiado, se ha modificado o se mantiene, pues uno de los estudios más recientes sobre el rol del psicólogo organizacional fue publicado en 1994 por Melchor Mateu, cuando aún no había comenzado esta revolución y, como empleados claves dentro de la organización, es necesario contrastar esta información con la situación actual para identificar las nuevas demandas en el campo laboral y desde allí, si es necesario, proponer cambios en los procesos internos.

La revolución 4.0 es detallada en el mapa de transformación del World Economic Forum, allí la describen como un cambio importantísimo que se está dando en la forma como vivimos hoy en día, esta está propiciada por todos los avances tecnológicos que se han dado en las anteriores revoluciones y lo que más nos llama la atención es que “esta fusionando los mundos físico, digital y biológico en formas que crean tanto promesas como riesgos” (Schwab, 2015). Esta revolución incluye la fusión de tecnologías, la gobernanza ágil, disrupción empresarial, desigualdad, ética e identidad, perturbación a empleos y habilidades, entre otros componentes. Desde el análisis se demuestra que en todos estos focos de atención el psicólogo podría tener un papel importante, pero no solo en la ayuda a los otros, sino que se ve implicado como ciudadano del mundo y como profesional en las organizaciones específicamente. Es decir, la revolución 4.0 es principalmente la propuesta de una economía digital que afecta directamente los sistemas políticos, sociales y las políticas públicas en todo el mundo.

La cuarta revolución industrial está tocando las fibras más profundas de las organizaciones y los roles de los psicólogos organizacionales, pues las funciones que vienen de décadas atrás como la evaluación y selección de personal deben tener una gran transformación ya que la cantidad de personas en el mundo con habilidades desarrolladas en una universidad está aumentando, pero nuestro entendimiento de cómo las calificaciones formales están distribuidas en las industrias y los lugares sigue siendo poca.

Hagel *et al.* (2017) plantean tres componentes que crean la fuerza del cambio en la revolución 4.0, estos son:

La tecnología, es decir, todo lo relacionado con la inteligencia artificial, la robótica y los datos; la demografía que explica todo el cambio de generaciones, la vejez cada vez más larga y la variedad en la que esto sucede en cada país, y por último el poder de la atracción, que se refiere a la facilidad de encontrar lo que queremos cuando queramos (p. 29).

Además, presentan la idea de que áreas como recursos humanos se acaben, pero a la vez hablan de un enfoque social y humano que deben tener los nuevos trabajadores así: "las investigaciones sugieren que más del 30 por ciento de los nuevos trabajos mejores pagos que han sido creados serán sociales y "esencialmente humanos" en su naturaleza (Hagel *et al.*, 2017, p. 36).

Las revoluciones industriales incluyen progresos significativos en la ciencia, agricultura, ganadería, industria, finanzas, megaproyectos y generan eventos que cambian el estilo de vida y forma de trabajo de las comunidades (Martínez Ramírez, 2016). Estos cambios plantean retos para los profesionales (y para toda la población) y demandas por parte de los sectores antes mencionados.

Este tema es causa de varias discusiones, pues algunos afirman que se estaba preparado para recibir la tecnología en su mayor expresión, mientras otros se preocupan por los grandes vacíos sociales, económicos y formativos. En palabras de Pernías (2017):

La cuarta revolución industrial está provocando una brecha entre la demanda de profesionales con una serie de nuevas habilidades y la capacidad del sistema educativo de generar estos profesionales. Identificar qué habilidades serán necesarias es el primer paso para reducir el desajuste, seguido de las acciones que todos los agentes sociales, pero en especial empresas y universidades han de establecer. Impregnar el sistema educativo básico con la tecnología necesaria para que los alumnos desarrollen todo su potencial, además de flexibilizar la formación universitaria a través de herramientas tecnológicas, son actuaciones que pueden ayudar a reducir la brecha.

En esta discusión, el psicólogo organizacional debe conocer que en funciones como el reclutamiento y selección se da una relación triangular entre la institución educativa, la organización y el sujeto, si las universidades no ofrecen estos conocimientos, ¿dónde encontrará talento el psicólogo?

La revolución 4.0 esta impregnando todos los aspectos de la vida, pero en especial, está trayendo grandes cambios en el mundo laboral y las consecuencias sociales que vienen de él. El informe del World Economic Forum *The future of Jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution* desarrolla ampliamente los movimientos que se están dando en el mundo laboral, las tendencias actuales podrían conducir a un impacto neto por los más de 5,1 millones de puestos de trabajo perdidos por los cambios perturbadores del mercado laboral durante el período 2015-2020, con una pérdida total de 7,1 millones de puestos de trabajo (2016).

Sin embargo, no quiere decir que la mano de obra humana será reemplazada en su totalidad, sino que se reducirán puestos de trabajo, pero se aumentarán ciertas categorías como las operaciones financieras y negocios, gestión, informática y matemáticas, arquitectura e ingeniería, ventas y educación (World Economic Forum, 2016). Las oportunidades laborales seguirán constantes, pero la formación y las habilidades se están transformando de una manera nunca antes vista, y es allí, en el análisis de habilidades blandas donde el rol del psicólogo organizacional es protagonista.

Según el informe previamente citado, a pesar de que los cambios son evidentes, estos varían según la industria y la región, pero más que esto, "si no se adoptan hoy medidas urgentes y específicas para gestionar la transición a corto plazo y crear una fuerza de trabajo con aptitudes aptas para el futuro, los gobiernos tendrán que hacer frente a un desempleo y una desigualdad cada vez mayores y a empresas con una base de consumidores cada vez más reducida" (World Economic Forum, 2016, p. 11).

En el informe se desarrolla la idea de roles nuevos y emergentes en el mundo laboral, que influyen directamente en el papel del psicólogo en las organizaciones al estar encargado de los procesos y el reclutamiento, entre ellos la cantidad de puestos de trabajo, los cambios perturbadores en las industrias y los modelos empresariales podrán afectar la calidad, los requisitos de aptitudes y el contenido cotidiano de prácticamente todos los puestos de trabajo.

Roles como el análisis de competencias pues “la digitalización y la robotización está modificando muchos procesos laborales y prácticas, para los que se demandarán competencias no sólo técnicas y académicas, sino también transversales y más relacionadas con habilidades personales y sociales como son: la adaptabilidad, la creatividad, el pensamiento crítico, la comunicación, etc.” (Santamaría, 2017, p. 1), también la creación de mecanismos de protección social para las desigualdades de los colectivos laborales, entran en el nuevo perfil de los psicólogos organizacionales.

Las habilidades blandas para Ordóñez (2017) son lo que la tecnología jamás podrá controlar, y es justo ahí en la inteligencia emocional donde el ser humano podrá liderar en el trabajo. Además, vincula el trabajo con lo emocional definiéndolo así:

El trabajo emocional es aquel en el que los sentimientos integran las competencias de un profesional, tanto a la hora de gestionar equipos como de atender al público o de asistir a personas enfermas o dependientes. Se desarrolla en una doble dirección, se aplica para generar cierto estado anímico en el cliente (o paciente) y para gestionar inquietudes y malestares del propio trabajador (Ordóñez, 2017).

La dimensión relacionada con la flexibilidad en el trabajo que ya se venía desarrollando mucho antes de la pandemia, incluye aspectos como el teletrabajo, los equipos virtuales y las plataformas de talento en línea que trascienden “los límites físicos de la oficina o la fábrica y van redefiniendo la frontera entre el trabajo y la vida privada en el proceso” (World Economic Forum, 2016, p. 17), así, el rol del psicólogo se ve impregnado tanto desde el servicio que brinda y su intervención en cuanto a que la relación entre la organización y el empleado vaya más allá de un espacio físico (trabajando bienestar y cultura por ejemplo) o desde la forma en cómo hace estas intervenciones y su viabilidad en la virtualidad.

De acuerdo con lo anterior, el presente trabajo se planteó como objetivo principal describir el rol del psicólogo organizacional en los contextos de la cuarta revolución industrial, especialmente desde la visión de psicólogos organizacionales que en la actualidad se encuentren ejerciendo.

5.2 Metodología

La investigación que aquí se plantea, y de acuerdo con su propósito general, se puede caracterizar como un estudio cualitativo de alcance descriptivo. Para Cornejo y Salas (2011) el observar la realidad social, específicamente las cualidades de los fenómenos, la descripción de características y las relaciones entre ellas en el objeto de estudio hace imposible adaptar criterios cuantitativos, por lo que es necesario plantear criterios de acuerdo con el objeto de investigación (p. 13). En este estudio de caso se pretende investigar los roles que asume el psicólogo organizacional en el contexto de la cuarta revolución industrial, por lo que es necesario la observación, la entrevista y la toma de datos con el objetivo de describir y comprender estos fenómenos. Con relación al tiempo, se trata de un estudio transversal, dado que solo se hará una toma de datos en un momento dado. De acuerdo con el tratamiento que se dará a los datos, el presente estudio puede caracterizarse como un estudio cualitativo, pues se hará un análisis categorial de los datos fruto de las entrevistas en profundidad.

El diseño correspondiente a la presente investigación puede caracterizarse como un estudio de caso, en tanto que se pretende conocer en profundidad un número reducido de variables: el rol del psicólogo organizacional dentro del contexto de la cuarta revolución industrial.

Los participantes de este estudio son ocho psicólogos, dos hombres y seis mujeres entre 24 y 50 años, que son psicólogos organizacionales de diferentes empresas de la ciudad de Medellín, la muestra no es probabilística y estos fueron escogidos intencionalmente, teniendo como criterio principal, además de su profesión y el área de desempeño, su edad, pues en el estudio se tiene en cuenta la generación a la que pertenecen.

Tabla 19. Caracterización de los participantes

| SUJETOS | EDAD | SEXO | GENERACIÓN |
|----------|----------------|------|---------------|
| Sujeto 1 | 28 años | F | Y-millennials |
| Sujeto 2 | 32 años | F | Y-millennials |
| Sujeto 3 | 43 años | F | X |
| Sujeto 4 | 37 años | M | Y-millennials |
| Sujeto 5 | 44 años | F | X |
| Sujeto 6 | 25 años | M | Z |
| Sujeto 7 | 24 años | F | Z |
| Sujeto 8 | Más de 50 años | F | Baby boom |

Fuente: elaboración de los autores.

La técnica primaria de obtención de información será la entrevista semiestructurada hecha por el investigador, el cual es también un instrumento en la investigación. La entrevista es una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra u otras (entrevistados), allí se toman datos de toda la experiencia, tanto las respuestas explícitas, como el lenguaje no verbal. Se realizaron en este estudio ocho entrevistas semiestructuradas, pues, aunque se tenía una guía de preguntas, se tuvo la libertad de introducir nuevas, modificarlas o hacerlas más específicas, todo dependía de la evolución de la experiencia. Para esto, se les presentó el consentimiento informado, con el objetivo de darle dirección a la validez de la investigación. Posteriormente se hizo la transcripción de cada entrevista con base en los audios, para seguir con el análisis de la información, pues desde la planeación de la entrevista y el posterior desarrollo, se está estructurando la información.

5.3 Discusión de resultados

5.3.1 Cambios derivados de la cuarta revolución industrial en el mundo del trabajo y en el rol del psicólogo organizacional

Solo en los últimos 500 años, el trabajo ha evolucionado de manera significativa, con el nacimiento de nuevos oficios generados a su vez por el perfeccionamiento de técnicas no conocidas en tiempos más antiguos (Presidencia de República Dominicana, 2019). La llegada de la cuarta revolución industrial ha producido cambios en el mundo laboral, el sujeto

2 hace alusión a esto destacando “no tanto en las funciones, pero sí en la forma de hacer las cosas (...) pues distinto a como lo hacemos hoy, es que los procesos eran muy manuales, muy tradicionales”.

Específicamente, los entrevistados han respondido desde su profesión como psicólogos organizacionales, los sujetos 1, 6 y 7 tienen menor tiempo de experiencia laboral, pero dicen que, a pesar de llevar menor tiempo, sí identifican cambios importantes en su rol derivados de la cuarta revolución industrial pues los avances tecnológicos son tan rápidos y los cambios son tantos que es imposible quedarse atrás, para el sujeto 1:

Los mismos sistemas de información te permiten hacer un millón de cosas que yo, por ejemplo hace cuatro años, lo tenía que hacer todo totalmente manual, entonces yo pase por ejemplo de hacer como una revisión de nómina desde mirar en Excel una cosa por otra a pasar a un software que lo hace todo por mí.

Los entrevistados que se dedican a la psicología organizacional se refieren a su campo de acción desde las áreas de gestión humana. El sujeto 8 hace alusión a un cambio fundamental que se ha dado en los últimos años sobre la forma en cómo se ve el sujeto en las organizaciones:

Eso ha ido evolucionando, cierto que, inicialmente el mismo nombre lo decía, entonces era administración de personal o era el área de recursos humanos, o sea, lo mostraban siempre muy administrador, cuando por fin logra pasar al nombre de gestión de talento humano eso ya abre una cantidad de posibilidades a lo que desempeñan los psicólogos dentro de las organizaciones.

Lo anterior permite evidenciar cómo el concepto de gestión humana o del talento ha evolucionado y cómo la llegada de la cuarta revolución ha generado que las organizaciones replanteen sus estrategias para adop-

tar nuevos modelos, entre ellos la gestión del conocimiento. En la misma línea de los cambios generados por la cuarta revolución industrial, el sujeto 6 afirma que “el conocimiento técnico ahora no es tan importante, el flujo constante de información demanda otras capacidades” y en la misma línea, el sujeto 7 menciona que “los procesos pasan de depender completamente de las personas”. Las otras capacidades que vienen en demanda se basan:

En la movilización de recursos cognitivos, no rutinarios (inteligencia creativa, emocional o social) no necesariamente cualificadas, pero sí difícilmente automatizables (...) ocupaciones generalistas que requieren conocimientos heurísticos, ideas innovadoras, gestión de incertidumbre organizativa y tareas creativas (Unión General de Trabajadores de Castilla y León, 2018, p. 15).

Las nuevas demandas son originadas por la movilización de los seres humanos debido a los avances tecnológicos, pues como señala el sujeto 1:

Como el saber que te vas a encontrar con tareas o responsabilidades que simplemente dependen de la tecnología y solamente para eso puedes usar una herramienta tecnológica, o sea, hay cosas que realmente vos no podés hacer de otra manera y eso a veces es también es como engorroso por el internet. Por ejemplo, hay tareas que vos sin internet no podés hacer, entonces se dañó el internet, o se fue la luz en la oficina o algo pasó, ya, estas jodida, no podés hacer nada y tienes que esperar.

Lo anterior se relaciona con lo planteado por Hagel *et al.* (2017), en tanto indican que:

La tecnología (...) ha creado maneras completamente nuevas de conseguir que el trabajo se haga, que, en algunos casos, alteran la forma como usamos y pensamos acerca de nuestras herramientas y cómo las personas y las máquinas pueden complementarse y sustituirse unas a

otras (p. 29). Hemos pasado de depender de las personas en un proceso, a depender de la electricidad y un software específico.

5.3.2 Nuevas demandas del psicólogo organizacional derivadas de la cuarta revolución industrial

Uno de los principales retos que identificaron los entrevistados es la pérdida del contacto, sobre todo con las personas que participan en los procesos de selección. Para el sujeto 2:

Al implementar el aplicativo (...) se va a perder mucho contacto con el candidato, y pues muchas personas podrían decir que es un proceso más sistematizado y menos humanizado, cierto, pero de alguna forma yo creo que eso favorece al candidato y favorece a la empresa en términos de tiempo y hoy en día si hablamos de millenials, muchos prefieren que les llegue un mensaje de texto, a que les llegue una llamada y tener que contestarle y escuchar a la persona y tener que conversar con ella entonces tenemos que migrar a esos cambios generacionales y a la forma como los usuarios, que son nuestros candidatos, nuestros clientes internos, como prefieren vivir cada una de las etapas y en este caso también desde el proceso de selección.

El sujeto 1 identifica como uno de los retos la atención al detalle. “La publicación de las vacantes a veces es muy tediosa porque tienen que estar completa la información (...) tienes que cuidar bien, milimétricamente, los filtros, las cosas que pones, pero yo creo que ese sería un reto súper grande”.

Otra de las demandas que ha traído la cuarta revolución es actualizar los procesos en gestión humana, así lo menciona el sujeto 4:

Para serte completamente honesto, la psicología no ha llegado ni a la tercera revolución industrial, realmente en la experiencia que yo he tenido, trabajo como psicólogo, el mundo ha cambiado, se ha moderni-

zados, se han implementado nuevas tecnologías de la información, pero la psicología no va a la par de esas tecnologías de información, empezando por la formación que recibe el psicólogo (...). Entonces yo no creo que la psicología, la práctica psicológica haya sido muy impactada por avances tecnológicos creo que el mundo ha sido impactado por los avances tecnológicos, creo que nuestra práctica se ve impactada, pero nosotros no hemos cambiado realmente la forma de hacer el trabajo acorde a los desarrollos tecnológicos que hay hoy en día.

El reto de la confiabilidad, también fue mencionado por los psicólogos, que se ve reflejado, por ejemplo, en el cambio de las pruebas psicométricas a entornos digitales, al respecto el sujeto 5 respondió:

Entonces digamos que de una manualidad que se hacía, y presencialidad, a un tema más online, más virtual, más de sistematización, donde de pronto la persona, ya tiene que hacer, digamos, unas respuestas, tiene que poner unas respuestas, que tienen un control mayor sobre la manipulación posible de las pruebas. (...). Obviamente cada compañía tiene sus baterías de pruebas y hoy en día me imagino que, en las temporales, habrá todavía las que tiene el Wartegg, el 16 PF, y la gente va y las hacen, pero ya esas son pruebas proyectivas muy buenas, cuando no la manipulaban y no las sabían hacer, hoy en día tú te metes a Google y te dice que puedes dibujar en el campo 1, que dibujas en el campo 2. Entonces finalmente ya van perdiendo validez, es porque ya no son tan naturales, sino que son más manipuladas.

Por último, una demanda fundamental que reconocen los psicólogos entrevistados es el trabajo interdisciplinar, el sujeto 8 lo describe así:

Yo pienso que la característica principal de un área de gestión humana es que sea interdisciplinaria, porque los seres humanos somos multidimensionales, entonces no hay cómo gestionar a las personas en la organización si no es con un equipo interdisciplinario

En relación con los retos éticos que derivan de la revolución 4.0, algunos sujetos identifican la impersonalidad que fue mencionada anteriormente y que ha aumentado en los procesos. Para el sujeto 1:

Que todo sea por internet, creo que se está perdiendo el contacto físico, pues físico en el sentido de yo sentarme con el otro, y de pronto eso hace que vos digás bueno, ya empieza esa persona a dejar de ser persona para vos, y se vuelve un número, cierto y creo que al ocurrir eso, ahí es donde corre o empieza a peligrar la misma ética, porque cuando vos empezás a ver al otro u otra que está ahí sentado como un número y no lo ves como una persona.

Ordóñez (2017) menciona la importancia de comprender las emociones ajenas en el contexto organizacional, pero con la llegada de la cuarta revolución se deben hacer cambios en el diseño de los puestos de trabajo para que se le pueda dar prioridad y no pase a ser algo poco personal y alejado de las subjetividades. Además, en el informe del World Economic Forum (2016), se fortalece la propuesta de entornos flexibles y no presenciales.

Otros sujetos identificaron como reto ético el manejo de la información y los datos:

Hoy nos debemos curar en salud, siempre con todo el tema de manejo de datos con consentimientos, dándole a la persona que va a estar dándonos información la tranquilidad de cómo vamos a manejar confidencialmente su información y que siempre nos quede un respaldo de que el otro nos está dando un consentimiento para manejar su información (sujeto 5).

Por otro lado, algunos entrevistados creen que los retos éticos no están ligados directamente a la cuarta revolución o al rol específico como psicólogos organizacionales, para algunos la tecnología puede haber visi-

bilizado más estos retos que siempre han estado. Al respecto el sujeto 3 afirmó:

La tecnología como facilita la vida, también permite que se puedan hackear, pues porque eso es hackear procesos de otros, y manipularlos a su beneficio, pero hoy creo que puede pasar con la revolución tecnológica, como creo que pudo haber pasado en otro momento físico, cierto, porque yo creo que la revolución tecnológica trae consigo también lo físico, no lo desconoce, pero es más la persona, creo que son más los principios y valores.

En relación con las nuevas demandas para los psicólogos organizacionales, también se identificaron diversos factores facilitadores y obstaculizadores para la integración del psicólogo a la cuarta revolución industrial. Al inicio se tuvo como hipótesis que la variable generacional podía hacer parte de estos factores, pero los sujetos no lo identificaron, al contrario, la mayoría señalaron que no encontraban factores obstaculizadores, excepto por el sujeto 6 que señala: "las ciencias humanas no proporcionan una formación para la recolección de datos". Así mismo el sujeto 4 agrega que:

En psicología ni siquiera hemos resuelto unos problemas básicos, para usted hablar de big data es que tiene que tener grandes cantidades de datos que son muy difíciles de procesar por un computador o con unos motores normales, en psicología ni siquiera hemos resultado el asunto de recolectar grandes bases de datos (...), a mí no aportó en nada la formación psicológica para el interés en las tecnologías de información.

Como factores facilitadores el sujeto 6 sujeto identificó:

Yo creo que las ciencias humanas van a hacer algo completamente protagónico, hay unas competencias completamente necesarias en esta época de transición, para uno como psicólogo, el contacto con

las personas es constante y así mismo la sensibilización para que esta tecnología no llegue a ser tan disruptiva dentro de las organizaciones es completamente necesaria y nosotros desde las ciencias humanas tenemos un papel protagónico allí.

Adicionalmente, se indagó a los entrevistados acerca de las relaciones de los equipos de trabajo y la influencia de la inteligencia artificial, ya que este factor es pilar en la revolución 4.0. Al respecto, el sujeto 6 indica:

[La empresa] favorece mucho los entornos digitales, inclusive antes de que llegara la pandemia ya tenían un programa de teletrabajo (...), la presencialidad ya no es necesaria, entonces, mira que esto, yo creo que la pandemia lo que trajo fue una aceleración de la cuarta revolución industrial ya todos sabíamos para dónde íbamos, pero no todo el mundo estaba preparado, esto lo que trajo fue esto es en serio vamos para allá obligados y yo creo que todo se aceleró debido a esto.

Con base en las consideraciones anteriores, se hizo una aproximación al contexto del impacto que ha generado la inteligencia artificial en los equipos de trabajo, desde la automatización y la robotización de algunos procesos y si esto ha llegado a modificar las dinámicas y relaciones interpersonales. En algunas empresas ya es una realidad, mientras que en otras todavía es un imaginario, al respecto el sujeto 5, haciendo énfasis en la automatización y robotización, planteó que:

Por ejemplo, el tema de reclutamiento podría moverse desde el psicólogo, desde un profesional y podría hacerlo una máquina con toda la información que puede ingresar un candidato en un formato de hoja de vida y que la máquina pues, lo mueva y haga filtros y saque información. No sé si llegue hasta el punto de una entrevista, pues no sé si llegue hasta allá, pero creo que sí, ya hay pasos grandes, que sí se está haciendo, y que las máquinas están tomando fuerza porque estamos buscando que el cliente tenga una respuesta rápida, porque el mismo

agilismo que hoy se vive en las organizaciones –y tú lo viviste en tuya–, hace que no se espere la respuesta, y obviamente una persona tiene un tiempo para procesar, que una máquina de pronto puede hacer mucho más rápido que la persona. Entonces creo que sí.

Al respecto, la Unión General de Trabajadores de Castilla y León (2018) indica que “más que un masivo desempleo tecnológico, lo que está produciendo ya la digitalización y la difusión de la robotización en la i40 es una reasignación o reconfiguración de tareas dentro de las ocupaciones” (p. 17).

Para el perfil de grandes compañías, los procesos automatizados y la robotización ya hacen parte de su diario vivir, aunque las áreas de gestión humana no han sido prioridad en estas actualizaciones, poco a poco se han ido desarrollando sistemas que permitan agilizar estos procesos operativos, al respecto el sujeto 7 comentó:

Gestión humana es diferente (...), digamos que es un área que yo siento aún está en esta empresa muy quedada en tecnología y a nivel de conocimiento, (...) a nivel de herramientas en gestión humana podemos estar quedados.

Por otro lado, hay compañías que ya han asumido el reto de la digitalización, y reconocen la importancia de la gestión del talento humano para asumir las demandas de la cuarta revolución, en el informe Se buscan personas: los robots las necesitan del Manpower Group (2019) se desarrolla esta idea:

Las empresas que están adoptando la digitalización están creciendo, y ese crecimiento está produciendo más y nuevos tipos de empleos. Esas organizaciones que están automatizando tareas y progresando en su transformación digital, también se encuentran más seguras de aumentar su número de empleados (p. 3).

El sujeto complementó:

A mi equipo de trabajo le encanta, a veces ellos son los que me están pidiendo. Si antes son ellos, porque son los que están, por ejemplo, la community manager todo el tiempo es, en la página, tal cosa, vamos a hacer un webinar, vamos a hacer un podcast, y yo soy detrás de ella, usted diga y yo hago (...), la persona encargada de sistemas pues más todavía, porque me dice sistemáticos esto, sistematicemos aquello, y yo soy bueno pero que no se pierda la presencialidad, el contacto con la gente, muchas cosas se van automatizando más y allí es a donde vamos a llegar.

5.3.3 Habilidades y fortalezas claves para desenvolverse como psicólogo organizacional en el contexto de la cuarta revolución industrial

Como se mencionó anteriormente la cuarta revolución industrial trae diferentes retos laborales y en especial para el psicólogo organizacional, por un lado, desde su formación como profesional y por el otro, su rol dentro de la organización que implica la gestión del talento a nivel general, en palabras de Santamaría (2017):

Los y las profesionales que analicen e intervengan en el empleo tienen ante sí un gran desafío. Por una parte, por lo inquietante que resultan los cambios que el momento actual dibuja y sus consecuencias para el empleo, en general, y para las personas trabajadoras, en particular; y por otra parte por las tareas que como profesionales van a tener que realizar y las competencias que van a tener que desarrollar (p. 4).

En este orden de ideas, se indagó por las habilidades que el psicólogo organizacional debe poseer para desenvolverse e integrarse a los retos y demandas que tienen como origen la revolución 4.0. Las principales habilidades que se identificaron son presentadas en la tabla 20.

Tabla 20. Síntesis de habilidades

| Habilidad | Sujetos | Resultados |
|---|-------------|--|
| Capacidad de adaptación | 1,3, 5, y 7 | Los sujetos identificaron la capacidad de adaptarse al entorno de una forma muy rápida, con cero resistencias e incluyen la flexibilidad |
| Empatía | 1, 2 y 6 | Definen la empatía desde la comprensión hacia el otro, que permitirá articular la necesidad que se está atendiendo con la propuesta de la compañía. |
| Habilidades comunicativas | 1, 2 y 7 | Al seguir trabajando con las personas, la comunicación asertiva es principal, las habilidades de redacción, claridad, transmisión, escucha activa, entre otras. |
| Innovación y creatividad | 3 y 5 | Crear y proponer mejoras, cambios y nuevas ideas. Ser recursivo. |
| Flexibilidad | 5 y 6 | Los cambios se ven todos los días, la flexibilidad llevará a adaptarse fácilmente. |
| Sentido común | 2 | Asociar muchas cosas en un mundo de conocimientos especializados. |
| Liderazgo | 3 | Capacidad de liderazgo para ser mediador entre los empleados, la tecnología y las empresas. |
| Uso de tecnologías de la información y más trabajo cuantitativo | 4 | Aprender a utilizar las tecnologías de información, necesitamos aprender lo básico que es como las puedo utilizar, entender unas cosas básicas de eso, como que es una interfaz gráfica, que es una base de datos, que tipo de bases de datos hay, qué es el <i>back end</i> , el <i>front end</i> . |
| Capacidad de autoaprender (autodidacta) | 6 | Ser recursivo y tener iniciativa para aprender nuevos temas. |
| Sensibilidad cultural | | Comprender la globalización y la oportunidad de conocimiento que hay en otros idiomas y en profesionales de otras ciudades y países. |
| Ser crítico | | Capacidad de cuestionamiento. |
| Inteligencia emocional | 7 | Ser consciente de las emociones propias y formar en esta habilidad. |
| Análisis | | Análisis propio y una actitud analítica frente a lo demás. |

Fuente: elaboración de los autores.

5.3.4 Herramientas tecnológicas propias de la cuarta revolución industrial usados en el rol como psicólogo organizacional

La llegada de la cuarta revolución industrial a las compañías colombianas, y en especial a las áreas de gestión humana, ha sido de forma desequilibrada, pues mientras unas ya cuentan con inteligencia artificial y aplicaciones actualizadas, otras consideran como su herramienta más preciada el correo electrónico.

Es preciso entonces, después de reconocer las habilidades que demanda la revolución 4.0 de los psicólogos, identificar cuáles herramientas están facilitando cumplir el rol dentro de las organizaciones, pues como puntualiza Arellano (2017):

En definitiva, la adopción de herramientas digitales en los procesos productivos es susceptible de generar una serie de ahorros de tiempos y de liberación de recursos que se traducen en una mayor eficiencia y menores costes de producción. La consecuencia de dichas ganancias de eficiencia en el seno de las empresas redundan en el incremento de la productividad, condición esencial para mantener la competitividad en mercados abiertos (p. 16).

Las herramientas que se identificaron como más recurrentes, son los llamados ERP Enterprise Resource Planning (ERP), en español, planificación de recursos empresariales. Estos son un conjunto de sistemas de información que permiten la integración de diferentes operaciones de una misma empresa (Vélez *et al.*, 2016). El sujeto 6 mencionó:

Nosotros trabajamos de raíz con una, un complemento de SAP, no sé si conoces SAP, si es un ERP principalmente también tiene cobertura en temas de contabilidad y demás y es de los ERP más tradicionales en las compañías, y hay un complemento de SAP que se llama Succes factor, desde allí también de manejan convocatorias masivas. Es una plataforma obsoleta, la interfaz no es amigable, de pronto se hace un poquito tedioso manejar las aplicaciones desde allí es por esto que se toma la decisión, puede que haya unos diferenciales entre Magneto y Succes factor (...), Magneto es una plataforma de búsqueda de empleo desde allí los candidatos tienen la posibilidad de incluir, pues las convocatorias se incluyen en diferentes motores de búsqueda, tanto de Google como de la web en general, cierto, entonces hay un reclutamiento mucho más masivo, y mucho más (...), así mismo, se acortó el tiempo de respuesta para posiciones que eran críticas en

su cubrimiento debido a que la plataforma en ocasiones le solicita, en ocasiones no, siempre si uno lo valida permite que haya unas videoentrevistas, donde el rol del reclutador es pasivo, vos nada más revisas la videoentrevista, miras qué de pronto de lo que te están diciendo allí te sirve para el rol, desde allí mismo poder descalificar sin necesidad de entrar a un candidato a un proceso completo y tener una respuesta mucho más acertada en los procesos.

En lo que respecta a las comunicaciones, WhatsApp, aunque es informal, se identifica como una aplicación que apoya el contacto entre los empleados y por qué no, personas externas que se encuentran en procesos de la compañía. Al ser mensajería instantánea, permite responder rápido y en cualquier lugar donde se encuentre. Para el sujeto 1:

WhatsApp aunque no es un medio muy formal, también ayuda y facilita esas cosas, porque WhatsApp, como te queda todo guardado en una conversación, lo ideal es que desde que sea laboral le podás hacer un back up, entonces es una comunicación inmediata, totalmente fluida, te va a permitir también que vos estés en constante comunicación con esa persona que de pronto no tienes al lado y no te da tiempo de ir a buscarla porque estás haciendo otra cosa que tiene que ser ya, porque en las organizaciones muchas veces es eso, lo inmediato, y te tienes que poner a hacer lo inmediato.

Por otro lado, en relación con el correo electrónico se encuentran dos herramientas, Outlook y Gmail, cada uno es defendido de acuerdo a las herramientas adicionales que ofrece el paquete, sea Microsoft o Google, entre ellos la oportunidad de tener reuniones en tiempo real. En relación con lo anterior el sujeto 4 indica que:

Las tecnologías ofimáticas de Google, que marcaron una revolución hace una década ahora todo el mundo habla de Google Docs, y los Google Slide y todo eso, pero hace más de diez años y yo empecé

a trabajar con esto, pues casi nadie hablaba de estas cosas, todo el mundo pensaba en, yo cojo un documento, se lo mando a alguien, nadie entendía, de que todo el mundo podría entrar a un mismo documento para editarlo, para mí definitivamente esas herramientas son supremamente importantes, además de eso, por la utilidad que dan, porque le ayudan a uno a entender las lógicas detrás de ese mundo.

Las redes sociales también son una herramienta que facilita la gestión del psicólogo organizacional, específicamente para aquellos que se dedican a la selección y reclutamiento de personal. Las empresas con gran capacidad económica, como se mencionó anteriormente, tienen la oportunidad de trabajar con los ERP, que funcionan como intermediarios para esta actividad, pero para las otras empresas, estas redes y sus herramientas como filtros booleanos, permiten difundir sus vacantes, conseguir hojas de vida y suministrar información de gran relevancia. Algunas organizaciones y psicólogos han visto la posibilidad de crear aplicativos propios, gracias a la alta demanda de tecnología que se ha iniciado en temas de evaluación y medición y que anteriormente se debían aplicar programas exteriores, pues Colombia no contaba con pruebas o aplicativos contextualizados, además de que algunos de estos aplicativos, no cuentan con la participación de psicólogos. En respuesta, el sujeto 4 comentó:

Entonces, realmente la incursión mía en el mundo de la tecnología tiene que ver con la posibilidad de automatizar muchas tareas repetitivas (...) que puede hacer una máquina, y que se puede hacer de una forma automática, si los psicólogos no avanzamos en relación con eso, otras profesiones van a abarcar el vacío que nosotros estamos dejando, y eso se está viendo porque ya hay ingenieros, ya hay administradores que desarrollan aplicativos por ejemplo para hacer una lectura automática para un proceso de selección.

El sujeto 8 mencionó herramientas generales que facilitan la comunicación masiva:

La community manager todo el tiempo es, en la página, tal cosa, vamos a hacer un webinar (...) hicimos, fue un webinar, hicimos un podcast y se lo enviamos a cantidad de personas y también lo subimos a la página de la empresa, o sea, tratamos de movernos y de estar generando conocimiento, entonces hicimos un video sobre lo que es evaluación de desempeño y lo vamos subiendo a la página, también escribimos artículos que vamos poniendo ahí.

Se dirigió la conversación al rol del psicólogo organizacional en el contexto de la cuarta revolución industrial. Aquí se encuentra una discusión importante, pues el rol puede ser interpretado desde dos puntos, como se percibe, es decir, el punto de vista subjetivo sobre cómo se supone que debemos actuar en una situación dada, o desde las expectativas, que es la forma en la que los demás creen que alguien debería actuar en una situación determinada (Robbins y Judge, 2013).

Los entrevistados fueron más allá de unas funciones o un cargo específico dentro de las diferentes áreas a las que pertenecen, y asumieron esta pregunta desde los dos puntos antes mencionados, desarrollando ideas que van de acuerdo con las demandas de la revolución 4.0, pero no que han cambiado disruptivamente al rol del psicólogo en la historia. Al ver el psicólogo organizacional dentro de la empresa como un mediador, así lo sostuvo el sujeto 1:

Yo creo que el psicólogo dentro de la cuarta revolución industrial sí es más como un mediador, porque inevitablemente eso va a estar dentro de la empresa, y vos no podés decir hay no, no voy a trabajar con herramientas tecnológicas, no porque es que en el mundo actual todo es por medio de herramientas tecnológicas pero el psicólogo es como esa persona que va a mediar la relación entre lo tecnológico y los seres humanos como de pronto velar porque no se pierda lo humano.

El sujeto 8 hace alusión al rol del psicólogo como un puente:

Yo pienso que en cualquier revolución, primera, segunda, tercera o cuarta, el rol del psicólogo organizacional es ser puente dentro de la organización, que facilite los procesos, que facilite la comunicación, que facilite la toma de decisiones, que facilite la resolución de conflictos, ese debería ser el rol del psicólogo en la organización, ser un puente que se tiene entre las partes, o las partes en conflicto, o las partes en interacción y que nunca tome partido, que nunca escoja ninguna orilla, que siempre sea puente.

El sujeto 6 lo desarrolla como un rol humanizador:

Nosotros tenemos un papel fundamental y al nosotros trabajar siempre con la gente creo que ese rol nunca se va a perder, cierto, el diferencial que nosotros podemos dar y el papel fundamental que nosotros podemos jugar en esta era de transición y transformación es humanizar más, humanizar más el trabajo, humanizar más las teorías de la administración que poco o nada se habían centrado en concebir a una persona como algo intangible cierto, nosotros no somos un activo como un computador que quizás las empresas pueden concebir.

Adicionalmente, el sujeto 5, define al psicólogo organizacional como un aliado estratégico:

O sea, el rol del psicólogo en las organizaciones es el aliado estratégico de las áreas, ¿por qué estratégico? Porque es el que debe ayudar a ese otro a tener todas las ideas para que puedan gestionar ese equipo y darle toda la claridad, el norte, las herramientas, los insumos, para que ese otro administre su gente. No el hacedor, no, yo creo que ya ese psicólogo, ese rol de ese psicólogo que, hacia todo, que, hacía entonces los descargos, que, hacía los despidos, que solo era el único que decidía en los procesos de selección, ya está mandado a recoger, ahora ya todo debe estar integrado, entonces es un proceso donde el psicólogo acompaña a ese jefe para que también

haga su entrevista, tome decisiones, porque finalmente esa persona va a estar el 100% al lado del otro, no del psicólogo.

Se puede observar cómo el rol del psicólogo organizacional evidentemente se ha visto impregnado por la llegada de la cuarta revolución y esta ha demandado un sinnúmero de habilidades tanto técnicas como blandas que aún se están descubriendo, pero que se están identificando en el camino y se está intentando formar con apoyo de las empresas a los mismos psicólogos y a otros profesionales.

5.4 Conclusiones

Esta investigación explora el rol del psicólogo organizacional en el contexto de la cuarta revolución industrial, tomó como muestra psicólogos organizacionales de algunas empresas de la ciudad de Medellín, e identificó el cambio que se ha percibido en el mundo laboral y en el rol del psicólogo a raíz de la llegada de la revolución 4.0, así como las nuevas demandas que tiene este profesional, también se identificaron las habilidades y fortalezas claves para desenvolverse como psicólogo en este contexto, y por último las herramientas tecnológicas propias de la cuarta revolución industrial que están siendo usadas por el psicólogo organizacional. A continuación, se presentarán las conclusiones obtenidas, que permiten dar respuesta a los objetivos propuestos.

Como se ha expuesto a lo largo de este trabajo, si bien la cuarta revolución está trayendo un sinnúmero de avances, las pautas de consumo, producción y empleo creadas por ella también plantean grandes desafíos que requieren una adaptación proactiva por parte de las empresas, los gobiernos y los particulares. El crecimiento del empleo, pero las inestabilidades de aptitudes hacen que la mayoría de empresas se estén enfrentando en la actualidad a importantes desafíos de contratación y a la escasez de talentos (World Economic Forum, 2016, p. 5). Esta realidad fue confirmada por la totalidad de los entrevistados, pues son conscientes de los grandes cambios o transformaciones que se están dando y los que vienen para el mundo laboral y su rol dentro de las compañías, además del vacío formativo que existe, no solo en otras profesiones, sino en la misma psicología.

Entre las limitaciones encontradas en el estudio está la apropiación del contexto de la cuarta revolución industrial, pues algunos psicólogos, aunque habían escuchado del cambio revolucionario, lo relacionaban simplemente a innovaciones tecnológicas, uso de herramientas digitales o automatización, cuando en realidad, esta última viene desde el siglo XVIII con la creación del telar. La revolución 4.0 abarca la masificación de temas como la inteligencia artificial (IA), la robótica, el internet de las cosas (IOT), los vehículos autónomos, la impresión 3D, la nanotecnología, la biotecnología, la ciencia de materiales, el almacenamiento de energía y la computación cuántica, por nombrar algunos (Schwab, 2016, p. 8) y es aquí donde reside una cadena de desactualización por parte de las áreas de gestión humana.

La pandemia originada por la COVID-19, por otro lado, impregnó en gran medida las respuestas brindadas por los entrevistados, ya que la quinta parte de las entrevistas se realizó virtualmente debido a la contingencia. Se observó entonces que las respuestas estuvieron acomodadas al tema de pandemia, más allá de hacer un análisis de la cotidianidad de su rol en las compañías.

Por otro lado, fue interesante encontrar que, aunque la generación fue una variable tomada en cuenta para la selección de los participantes, en sus respuestas no se encontraron diferencias significativas, quiere decir que, aunque las nuevas generaciones tengan lo que se llama habilidades técnicas digitales:

El desarrollo de estas tecnologías demanda diferentes habilidades en la formación personal y profesional del hombre moderno. La comunicación a través de medios sincrónicos (chat y Messenger) y asincrónicos (foros y correos) utilizados en entornos laborales y sociales, requiere habilidades como acceder, buscar, seleccionar, sintetizar y comunicar información, así como inferir, interpretar y deducir significados y símbolos (Flores, 2012, p. 9).

En estas habilidades, las generaciones X y Baby Boomers pueden tener ventaja. Por lo tanto, todos los entrevistados mostraron una fuerte tendencia a la adaptación a los entornos digitales, sin importar su edad y resaltaron la proactividad

de aquellos que no nacieron con las nuevas tecnologías, pero que han asumido el reto y le sacan el mejor provecho para su rol como psicólogo organizacional.

Dentro de los retos y las demandas originadas por la cuarta revolución industrial se encontró una tendencia al trabajo interdisciplinar. La ampliación de estas tecnologías ha conllevado a conocimientos específicos y dinámicos, poco probables que posea un solo profesional, es por esto que algunas empresas han optado por una reestructuración metodológica del trabajo, dejando a un lado las jerarquías tradicionales y movilizándose hacia redes de equipos que respondan a un trabajo más creativo hecho por grupos de trabajo pequeños, diversos, que se conectan unos con otros de maneras novedosas (Hagel *et al.*, 2017, p. 40).

Por lo tanto, el psicólogo al tener un rol transversal a la compañía, maneja una integración de diferentes lenguajes y conocimientos para evaluar y desarrollar esas habilidades, actitudes y conocimientos en el nivel más alto posible.

El rol del psicólogo organizacional en el contexto de la cuarta revolución industrial es reconocido por los participantes de este estudio como un rol fundamental en las compañías, pues puede ser mediador entre muchos factores, anteriormente entre el trabajador y el modelo de producción y actualmente se ha ampliado (sin dejar a un lado este tema) a ser mediador entre el empleado, su bienestar y salud mental, por un lado, y la tecnología, la robotización y en sí el nuevo esquema por otro. Es aquí donde se confirma que la propuesta de Mateu hecha en 1994 aún es vigente.

Además, se hace una invitación a descubrir nuevos roles, nuevas participaciones dentro de todos los dinamismos que está trayendo esta revolución. Temas como la evaluación, el análisis de datos demográficos, de salud y seguridad en el trabajo, el diseño de interfaces gráficas e, incluso, la experiencia del usuario con relación a procesos de selección, son algunos de los campos que están adquiriendo importancia y donde el psicólogo podría aportar.

También se resaltó por parte de los entrevistados la importancia de generar

estos espacios de discusión en la psicología y en especial en los campos organizacionales y de gestión humana, pues los profesionales psicólogos de estas áreas podrían aportar en diferentes líneas a los avances tecnológicos que tienen como objetivo el estudio de la mente humana para diferentes aplicaciones, pero algunos se han aferrado a discusiones bizantinas o se han dejado llevar por los fines administrativos dejando a un lado el factor diferenciador de la formación psicológica.

El psicólogo ya pasó por la etapa histórica de la industrialización, donde ejerció un papel importante en la implantación de técnicas para la producción en masa y demás, después, se dio un gran paso a la gestión humana, reconociendo el empleado como sujeto biopsicosocial y sujeto de derechos. Está en sus manos defender este avance y seguir formando una posición crítica frente a la producción y administración de recursos, reconociendo la actividad laboral como parte fundamental del proyecto de vida personal de los seres humanos.

Referencias

- Arellano, C. (2017). La digitalización y la industria 4.0. Secretaría de Estrategias Industriales.
- Cornejo, M. y Salas, N. (2011). Rigor y calidad metodológicos: un reto a la investigación social cualitativa. *Psicoperspectivas*, 10(2), 12-34. <https://bit.ly/3tqqI8S>
- Flores, S. (2012). El desarrollo de habilidades cognitivas e instrumentales para la búsqueda y selección de información en internet. [Trabajo de grado. Maestría]. Universidad Pedagógica Nacional de México.
- Hagel, J., Schwartz, J. y Bersin, J. (2017). Navegando en el futuro del trabajo. ¿Podemos poner a negocios, trabajadores e instituciones sociales en la misma dirección? *Deloitte Review*, (21), 26-45.
- Manpower Group. (2019). Se buscan personas: los robots las necesitan. <https://bit.ly/2WgUugc>
- Martínez Ramírez, A. (27 de febrero de 2016). Las cuatro revoluciones industriales y el progreso. *Confidencial*. <https://bit.ly/3gODyqP>
- Mateu, M. (1994). El psicólogo en la empresa. *Anuario de Psicología*, 63(1), 219-233. <https://bit.ly/2K8MPOh>
- Ordóñez, E. (27 de septiembre de 2017). La inteligencia emocional será la base del éxito laboral en el futuro. *World Economic Forum*. <https://bit.ly/3r0g6LC>
- Pernías, P. (2017). Nuevos empleos, nuevas habilidades: ¿estamos preparando el talento para la cuarta revolución industrial? *La Economía Digital en España*, (898), 59-71. <https://bit.ly/3gPqNfw>
- Presidencia de República Dominicana. (2019). Observatorio de políticas sociales y desarrollo. <https://bit.ly/3qRhWOW>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Santamaría, E. (28 de abril de 2017). La cuarta revolución industrial: la robótica y el futuro del empleo. *Educación, Psicología y Sociedad*. <https://bit.ly/3aoZebV>
- Schwab, K. (12 de diciembre de 2015). The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond. *Foreign Affairs*. <https://fam.ag/34gWLMK>
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.
- Unión General de Trabajadores de Castilla y León. (Dir.). (2018). Efectos e implicaciones de la transformación digital a nivel legal, laboral y social. UGT Castilla y León.
- Vélez, S., Rosario, I., Méndez, V. y Vargas, L. (2016). Familia, capital humano y psicología industrial/organizacional. *Revista Interamericana de Psicología*, 50(3), 433-440. <https://www.redalyc.org/pdf/284/28450492011.pdf>
- World Economic Forum. (2016). The future of Jobs: Employment, Skills, and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. <https://bit.ly/3MvtGSe>

Capítulo 6

Una revisión a las variables evaluadas en las pruebas para la medición del clima organizacional²⁰

Natalia Gómez Cardona²¹, Mónica Alexandra Cadavid Buitrago²², Jorge Mario Gaviria Hincapié²³,
Carlos Alberto Ramírez Cárcamo²⁴

Resumen

Los estudios sobre el clima organizacional han permitido la identificación de diversas dimensiones o variables susceptibles de ser evaluadas para explicar el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones y equipos de trabajo. La presente investigación surgió con el objetivo de identificar las princi-

²⁰ El presente capítulo se deriva de una investigación titulada: *Aplicativo para evaluación y monitoreo de clima organizacional para empresas colombianas* desarrollado en 2020 y 2021 por los grupos de investigación Psique y Sociedad y GRINTEC; y la empresa de consultoría organizacional Grupo Humano, auspiciado por Fundación Universitaria María Cano con el código institucional 015011017-2019-311.

²¹ Magíster en Psicología. Profesora de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Fundación Universitaria María Cano. Grupo de Investigación Psique y Sociedad. Correo: nataliagomezcardona@fumc.edu.co.

²² Especialista en Psicología Organizacional. Profesora de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Fundación Universitaria María Cano. Grupo de Investigación Psique y Sociedad. Correo: monicaalexandracadavidbuitrago@fumc.edu.co.

²³ Magíster en Epidemiología. Profesor de la Facultad de Ingeniería de la Fundación Universitaria María Cano. Grupo de investigación GRINTEC. Correo: jorgemariogaviriahincapie@fumc.edu.co.

²⁴ Director y representante legal de la empresa Grupo Humano. Grupo de Investigación Psique y Sociedad. Correos: carlosalbertoramirezcarcamo@fumc.edu.co y carlos.ramirez@grupohumano.co.

pales variables utilizadas para evaluar el clima organizacional. Para tal fin, fueron revisados cincuenta artículos, tanto en inglés como en español, de estudios realizados en diferentes países, de Europa y América. Los resultados permitieron identificar un total de cincuenta y cuatro variables del clima organizacional, en donde se destacaron el liderazgo, la autonomía, el trabajo en equipo y la motivación. En conclusión, se identificó que la metodología más frecuente para la medición del clima organizacional son los cuestionarios, y para ello se hace uso de instrumentos ya existentes y validados en el medio, como también en ocasiones, las organizaciones construyen sus propios cuestionarios. Finalmente se identifica que los aspectos más relevantes a la hora de evaluar el clima organizacional, aluden a componentes que le dan centralidad y protagonismo al individuo dentro de la organización.

Palabras clave: clima organizacional, clima laboral, pruebas psicológicas.

6.1 Introducción

El clima organizacional consiste en las percepciones compartidas sobre los atributos de una organización y sus subsistemas, y en la influencia de dichas percepciones sobre la relación de la organización con sus miembros y los grupos de interés (Leal Pacheco y Cortés, 2019). Los estudios en torno a esta temática han permitido la identificación de diversas dimensiones o características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos, aspectos que son de alta trascendencia para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional (Sandoval Caraveo, 2004).

La evolución histórica del concepto de clima organizacional y las variables que deben ser consideradas para evaluarlo, tiene como escenario de inicio y desarrollo la segunda mitad del siglo XX. Los primeros postulados de Litwin y Stringer (1966) resaltan que el clima laboral depende de seis dimensiones: i) la percepción de la estructura de la organización, ii) la responsabilidad individual, iii) la remuneración, iv) los riesgos para la toma de decisiones, v) los

sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo y vi) la tolerancia al conflicto. Posteriormente, Bowers y Taylor (1970) desarrollaron un instrumento de medición de clima laboral a partir de cinco dimensiones: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones. Más tarde, Pritchard y Karasick (1973) abordan la medición del clima laboral a partir de once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo. Seguidamente, Likert y Gibson Likert (1986) plantean la medición del clima laboral en relación con ocho dimensiones: los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento; y posteriormente Brunet (1987) afirma que para evaluar el clima de una organización es necesario contar con un instrumento de medición que comprenda por lo menos cuatro dimensiones: autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa y consideración.

Según Orbegoso Galarza (2015) a lo largo de los años han surgido varios modelos sobre el clima organizacional, todos ellos con la pretensión de explicar cuál es su lugar en la dinámica organizacional, y mostrar conexiones explicativas entre clima, sus causas y sus efectos. Para ello se han desarrollado diversos instrumentos evaluativos que integran las variables mencionadas previamente para medir las percepciones, expectativas y las vivencias de los individuos en las empresas, haciendo uso de análisis estadísticos que sirven de insumo para sustentar la validez de contenido, criterio y constructo, de cada uno de los ítems que componen el instrumento (Reinoso Alarcón y Araneda Cea, 2007). Es así como las herramientas para la evaluación del clima organizacional se constituyen como mecanismos de gestión dentro de las empresas, que deben ser implementados periódicamente y ser concebidos como parte del capital estructural de las instituciones, su implementación y gestión idónea puede impactar

positivamente la productividad y el clima de trabajo (Iglesias Armenteros y Torres Esperón, 2019).

Lo anterior, permite reconocer que en la gestión organizacional en general y en la gestión del talento humano en particular, el clima emocional que se instaura en el contexto de trabajo es un constructo psicológico fundamental, estrechamente relacionado con varios de los fenómenos que acontecen dentro de la organización y las diferentes realidades del trabajo, como por ejemplo la satisfacción laboral y la motivación en el trabajo (Toro y Sanín, 2013).

En la actualidad nos vemos enfrentados a una diversidad de transformaciones en las formas de organización del trabajo y de relacionamiento dentro de las organizaciones, las fronteras de lo físico se han resignificado, ampliando el panorama de las vivencias en el contexto de trabajo a entornos de interacción virtual en donde confluyen sujetos que habitan en espacios distintos y desde allí construyen modos de trabajo diversos. Esto es posible debido a un mayor acceso a los medios, la tecnología, las comunicaciones y la microelectrónica, que sustentan la configuración de un nuevo panorama de recursos que busca la racionalidad entre calidad y productividad; en este sentido, la dinámica de las organizaciones requiere de la ampliación de los modelos explicativos para permitir el conocimiento de los procesos de determinación de las diferentes dimensiones asociadas a la percepción del clima organizacional, y la forma en que estas se ligan con los valores, las actitudes, las normas y los sentimientos que las personas perciben en su organización, para traducirse en pautas de comportamiento individual y grupal (Cardona Echeverri y Zambrano Cruz, 2014).

Es así como, este tipo de estudios se constituye en un soporte e insumo para la construcción de instrumentos de evaluación y monitoreo del clima organizacional que se aplican en la psicología del trabajo y las organizaciones y en la investigación psicológica aplicada. En el presente estudio se tiene como objetivo identificar las principales variables utilizadas para evaluar el clima organizacional.

6.2 Metodología

La presente investigación obedece a un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo, dado que se busca estimar el grado de ocurrencia de un fenómeno, y caracteriza o describe una serie de variables seleccionadas (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018), en este caso, los principales factores o variables evaluadas en la medición del clima organizacional.

Este estudio se desarrolla, por tanto, bajo la metodología de revisión sistemática, definida como una forma de investigación que recopila y proporciona un resumen sobre un tema específico (Aguilera Eguía, 2014). En este caso, se indaga acerca de las principales dimensiones o factores que se integran en los diferentes instrumentos de evaluación del clima organizacional y se identifica, a partir de los mismos, aquellos con denominaciones similares y los más preponderantes o los que son evaluados con mayor frecuencia.

En total se revisaron cincuenta artículos, tanto en inglés como en español, de diferentes países, de Europa y América. Dentro de los criterios de inclusión se estipuló un rastreo de investigaciones publicadas desde el 2005 al 2020, es decir, los últimos quince años. En total se incluyeron dos investigaciones publicadas entre el 2005 y 2010, once entre el 2011 y 2015 y veintisiete entre el 2016 y el 2020.

La información fue sistematizada a través en una matriz de Excel en la cual se recopiló la referencia respectiva en normas APA, la base de datos donde se consultó el artículo, palabras claves del documento, muestra, instrumentos utilizados, variables evaluadas y observaciones generales. Las bases de datos empleadas fueron: Redalyc, Scencedirect, Scielo, Researchgate, Proquest.

6.3 Resultados

Con base en el análisis realizado a los diferentes artículos, se encontró un total cincuenta y cuatro variables del clima organizacional. Inicialmente se listaron todas las variables rastreadas en los diferentes estudios, posteriormente se agruparon algunas de las mismas, por similitud en la denominación. Se conta-

bilizó la frecuencia de cada una de las variables teniendo en cuenta todos los estudios realizados, es decir, el número de investigaciones que incluían cada variable y finalmente, se realizó una descripción general de cada una de ellas. Lo anterior, permitió identificar las variables más relevantes dentro del clima organizacional y que se evalúan con mayor frecuencia.

La frecuencia de citación de las variables del clima organizacional en las diferentes fuentes consultadas, osciló entre 1 y 18 artículos. A continuación, se presenta una breve descripción de las variables más representativas, teniendo en cuenta como criterio la preponderancia de las mismas en los diferentes artículos consultados:

Proceso de decisión, toma de decisiones, proceso decisorio, autonomía, control, participación, consideración: estas variables validan el grado en que los empleados perciben que hacen parte de la toma de decisiones de la organización, el nivel de independencia de los empleados para el desarrollo de su trabajo, oportunidades que tienen de tomar riesgos, la libertad y apoyo existente para el desarrollo de las iniciativas individuales (Patlán-Pérez *et al.*, 2012). En promedio, las variables asociadas con la autonomía y toma de decisiones, fueron incluidas por dieciocho de los artículos consultados.

Cooperación, trabajo en equipo, apoyo, colaboración, compromiso del equipo, valor agregado del equipo de trabajo, reciprocidad: grado en que se percibe la existencia de un modo organizado de trabajar en equipo y que este es conveniente para el empleado y para la organización. Mide el nivel de ayuda mutua de directivos y compañeros de trabajo para enfrentar los problemas. Hace referencia a la percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo (Koys y Decottis, 1991, como se citaron en Chiang Vega *et al.*, 2017). Esta dimensión fue incluida en catorce de los artículos revisados.

Liderazgo, supervisión, tipo de autoridad, estilos de dirección de la organización: hace referencia a la supervisión, la percepción de reconocimiento que tienen las personas hacia un superior o director encargado de orientar las funciones inherentes al trabajo. Este factor se relaciona también con la forma en que las personas reconocen y aceptan las líneas de autoridad en la organización, las decisiones y actuaciones de estos actores. Alude al grado en que los colaboradores perciben que el jefe los respalda, estimula y les otorga participación (Guevara y Londoño, 2017). Estas variables, fueron incluidas en trece de los estudios rastreados.

Motivación, entusiasmo: incluida en diez de las fuentes consultadas. Esta variable hace referencia al compromiso de los trabajadores por realizar un trabajo eficiente (Bustamante-Ubilla *et al.*, 2016). Evalúa el interés por realizar de manera adecuada las actividades, de participar y vincularse con tareas importantes (Wudarzewski, 2019).

Relaciones interpersonales, relación y conflicto, relaciones interpersonales en el trabajo, interacción social, relaciones con el empleado, conflicto, ambiente social: incluida en nueve de los estudios consultados, esta variable hace referencia al grado en que las personas perciben que existe ayuda entre los compañeros de trabajo y sus relaciones son de respeto. Alude a los vínculos y nexos entre los colaboradores de una organización. Se define también como el conjunto de capacidades que permiten el mantenimiento de las relaciones y que estas sean satisfactorias (Phoccohuanca *et al.*, 2020).

Claridad organizacional, claridad, coherencia, eficiencia en el diseño del trabajo, normas, reglas y normas de la organización, políticas: grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y el funcionamiento de la organización. Comprende también la percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la organización, se ajustan a los principios, los objetivos, las normas y los reglamentos establecidos (Guevara y Londoño, 2017) y el grado de valoración de los integrantes de un grupo, respecto a las características diferenciadas y simplificadas de los métodos y criterios de

planeación institucional (Ferro *et al.*, 2012). Esta variable fue incluida en nueve de los estudios rastreados.

Recompensas, sistema de recompensas e incentivos, remuneración, incentivos, orientación hacia la recompensa: incluida en ocho de los estudios referenciados, esta dimensión hace referencia a la percepción de que el trabajo proporciona retribuciones asociadas a beneficios económicos y afectivos para el empleado, como remuneraciones, bonificaciones y reconocimientos (Cardona Echeverri y Zambrano Cruz, 2014); es definida como el estímulo recibido por el trabajo bien hecho (Rivera *et al.*, 2016).

Comunicaciones, comunicación, comunicación interna, canales de comunicación, realimentación: incluida también en ocho de los estudios referenciados, esta variable se define como la percepción a nivel general del personal que hace parte de la organización, acerca del estado de comunicación. Alude también a la capacidad de escucha de la organización hacia los colaboradores (Chirinos *et al.*, 2018), el nivel de conocimiento de los hechos relevantes en la organización por parte de sus miembros y los canales de comunicación (Marín Rueda y Angeli, 2012).

Condiciones de trabajo, entorno físico, condiciones ambientales, condiciones de trabajo, ergonomía, condiciones físicas de trabajo: esta dimensión fue incluida en ocho de los estudios referenciados. Hace alusión a las condiciones básicas con las que debe contar el personal dentro de una organización, para el desarrollo de su trabajo (Chirinos *et al.*, 2018), que la organización cuente con niveles adecuados en relación con los recursos concernientes al ambiente físico, como espacio, luz, agua, planta física, entre otros. Takahashi *et al.* (2019) lo resumen como la percepción de los trabajadores respecto al interés, que denota la organización por las acciones ligadas a seguridad y calidad de vida en el trabajo. Estaba incluida también en ocho de los estudios rastreados.

Estructura, políticas del personal: esta dimensión fue incluida en seis de los estudios referenciados y está relacionada con la percepción de los miembros de la organización frente las reglas, procedimientos, trámites, jerarquías y

regulaciones que hacen parte del contexto laboral y que debe tener en cuenta para el desarrollo de su trabajo, considerando el grado de limitación que puede representar cada una de ellas (Rivera Moreno *et al.*, 2016).

Adicionalmente a las anteriores variables, se encontraron otras veintiséis en los estudios rastreados, sin embargo, dado que los niveles de frecuencia de estas oscilaron entre 1 y 5 referencias, no se incluyó una descripción de las mismas dentro del presente capítulo pues no se encuentran preponderantes a la hora de evaluar el clima organizacional o pueden corresponder a subdimensiones de otras categorías globales.

Variables como orientación hacia el desarrollo, desarrollo, desarrollo profesional y beneficios, riesgo, retos laborales y puntualidad en la entrega, servicio, salida del producto o servicio, satisfacción del cliente interno o externo, tiempos de respuesta, fueron referenciadas dentro de cinco artículos.

Integración, integración y satisfacción, responsabilidad, disponibilidad de recursos, control y uso de recursos, recursos tecnológicos, maquinaria para realizar el trabajo, estabilidad, seguridad, grado de rotación, seguridad laboral, alcance de los objetivos, objetivos, efectividad organizacional se referenciaron en cuatro investigaciones.

Compromiso, adaptación al cambio, cambio, apertura organizacional y estándares se referenciaron en tres estudios.

Pertenencia, reconocimiento, jornada de trabajo, tiempo de trabajo y trabajo bajo presión, intensidad del trabajo fueron incluidas en dos artículos.

Finalmente, las variables de orientación hacia la promoción del trabajo, cultura organizacional, moral, puestos, empowerment, respeto, identidad, autoconocimiento, innovación, flexibilidad y variedad del trabajo, solo fueron referenciadas por uno de los estudios rastreados. En la tabla 21 se relaciona el total de variables encontradas y la frecuencia de las mismas, teniendo en cuenta el número de estudios, en las que fueron incluidas.

Tabla 21. Total de dimensiones o variables encontradas en relación con el número de artículos en los que fueron incluidas

| Dimensión/variable | Número de artículos que la incluyen |
|--|-------------------------------------|
| Liderazgo-supervisión-tipo de autoridad-estilos de dirección de la organización | 13 |
| Motivación-entusiasmo | 10 |
| Orientación hacia el desarrollo-desarrollo-desarrollo profesional y beneficios | 5 |
| Orientación hacia la promoción del trabajo | 1 |
| Recompensas-sistema de recompensas e incentivos-remuneración-incentivos-orientación hacia la recompensa | 8 |
| Cultura organizacional | 1 |
| Moral | 1 |
| Estructura, ambigüedad del rol, conflicto de rol-políticas del personal | 6 |
| Comunicaciones-comunicación-comunicación interna-canales de comunicación, realimentación | 8 |
| Pertenencia | 2 |
| Puestos | 1 |
| Integración-integración y satisfacción | 4 |
| Condiciones de trabajo-entorno físico-condiciones ambientales-condiciones de trabajo-ergonomía, condiciones físicas de trabajo | 8 |
| Proceso de decisión-toma de decisiones-proceso decisorio-autonomía-control-participación-consideración | 18 |
| Cooperación-trabajo en equipo-apoyo-colaboración-compromiso del equipo-valor agregado del equipo de trabajo-reciprocidad-apoyo | 14 |
| Relaciones interpersonales-relación y conflicto-relaciones interpersonales en el trabajo-interacción social-relaciones con el empleado-conflicto-ambiente social | 9 |
| Claridad organizacional-claridad-coherencia-eficiencia en el diseño del trabajo-normas-reglas y normas de la organización-políticas | 9 |
| Responsabilidad | 4 |
| <i>Empowerment</i> | 1 |
| Reconocimiento | 2 |
| Compromiso | 3 |
| Adaptación al cambio-cambio-apertura organizacional | 3 |
| Imagen | |
| Respeto | 1 |
| Disponibilidad de recursos-control y uso de recursos-recursos tecnológicos-maquinaria para realizar el trabajo | 4 |
| Estabilidad-seguridad-grado de rotación-seguridad laboral | 4 |
| Riesgo-retos laborales | 5 |
| Identidad | 1 |
| Relación con los supervisores | 1 |

| Dimensión/variable | Número de artículos que la incluyen |
|---|-------------------------------------|
| Puntualidad en la entrega-servicio-salida del producto o servicio-satisfacción del cliente interno o externo-tiempos de respuesta | 5 |
| Jornada de trabajo-tiempo de trabajo | 2 |
| Alcance de los objetivos-objetivos-efectividad organizacional | 4 |
| Autoconocimiento | 1 |
| Innovación | 1 |
| Flexibilidad | 1 |
| Estándares | 3 |
| Variedad del trabajo | 1 |
| Trabajo bajo presión, intensidad del trabajo | 2 |

Fuente: elaboración de los autores.

6.4 Discusión

Uno de los propósitos de la presente investigación fue el rastreo e identificación de las principales variables dentro de la evaluación del clima organizacional. En relación con esto, dentro de las variables predominantes para evaluar el clima organizacional, se encontró como primer factor aquellas variables asociadas con la autonomía y toma de decisiones las cuales fueron incluidas por dieciocho de los artículos consultados; hallazgo que coincide con otros estudios que también se han enfocado en revisiones sistemáticas y teóricas del clima organizacional, como el de Cardona Echeverri y Zambrano Cruz (2014), en el cual, esta misma variable fue la más recurrente, estando presente en ocho de los diez artículos consultados. En este estudio también se identificó el liderazgo como una de las más predominantes pues se ubicó en segundo lugar, con presencia en siete de los diez artículos consultados, a diferencia del presente rastreo, en el que se ubicó en un tercer lugar, por debajo de trabajo en equipo.

El factor de sistema de recompensas e incentivos, a pesar de ser una de las variables más tradicionales dentro de la evaluación del clima organizacional, no ocupa los primeros lugares del ranking. Cardona Echeverri y Zambrano Cruz (2014) encontraron que fue incluida en cuatro de los estudios rastreados; en el caso de la presente investigación, fue incluida en ocho de los estudios. Lo anterior corrobora que los incentivos económicos, constituyen factores higiénicos y extrínsecos de la motivación, ya que se encuentran fuera del dominio de las

personas, y que como se plantea dentro de la teoría de Herzberg, su desarrollo óptimo evita la insatisfacción, sin embargo, su presencia por sí sola, no permite el incremento de la misma (Herzberg *et al.*, 1959).

Algunos autores como Ucrós Brito y Gamboa Cáceres (2010), validan que la evaluación del clima organizacional comprende factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales y afirman que la aparición de factores emergentes, son producto de transformaciones organizacionales y a los modelos gerenciales de la época. Es así como en este estudio, se encuentran variables emergentes como apertura organizacional o adaptación al cambio, riesgo o retos laborales y efectividad organizacional.

Finalmente, a partir de la revisión teórica realizada, dentro de esta investigación se proponen cinco dimensiones para evaluar el clima organizacional que agrupan las diferentes variables identificadas dentro del rastreo. Esto con el propósito dar continuidad al presente estudio, en una fase posterior, con la construcción de un instrumento de medición del constructo estudiado. Las dimensiones propuestas son: i) relacionamiento con el líder, ii) relacionamiento con el equipo de trabajo, iii) satisfacción e identificación con la organización, que comprendería factores relacionados con la pertenencia y compromiso con la organización, iv) factores organizacionales, que aluden a la apertura al cambio, la comunicación y v) condiciones de trabajo que abarcan aspectos como la disponibilidad de recursos y las condiciones físicas.

Estas dimensiones globales coinciden con las que proponen otros estudios como el de Vidaurre Ramírez (2009) citado en Ortiz-Campillo *et al.* (2019): variables del ambiente físico, relacionadas con las condiciones físicas del trabajo; variables estructurales, referentes a las características de la organización y el liderazgo dentro de la misma; las variables del ambiente social, que comprenden aspectos del relacionamiento entre los colaboradores y las variables personales, relacionadas con la satisfacción y motivación de los empleados.

6.5 Conclusiones

La evaluación y gestión del clima organizacional, se constituye en una estrategia inherente a la gestión del talento humano en las organizaciones, que debe ser implementada de manera periódica a fin de identificar e intervenir las percepciones de los integrantes de la organización acerca de su entorno de trabajo, dicha intervención redundará en productividad y satisfacción con el clima de trabajo.

A partir del análisis de los diferentes estudios rastreados, se identifica que la metodología más frecuente para la medición del clima organizacional son los cuestionarios, y para ello hacen uso de instrumentos ya existentes y validados en el medio, como también en ocasiones construyen sus propios cuestionarios.

El rastreo realizado evidencia que existen unas dimensiones del clima organizacional, que han sido predominantes y recurrentes en la medición del mismo, tales como liderazgo, autonomía, trabajo en equipo y motivación.

De acuerdo a la frecuencia de las variables rastreadas, se puede inferir que los aspectos más relevantes a la hora de evaluar el clima organizacional, aluden a componentes que le dan centralidad y protagonismo al individuo dentro de la organización, como su percepción frente a la posibilidad de autonomía, la posibilidad de participar de las decisiones de la organización, el trabajo en equipo, el estilo de liderazgo y el interés y motivación hacia su trabajo.

El contexto actual del mundo de las organizaciones y el trabajo, que denota fenómenos y demandas novedosas, ha favorecido el surgimiento de nuevas dimensiones dentro de la medición del clima organizacional, como desarrollo profesional, integración y satisfacción, compromiso, adaptación al cambio, estabilidad, efectividad organizacional y retos laborales.

Aunque las dimensiones emergentes dentro de la medición del clima organizacional no son predominantes en relación con la frecuencia con las que están siendo incluidas en los nuevos instrumentos para la evaluación del mismo, ad-

quieren pertinencia y relevancia, al dar cuenta de una relación más equitativa entre empleado y organización, en la que ambos actores, tienen unas expectativas y objetivos definidos, y se complementan y apoyan para el cumplimiento de los mismos.

Se identificaron nuevas dimensiones que valoran las características y el nivel de competitividad de las organizaciones tales como el servicio e innovación, factores que visibilizan la importancia que ha cobrado el concepto de employment branding de las organizaciones.

Las variables emergentes dentro de la medición del clima organizacional, ponen de manifiesto que, en el contexto actual, las organizaciones pueden ser o no atractivas para el mercado laboral, de acuerdo a sus características, posibilidades y oportunidades para los colaboradores.

Se puede afirmar que, en general, el clima organizacional evalúa componentes psicológicos individuales, factores grupales y factores de la organización. Adicional a ello, de acuerdo al contexto, surgen variables emergentes, que de igual manera se adhieren a uno de los tres factores globales, y dan cuenta de los fenómenos y tendencias actuales en el mundo de las organizaciones y el trabajo; de ahí la importancia de realizar periódicamente, revisiones teóricas que permitan actualizar las dimensiones del clima organizacional.

El alcance de este estudio, fue de carácter teórico, sin embargo, dicha revisión permitió identificar las tendencias y evolución de las variables utilizadas para evaluar el clima organizacional. A partir de este insumo, se espera construir en una próxima investigación un instrumento de medición. Para ello, se definieron por el momento cinco dimensiones globales que podrían agrupar las principales variables pertenecientes al clima organizacional: relacionamiento con el líder, relacionamiento con el equipo de trabajo, satisfacción e identificación con la organización, factores organizacionales y condiciones de trabajo.

Referencias

- Aguilera Eguía, R. (2014). ¿Revisión sistemática, revisión narrativa o metaanálisis? *Revista de la Sociedad Española del Dolor*, 21(6). <https://bit.ly/3vDoc1D>
- Bowers, D. and Taylor, J. (1970). *Survey of Organizations; A Machine-Scored Standardized Questionnaire Instrument*. University of Michigan.
- Brunet, R. (1987). *La carte : mode d'emploi*. FayardMontpellier.
- Bustamante-Ubilla, M., Lapo-Maza, M. y Grandón Avendaño, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Gerencia y Políticas de Salud*, 15(30), 126-141.
- Chiang Vega, M., Fuentealba Elgueta, I. y Nova Cabrera, R. (2017). Relación entre clima organizacional y engagement, en dos fundaciones sociales, sin fines de lucro, de la región del Biobío. *Ciencia y Trabajo*, 19(59), 105-112.
- Chirinos, Y., Meriño, V. y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Escuela de Administración de Negocios*, (84), 43-61.
- Cardona Echeverri, D. y Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.
- Ferro, M., Páez, F., Bermúdez, M., Velosa, J. y Gómez, M. (2012). Evaluación del clima organizacional en la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana desde una perspectiva integradora y participativa. *Universitas Odontológica*, 31(66), 83-95.
- Guevara, L. y Londoño, M. (2017). Evaluación de un método de intervención del clima organizacional (CO) en una empresa de servicios públicos colombiana. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 46-57.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley and Sons.
- Iglesias Armenteros, A. y Torres Esperón, J. (2019). Rediseño de instrumento para evaluar clima organizacional de Enfermería en los servicios hospitalarios. *MediSur*, 17(1), 103-111.
- Leal Pacheco, S. y Cortés, D. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(1), 145-161.
- Likert, R. y Gibson Likert, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Trillas.
- Litwin, G. and Stringer, R. (1966). The influence of organizational climate on human motivation [Conferencia]. *Conference on Organizational Climate*, Foundation for Research on Human Behavior, Ann Arbor, Michigan.
- Marín Rueda, F. y Angeli, A. (2012). Construcción y validación de una medida de clima organizacional. *Diversitas*, 8(2), 223-234.
- Orbegoso Galarza, A. (2015). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de Psicología*, 12(1), 347-362.
- Ortiz-Campillo, L., Ortiz-Ospino, L., Coronell-Cuadrado, R., Hamburger-Madrid, K. y Orozco-Acosta, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(2), 187-197.
- Patlán-Pérez, J., Martínez Torres, E. y Hernández Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(5), 1-19.

- Phoccohuanca, J., Rosales, T., Yépez, L., Flores, W. y Arévalo, J. (2020). Gobernanza y clima organizacional en la modernización del estado. *Inclusiones*, 7, 94-110.
- Pritchard, R. and Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 126-146.
- Reinoso Alarcón, H. y Araneda Cea, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, (1), 39-54.
- Rivera Moreno, C., Cegarra, O., Vergara, H. y Matos, Y. (2016). Clima organizacional en el contexto educativo. *Scientific*, 1(2), 316-339.
- Sandoval Caraveo, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*, 27, 78-82.
- Takahashi, L., Baptista, M., Cardoso, H. y Rueda, F. (2019). La asociación entre el Apoyo Organizacional con el Clima organizacional y la Sintomatología Depresiva. *Psicología desde el Caribe*, 36(1), 1-24.
- Toro, F. y Sanín, A. (Comps.). (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. L. Vieco e Hijas.
- Ucrós Brito, M. y Gamboa Cáceres, T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, (1), 179-190.
- Wudarzewski, G. (2019). Multidimensional Organizational Climate Measurement Inventory MOCMI-Verification of Author's Climate Model and Validation and Validation of the Tool. *Central and Eastern European Journal of Management and Economics*, 7(2), 7-45.

Capítulo 7

Diseño de un programa de preparación para prepensionados en una organización pública de Antioquia²⁵

Verónica Andrade Jaramillo²⁶, Alejandra Gómez Vélez²⁷, Marisol Aristizábal Tuberquia²⁸,
Mariana Cardona Cardona²⁹, Karen Osorio Gómez³⁰

Resumen

En el marco del proyecto de investigación titulado *Vejez en jubilados y calidad de vida*, se diseñó un programa de preparación para la etapa de jubilación dirigido a prepensionados de una institución pública de Antioquia, partiendo de las necesidades identificadas en la población ya jubilada de esta entidad a través de visitas domiciliarias y grupos focales; con los propios prepensionados a través de una encuesta sobre sus necesidades de formación, y a través de la revisión de literatura especializada referida al proceso de jubilación y pensión,

²⁵ Capítulo derivado de la investigación *Vejez en jubilados y calidad de vida*, número de radicado 323C-11/18-10, de la Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, proyecto de investigación terminado.

²⁶ Doctora en Psicología. Docente de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín y de la Universidad de Antioquia. Correos: veronica.andrade@upb.edu.co, veronica.andrade@udea.edu.co. Grupo de investigación en Psicología, sujeto, sociedad y trabajo.

²⁷ Doctora en Psicología. Docente de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. Correo: alejandra.gomez@upb.edu.co. Área de estudio: psicología organizacional y del trabajo. Grupo de investigación en Psicología, sujeto, sociedad y trabajo.

²⁸ Psicóloga de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. Correo: marisol.aristizabal@upb.edu.co.

²⁹ Psicóloga de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. Correo: mariana.cardonac@upb.edu.co.

³⁰ Psicóloga de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. Correo: karen.osorio@upb.edu.co

cambios en el ciclo vital, y preparación para la vida después del trabajo. El programa está diseñado para ejecutarse en distintos momentos del ciclo laboral del trabajador, y le permite prepararse desde las dimensiones financiera, personal, social y de generación de ideas para el sostenimiento, todo ello para vivir la etapa de jubilación con una perspectiva de crecimiento, disfrute y continuidad de la vida.

Palabras clave: vejez, jubilación, pensión, trabajo, prepensionado, jubilado, pensionado.

7.1 Introducción

Las mejoras en el estilo de vida y la tecnología médica han aumentado la esperanza de vida de 20 a 30 años (Cardona y Peláez, 2012), en América Latina y el Caribe en los últimos 25 años se aumentó en 17 años, sobrepasando los 70 años (Baca y Vega, 2018).

Lo anterior impone como reto a los gobiernos e instituciones adoptar medidas conducentes a atender los efectos del crecimiento de población en envejecimiento y prepararse para atender las necesidades presentes y futuras, con soluciones institucionales, sociales, económicas, políticas y culturales que den respuesta a la complejidad del fenómeno (Cardona y Peláez, 2012), las cuales incluyen la preparación para la vida después del trabajo o la etapa conocida como la jubilación.

Si bien en Colombia el término jubilación se usa para referirse específicamente a personas que obtuvieron su mesada pensional antes de la Ley 100 de 1993 a través de la Ley 33 de 1985, en la cual las empresas tenían a cargo, parcial o totalmente dicha mesada, para la presente investigación se entiende por jubilación el paso de tener una vida laboralmente activa a no tenerla, o al menos con el mismo ritmo hacia el final de la adultez intermedia y el respectivo paso a la vejez. Se adopta una perspectiva contemporánea sobre la jubilación en la que

esta no necesariamente es el fin de la vida laboral y productiva de la persona (Zanelli, 2012).

Por su parte, se entiende que jubilarse en Colombia actualmente se denominaría pensionarse, que hace referencia al pago de una cantidad mensual que se da cuando se cumplen los requisitos establecidos por la Ley 100 de 1993 respecto al sistema general de pensiones, esta prestación es pagada en la actualidad por las entidades públicas y privadas a las que se afilien las personas y no por el empleador. En el caso de los funcionarios públicos, la Ley 1821 de 2016 les permite permanecer laborando hasta los 70 años, a diferencia de lo que ocurre en las organizaciones privadas donde, si se hace parte del régimen solidario de prima media (RPM), la edad para pensionarse es de 57 años para las mujeres y 62 años para los hombres en la actualidad, y en el caso del régimen de ahorro individual con solidaridad (RAIS) pudiera ser antes si la persona logra el ahorro necesario para pensión vitalicia, o después si dicho ahorro no ha sido completado.

La jubilación implica diferentes cambios en aspectos sociales, personales y psicológicos (Alpízar, 2011). Uno de estos cambios, es que parte de este proceso deja de ser un asunto individual, para convertirse en una condición con mayor implicación social pues todas las partes que rodean al jubilado deben estar presentes. Es decir, la familia, las entidades gubernamentales y las intervenciones institucionales, pues durante este período pueden presentarse diferentes factores de riesgo entre los que se encuentran: los miedos, las pérdidas, los pensamientos pesimistas y la intranquilidad para la persona jubilada (Alpízar, 2011).

De acuerdo con las diferentes formas de vivenciar la jubilación, esta puede ser entendida como un descanso, una liberación de actividades rutinarias, desempeño de nuevos papeles antes imposibles por el trabajo o, por otro lado, como pérdida del sentido de vida, sensación de vacío, inutilidad e improductividad, entre otros sentimientos (Varela, 2013).

Se parte de que las personas que se jubilarán pueden ser entendidas desde la

teoría de la continuidad propuesta por Atchley en 1971 (como se citó en Alcalde y Laspeñas, 2005; Oddone, 2013) respecto al proceso de envejecer en el que las habilidades y patrones adaptativos que una persona ha ido forjando durante su vida van a persistir en el tiempo, y van a estar presentes también en la vejez. En ese sentido, al pensar la vejez como “una prolongación de las etapas evolutivas anteriores y donde el comportamiento de una persona en este momento estaría condicionado por las habilidades desarrolladas” (Merchán y Cifuentes, 2014, p. 7) resulta valioso acompañarla para que prepare este momento de la vida posterior al retiro de la etapa de vida productiva y pueda asumir nuevas actividades y roles según sus intereses y necesidades (Papalia *et al.*, 2012).

Los programas de preparación y planificación de la jubilación pueden ayudar a las personas a mejorar su transición hacia la jubilación y su posterior ajuste (Earl *et al.*, 2015) y se han desarrollado desde principios de los años sesenta (Leandro-França *et al.*, 2016). Sin embargo, a pesar de la amplia gama de programas de preparación para la jubilación ofrecidos por empleadores y organizaciones privadas, la investigación científica sobre el efecto de estos programas es relativamente escasa y se centran principalmente en la planificación financiera no siendo el único aspecto relevante en esta etapa (Leandro-França *et al.*, 2016).

Al realizar la revisión de antecedentes se encontró que los programas para prepensionados se relacionan entre sí en diferentes aspectos. Se puede mencionar dentro de los tópicos más generales: el formar en habilidades para enfrentar esta nueva etapa, poder reflexionar al respecto de la misma, desarrollar actividades posteriores a la jubilación, trabajar en una planificación financiera y adquirir métodos para afrontar esta nueva etapa de vida de forma positiva, escuchar la experiencia de otros jubilados, alimentar otras dimensiones de la vida distintas a la económica, e iniciar la formación varios años antes de la edad de jubilación (Domínguez y Vera, 2000; Gestión de Talento Humano, 2014; 2016; Martins y Borges, 2017; Guevara, 2013; Capital Humano, 2016; Ibarra, 2004; Huijs *et al.*, 2019; Leandro-França *et al.*, 2016; Almeida *et al.*, 2016; Stancliffe *et al.*, 2015; Van Ummersen *et al.*, 2013; Colsubsidio, s.f.; Compensar, 2019;

Kleiber *et al.*, 2012).

De esta manera, esta investigación tuvo como objetivo general diseñar un programa de preparación para los prepensionados de una institución pública de Antioquia, con el fin de brindar herramientas pertinentes para esta etapa de la vida laboral, la cual tiene como beneficiarios la población próxima a pensionarse.

7.2 Metodología

Enfoque

Si bien el enfoque para recolectar la información para diseñar el programa fue mixto al considerar grupos focales con jubilados, y encuesta con prepensionados, el diseño del programa en sí mismo, que es la información que se reporta en el presente texto, se considera de naturaleza cualitativa (Hernández *et al.*, 2014).

Diseño

El diseño empleado fue un estudio de caso (Hernández *et al.*, 2014), ya que se recolectó información de una institución pública de Antioquia para, con base en sus necesidades y la literatura especializada sobre el tema, construir el programa correspondiente. El caso corresponde a una de las secretarías seccionales de Antioquia.

Técnicas de recolección

Se aplicó una encuesta a diecisiete funcionarios próximos a pensionarse y grupos focales con aproximadamente sesenta jubilados de esta secretaría, para recabar los elementos más relevantes para el diseño del programa, así como la revisión documental sobre programas reportados en literatura especializada o disponibles en internet (Hernández *et al.*, 2014).

Técnica de análisis

Para recabar la información relevante respecto al diseño del programa se usó el análisis de contenido (Bardin, 2002; Andrade, 2014) a través de la unidad de registro tema y la regla de numeración presencia, tanto desde los resultados de la encuesta como de los grupos focales. Las categorías consideradas fueron aspectos laborales (edad de expectativa para pensionarse), uso del tiempo libre, proyección al futuro, contexto propio sobre pensión, finanzas, condición emocional frente a pensionarse.

Consideraciones éticas

Con base en la Resolución 8430 de 1993 mediante la cual se promulgaron las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, se estableció el uso del consentimiento informado con todas las características correspondientes, que para el presente caso enunciaba además de manera explícita el objetivo de la investigación y comprometió a las investigadoras a hacer la devolución del informe a la institución para, eventualmente, implementar el programa en el futuro próximo.

7.3 Resultados

Propuesta del programa

El programa está diseñado de manera que pueda realizarse en tres etapas, e inicialmente fue pensado para ejecutarse presencialmente, sin embargo, en caso de ser requerido se puede trasladar a la virtualidad, teniendo en cuenta las actividades esenciales, siendo estas: las conferencias, charlas y conversatorios de cada dimensión. La participación de los colaboradores en el programa es voluntaria; adicionalmente, la organización podrá hacer modificaciones de las actividades propuestas según sus necesidades, conservando siempre las cuatro dimensiones propuestas: i) financiera, ii) personal, iii) social, y iv) generando ideas.

La primera etapa será diez años antes de la edad legal de pensión estipulada en la ley colombiana, esta se llevará a cabo en un encuentro con una duración de ocho horas, en el cual se abordarán principalmente temas legales del proceso de pensión y la proyección económica. Esta primera etapa es posible realizarla también en dos encuentros de cuatro horas cada uno según disposiciones de la organización.

La segunda etapa se llevará a cabo cinco años antes de la edad para pensionarse. Se realizará en un encuentro de cinco horas y se encargará de tratar temas relacionados con el desarrollo social y la proyección financiera. Tanto en la primera como en la segunda etapas la empresa se encargará de realizar una base de datos con las personas que en el año en curso cumplan con la característica de los años requeridos, de esta manera, el número de personas participantes de cada etapa dependerá de la base de datos.

La tercera etapa iniciará tres años antes de la edad de pensión, esta se realizará en dieciséis sesiones de dos horas cada una, esta etapa se desarrollará a través de cuatro módulos y los encuentros se llevarán a cabo una vez al mes. Se requiere de un mínimo de diez personas para desarrollar el programa, y cada grupo tendrá un máximo de veinte personas. Los módulos tendrán como finalidad proporcionar a las personas próximas a su retiro laboral estrategias propias de las temáticas a tratar. Por razones de extensión del presente texto, solo se presentará la información relativa a la tercera etapa, información adicional puede ser consultada contactando a las autoras. En las descripciones detalladas por fase se omitirá el contenido de las actividades rompehielo, especificando su objetivo para que puedan ser adaptadas según las posibilidades de cada organización.

En la tabla 22 se evidencia en qué etapa o fase se recomienda abordar la dimensión correspondiente. Por razones de la extensión del presente texto, varios detalles sobre las actividades de las tablas que exponen las actividades fueron suprimidos.

Tabla 22. Relación etapas con dimensiones

| Dimensión | Etapas 1 | Etapas 2 | Etapas 3 |
|---------------------------|----------|----------|----------|
| Dimensión financiera | X | X | X |
| Dimensión personal | | X | X |
| Dimensión social | | | X |
| Dimensión generando ideas | | | X |

Fuente: elaboración de las autoras.

Los temas por dimensiones son los siguientes:

Dimensión financiera

- Manejo del presupuesto personal y familiar.
- Inversiones: ¿Cuál es la mejor opción? Ventajas y desventajas.
- Préstamos: expectativas y realidades bancarias.
- Bienestar financiero: diferencia entre lo que quieres y lo que necesitas.

Dimensión personal

- Desarrollo personal: proyecto de vida, realización personal, autoestima, intereses, motivaciones, descubrir talentos y habilidades.

- Adaptabilidad al retiro laboral: temores y realidades.

- Inteligencia emocional: identificación de emociones, manejo de estrés, depresión, miedo y ansiedad.

- La espiritualidad como estrategia de afrontamiento.

Dimensión social

- Cambios en el área social y familiar.

- Estrategias de convivencia.

- Redes sociales de apoyo.

- Haciendo parte de... Pertenencia a grupos sociales.

Dimensión generando ideas

- Visión.

- Capacidad + Oportunidad = Éxito.

- Ser emprendedor vs. ser empleado.

- Innovar cuando "ya todo está inventado".

Tabla 23. Esquema general del programa de preparación para prepensionados

| Etapa | Dimensión | Módulo | Sesión | Tema | Actividad | | |
|-------|---|--|--------|---|--|---|---|
| 1 | Dimensión financiera | Módulo de preparación: Comprendo y visualizo mi proceso de pensión | 1 | Entendiendo el sistema de pensión | Actividad <i>rompehielo</i> Conferencia | | |
| | | | | Conozco los fondos de pensión | Carrusel de fondos de pensión | | |
| | | | | Proyección económica | Paralelo económico | | |
| 2 | Dimensión personal | Módulo de preparación: Comenzando a construir | 2 | Descubro mis gustos | Actividad <i>rompehielo</i> Mural de gustos | | |
| | Dimensión financiera | | | Actividades y grupos de interés | Visita caja de compensación | | |
| | | | | Proyección económica | Paralelo económico | | |
| | Dimensión financiera | Módulo 1: ¿Con qué cuento? | 3 | Manejo de presupuesto personal y familiar | Actividad <i>rompehielo</i> <i>Monopoly</i> Conclusión | | |
| | | | | | 4 | Inversiones ¿Cuál es la mejor opción? Ventajas y desventajas | Actividad <i>rompehielo</i> Inversiones con conciencia Conclusión |
| | | | | | | | 5 |
| | | | 6 | Bienestar financiero: diferencia entre lo que quieres y necesitas | | | |
| | | | | | 7 | Desarrollo personal: proyecto de vida, realización personal, autoestima, intereses y motivaciones | |
| | | | | | | | 8 |
| | | | 9 | Adaptabilidad al retiro laboral e inteligencia emocional | | | |
| | | | | | 10 | Espiritualidad como estrategia de afrontamiento | |
| | | | | | | | 11 |
| | | | 12 | Estrategias de convivencia | | | |
| | | | | | 13 | Redes sociales de apoyo | |
| | | | | | | | 14 |
| | | | 15 | Visión | | | |
| | | | | | 16 | Capacidad + Oportunidad = Éxito | |
| | | | | | | | 17 |
| 18 | Innovar cuando "ya todo está inventado" | Actividad <i>rompehielo</i> : avisos clasificados A inventar | | | | | |

Tabla 24. Actividades de la etapa 1. módulo de preparación: Comprendo y visualizo mi proceso de pensión (diez años antes de la edad de pensión)

| Etapa 1. Módulo de preparación: Comprendo y visualizo mi proceso de pensión | | | | | |
|---|-----------------------------------|-------------------------------|---|--------------------------------------|----------------------|
| Sesión | Tema | Actividad | Descripción | Duración | Recursos |
| 1 | Entendiendo el sistema de pensión | Actividad rompe hielo. | Objetivo: Conocer los nombres y pasatiempos de los participantes del módulo. | 20 minutos | Los correspondientes |
| | | Conferencia | Objetivo: Aclarar aspectos relacionados con el sistema de pensiones en Colombia. Conferencia realizada por abogado especialista en derecho laboral y seguridad social. Se tratarán los siguientes temas: sistema de pensiones en Colombia, tipos de pensión y fondos, Ley 1821 de 2016, traslados y reforma pensional. | 2 horas y 20 minutos | |
| | | Proyección económica | Objetivo: Realizar un análisis de la proyección económica en el momento actual y al momento de pensionarse. Esta actividad será realizada con el acompañamiento de un profesional en finanzas | 2 horas | |
| | | Receso | Receso | Receso de 1 hora para almuerzo libre | |
| | Conozco los fondos de pensión | Carrusel de fondos de pensión | Objetivo: Instalar puntos de información de los distintos fondos de pensiones para conocer las distintas ofertas así como las ventajas y desventajas de cada opción. | 3 horas | |

Tabla 25. Actividades de la etapa 2. Módulo de preparación: Comenzando a construir (cinco años antes de la edad de pensión)

| Etapa 2. Módulo de preparación: Comenzando a construir | | | | | | |
|--|----------------------|---------------------------------|---|--|--|--|
| Sesión | Tema | Actividad | Descripción | Duración | Recursos | |
| 2 | Descubro mis gustos | Actividad rompehielo: | Objetivo: Integrar a los participantes del módulo. | 10 minutos | Los correspondientes | |
| | | Mural de gustos | Objetivo: Generar una reflexión en los participantes en torno a las actividades que disfrutaban y que pueden retomar al momento de pensionarse. | 1 hora | - Profesional encargado - 10 metros de papel kraft - 2 paquetes de post-it - Marcadores - Lapiceros - Espacio amplio - Micrófono - Audio - Sillas - Mesas | |
| | | Receso | Receso | Refrigerio | 20 minutos | - Refrigerio a convenir con la empresa |
| | | Actividades y grupos de interés | Visita caja de compensación | Objetivo: Informar acerca de los cursos ofrecidos por la caja de compensación incluyendo muestra por stands de cursos y actividades. | 1 hora y 30 minutos | -Asesores de la caja de compensación* |
| | Proyección económica | Paralelo económico | Objetivo: Realizar un análisis de la proyección económica en el momento actual y al momento de pensionarse, comparando gastos que tienen en la actualidad y que puedan tener en diez años, relacionándolos con los ingresos que eventualmente tendrán en ese momento. | 2 horas | Los correspondientes | |

Tabla 26. Actividades de la etapa 3. Dimensión financiera. Módulo 1: ¿Con qué cuento? (tres años antes de la edad de pensión)

| Etapa 3. Dimensión financiera. Módulo 1: ¿Con qué cuento? | | | | | |
|---|---|-----------------------------|--|---------------------|--|
| Sesión | Tema | Actividad | Descripción | Duración | Recursos |
| | | Actividad <i>rompehielo</i> | Objetivo: Conocer los nombres y características de los participantes del módulo. | 20 minutos | |
| 3 | Manejo de presupuesto personal y familiar | <i>Monopoly</i> | Objetivo: Generar conciencia en la forma de emplear el dinero. Realizar actividad que implique distribuir el dinero o gastarlo en distintos productos o servicios, y reflexionar sobre el modo en que esto ocurre en la vida real de cada participante, dando consejos al final respecto al manejo del presupuesto real. | 1 hora y 40 minutos | Los correspondientes |
| | | Actividad <i>rompehielo</i> | Objetivo: Activar a los participantes para la realización de la sesión. | 15 minutos | |
| 4 | Inversiones ¿Cuál es la mejor opción? Ventajas y desventajas | Inversiones con conciencia | Objetivo: Analizar la toma de decisiones asertivas al momento de realizar alguna inversión. Se proporcionarán "fichas para compra" y estaciones que representan productos y servicios para que se "invierta" o "gaste", y se realizará una reflexión final al respecto del modo de decidir. El profesional en finanzas que acompaña el módulo realizará dicha retroalimentación y abordará las ventajas y desventajas puntuales de invertir en los bienes y servicios propuestos en el inicio de la actividad. | 1 hora y 45 minutos | Espacio amplio, mesas, sillas, facilitadores (logísticos), micrófono, audio, fichas, cartulina, marcadores |
| 5 | Préstamos: expectativas y realidades bancarias | Actividad <i>rompehielo</i> | Objetivo: Indagar acerca de los conocimientos que los participantes tienen sobre las entidades bancarias. La actividad puede girar alrededor de las preguntas: 1. ¿Cuál es la tasa de interés de los principales bancos del país? 2. ¿Cuál es el valor de la cuota de manejo de las tarjetas de crédito? 3. ¿Cuáles son los requisitos para solicitar un préstamo en un banco? 4. ¿Prefiere usted adquirir un préstamo con un banco o con una cooperativa? ¿por qué? 5. ¿Prefiere usted adquirir un préstamo con un banco o con un particular (prestamista)? | 20 minutos | |
| | | Conferencia | Objetivo: Informar a los participantes acerca de las ventajas y desventajas de la adquisición de préstamos bancarios, sus características y funcionamiento. | 1 hora y 40 minutos | Profesional en finanzas, espacio, micrófono, audio, <i>videobeam</i> |
| | | Actividad <i>rompehielo</i> | Objetivo: Integrar a los participantes del módulo. | 20 minutos | |
| 6 | Bienestar financiero: diferencia entre lo que quieres y lo que necesitas | ¿De verdad lo necesito? | Objetivo: Realizar un ejercicio de introspección acerca de las prioridades y gustos de los participantes. Lo que se pretende con esta actividad es realizar un ejercicio de introspección en el cual los participantes puedan hacerse conscientes de lo que consideran en sus vidas una prioridad y qué puede ser un gusto. | 1 hora y 40 minutos | Los correspondientes |

Tabla 27. Actividades de la etapa 3. Dimensión personal. Módulo 2: Conociéndome (tres años antes de la edad de pensión)

| Etapa 3. Dimensión personal. Módulo 2: conociéndome | | | | | |
|---|---|--|---|---------------------|---|
| Sesión | Tema | Actividad | Descripción | Duración | Recursos |
| 7 | Desarrollo personal: proyecto de vida, realización personal, autoestima, intereses, motivaciones. | Actividad rompe hielo | Objetivo: Integrar a los participantes del módulo. | 10 minutos | Las correspondientes. |
| | | Bitácora de vida | Objetivo: Interiorizar las experiencias vividas y metas conseguidas relacionándolas con su proyecto de vida y proyectándolas hacia futuro. | 1 hora y 50 minutos | |
| 8 | Talentos y habilidades | Actividad <i>rompehielo</i> | Objetivo: Generar cercanía entre los participantes. | 10 minutos | Facilitador (logístico), profesional en psicología o trabajo social, micrófono, audio, <i>videobeam</i> , los demás elementos serán requeridos por los participantes. |
| | | Tarde de talentos | Objetivo: Identificar los talentos habilidades de los participantes y compartirlos en una tarde de talentos (peña artística). | 1 hora y 50 minutos | |
| 9 | Adaptabilidad al retiro laboral e inteligencia emocional | Actividad <i>rompehielo</i> | Objetivo: Activar a cada uno de los participantes. | 10 minutos | Profesional en psicología, micrófono, audio, <i>videobeam</i> |
| | | Charla de psicólogo | Objetivo: Acompañar a los participantes en su proceso de aceptación y afrontamiento con respecto a la nueva etapa, abordado desde una perspectiva clínica del duelo, y el paso a una construcción de un nuevo estilo de vida. | 1 hora y 50 minutos | |
| 10 | La espiritualidad como estrategia de afrontamiento | Escoger actividad en función de la cultura organizacional e intereses de los participantes*. | Objetivo: Propiciar un espacio de encuentro personal. | 1 hora | Persona especializada, colchonetas, música de relajación, elementos adicionales que la persona especializada requiera para la actividad. |
| | | Ejercicios de relajación con experto en el tema | Objetivo: Liberar tensión física/mental, reduciendo los niveles de estrés y aumentando el nivel de calma. | 1 hora | |

Nota: *La asistencia a esta actividad es voluntaria

Tabla 28. Actividades de la etapa 3. Dimensión social. Módulo 3: Aprendiendo del otro (tres años antes de la edad de pensión)

| Etapa 3. Dimensión social. Módulo 3: aprendiendo del otro | | | | | |
|---|---|-----------------------------|--|---------------------|---|
| Sesión | Tema | Actividad | Descripción | Duración | Recursos |
| 11 | Cambios en el área social y familiar | Actividad <i>rompehielo</i> | Objetivo: Identificar la adaptabilidad de los participantes a los cambios. | 20 minutos | Los correspondientes |
| | | Carta a la familia* | Objetivo: Generar conciencia con respecto a los cambios que ha implicado la vida laboral en los aspectos personales y que se harán figura una vez se permanezca más tiempo en caso posterior al momento de jubilación. | 1 hora y 40 minutos | |
| 12 | Estrategias de convivencia | Actividad <i>rompehielo</i> | Objetivo: Activar a los participantes. | 15 minutos | Facilitador (logístico), micrófono, audio, espacio amplio, hojas de bloc, lapiceros |
| | | Mis derechos y tus derechos | Objetivo: Reconocer sus derechos y los derechos del otro aportando a una mejor convivencia. | 40 minutos | |
| | | Construyamos un soporte. | Objetivo: Trabajar en equipo identificando las fortalezas y oportunidades de mejora del otro como estrategia para el adecuado cumplimiento de metas. | 1 hora y 5 minutos | |
| 13 | Redes sociales de apoyo | Actividad <i>rompehielo</i> | Objetivo: Activar a los participantes a través del trabajo en equipo. | 20 minutos | Facilitador (logístico), profesional en psicología o trabajo social, espacio amplio, sillas, micrófono, audio, <i>videobeam</i> |
| | | Conversatorio | Objetivo: Identificar los grupos de apoyo con los que cuentan los participantes y la percepción que tienen de ellos. | 1 hora y 40 minutos | |
| 14 | Haciendo parte de... Pertenencia a grupos sociales | Actividad <i>rompehielo</i> | Objetivo: Activar a los participantes. | 10 minutos | Los correspondientes |
| | | Arma tu red | Objetivo: Identificar los grupos a los cuales son pertenecientes y la importancia que juegan estos en la vida de los participantes. | 1 hora y 50 minutos | |

Nota: actividad adaptada de Dinámicas grupales (s. f.).

Tabla 29. Actividades de la etapa 3. Dimensión de emprendimiento. Módulo 4: Aprendiendo a emprender (tres años antes de la edad de pensión)

Etapa 3. Dimensión de emprendimiento. Módulo 4: aprendiendo a emprender

| Sesión | Tema | Actividad | Descripción | Duración | Recursos |
|--------|---|---|--|---------------------|--|
| 15 | Visión | Actividad <i>rompehielo</i> : Reacciona a tiempo | Objetivo: Reconocer en qué posición se encuentra cada participante frente a su futuro. Preguntas a abordar: ¿Qué entiende por "visión"? ¿Cómo se visualiza usted en ocho años? ¿Qué proyectos tiene después de pensionarse? ¿Si tuviera su propia empresa, en qué estaría enfocada? | 15 minutos | Facilitador (logístico), espacio amplio |
| | | Conferencia | Objetivo: Brindar herramientas a los participantes frente al desarrollo de una nueva idea de negocio. | 1 hora y 45 minutos | Los correspondientes |
| 16 | Capacidad + Oportunidad = Éxito | Actividad <i>rompehielo</i> : Batalla de bolas de papel | Objetivo: Recopilar la percepción que tienen los participantes acerca del éxito y conectarlo con la anterior actividad. | 15 minutos | Facilitador (logístico), espacio amplio, hojas de bloc, lapiceros |
| | | Taller guiado | Objetivo: Fortalecer el desarrollo de ideas de emprendimiento. El experto está encargado de trabajar temas que guíen a la creación del emprendimiento, abordando temáticas como el significado de emprender, pautas para responder las preguntas: ¿qué?, ¿dónde?, ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿quién? En torno al desarrollo de su idea de emprendimiento, qué es ser y cómo ser un emprendedor, qué implica ser un emprendedor, <i>marketing</i> y aspectos jurídicos. | 1 hora y 45 minutos | Experto en emprendimiento, espacio, sillas, mesas, <i>videobeam</i> , computador, micrófono inalámbrico, audio, hojas de bloc, lapiceros |
| 17 | Ser emprendedor vs. ser empleado | Actividad <i>rompehielo</i> | Objetivo: Focalizar la concentración de los participantes. | 10 minutos | Facilitador (logístico), espacio amplio |
| | | Convirtiéndonos en líderes | Objetivo: Identificar los rasgos de liderazgo en los participantes los cuales son necesarios para un buen emprendedor. Al finalizar la actividad, la persona experta que acompaña el módulo realizará un ejercicio de socialización en el que cada participante expondrá cómo se sintió siendo líder y siguiendo las instrucciones de los demás, también darán su opinión con respecto a quién considera de sus compañeros que es un buen líder y las razones por las que lo identifica así, de esta manera lograr que cada uno de ellos identifique con el acompañamiento de la persona experta las características que posee un buen líder, para así en el momento en que se quiera emprender, poner en práctica cada uno de estos aspectos, se finalizará realizando una reflexión en torno a la importancia de ser un buen líder al momento de emprender. | 1 hora y 50 minutos | Facilitador (logístico), persona experta en emprendimiento, espacio amplio, mesas, vendas para los ojos, jenga, laberintos, tangram, hojas de origami, plantilla de la figura de un burro. |
| 18 | Innovar cuando "ya todo está inventado" | Actividad <i>rompehielo</i> | Objetivo: Activación de los participantes a través del reconocimiento de cualidades y habilidades propias y de los demás. | 20 minutos | |
| | | A inventar | Objetivo: Estimular la capacidad de reinventar. | 1 hora y 40 minutos | Los correspondientes. |

7.4 Discusión

En la presente investigación se estableció una relación con la teoría desvinculación-vinculación selectiva propuesta por Havighurst, en la cual las personas eligen de manera voluntaria las actividades que desean seguir realizando y se prioriza la calidad y los aspectos positivos que pueden traer estas actividades para la satisfacción y goce del individuo (Merchán y Cifuentes, 2014). Así mismo, se consideró la teoría de la continuidad propuesta por Atchley en 1971 (citados por Alcalde y Laspeñas, 2005 y Oddone, 2013) la cual plantea que las personas seguirán realizando actividades que pongan en juego las habilidades desarrolladas que sean de su interés, independientemente de la etapa del ciclo vital. Bajo estas teorías se consideró incluir dentro del diseño algunas actividades para proyectar ocupaciones a futuro que puedan ser interesantes y placenteras para la persona.

Adicionalmente, también se identificó que una de las razones por las que las personas eligen seguir desempeñando actividades laborales, es debido principalmente a factores económicos pues en la mayoría de las ocasiones su pensión es mucho menor al salario recibido durante la vida laboral, y al llegar al momento de pensionarse continúan teniendo los mismos egresos o incluso pueden incrementarse, afectando así las dinámicas de su economía. Lo encontrado, tanto en el caso considerado para el diseño del presente programa, como en el reporte de la literatura revisada, muestra una baja planeación del futuro financiero por parte de los trabajadores, quienes no necesariamente se proyectan como futuros pensionados y la disminución del ingreso que ello implica.

Lo anterior en gran medida está relacionado con la inexistencia de programas como el aquí propuesto, para que, aun en un momento de alta productividad económica para la persona, esta pueda proyectarse y planear de manera aproximada sus ingresos y gastos respecto al estilo de vida que desea llevar y el nivel de endeudamiento de mediano y largo plazo pensando en el momento en que ya cese su actividad laboral de manera permanente. Los jubilados que participaron de los grupos focales que alimentaron el proyecto del que se deriva este capítulo, dieron cuenta de la importancia que tuvo para su actual etapa

vital el haber contado con orientaciones por parte de la organización respecto a cómo pensar su economía en el futuro, proyectar las implicaciones de realizar préstamos, comprender cómo funciona el sistema crediticio, cómo funcionan los intereses, entre otros aspectos, aunque algunos reportaron no contar con la mejor economía en la actualidad.

Otra de las razones encontradas durante la realización de la investigación de la que se deriva este escrito, es el hecho de que la familia nuclear, e incluso extensa, depende económicamente del jubilado o pensionado, dado que las nuevas generaciones cuentan con trayectorias laborales más inestables que les impiden contar con la autonomía financiera necesaria para independizarse.

Kleiber *et al.* (2012) plantean que es importante realizar capacitaciones previas en las que las personas puedan participar y prepararse para el proceso de jubilación. Sin embargo, es evidente con lo encontrado que el factor económico no puede ser considerado en un solo momento, y menos al final de la etapa laboral, como ocurre frecuentemente en este tipo de programas. Considerando este asunto se tuvo presente en el diseño retomar el tema económico a lo largo de distintos momentos del ciclo laboral del trabajador, y no dejarlo para los años de prepensión, cuando ya es difícil modificar las decisiones financieras tomadas.

Por razones como estas, el hecho de que lo financiero sea lo que hace más figura para las personas en su etapa de jubilación, cuando las condiciones son desfavorables al estilo de vida, es que tradicionalmente los programas de prepensionados se dirigen fundamentalmente a formar sobre el manejo de las finanzas y no trascienden a otros aspectos igualmente relevantes de la vida como la salud y la participación social (Leandro-França *et al.*, 2016), lo que finalmente impide contar con un estilo de vida pleno y con bienestar cuando se llega a la vejez.

Programas como el EPA, el programa para el personal próximo a ser jubilado de la Universidad Simón Bolívar desarrollado en Venezuela, el programa de Compensar (2019) Ciclo de formación psicopedagógica para el prepensionado,

y el programa de Colsubsidio (s.f.) Talleres de preparación para la jubilación, se centran en brindar la información pertinente sobre planificación financiera. Estos programas fueron considerados para el planteamiento de la dimensión financiera del diseño presentado donde se busca proporcionar la información suficiente con respecto a las implicaciones económicas que se dan al momento de pensionarse y brindar estrategias para facilitar el proceso de adaptación económica.

Con base en el programa denominado EPA (Programa de Educação para aposentadoria) desarrollado en Brasil, el cual busca brindar un apoyo a la construcción de nuevas elecciones y proyectos de vida de las personas jubiladas (Martins y Borges, 2017), se planteó la dimensión de emprendimiento con la que se busca proporcionar herramientas que permitan a dichas personas desarrollar y potenciar las habilidades necesarias para la creación de su propia idea de negocio y apuntar así a los propósitos esperados dentro de su proyecto de vida.

Por otra parte, a través de las respuestas obtenidas a la pregunta sobre qué consideran lo mejor de poder pensionarse, se identificaron percepciones similares en las que prevaleció la posibilidad de contar con mayor tiempo y la sensación de libertad. Esto evidencia relación con lo planteado por Varela (2013), quien hace referencia a que esta vivencia puede ser significada por las personas como un descanso, una liberación de las tareas rutinarias y desarrollo de nuevas habilidades y actividades. Se trata de poder administrar a consideración el tiempo vital con el que cuenta la persona.

En el diseño del programa de preparación para prepensionados se tuvieron en cuenta diferentes elementos obtenidos de la encuesta aplicada, el grupo de enfoque y los antecedentes revisados, entre ellos, la teoría de la subcultura postulada por Arnold Rose (1965, como se citó en Merchán y Cifuentes, 2014), la cual plantea que compartir características y aspectos de vida similares entre las personas, permite un proceso de afrontamiento más adecuado frente a la vejez y lo que trae consigo, donde la empatía y la comprensión se vuelven aspectos facilitadores.

Igualmente, se consideró la propuesta de Domínguez y Vera (2000) respecto a fortalecer la adquisición de habilidades de comunicación, relaciones humanas y dinámicas de grupo, para favorecer una adaptación social y familiar más adecuada y positiva frente al proceso de retiro laboral.

De Ibarra (2004) se tomó la noción de continuar con una vida activa posterior a la jubilación para evitar dificultades emocionales futuras y, además, porque quienes se pensionan, en general, cuentan con gran vitalidad para continuar con una vida activa por muchos años o décadas.

Finalmente, teniendo en cuenta lo planteado por Glamser (1981) en cuanto a la poca efectividad de los programas para prepensionados, se diseñó el presente programa buscando que se aborden las dimensiones mencionadas anteriormente con la misma importancia e intensidad. Así mismo, se plantea que este programa puede ajustarse para contar con una participación presencial o virtual, según sea posible para los trabajadores y las dinámicas de la organización, considerando las implicaciones acaecidas por efectos de la pandemia de la COVID-19, y el aceleramiento del trabajo remoto que esto implicó para el mundo entero, y por supuesto para Colombia y sus organizaciones de trabajo.

7.5 Conclusiones

Los programas de preparación para la jubilación históricamente han estado asociados a la formación en el componente financiero de manera exclusiva, dado que lo más relevante ha sido capacitar sobre cómo reorganizar la economía una vez se acaba la etapa de vida productiva. Las dificultades que han presentado estos programas respecto a dicho tema es que lo abordan muy cerca del momento del cese laboral, lo que no favorece la anticipación. Este programa propone abordar el componente financiero diez años antes con el ánimo de proyectar con suficiente anticipación el endeudamiento, con relación a los ingresos probables según la trayectoria laboral que la persona lleva, además que la considera una de las cuatro dimensiones a trabajar, además de la personal, la social, y la generación de ideas.

Se destaca del presente diseño que se pensó en los futuros jubilados desde las teorías de la desvinculación/vinculación selectiva en la que las personas eligen las actividades a realizar en esta etapa de la vida según les proporcione placer y satisfacción con la vida, así como desde la teoría de la continuidad que plantea que las personas seguirán realizando actividades que hayan llevado a cabo a lo largo de la vida según intereses y habilidades desarrolladas. Esto implicó considerar que son personas que seguirán activas posterior al momento de la obtención de la pensión.

Las dimensiones incluidas fueron la financiera (manejo del presupuesto familiar y personal, inversiones, préstamos y bienestar financiero), la personal (proyecto de vida, intereses, autoestima, adaptación al retiro laboral, inteligencia emocional y espiritualidad), la social (cambios en dinámicas relacionales y familiares, estrategias de convivencia y pertenencia a redes de apoyo), y la generación de ideas (visión, oportunidad, emprender e innovar), esta última como dimensión alternativa en función de los intereses. Todas estas dimensiones se plantearon pensando de manera global en las dimensiones del ser humano que sigue en actividad posterior a la pensión, y fueron diseñadas para ser trabajadas empezando desde diez años antes al momento esperado de pensión.

El programa se diseñó para que una o varias sesiones puedan llevarse a cabo de manera virtual, en caso de requerirse, dado que por efectos de la pandemia de la COVID-19, esta manera de capacitar se hará cada vez más frecuente y necesaria para lograr los objetivos de formación, para este caso, de los prepen-sionados.

Referencias

- Alcalde, I. y Laspeñas, M. (2005). Ocio en los mayores: calidad de vida. En J. Giró (Coord.), *Envejecimiento, salud y dependencia* (pp. 43-62). Universidad de La Rioja.
- Almeida, H., de Oliveira, A., Forte, A., Moreira, M. and Martins, A. (2016). Perceptions about the transition to retirement: A qualitative study. *Texto y Contexto Enfermagem*, 25(1), 1-8.
- Alpizar, I. (2011). Jubilación y calidad de vida en la edad adulta mayor. *ABRA*, 31(42), 15-26.
- Andrade, V. (2014). Técnicas de análisis cualitativo en uso. Exploración a través de la relación entre identidad profesional y agencia. En J. Orejuela (Ed.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación* (pp. 191-216). Editorial Bonaventuriana.
- Baca, M. y Vega, E. (2018). El conocimiento desde un enfoque de determinantes sociales. https://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/ops_oms_maria_edith_baca.pdf
- Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido*. Akal.
- Cardona, D. y Peláez, E. (2012). Envejecimiento poblacional en el siglo XXI: oportunidades, retos y preocupaciones. *Salud Uninorte*, 28(2), 335-348. <https://bit.ly/3C92uUx>
- Capital Humano. (2016). Planes de retiro para jubilarse.
- Colsubsidio. (s.f.). Quiénes somos. <https://www.colsubsidio.com/afiliados/quienes-somos>
- Compensar. (2019). Bienestar, educación. <https://www.compensar.com/educacion/soyPro.aspx>
- Congreso de la República. (1985). Ley 33 del 29 de enero por la cual se dictan algunas medidas en relación con las Cajas de Previsión y con las Prestaciones sociales para el sector público. *Diario Oficial* 36.100. <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=248>
- Congreso de la República. (1993). Ley 100 del 23 de diciembre por la cual se crea el sistema de seguridad social integral. *Diario Oficial* 41.148. <https://bit.ly/35P1clh>
- Congreso de la República. (2016). Ley 1821 del 30 de diciembre por medio de la cual se modifica la edad máxima para el retiro forzoso de las personas que desempeñan funciones públicas. *Diario Oficial* 50.102. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=78874>
- Dinámicas Grupales. (s.f.). 700 dinámicas grupales. <https://bit.ly/34ceyrr>
- Domínguez, C. y Vera, C. (2000). Jubilación y prejubilación: un modelo de participación con prejubilados. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (11), 114-124.
- Earl, J., Bednall, T. and Muratore, A. (2015). A matter of time: Why some people plan for retirement and others do not. *Work, Aging and Retirement*, 1(2), 181-189. <https://bit.ly/3Mpux70>
- Gestión de Talento Humano. (2014). Programa de prepensionados Nuevos Horizontes. Alcaldía municipal de Floridablanca.
- Gestión de Talento Humano. (2016). Programa prepensionados y prerretiro. Alcaldía Municipal de San Pedro.
- Glamser, F. (1981). The impact of preretirement programs on the retirement experience. *Journal of Gerontology*, 36(2), 244-250.

- Guevara, M. (2013). Preparación para la jubilación: diseño de un programa de acompañamiento psicológico. *Visión Gerencial*, 12(1), 103-122.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw Hill.
- Huijs, J., Houtman, I., Taris, T. and Blonk, R. (2019). Effect of a participative action intervention program on reducing mental retirement. *BMC Public Health*, 19(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-6522-x>
- Ibarra, V. (2004). Elaboración de un programa de prejubilación para los trabajadores de la facultad de psicología de la U.A.N.L. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León].
- Kleiber, D., Bayón, F. y Cuenca, J. (2012). La educación para el ocio como preparación para la jubilación en Estados Unidos y España. *Pedagogía Social*, (20), 137-176. <https://bit.ly/3CapYsr>
- Leandro-França, C., Solinge, H., Henkens, K. and Murta, S. (2016). Effects of three types of retirement preparation program: A qualitative study of civil servants in Brazil. *Educational Gerontology*, 42(6), 388-400.
- Martins, L. y Borges, E. (2017). Educação para aposentadoria: avaliação dos impactos de um programa para melhorar qualidade de vida pós-trabalho. *Interações*, 18(3), 55-68.
- Merchán, E. y Cifuentes, R. (2014). Tema 6: teorías psicosociales del envejecimiento. <https://bit.ly/3IWABBP>
- Ministerio de Salud. (1993). Resolución 8430 del 4 de octubre por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. <https://bit.ly/3Kco1yn>
- Oddone, M. (2013). Antecedentes teóricos del Envejecimiento Activo. <https://bit.ly/35P94Dk>
- Papalia, D., Duskin, R. y Martorell, G. (2012). *Desarrollo humano* (12a ed.). McGraw Hill.
- Stancliffe, R., Bigby, C., Balandin, S., Wilson, N. and Craig, D. (2015). Transition to retirement and participation in mainstream community groups using active mentoring: A feasibility and outcomes evaluation with a matched comparison group. *Journal of Intellectual Disability Research*, 59(8), 703-718.
- Van Ummersen, C., Duranleau, L. and McLaughlin, J. (2013). Faculty Retirement Transitions Revitalized. *Change*, 45(2), 16-24.
- Varela, M. (2013). Significado do trabalho e aposentadoria: um estudo entre os docentes de uma instituição federal de ensino [Tesis de Maestría, Universidad Potiguar].
- Zanelli, J. (2012). Processos psicossociais, bem-estar e estresse na aposentadoria. *Psicologia, Organizações e Trabalho*, 12(3), 329-340.

Capítulo 8

La felicidad como estrategia para el desarrollo de la cultura organizacional³¹

Esperanza María González Marín³², Juliana Montoya Otálvaro³³, Jairo Hernández Navas³⁴,
Jessenia Cecilia Marín Serna³⁵

Resumen

En el presente capítulo se presenta una investigación realizada acerca de la percepción de felicidad que tienen los empleados de una empresa cuya razón social es mercantil automovilística ubicada en la ciudad de Medellín, Colombia y el impacto generado por los planes de bienestar implementados y enfocados en la búsqueda de estrategias para el desarrollo de la cultura organizacional. La presente investigación se realizó bajo una metodología mixta, se recurrió a

³¹ Trabajo derivado del proyecto de investigación *La felicidad como estrategia para desarrollar y fomentar la cultura organizacional. Un estudio de caso*, auspiciada por la Fundación Universitaria María Cano, código institucional del proyecto 015011046-2017-311, año de terminación 2018, Grupo de investigación Psique y Sociedad.

³² Psicóloga de la Universidad de San Buenaventura, magíster en Educación y Desarrollo Humano. Docente investigadora de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: esperanzamariagonzalezmarin@fumc.edu.co Grupo de investigación Psique y Sociedad

³³ Doctora en Psicología, psicóloga de la Universidad de San Buenaventura. Docente investigadora de la Fundación Universitaria María Cano Correo: julianaandreamontoyaotalvaro@fumc.edu.co. Grupo de investigación Psique y Sociedad

³⁴ Psicólogo de la Fundación Universitaria María Cano, administrador de empresas de EAFIT, especialista en Gerencia de Salud Ocupacional. Correo: jairo.hernandez@fumc.edu.co. Grupo de investigación Psique y Sociedad, director del centro de consultoría Organizacional de la Fundación Universitaria Maira Cano.

³⁵ Asistente de investigación y estudiante de Psicología de la Fundación Universitaria María Cano. Grupo de investigación Psique y Sociedad. Correo: jesseniaceciamarinserna@fumc.edu.co.

datos cuantitativos y cualitativos, se aplicó la Escala de Bienestar Psicológico de Sánchez Cánovas que permitió valorar el grado de bienestar general de una persona a partir de la información subjetiva acerca de su nivel de satisfacción en distintos ámbitos de su vida y se acudió también a la realización de grupos focales tanto con colaboradores como con personal directivo para identificar las prácticas o estrategias organizacionales. Se concluye que la empresa efectivamente ha implementado prácticas organizacionales enfocadas en planes de bienestar que impacten de manera positiva la comunidad laboral, tendientes a generar felicidad y confort en los empleados, estas actividades y los resultados obtenidos son evidenciables en la forma en que los empleados se refieren a estas lo que indica que sistemáticamente se ha presentado un cambio tanto individual como colectivo en el comportamiento y en la imagen institucional de la empresa.

Palabras clave: percepción de felicidad, prácticas organizacionales saludables, bienestar psicológico, cultura organizacional.

8.1 Introducción

Álvarez y Muñiz (2013) definen desde una perspectiva psicosocial, la felicidad como un estado cognitivo emocional de plenitud vital duradera y consciente, la cual es producto de una evaluación subjetiva positiva del plano tanto físico y material como social, afectivo, psicológico y espiritual de la propia existencia. Fisher (2010, citado por Salas, 2013) propone que algunas personas son más felices que otras en las organizaciones en función de cuatro variables: el entorno, las características personales, la interacción de la persona con el medio y la propia voluntad de ser feliz.

Baker *et al.* (2006, citado por Dutschke, 2013) definen organización feliz como "aquella donde cada individuo, en todos los niveles jerárquicos, tiene fortalezas, trabaja en equipo hacia un objetivo común, obtiene satisfacción al desarrollar nuevos productos o servicios y, a través de estos nuevos productos o servicios,

suele proporcionar una diferencia positiva en la vida de otras personas" (p. 22). Así mismo afirman que dentro de una organización feliz los colaboradores tienen una actitud positiva, motivación para trabajar todos los días, la organización es apreciada y respetada por la comunidad que da cuenta de su contribución para una mejor calidad de vida.

Basados en lo anterior, es de suma importancia, desde la psicología en las organizaciones, realizar estudios que permitan reflejar la felicidad como una posible estrategia para el desarrollo de la cultura organizacional en donde se ve inmerso el clima laboral y el bienestar integral del trabajador. Chiavenato (2011) define la cultura organizacional como el modo en que las personas interactúan, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relacionados en la interacción entre los miembros de la organización. Así mismo Urdaneta (2005) afirma que la cultura organizacional involucra los símbolos, las creencias y los paradigmas, así como la forma de conducirse de los miembros de la organización y el sistema de normas y valores compartidos.

Con base en lo anterior, se podría decir que el éxito organizacional depende del desarrollo de culturas y su apropiación y son los colaboradores los que promueven esta cultura dentro de la organización, pero para esto se debería tener por su parte una satisfacción e identificación con los procesos y gestiones llevadas a cabo dentro de la empresa. Sin embargo, son varios los factores que conllevan a estimar que el ejercicio laboral en el país podría derivar en la afectación del bienestar integral del trabajador; dichos factores corresponden, entre otros, a las innumerables tareas que el empleado atiende día a día, a que es en el contexto laboral donde pasa mayor parte de su tiempo y a las continuas presiones y demandas que debe atender propias de su actividad laboral, quedando de lado o en segundo plano su vida afectiva, familiar y social.

Se observa también la problemática de los continuos cambios y modificaciones que se realizan sobre los procesos organizacionales, muchos de ellos incluso, durante un mismo período de tiempo, lo que se traduce en el hecho de vivir ante una permanente inestabilidad organizacional y que se deba invertir un

mayor tiempo en reaprendizajes y en nuevas adaptaciones al contexto laboral y profesional.

Continuando, otras variables que se adicionan a la problemática sobre la falta de bienestar del trabajador en el contexto organizacional, corresponden a los estilos de dirección que guían hoy en día el quehacer laboral y que no siempre son los más adecuados según las teorías de la motivación, el buen liderazgo y el trabajo en equipo.

Otra variable importante a considerar en el contexto del bienestar psicológico y la percepción de felicidad de los trabajadores, se refiere al hecho que todo empleado en el contexto colombiano se encuentra expuesto a un número significativo de riesgos laborales, legales y sociales en razón del cumplimiento total o parcial de responsabilidades inherentes a sus funciones, como es el caso de la baja asignación salarial, la inestabilidad en las formas actuales de contratación y, en consecuencia, el hecho de presentarse prácticas inadecuadas como la competencia desleal, tan común en las organizaciones de hoy, así, los empleados se ven abocados a adquirir un sinnúmero de compromisos profesionales o laborales con diferentes empleadores con el ánimo de subsanar el nivel de ingresos o deben asumir trabajos adicionales como independientes, generando en consecuencia detrimento de la calidad del servicio y el impacto en la ética laboral que debe existir frente a los requerimientos organizacionales.

Aunado a lo anterior, resulta preocupante la percepción del medio organizacional respecto a que en ocasiones concibe a los empleados como instrumentalistas, operativos, cuya labor debe ser mecánica y repetitiva y cuyos procesos y procedimientos deben beneficiar exclusivamente al empresario so pena de la cancelación del contrato.

Contrario a ello, la función de todo buen empleado es ejercer sus responsabilidades con un alto sentido social, pertenencia y aporte al desarrollo político y económico, superando las viejas costumbres enquistadas desde el inicio de la práctica organizacional cuando se utilizó la fuerza laboral simplemente como

obreros receptores de órdenes y sin acreditarle la importancia que estos merecían y tenían.

Es válido afirmar que un adecuado clima organizacional y unas positivas estrategias que tengan por objetivo producir bienestar para el trabajador, impactarán la cultura organizacional, constituyéndose en dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad. El bienestar laboral y la percepción de felicidad de los trabajadores representarán, a mediano y largo plazo, un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y de la cultura organizacional. Entonces, la felicidad como estrategia organizacional que permea la propia cultura es una premisa fundamental indicadora de éxito en tiempos en que la satisfacción personal, profesional y laboral es fuente de ventajas competitivas.

Lo anterior es de gran interés para la empresa que motivó la presente investigación, la cual, en los últimos años, ha trabajado en orientar sus procesos de gestión humana orientados a la felicidad de los trabajadores para así obtener una mayor productividad. La pregunta de investigación que se planteó para este estudio fue: ¿Cómo la percepción de felicidad de los colaboradores podría ser una estrategia para el desarrollo de la cultura organizacional en una empresa de la ciudad de Medellín?

8.2 Metodología

Diseño metodológico

La presente investigación se realizó bajo una metodología mixta, se recurrió tanto a datos cuantitativos como cualitativos.

Instrumentos

Se aplicó la Escala de Bienestar Psicológico (EBP) de Sánchez Cánovas, que permite valorar el grado de bienestar general de una persona a partir de la información subjetiva acerca de su nivel de satisfacción en distintos ámbitos de su vida. Consta de 65 ítems e incluye cuatro subescalas: bienestar psicológico subjetivo, bienestar material, bienestar laboral y relaciones con la pareja. Estas subescalas pueden ser aplicadas por separado (salvo las dos primeras, que se aplicarán siempre juntas) o de forma conjunta. De esta forma, el EBP permite obtener una valoración específica del nivel de felicidad general de la persona y del nivel de satisfacción con sus ingresos económicos y bienes materiales, con su trabajo y con la relación con la pareja, aspectos todos ellos íntimamente relacionados con el bienestar psicológico general de una persona.

Se recurrió también a la realización de grupos focales tanto con colaboradores como con personal directivo para identificar las prácticas o estrategias organizacionales utilizadas por la empresa, tendientes a producir felicidad a los colaboradores, y así mismo reconocer los elementos relacionados con la cultura organizacional.

Se realizó de igual forma una revisión documental de los procesos, marco estratégico, políticas organizacionales, con el fin de profundizar en la cultura organizacional de la empresa.

Población y muestra

La población la conformaron colaboradores de las seis áreas de la empresa donde se llevó a cabo el estudio en la ciudad de Medellín. Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia en función de acceso a la muestra tomando seis colaboradores por área, para un total de treinta y seis personas.

8.3 Resultados

El análisis de los datos cualitativos, proveniente de los grupos focales, se llevó a cabo a través de una categorización. A continuación se presentan los datos más relevantes que emergieron de este ejercicio.

En relación al concepto de felicidad, es definida por los colaboradores como percepción de bienestar personal y familia. En la empresa, los colaboradores exponen que se es feliz trabajando dado que se dan condiciones que brindan bienestar como poder charlar y tener espacios de esparcimiento y recibir reconocimiento por el desempeño logrado.

La cultura organizacional es el estilo de vida de la compañía, en este caso, es la felicidad y el bienestar que predominan en ella, así como el respeto, la confianza y la comunicación porque la empresa es de puertas abiertas para todos. Dentro de la cultura faltan algunas cosas por mejorar, como los canales de comunicación, infraestructura, redes tecnológicas e internet, ya que, en ocasiones se torna complicada y por el momento difícil que atraviesa el sector minero la estabilidad laboral para los empleados.

La empresa tiene un gran programa de bienestar que contempla acciones y celebraciones como: la fiesta del niño, la fiesta del amor y la amistad, semana de la salud, excelente remuneración salarial y variables como bonificaciones, comisiones, estrategias de motivación por medio del correo Institucional y carteleras donde se enfatiza en la persona, el respeto y la responsabilidad como valores fundamentales. Por otro lado, se cuentan con zonas para trabajar y alimentarse, se privilegian los espacios abiertos que favorecen las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo.

La empresa es una compañía que se preocupa por el empleado y sus necesidades básicas, brindando capacitaciones constantes que permiten el aprendizaje individual y colectivo. En la empresa también se tienen posibilidades de ascenso y hay sistemas de ahorro que son positivos para los colaboradores y para sus familias. La comunicación en la compañía es excelente y permite crear fuertes amistades y cercanía entre cargos y roles laborales.

En relación con los datos cuantitativos obtenidos de la aplicación del del instrumento EBP (escala de bienestar psicológico) para determinar su relación con su ejercicio laboral se presentan resultados en la siguiente tabla.

Tabla 30. Resultados de la aplicación de la Escala de Bienestar Psicológico (EBP) a los participantes de cada área

| Matriz de análisis de resultados Escala de Bienestar Psicológico (EBP) | | | | | | |
|--|---------------|-----------------------|--------------------|-------------------|----------------------|---|
| Área organizacional | Participantes | Bienestar psicológico | Bienestar material | Bienestar laboral | Relaciones de pareja | Conclusión cualitativa |
| Desarrollo humano | P1 | 97 | 95 | 98 | 96 | El participante se muestra como una persona proyectiva, propositiva y proactiva, se ve movilizada constantemente por el crecimiento personal, socioeconómico y afectivo. |
| Desarrollo humano | P2 | 90 | 75 | 70 | 20 | El participante se proyecta como una persona propositiva y proactiva, cumple con sus expectativas individuales y laborales, sin embargo, en la vinculación afectiva existen limitantes que no le permiten sentir bienestar. |
| Servicios | P3 | 80 | 50 | 40 | 75 | El participante proyecta gran capacidad para plantear nuevas metas y lograrlas movilizadas por sus convicciones, sin embargo se percibe que el entorno quizás no facilita el cumplimiento de algunas. El individuo posee la capacidad de vincularse afectivamente de una forma saludable. |
| Servicios | P4 | 50 | 55 | 75 | 25 | El participante muestra un alto nivel de satisfacción en relación a aspectos intralaborales, sin embargo frente al crecimiento personal considera que puede seguir mejorando, al igual que en la autonomía y autoaceptación. |
| Repuestos | P5 | 95 | 95 | 95 | No aplica | El participante se proyecta como una persona con gran capacidad de asumir nuevos retos que le permitan desarrollar nuevas habilidades y potencializar las que posee. |
| Servicios | P6 | 90 | 80 | 75 | 80 | El participante se muestra como una persona coherente, consecuente y responsable de sus actos, lo cual le genera satisfacción y confianza en sí mismo, posee relaciones interpersonales sanas y goza del bienestar que todo ello le proporciona. |

| | | | | | | |
|------------|-----|----|----|----|-----------|--|
| Repuestos | P7 | 99 | 99 | 80 | No aplica | En el participante se percibe un alto nivel de estabilidad emocional, con la capacidad suficiente para asimilar y comprender las reacciones que se gesten en los diferentes ámbitos donde encuentre participación. Su compromiso y entrega en el entorno laboral son notorios y su objetiva percepción sobre lo que ha alcanzado, logra estabilizar su modelo de vida. |
| Comercial | P8 | 90 | 95 | 70 | No aplica | Para el participante la empatía y las emociones positivas son fundamentales para consolidar su visión hacia un objetivo común y elevar los niveles de conciencia y tolerancia en los equipos de trabajo, tratando de cualificar su ser y su entorno laboral. |
| Rental | P9 | 95 | 95 | 70 | 99 | El participante puntúa con un alto índice de jerarquía motivacional y coherencia en la forma en la cual toma sus decisiones. Muestra compromiso y entrega en su campo laboral, entendiendo y acatando la normatividad. Su relación afectiva aflora dentro de un nivel alto de compromiso, entrega y satisfacción. |
| Servicios | P10 | 85 | 80 | 15 | 85 | En el participante es notoria una fuente continua de insatisfacción laboral, así que sus posibilidades de mejoramiento profesional se ven reducidas, lo que crea una condición desfavorable en su actual momento dentro de la compañía. Esta insatisfacción laboral se aprecia como una respuesta negativa hacia su propio trabajo generando latente intranquilidad en la manera en la cual asume su papel como profesional. |
| Repuestos | P11 | 95 | 90 | 80 | 99 | En el participante se aprecia un alto índice de jerarquía motivacional y coherencia en su toma de decisiones. También se resalta el grado de responsabilidad y entrega en su campo laboral y la correspondencia entre las aspiraciones y expectativas trazadas y los logros que ha alcanzado o puede lograr a corto o mediano plazo. Su relación afectiva aparece dentro de un nivel alto de compromiso, entrega y satisfacción. |
| Financiera | P12 | 80 | 50 | 90 | 80 | El participante tiene un nivel alto de estabilidad emocional, es tranquilo, sosegado y apacible; en su entorno laboral se muestra comprometido con cada una de las funciones que le son asignadas, las cuales asume desde su rol participativo y competitivo. |

| | | | | | | |
|-------------------|-----|----|----|----|-----------|---|
| Repuestos | P13 | 99 | 90 | 90 | 96 | El participante se percibe como una persona equilibrada, es consciente del gran número de fortalezas que posee, se muestra coherente la mayor parte del tiempo respecto a su estado emocional y a las actividades que desde su campo ocupacional desarrolla; además resalta en él su gran afinidad con su pareja. |
| Desarrollo humano | P14 | 95 | 80 | 90 | 25 | El participante presenta un alto nivel de adaptación a la normatividad imperante en su entorno laboral, estabilidad emocional determinado en las relaciones interpersonales, pero su índice es bajo en la manera en la cual establece lazos afectivos con su pareja. |
| Financiera | P15 | 90 | 80 | 95 | No aplica | El participante es una persona con buen dominio del entorno, sin notorios problemas para manejar los asuntos de la vida diaria, se siente capaz de mejorar o cambiar su entorno, es consciente de las oportunidades y las aprovecha y piensa que son la base de su crecimiento personal. |
| Comercial | P16 | 95 | 90 | 95 | 60 | El participante aparece como una persona coherente, en sus actitudes y en sus actuaciones de acuerdo a sus valores y principios. Espera con su pareja estabilizar unos lazos más fuertes desde lo afectivo, y que se pueda generar mayor comunicación. Asimismo, es notoria su entrega y compromiso dentro de su entorno laboral. |
| Repuestos | P17 | 85 | 90 | 90 | No aplica | El participante posee el autocontrol necesario para construir desde sus posibilidades la estabilidad emocional, la persistencia, y la motivación en procura de cualificar los entornos familiar y laboral. |
| Repuestos | P18 | 99 | 99 | 95 | No aplica | El participante se percibe como una persona equilibrada, consciente del gran número de fortalezas que posee, se muestra coherente la mayor parte del tiempo respecto a su estado emocional y a las actividades que desde su campo ocupacional desarrolla. |

| | | | | | | |
|-------------------|-----|----|----|----|-----------|--|
| Desarrollo humano | P19 | 99 | 95 | 99 | No aplica | El participante es una persona con excelente dominio del entorno, sin notorios inconvenientes para manejar los asuntos relacionados con su vida diaria, tiene la capacidad necesaria para cualificar diferentes aspectos que posibiliten estabilidad y crecimiento personal, es consciente de las oportunidades y las aprovecha y las asume como la base de su crecimiento. Denota gran compromiso con la compañía en la cual desarrolla su profesión. |
| Repuestos | P20 | 85 | 95 | 45 | 85 | En el participante se detalla que las circunstancias actuales dentro de su entorno laboral se encuentran insatisfechas, las causas pueden variar y las consecuencias afectaría tanto a su empresa como a su grupo familiar. Esta situación, de persistir; llegaría a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo, en procura de consolidar su rol como profesional. |
| Repuestos | P21 | 90 | 95 | 98 | No aplica | El participante presenta características de ser apacible, tolerante, emprendedor y sabe definir el cómo y el cuándo de cada proyecto que edifica. Su bienestar laboral lo asume con la más sólida convicción de entrega y responsabilidad para concebir los mejores resultados, individual y colectivamente. |
| Financiera | P22 | 99 | 99 | 96 | No aplica | El participante se percibe compenetrado con la manera como lucha en su día a día afrontando los retos que va encontrando, ideando modos de manejarlos, aprendiendo de ellos y profundizando su sensación de sentido de la vida. Su entorno laboral sugiere satisfacción y aceptación de la normatividad. |

8.4 Discusión

Hosie y Sevastos (2009 como se citó en Moccia, 2016), expresan que la felicidad en el trabajo es uno de los objetivos fundamentales del nuevo milenio, llevando a que las últimas investigaciones centren su interés en analizar la felicidad, el optimismo y los rasgos positivos del carácter, como condiciones necesarias no solo para el incremento de la productividad, sino también como indicador de bienestar laboral.

Casallas y Muñoz (2021) exponen que el concepto de felicidad ha sido tradicionalmente estudiado desde dos perspectivas, la primera desde una postura hedónica, dando prioridad a la experiencia subjetiva de sentirse bien, perspectiva que es la más común. La segunda perspectiva, adopta una visión *eudaimónica*, considerando el bienestar como posibilidad de crecimiento personal, autorrealización, búsqueda de sentido de vida. Esta perspectiva, ha sido menos explorada pese a su radical importancia, lo cual es coherente también, con los ritmos sociales y culturales actuales.

Por lo anterior, es relevante traer a colación lo manifestado por Fernández (2015, como se citó en Díaz y Carrasco, 2018) en donde la felicidad es percibida como:

La clave en la calidad de vida de las personas, ya sea en lo personal como en lo organizacional, facilitando la construcción de mejores relaciones interpersonales, aumentando la persistencia en el logro de objetivos, la productividad, la creatividad, la innovación, la satisfacción laboral y la motivación intrínseca al interior de las empresas (p. 2).

Para Celada *et al.* (2016), el concepto de felicidad y el de satisfacción en el lugar de trabajo están estrechamente relacionados:

La satisfacción y la felicidad en el trabajo son dos conceptos que se encuentran estrechamente relacionados. Davis y Newstrom definen la satisfacción como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo (p. 16).

Lo mismo exponen los participantes del estudio, la felicidad es conceptualizada como sensación de bienestar y va estrechamente ligada a los beneficios y la sensación de satisfacción que se experimenta en el lugar de trabajo, y dicha percepción a su vez esta permeada por las diferentes fases o prácticas organizacionales que directa o indirectamente afectan al trabajador. Los empleados de la empresa participantes de la investigación indican que en su lugar de trabajo la felicidad y el bienestar van de la mano y se experimentan por medio de sensaciones de plenitud y agrado por la labor realizada, enfatizando en que es una decisión personal, ya que es el bienestar de uno mismo, además, va ligada a las buenas relaciones laborales con compañeros, jefes y demás entes involucrados y a los beneficios, responsabilidad y cumplimiento de la empresa.

Al contrastar la información entregada por los participantes con la literatura referente, Biswas- Diener (2014, como se citó en Sandoval, 2015) indica que:

El bienestar subjetivo se relaciona con la satisfacción de la vida porque al igual que la felicidad se encuentra influido por la valoración que realiza el sujeto acerca de los sucesos, actividades y circunstancias en general en las que se desarrolla; sin embargo, el bienestar subjetivo tiene que ver con dos factores: Lo momentáneo que es representado por las emociones positivas o negativas en un momento dado; y la construcción mental, que se refiere al sentido global de la satisfacción con la vida y el entorno (p. 5).

La empresa se ha esforzado en los últimos cinco años por implementar acciones en aras de la satisfacción, bienestar y felicidad de los empleados dentro de la compañía, por ende, realiza actividades enfocadas en el ser y su desarrollo desde un plan integral que no solo beneficie el empleado, sino que impacte directamente a sus familias que pueden participar de las actividades. Todas estas iniciativas son medidas constantemente con herramientas que buscan identificar el nivel de satisfacción, la respuesta ante los planes implementados, los aspectos que se pueden mejorar con base en los resultados obtenidos que la compañía describe como positivos y generadores de felicidad en los colaboradores.

Las empresas que se esfuerzan por invertir en el bienestar de los empleados, como lo señala Acosta *et al.* (2011) y "que implementan dichas prácticas organizacionales son percibidas de manera significativa por el trabajador y producen altos niveles de satisfacción, compromiso, confianza, competitividad y apreciación de un sitio idóneo para prestar sus labores" (pp. 812-813).

Los colaboradores, a su vez, muestran satisfacción por las múltiples actividades de bienestar que brinda la empresa y se resalta que la compañía se preocupa por el colaborador y sus necesidades básicas desde las capacitaciones que brinda, adecuados espacios físicos para laborar, los programas de crecimiento interno, bonificaciones y demás planes que no solo los involucran a ellos, sino a sus familias, dejando una imagen positiva hacia la empresa y permitiendo el logro de los objetivos, así lo indican Wright y McMahan (1992, como se citaron en Acosta *et al.*, 2011): "Entendemos como prácticas organizacionales un patrón planificado de actividades orientados a facilitar que una organización logre sus metas" (p. 812).

La empresa brinda a los empleados un plan de beneficios que realmente le diferencia de otras empresas del sector y de otras empresas a nivel nacional, laborando bajo una filosofía de la felicidad ha intentado permear la cultura organizacional, la cual se hace vida a partir de la asunción que de dicha filosofía hagan los colaboradores de la organización, no solo en sus prácticas cotidianas a nivel laboral sino también en sus propias vidas. Esto se puede evidenciar en el cambio sistemático de su cultura organizacional, la cual ha sido imbuida por los valores y enfocada al ser humano desde una perspectiva de felicidad, respeto, bienestar y tranquilidad.

La organización se define a sí misma como una empresa de puertas abiertas para todos, procura que los miembros de la compañía sean vistos de la misma forma. Con respecto a la teoría, se puede encontrar que tiene relación directa el comportamiento del empleado, su actuar y su forma de afrontar las labores y relaciones interpersonales con la cultura dentro de las empresas. Ante esto, Ruiz y Naranjo (2012) expresan lo siguiente:

La cultura organizacional sirve de guía a los empleados y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse dentro de esta. Se tiene evidencia de que en varias organizaciones la cultura es tan fuerte que se puede ver cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa, transformando la manera como se desenvuelven, dependiendo del contexto en el que se encuentre o la influencia que reciba del medio (p. 286).

8.5 Conclusiones

La empresa ha implementado prácticas organizacionales enfocadas en planes de bienestar que impacten de manera positiva la comunidad laboral y que tiendan a generar felicidad y confort en los empleados, estas actividades y los resultados obtenidos son evidenciables en la forma en que los empleados se refieren a ellas, indicando que sistemáticamente se ha presentado un cambio tanto individual como colectivo en el comportamiento e imagen organizacional.

La compañía logró transformar un ambiente y cultura basados en conflictos y prácticas poco sanas donde primaba la falta de comunicación, a uno armonioso, donde las personas comparten y hacen agradable su estadía, pasando por grandes cambios a nivel de recurso humano, permitiendo que cada uno se adaptara y decidiera estar o no en la organización bajo los nuevos parámetros de convivencia.

Con base en la evaluación de bienestar psicológico con relación a su ejercicio laboral, se evidenció altos porcentajes de bienestar laboral en el colaborador, mostrando que las personas están a gusto con su trabajo y con el entorno donde lo desarrollan, esto conlleva directamente a estabilidad y buenas relaciones entre compañeros, impactando directamente en la dinámica organizacional.

De acuerdo con los grupos focales realizados, se percibe en los empleados un grado de aceptación positiva de los planes de formación y acciones de bienestar que la compañía desarrolla en aras del mejoramiento continuo y felicidad de los trabajadores, acciones que impactan de manera directa en ellos y en su familia y generan lazos de confianza y arraigo con la empresa.

Los resultados de los grupos focales son consecuentes con los obtenidos a través del instrumento de evaluación psicológica, se evidencia congruencia en ambos con relación a los altos niveles de bienestar y felicidad de los colaboradores y su interiorización de los valores y cultura organizacional propuesta por la empresa.

En el grupo focal del área de servicios fue evidente el malestar y la queja con relación al bienestar brindado por la compañía, ya que esta área ha sido golpeada por recortes de personal basados en complicaciones externas con el mercado actual. Esto demuestra que todo lo trabajado y los beneficios brindados, afectan la percepción de los empleados al ver en riesgo su estabilidad laboral.

Los colaboradores de la empresa reconocen una interiorización de la cultura laboral basada en la felicidad, se destaca la tranquilidad y agrado en sus labores diarias y los valores que han sido inculcados y trabajados a lo largo de los últimos años, se evidencia un fuerte bienestar y aceptación de su cultura.

La cultura organizacional en la empresa apunta directamente al ser, reconoce la individualidad y la importancia de cada uno dentro de la empresa, esto es percibido por el empleado en su política de puertas abiertas que le da la libertad y la confianza de hablar con jefes y directores de manera directa, sin burocracias y reconociéndolos como seres humanos propositivos y llenos de valor para la organización, sus familias y para la sociedad.

Referencias

Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2011). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. *Fòrum de Recerca*, (16), 811-825. http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/77366/fr_2011_9_1.pdf?sequence=1

Álvarez, A. y Muñiz, J. (2013). Felicidad y desarrollo de la cultura en las organizaciones: un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación*, (12), 7-31. <https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/4508754>

Casallas, M. I. y Muñoz, P. A. (2021). Relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral: análisis bibliométrico, evolución y tendencias. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (64), 241-280.

Celada, S., Gomes, F. y Varela, J. (2016). Felicidad en el trabajo (tesis de Doctorado). Universidad Argentina de la Empresa.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. McGraw Hill.

Díaz Pincheira, F. J. y Carrasco Garcés, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63(4),.

Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales*, Segunda Época(1), 21-43.

Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(2).

Ruiz, Y. y Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas*, 8(2), 285-307.

Sandoval, M. (2015). Bienestar subjetivo, felicidad, percepción social y entorno urbano- arquitectónico. Diseño del espacio urbano-arquitectónico basado en la persona [Trabajo de grado]. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. <https://bit.ly/36Unh2t>

Salas Vallina, A. (2013). Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo. <https://roderic.uv.es/handle/10550/29078>

Urdaneta, O. (2005). Psicología organizacional aplicada a la gestión de capital humano. 3R Editores.

Capítulo 9

Prácticas de gestión humana como predictoras de la felicidad laboral de un grupo de trabajadores colombianos³⁶

Lina Marcela Guevara Bedoya³⁷, María Eugenia Londoño Londoño³⁸, Milena Orozco Cardona³⁹

Resumen

Las prácticas de gestión humana son un conjunto de procesos que, articulados a la estrategia de la organización, permiten gestionar de forma efectiva a las personas para favorecer su bienestar e impactar los resultados. El objetivo de esta investigación es analizar la incidencia que tienen las prácticas de gestión humana sobre la felicidad laboral de un grupo de trabajadores colombianos. Se aplicó la escala de prácticas de gestión humana y la prueba F7 de felicidad a 308 trabajadores colombianos, con un nivel educativo mínimo de bachiller y con un tiempo de empleo de al menos seis meses. Las pruebas fueron aplicadas

³⁶ Proyecto realizado para optar al título de Magíster en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo de la Universidad de San Buenaventura, seccional Medellín. Vinculado al grupo de investigación Salud Comportamental y Organizacional y al proyecto Trabajos de grado de la Maestría de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo con Componente Innovador. Código 449011-18.02-

³⁷ Psicóloga, magíster en Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad de San Buenaventura, seccional Medellín. Correo: linaguevara88@gmail.com Grupo de investigación Salud Comportamental y Organizacional.

³⁸ Psicóloga, Magister en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos de la Universidad Jaume I. Correo: mariulondono@gmail.com Grupo de investigación Salud Comportamental y Organizacional.

³⁹ Psicóloga, magíster en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. Universidad de San Buenaventura seccional Medellín milenaoc325@hotmail.com Grupo de investigación Salud Comportamental y Organizacional.

mediante la herramienta de Google Forms, y se compartieron a través de redes sociales. Para el análisis de datos se realizaron correlaciones de Spearman y luego se hicieron análisis de regresión lineal múltiple. Se encontró que existe una relación positiva y significativa entre las prácticas de gestión humana y la felicidad laboral. Las variables con mayor capacidad de predicción de la felicidad laboral son disminución de las diferencias de estatus y capacitación. Se concluye que las organizaciones deben generar procesos internos de transformación enfocados en estas variables a fin de favorecer la felicidad de los colaboradores.

Palabras clave: prácticas de gestión humana, felicidad en el trabajo, capacitación, diferencias de estatus.

9.1 Introducción

La felicidad es uno de los temas que más ha ocupado las disertaciones y preocupaciones del ser humano a lo largo de su historia. Las preguntas respecto a cómo ser feliz o en qué consiste la felicidad parecen inherentes al desarrollo de la especie. Desde el ámbito académico algunos autores, especialmente pertenecientes a la corriente de la psicología positiva, han hecho algunas aproximaciones al concepto llegando a definir las dimensiones a partir de las cuales puede hablarse de felicidad (Salanova *et al.*, 2013; Moccia, 2016). Esta investigación centra su interés en la felicidad tal y como la trabaja Seligman (2003) para quien son claves los conceptos de gratificación, estado afectivo positivo y sentido de la vida. Estas dimensiones son llevadas al contexto organizacional por Sanín quien introduce el concepto de felicidad laboral (2017). La felicidad laboral entonces es un atributo personal y relativamente estable que se caracteriza por un estado de ánimo predominantemente positivo en el trabajo, por la vivencia de experiencias gratificantes relacionadas con la tarea y por la articulación de lo que se hace en la organización a un propósito que da sentido a la vida (Sanín, 2017). En esta línea, el estado afectivo positivo abarca la vivencia de múltiples emociones como la tranquilidad, la alegría y la armonía. El sentido se focaliza en comprender el propósito de lo que se hace. La gratificación, por su parte, se refiere a la sensación que se experimenta al utilizar las fortalezas

en lo que se sabe hacer y ponerlas al servicio de los demás (Seligman, 2003; Sanín *et al.*, 2018).

Ya que la dimensión laboral es una de las que más ocupa la vida del ser humano en la sociedad actual, estudiar la felicidad en dicho contexto resulta fundamental. Aunque puede considerarse que la felicidad es un fin en sí mismo, y por ende resulta innecesario justificar el porqué de su gestión, estudios recientes la han relacionado con efectos favorables, tanto para la organización como para las personas, reforzando la importancia de trabajar este tema en las empresas. Los efectos de este estado se observan no solo en un aspecto concreto de la salud, sino en distintos sistemas como el cardiovascular, el inmunitario y el endocrino (Figueras, 2012). Adicionalmente, se han encontrado estudios que señalan que el bienestar subjetivo alarga los años de vida libre de enfermedad y que entre las personas felices se producen con menor frecuencia algunas enfermedades concretas (Diener *et al.*, 2017; Veenhoven, 2008). Respecto a los beneficios para las empresas, se ha encontrado que las personas felices realizan el trabajo con niveles más altos de desempeño y que organizaciones con personas felices suelen tener mejores índices de productividad (Sanín, 2017).

Pese a que en los últimos años se han realizado varios estudios que señalan la felicidad laboral como fundamental en el trabajo (Sanín *et al.*, 2018), hablar de la gestión de la felicidad en contextos laborales es un asunto complejo y que requiere ser revisado con cuidado. Pensar que las áreas de gestión humana deben asumir la responsabilidad por algo que el trabajador debe ser capaz de conseguir por sí mismo, puede resultar bastante contraproducente (Sanín, 2017). No solamente se está cargando a un proceso específico con un asunto de la vida que es trascendental y transversal a la misma, sino que además se le está enviando un mensaje al trabajador que le dice implícitamente que otro se hará cargo de algo que corresponde a sus búsquedas personales.

A lo anterior se suma la cantidad de tareas y objetivos que cada vez se asignan a las áreas de gestión humana. Poner al ser humano como elemento central de

la gestión en las organizaciones sin duda alguna ha sido una conquista importante, pero ha traído como consecuencia que el departamento de la organización encargado de estos procesos ya no solamente deba responder por asuntos transaccionales como nómina y contratación, sino que además deba hacerse cargo de temas como bienestar, riesgo psicosocial, clima, cultura, liderazgo, desempeño, y otra infinidad de tareas cuya lista parece no agotarse. Sumar a todo esto la gestión de la felicidad resulta, además de difuso, complejo para el departamento.

Con el panorama anterior, más que preguntarse por tareas o responsabilidades adicionales, valdría revisar qué de lo que se hace en gestión humana puede tener impacto sobre la felicidad en el trabajo y contribuir a que las personas experimenten emociones positivas, gratificación y sentido. Ello, no solo daría argumentos para saber en qué prácticas debe focalizarse el área y debe invertir mayores esfuerzos, sino que ayudaría también a articular los procesos para que desde una misma acción se impacten distintos frentes.

Aunque las prácticas de gestión humana (PGH) se han estudiado en relación con muchos otros fenómenos organizacionales (Saldarriaga, 2013; Agudelo-Orrego, 2019; Rodríguez-Sánchez, 2020), poco se conoce respecto al impacto que pueden tener específicamente sobre la felicidad en el trabajo. Las PGH se consideran vitales para lograr los objetivos estipulados en la planeación estratégica de las organizaciones (Montoya *et al.*, 2017; Kumar y Ayedee, 2019; Maturana y Andrade, 2019; Cubillos *et al.*, 2020), pero poco se articulan con temas de alta trascendencia como la felicidad. A ello se suma que, en Latinoamérica, y específicamente en Colombia, aún falta ampliar mucho más el conocimiento sobre estos temas a fin de orientar adecuadamente su gestión (Sanín, 2017).

En este proyecto se trabaja con las PGH relacionadas con los sistemas de alto desempeño (STAD), es decir, no se conciben las prácticas a partir de actividades aisladas sino de procesos articulados e integrados a la estrategia de la organización (Nadeem *et al.*, 2019). Desde esta perspectiva, las PGH tienen como objetivo incrementar la productividad de las empresas y consolidar procesos de

gestión humana como estrategia para el fortalecimiento del talento humano y del desarrollo organizacional (Uribe *et al.*, 2013; Toro *et al.*, 2013).

Si bien, las PGH se conciben como un asunto estratégico, es posible hacer una descripción de estas a partir de los procesos que las integran y que suelen incluir actividades como reclutamiento, selección, capacitación, formación, evaluación, compensación, entre otras (Toro *et al.*, 2013). Gong *et al.* (2009) trabajan desde el marco de los STAD, y proponen un modelo para las PGH que concibe que estas pueden estar orientadas tanto a la conservación del personal como al desempeño. Las primeras (enfocadas en la protección y equidad entre los trabajadores) incluyen la estabilidad en el empleo y la reducción de las diferencias de estatus. Por su parte, las orientadas al desempeño (enfocadas al desarrollo de los recursos humanos, la motivación y las oportunidades para el uso productivo de sus recursos) involucran participación en decisiones de grupo, la vinculación selectiva, remuneración contingente con el desempeño, capacitación, y planeación y avance de carrera.

Toro *et al.* (2013) retomaron la clasificación de Gong *et al.* (2009), sin embargo, encontraron que en el contexto colombiano la agrupación de las PGH es diferente a la planteada en el modelo inicial. Algunos años después, en otro estudio realizado en Colombia con una muestra que incluía más del mil jefes, se encontró que la clasificación difería de las dos propuestas (Guevara *et al.*, 2020). Dado lo anterior, en este estudio se retoma el listado de prácticas señalado en el modelo original, pero se omite la clasificación entre orientadas al desempeño y a la conservación, por no tener un modelo concluyente frente a dicha categorización. A continuación, se describen las PGH del modelo señalado. Vale aclarar que, aunque se describen a partir de un listado de procesos, los sistemas de trabajo de alto desempeño lo desarrollan de manera integrada y teniendo en cuenta no solo su existencia, sino también su calidad y cobertura (Nadeem *et al.*, 2019).

La vinculación engloba los procesos de reclutamiento y selección de personal. Es un proceso de toma de decisiones orientado a la incorporación de los recur-

mentos humanos adecuados para resolver las necesidades de una empresa (Carvajal y López, 2016).

La capacitación es el elemento esencial de la gestión y desarrollo de las competencias coherentes con las tareas, cargos y responsabilidades de los empleados. Esta práctica es necesaria para actualizar el personal de acuerdo con las necesidades del medio y debe estar alineada con los valores de la empresa (Díaz y Aguirre, 2013; Agudelo-Orrego, 2019).

La evaluación del desempeño es un conjunto de acciones que consiste en evaluar la calidad del trabajo de los empleados y su papel en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad (Dini y Stumpo, 2018).

La participación en la toma de decisiones está referida a las prácticas administrativas orientadas a involucrar a todo el personal en las decisiones importantes de sus equipos de trabajo y de la empresa (González *et al.*, 2019).

Planeación y avance de carrera incluye las prácticas administrativas que ofrecen oportunidades de movilidad y progreso ocupacional del personal dentro de la empresa. Implica que el desarrollo de las personas no solo está relacionado con el nivel de formación, sino también con las diferentes oportunidades de ocupar distintas posiciones que se dan en las organizaciones, desempeñar variados cargos y participar en diversas actividades (Campos y Vela, 2015).

La estabilidad en el empleo está definida como el conjunto de prácticas administrativas que promueven y aseguran altos niveles de permanencia del personal (Marín, 2015).

Reducción de las diferencias de estatus hace referencia a las acciones administrativas que promueven y aseguran trato igualitario y no discriminatorio entre todo el personal de la organización.

La remuneración contingente con el desempeño vincula la compensación eco-

nómica y los beneficios financieros con el desempeño laboral de las personas. Posibilita ofrecer incentivos que pueden aportar a la satisfacción laboral (Viñán-Villagrán *et al.*, 2020).

Aunque diversas investigaciones han avanzado en comprender mejor el tema de la felicidad en el trabajo relacionada con asuntos como el compromiso laboral, la productividad, el desempeño, entre otras (Sanín, 2017; Seligman, 2003; Fernández, 2015), esta investigación se centra en las PGH en un grupo de trabajadores colombianos como antecedente de la felicidad laboral.

9.2 Metodología

La presente investigación es no experimental, transversal, de corte cuantitativo. Se buscó analizar la influencia de las prácticas de gestión humana en la felicidad laboral de un grupo de trabajadores colombianos.

Muestra

Se recopiló una muestra por disponibilidad con la metodología de bola de nieve (Martínez-Salgado, 2012) lo que permitió recolectar un total de 308 respuestas de trabajadores colombianos, a través de la herramienta de Google Forms. Los participantes debían contar con un nivel educativo por lo menos de bachillerato y tener un tiempo de vinculación de al menos seis meses en el empleo actual. La recolección de datos se realizó durante los cuatro primeros meses del año 2020. La mayoría de las personas encuestadas (65,4 %) corresponden al género femenino. El 54,5 % de los empleados tiene una antigüedad en la empresa de entre uno y cinco años. La mayoría de los encuestados tiene un nivel de formación profesional (37,3 %) o de posgrado (30,5 %). Más de la mitad de los empleados hacen parte de empresas grandes, superiores a 200 empleados (53,5 %).

Instrumentos

Escala de Prácticas de Gestión Humana: la versión original fue creada en China por Gong *et al.* (2009), pero la utilizada en esta investigación corresponde a la adaptación validada en Chile, Colombia y México por Toro *et al.* (2013). Cuenta con 48 reactivos que evalúan existencia, calidad y cobertura de las PGH. Los reactivos corresponden a afirmaciones de tipo "la mayoría del personal participa en decisiones que afectan su trabajo", que se contestan en una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta: (0) ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (1) completamente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) de acuerdo y (4) completamente de acuerdo. La opción cero (0) no fue considerada como una respuesta válida. El instrumento cuenta con evidencias de validez de contenido realizada a través de jueces expertos, y validez factorial constatada a través del método de extracción de factorización de ejes principales y rotación promax, que explica el 63 % de la varianza con las ocho dimensiones (Guevara *et al.*, 2020). La fiabilidad del instrumento, por el método de alfa de Cronbach es de 0,98, calculado tanto con la muestra empleada tanto durante su fase de adaptación (Toro *et al.*, 2013) como en la verificación de calidad psicométrica que se hizo con los datos de este estudio.

Cuestionario F7: esta prueba, en su versión original evalúa tanto felicidad en la vida como felicidad en el trabajo y tiene dos formas (A y B). Sin embargo, para esta investigación solo se hizo uso de los diez reactivos de la forma A que evalúan felicidad laboral y que se dividen en tres dimensiones: estado afectivo positivo, gratificación y sentido. Los ítems están diseñados en escala Guttman, cada reactivo es un conjunto de afirmaciones ordenadas jerárquicamente que dan cuenta de distintos niveles del atributo. Los ítems corresponden a enunciados como "considero que ...", y su respuesta tiene las siguientes opciones (4) tengo un propósito claro, (3) tengo un propósito claro aunque a veces dudo de él, (2) muchas veces pienso que no tengo ningún propósito y (1) no tengo ningún propósito. La fiabilidad general de la escala, con el método de alfa de Cronbach es de 0,88 y las subdimensiones se encuentran por encima de 0,74 (Sanín y Guevara, 2017). En la verificación realizada con la muestra del estudio, se

evidencia una fiabilidad general 0,94 mientras que para las dimensiones oscila entre 0,8 y 0,89. La validez del instrumento, en su fase de diseño, se verificó a través de jueces expertos y posteriormente por análisis factorial exploratorio donde se encontró que las tres dimensiones explican un 68 % de la varianza total, y que los pesos factoriales se encuentran todos por encima de 0,39 en el factor que corresponde de acuerdo con el modelo teórico que soporta el cuestionario (Sanín y Guevara, 2017).

Procedimiento

Los instrumentos empleados en este estudio fueron diseñados y validados por CINCEL SAS por lo que, para efectos del desarrollo de la investigación, se realizó una solicitud de préstamo. Una vez el comité científico de CINCEL SAS revisó y avaló la investigación, se procedió a montar los cuestionarios en la plataforma de Google Forms para realizar la recolección de datos. Se invitó a las personas a participar de forma voluntaria, se publicó en redes sociales como Facebook, WhatsApp, LinkedIn, se envió a través de correo electrónico y se compartió en diferentes grupos sociales. A quienes accedían a participar se les explicaba de manera detallada el objetivo de investigación y el tratamiento que se daría a los datos y se solicitaba el consentimiento informado previo al diligenciamiento de los instrumentos.

La aplicación de ambos instrumentos tenía un tiempo aproximado entre 30 y 40 minutos, 198 aplicaciones se hicieron de forma virtual y 110 de forma presencial (se descargó el formulario y se imprimió para su diligenciamiento en el caso de las personas que así lo prefirieron y posteriormente se digitaron los datos en Google Forms).

Análisis de información

Para realizar el análisis de datos se utilizó el programa estadístico SPSS 24.0, para Windows. Se realizaron correlaciones de Spearman y luego bajo el método de regresión lineal múltiple, se analizó la relación entre variables y el pronóstico

de fenómenos de dependencia, a partir de variables independientes. Se tomaron como variables dependientes: felicidad, estado afectivo positivo, sentido y gratificación en el trabajo, y se analizó la dependencia de cada una de ellas con las variables asociadas a las PGH. Para escoger los modelos se analizó no solamente la significancia de este, sino que además se observó que los coeficientes beta estandarizados fuesen significativos y diferentes de cero. El coeficiente de determinación (R^2) se tomó para explicar la capacidad del conjunto de variables independientes para predecir las variaciones en la dependiente. También se tuvieron en cuenta indicadores de ajuste como el VIF y el Durbin Watson.

9.3 Resultados

9.3.1 Relación entre PGH y felicidad laboral

Las correlaciones entre las ocho PGH y las tres dimensiones de felicidad laboral, así como con el indicador global, fueron significativas y positivas ($p < 0,05$). La PGH que mostró una correlación más alta con felicidad es planeación y avance de carrera ($r = 0,52$), seguida de capacitación ($r = 0,51$), participación en toma de decisiones ($r = 0,51$), reducción de diferencias de status ($r = 0,50$), evaluación de desempeño ($r = 0,48$), remuneración contingente con el desempeño ($r = 0,47$), estabilidad en el empleo ($r = 0,46$) y vinculación selectiva ($r = 0,45$). En la tabla 31 se muestran las asociaciones entre las variables del estudio y los datos descriptivos de cada una de ellas.

Las correlaciones se realizaron con el estadístico de Spearman dado que los datos se distribuyeron de manera no paramétrica (Kolmogorov Smirnov $p < 0,05$).

Tabla 31. Correlaciones entre las variables del estudio, medias (M) y desviaciones estándar (DE)

| | | M | DE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|----|---|------|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1 | Experimentación de emociones positivas | 3,15 | 0,76 | | | | | | | | | | | |
| 2 | Gratificación en el trabajo | 3,39 | 0,70 | 0,654** | | | | | | | | | | |
| 3 | Sentido en el trabajo | 3,53 | 0,73 | 0,686** | 0,696** | | | | | | | | | |
| 4 | Felicidad en el trabajo | 3,36 | 0,68 | 0,907** | 0,870** | 0,840** | | | | | | | | |
| 5 | Vinculación | 2,58 | 0,84 | 0,454** | 0,360** | 0,395** | 0,456** | | | | | | | |
| 6 | Estabilidad | 2,60 | 0,74 | 0,465** | 0,379** | 0,409** | 0,461** | 0,683** | | | | | | |
| 7 | Reducción de las diferencias de estatus | 2,63 | 0,71 | 0,467** | 0,464** | 0,484** | 0,505** | 0,707** | 0,700** | | | | | |
| 8 | Participación en toma de decisiones | 2,41 | 0,67 | 0,470** | 0,451** | 0,480** | 0,514** | 0,709** | 0,715** | 0,801** | | | | |
| 9 | Remuneración | 2,41 | 0,75 | 0,461** | 0,365** | 0,436** | 0,472** | 0,692** | 0,724** | 0,616** | 0,705** | | | |
| 10 | Capacitación | 2,61 | 0,72 | 0,501** | 0,425** | 0,461** | 0,516** | 0,732** | 0,685** | 0,719** | 0,776** | 0,751** | | |
| 11 | Plan de carrera | 2,33 | 0,70 | 0,494** | 0,437** | 0,477** | 0,520** | 0,746** | 0,690** | 0,738** | 0,762** | 0,730** | 0,747** | |
| 12 | Evaluación de desempeño | 2,60 | 0,77 | 0,468** | 0,388** | 0,429** | 0,478** | 0,751** | 0,648** | 0,700** | 0,742** | 0,712** | 0,797** | 0,703** |

Nota: **p < 0,01. M = Media, DE = Desviación estándar. Se trabajó con una muestra de 308 colaboradores

Tabla 32. Regresión por pasos sucesivos de las variables de PGH sobre la variable felicidad en el trabajo

| | | R | R2 | E | M2 | F | Sig | B | T | Sig (B) | Durbin-Watson | Tol. | VIF | |
|---|--------|--------------------|-------|---------|--------|---------|--------------------|-------|--------|---------|---------------|-------|-------|-------|
| 1 | PGH_ES | 0,550 ^a | 0,302 | 0,57125 | 42,852 | 131,319 | 0,000 ^b | | 15,597 | 0,000 | 1,275 | 1,000 | 1,000 | |
| | | | | | | | | 0,550 | 11,459 | 0,000 | | | | |
| 2 | PGH_ES | 0,574 ^b | 0,330 | 0,56084 | 42,852 | 74,296 | 0,000 ^c | | 13,982 | 0,000 | | | | |
| | PGH_CE | | | | | | | 0,365 | 5,171 | 0,000 | | | 0,445 | 2,246 |
| | | | | | | | | 0,248 | 3,515 | 0,001 | | 0,445 | 2,246 | |

Nota: R = valor de la correlación, R2 = valor de la regresión, E = error estándar, M2 = media cuadrática, F = estadístico de prueba, Sig = significancia, B = Beta, t = estadístico de prueba, Sig (B) = significancia del Beta. Tol = tolerancia, VIF = indicador de colinealidad, ES = disminución de las diferencias de estatus, CE = capacitación.

9.3.2 Análisis de regresión

Pese a que, tal como se reportó anteriormente, la prueba inferencial para verificar la normalidad de los datos arrojó que estos son no paramétricos, dada la cantidad de variables, y que a nivel descriptivo todas las PGH tenían valores de curtosis y asimetría entre -2 y 2, se procedió a trabajar con regresión lineal por el método de pasos sucesivos. Aunque se cargaron ocho variables independientes, y en los análisis de correlación todas habían mostrado asociación significativa con la dependiente, se generaron solo dos modelos (tabla 32). Se verificaron indicadores de ajuste y de colinealidad y ambos cumplían con estos.

Como se observa en la tabla 32, las prácticas con mayor capacidad de predecir la felicidad en el trabajo son la disminución de las diferencias de estatus y la capacitación.

Además de lo anterior, se realizaron análisis tomando como variable dependiente cada una de las dimensiones de felicidad en el trabajo, a fin de identificar aquellas prácticas con mayor capacidad de incidencia. Al

analizar las tres subdimensiones de la felicidad laboral, se encuentran resultados muy similares pues nuevamente aparecen reducción de las diferencias de estatus y capacitación como las variables que predicen tanto la gratificación ($r^2 = 0,26$ $p < 0,05$) como la experimentación de emociones positivas ($r^2 = 0,32$, $p < 0,05$). Para la dimensión de sentido, aunque nuevamente aparece la reducción de las diferencias de estatus, la remuneración contingente con el desempeño resulta ser la segunda variable incluida en el modelo ($r^2 = 0,27$ $p < 0,05$).

9.4 Discusión

Este estudio tuvo por objetivo probar la capacidad de predicción de las PGH sobre la felicidad laboral en una muestra de trabajadores colombianos. Aunque no todas las prácticas analizadas tienen el mismo impacto, se logró demostrar que todas tienen relación y que algunas de estas tienen una incidencia importante. De acuerdo con lo que se conoce hasta ahora sobre la felicidad, es entendible que las prácticas de gestión humana, como variable contextual, hagan un aporte moderado en la felicidad (Lyubomirsky *et al.*, 2011). Será necesario seguir revisando si otros asuntos no contemplados en este estudio pueden tener mayor capacidad de explicación del fenómeno.

Según los datos de esta investigación las PGH que mayor incidencia tienen en la felicidad laboral son la disminución de las diferencias de estatus seguida de capacitación. La remuneración contingente con el desempeño aparece como una práctica importante solamente respecto a la dimensión de sentido.

El hecho de que la disminución de las diferencias de estatus haya sido la variable independiente con mayor capacidad de predicción de la felicidad y de cada una de sus dimensiones, señala que las distancias de poder en las organizaciones son una condición importante y que requiere ser gestionada.

Llama la atención el resultado, en tanto que diversos estudios han mostrado en Colombia una realidad organizacional que ha creado jerarquías y brechas entre empleados y líderes, que aumenta la distancia de poder. Según Hofstede

(2011), las distancias de poder tienen lugar en las organizaciones cuando los miembros de menor importancia aceptan que el poder sea desigual. Culturalmente las personas con mayor rango son respetadas y temidas por ser símbolo de autoridad y mando, y ello tiene influencia directa en el comportamiento de las organizaciones (Aguilar *et al.*, 2018).

Estos resultados son coherentes con otros estudios que han señalado la necesidad de un nuevo estilo de jefatura para lograr que en los contextos organizacionales se ejerza un liderazgo más cercano donde la autoridad se valide por las competencias que se tienen y no solamente por el cargo (Rojas, 2019). También se ha señalado la necesidad de que los líderes desarrollen habilidades de comunicación y empatía que logren el empoderamiento y participación de los empleados (Sandoval, 2014).

Las organizaciones tienen la responsabilidad de trabajar en la reducción de las diferencias de estatus con base en el principio de igualdad, para que todos los trabajadores tengan un trato digno e igual en condiciones contractuales, horarios laborales, beneficios, entre otros, indiferentemente de su raza, género, creencias, idioma o color (Castro, 2013). Prácticas sencillas como compartir espacios físicos dentro de la organización, respetar las normas de convivencia independientemente del nivel jerárquico y democratizar los beneficios para que todos puedan tener acceso a ellos, son acciones para promover la felicidad en el trabajo.

Por su parte la capacitación sigue siendo una de las prácticas estratégicas de gestión humana. Los resultados de este estudio corroboran su importancia al evidenciar que, además de los beneficios ya conocidos de desarrollar a las personas, contribuye con la felicidad laboral. Posiblemente, aunque los espacios de formación puedan constituirse como escenarios de disfrute donde las personas se desconectan un poco de la ejecución rutinaria de la tarea y se permiten el relacionamiento con otros, la mayor conexión entre esta práctica y la felicidad radica en que el desarrollo de las habilidades que demanda el contexto laboral son un elemento clave para poder experimentar gratificación. Enfrentarse a un

reto para el que no se está capacitado genera mucho malestar psicológico. En contraste, la capacitación enriquece el equipaje de habilidades de las personas y les amplía la posibilidad de gratificarse al ponerlas en práctica.

La capacitación es una inversión en la medida que a futuro permite el retorno tanto para la compañía como para el trabajador (Agudelo-Orrego, 2019). Al mismo tiempo constituye un reto, por una parte, se hace necesario diseñar y ejecutar programas de formación adecuados, pero por otra es necesario enriquecer los puestos de trabajo para que se puedan poner en práctica los nuevos conocimientos y habilidades desarrolladas.

Es importante considerar que las personas que cuentan con un mayor estatus en las organizaciones, es decir, que ocupan cargos directivos y estratégicos, son quienes tienden a puntuar de manera más favorable en las variables que hicieron parte de este estudio. Estas suelen experimentar en menor medida las diferencias de estatus, tienen mayor acceso a la formación por parte de la empresa, y encuentran mayor conexión entre los beneficios económicos que reciben por parte de la organización y la ejecución de sus tareas. Además, es posible que tener una posición jerárquica más alta esté asociada a acceso a información que permita conectar más fácilmente lo que se hace con el sentido de la tarea. Es probable entonces que la variable rol o nivel jerárquico ejerza un papel moderador de las relaciones aquí encontradas. Aun así, resultados como estos son un llamado a construir escenarios más equitativos donde todas las personas puedan encontrar en lo laboral un escenario de desarrollo personal y de felicidad.

9.5 Conclusiones

La PGH que mayor incidencia tiene en la felicidad laboral es la disminución de diferencias de estatus, seguida de la capacitación. Estos hallazgos se traducen en una invitación a las organizaciones a trabajar por un liderazgo que posibilite acortar las distancias de poder que perciben los empleados, impulsar y empoderar la participación en diferentes espacios laborales y trabajar por el desarrollo de nuevas y mejores habilidades.

Mientras muchas organizaciones centran sus esfuerzos en diseñar planes de beneficios e incentivos como estrategia para incrementar la felicidad, esta investigación muestra que, con la modificación de algunas PGH dentro de la organización, referidas a asuntos cotidianos como el trato igualitario entre distintos niveles jerárquicos, es posible promover felicidad laboral en los colaboradores.

En futuras investigaciones, sería interesante tener en cuenta datos sociodemográficos como la edad, la antigüedad en la empresa y el nivel jerárquico, dado el papel moderador que estas variables pueden tener en las relaciones encontradas. Este estudio tuvo algunas limitaciones que deberán ser subsanadas en futuras investigaciones: se contó con una sola fuente de información pues todos los cuestionarios fueron de autorreporte y, el muestreo por bola de nieve, al ser no probabilístico, dificulta la generalización de los hallazgos. Aun así, se considera que los resultados son un aporte relevante al campo de la gestión humana y a la pregunta por la felicidad en los contextos organizacionales.

Referencias

- Agudelo-Orrego, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. <https://bit.ly/3Kdzj5o>
- Aguilar, I., Ortega, J., Borja, F., Vera, M. y Montalván, R. (2018). Dimensiones culturales de Hofstede en la sociedad ecuatoriana. *Amauta*, 16(31), 71-86. <https://bit.ly/3INmIWb>
- Campos, F. y Vela, E. (2015). Plan de desarrollo de carrera aplicado a una empresa de sector ingeniería, nivel mando medio a gerencial [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1944>
- Castro, O. (2013). Nivel de cumplimiento en materia de trabajo decente en Colombia. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 1(2), 58-78.
- Carvajal, L. y López, Ó. (Eds.). (2016). Selección de personal: discursos, prácticas, tecnologías. Pontificia Universidad Javeriana. <https://bit.ly/3hHE2QM>
- Cubillos, C., Montealegre, J. y Delgado, A. (2020). Prácticas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero de la ciudad de Ibagué (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, (48), 265-282.
- Díaz, O. y Aguirre, D. (2013). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5(10), 22-28.
- Diener, E., Pressman, S., Hunter, J. and Delgadillo-Chase, D. (2017). If, Why, and When Subjective Well-Being Influences Health, and Future Needed Research. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 9(2), 133-167.
- Dini, M. y Stumpo, G. (Coords.). (2018). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Cepal. <https://bit.ly/3Ce3Ygl>
- Fernández, I. (2015). Felicidad organizacional. Cómo construir en el trabajo. Ediciones B.
- Figueras, A. (2012). Pura felicidad. Ser feliz es saludable. Plataforma Actual.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-256. <https://bit.ly/34gBkyz>
- Gong, Y., Law, K., Chang, S. and Xin, K. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263-275.
- Guevara, L., Sanín, A. y Tobar, L. (2020). 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.
- Hofstede, G. (12 de enero de 2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
- Kumar, A. and Ayedee, N. (2019). Strategic HRM practices to deal with gender diversity problems in organizations. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 8(3), 74-79. <https://bit.ly/3tDUqr8>
- Lyubomirsky, S., Dickerhoof, R., Boehm, J. and Sheldon, K. (2011). Becoming happier takes both a will and a proper way: An experimental longitudinal intervention to boost wellbeing. *Emotion*, 11(2), 391-402. <http://doi.org/10.1037/a0022575>

- Marín, F. (2015). La estabilidad laboral: aspectos y procedimientos en la LOTTT. *Cuestiones Jurídicas*, 9(2), 11-27. <https://www.redalyc.org/pdf/1275/127546588002.pdf>
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 3(17), 613-619. <https://bit.ly/3vMhcjf>
- Maturana, D. y Andrade, V. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión. *Innovar*, 29(74), 101-114. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82091>
- Montoya, A., Méndez, J. y Boyero, M. (2017). Trabajo digno y decente: una mirada desde la OIT para la generación de indicadores para las pyme mexicanas y colombianas. *Visión de Futuro*, 21(2), 84-106. <https://bit.ly/3tqqmPs>
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(2), 143-151. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77846055007>
- Nadeem, K., Riaz, A. and Qaiser, R. (2019). Influence of high-performance work system on employee service performance and OCB: The mediating role of resilience. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9, 1-13. <https://bit.ly/3sLEUKy>
- 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. <https://bit.ly/3Mp979M>
- Rojas, D. (2019). Reinventando las organizaciones con nuevos modelos organizacionales. https://www.equiposytalento.com/upload/talent_noticias/003/3856/18-23-r-agiledefts.pdf
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H. and Torrente, P. (2013). Positive Interventions in Positive Organizations. *Terapia Psicológica*, 31(1), 101-113. <https://bit.ly/3HJlrOL>
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Sanín, A. (2017). Felicidad y optimismo en el trabajo. Hallazgos de investigaciones científicas [Tesis de Doctorado, Universidad Jaume I]. <https://bit.ly/3IQxUBx>
- Sanín, A. y Guevara, L. (23 de julio de 2017). Diseño de un instrumento para medir felicidad en la vida y en el trabajo [Ponencia]. XXXVI Congreso Interamericano de Psicología, Mérida, México.
- Sanín, A., Salanova, M. y Vera, P. (2018). Satisfacción con la vida: el rol de la felicidad en el trabajo y la vida. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(1), 54-66.
- Seligman, M. (2003). La auténtica felicidad. Zeta
- Toro, F., Sanín, A. y Guevara, L. (2013). Validación de una escala para evaluación de la existencia, calidad y cobertura de las prácticas de gestión humana en las organizaciones. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 32(1), 9-30.
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad y Empresa*, 15(25), 53-71.

Veenhoven, R. (2008). Healthy happiness: Effects of happiness on physical health and the consequences for preventive health care. *Journal of Happiness Studies*, 9, 449-469.

Viñán-Villagrán, J., García-Liut, E. y Caicedo-Benavides, F. (2020). Incidencia del sistema de compensación en el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 740-762. <https://bit.ly/3HJnbYj>

Capítulo 10

Acceso al trabajo e integración de desmovilizados en Colombia⁴⁰

María Alejandra Gómez Vélez⁴¹, Verónica Andrade Jaramillo⁴², Leidy Yulieth Castañeda⁴³

Jackeline Ramírez Aristizábal⁴⁴, Juan José Franco del Río⁴⁵

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo comprender las experiencias de inserción al mercado laboral de desmovilizados, para lo cual se utilizó como método una investigación cualitativa fenomenológica a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a cuatro excombatientes, dos responsables de empresas y un funcionario de la agencia de reincorporación (ARN). Entre los resultados, se encontró que hay barreras que hacen difícil la inserción laboral, como la estigmatización e imaginarios sociales, la falta de competencias labo-

⁴⁰ Este capítulo se adscribe al proyecto de investigación *Procesos de cambio organizacional para la vinculación laboral de personas asociadas al conflicto armado en Colombia*, ejecutado por los grupos de investigación en Gestión de la comunicación y en Psicología, sujeto, sociedad y trabajo, radicado número 198C-06/18-62, de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín.

⁴¹ Doctora en Psicología. Docente e investigadora interna de la Facultad de Psicología, miembro del grupo de investigación en Psicología, sujeto, sociedad y trabajo, y Coordinadora Académica de la Maestría en Gestión Humana para Organizaciones, de la Universidad Pontificia Bolivariana. Correo: alejandra.gomez@upb.edu.co

⁴² Doctora en Psicología. Docente de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín y de la Universidad de Antioquia. Correos: veronica.andrade@upb.edu.co, veronica.andrade@udea.edu.co. Miembro y coordinadora del Grupo de investigación en Psicología, sujeto, sociedad y trabajo de la Universidad Pontificia Bolivariana.

⁴³ Estudiante de psicología de la Universidad Pontificia Bolivariana.

⁴⁴ Estudiante de psicología de la Universidad Pontificia Bolivariana.

⁴⁵ Estudiante de psicología de la Universidad Pontificia Bolivariana.

rales y el temor a la propia seguridad de los excombatientes y empleadores. Otro hallazgo significativo fue el relativo a la salud mental de algunos desmovilizados, como las repetidas crisis de pánico, depresión, trastorno de estrés postraumático y la medicalización. Cabe señalar que algunos excombatientes relatan experiencias relacionadas con la violencia sexual, el reclutamiento forzado y experiencias de guerra. Las experiencias de acceso al trabajo posibilitan la construcción de nuevos significados y contribuye a la calidad de vida de los desmovilizados. La investigación permite concluir que estas personas, al tener acceso a un proceso de reincorporación en el que pueden prepararse para la vida laboral, cuentan con mejores opciones para construir un proyecto de vida en sociedad, diferente a la del conflicto armado, y que al tener esta opción se beneficia también la sociedad porque no se ven forzados a regresar a grupos armados e ilegales.

Palabras clave: inserción laboral, proceso de paz, posacuerdo, trabajo, proyectos productivos.

10.1 Introducción

La investigación nació del interés por profundizar y participar de un momento histórico en Colombia con la firma del acuerdo de paz, que fue suscrito en la Habana, Cuba a finales del año 2016, entre el gobierno del presidente Juan Manuel Santos y el grupo ilegal Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC-EP). Firmar un acuerdo por sí solo no hace que la paz sea alcanzable, pero sí favorece unas renovadas disposiciones para ello, y tal como señala García (2019), se requiere de acciones contundentes y mantenidas en el tiempo para lograr la reincorporación de los excombatientes a la vida civil, la cual se da con un escenario que favorezca la construcción de proyectos de vida.

Una de los aspectos clave para que la integración social de personas desmovilizadas sea posible, es el acceso al trabajo y empleo, y para ello es indispensable la preparación, formación y apertura en las distintas organizaciones de trabajo,

para que dichas personas puedan construir un nuevo proyecto de vida con sus familias, y no se vean forzados a regresar a los grupos ilegales.

Dominique Méda (2007) explica que el trabajo es un fundamento clave para el orden social y que este determina de forma significativa el lugar que ocupan los individuos en la sociedad, además señala que es el principal medio para alcanzar la subsistencia y ocupa una parte importante de la vida de las personas. Asimismo, Méda (2019) afirma que el trabajo es considerado “como un factor de producción, la esencia del ser humano y el pilar del sistema de distribución de los ingresos, de los derechos y de las protecciones” (p. 678).

En Colombia, para el año 2019, la Agencia para la Reintegración y la Normalización (ARN, 2021) informa que se habían desmovilizado 75.955 personas pertenecientes a grupos ilegales armados al margen de la ley. Y para que estas personas se puedan insertar a la vida civil, se han creado programas que generan empleo y acceso al trabajo. Estos programas, además, se orientan al desarrollo de habilidades y conocimientos con la finalidad de que puedan emprender proyectos productivos, crear trabajo y acceder al empleo (Roldán, 2013).

En este proceso de integración a la vida civil de los desmovilizados, se ha utilizado y entendido por reintegración, el proceso en el cual “los excombatientes adquieren estatus de civiles y consiguen empleo y perciben ingresos de manera sostenible. Esencialmente, es un proceso social y económico dentro de un período de tiempo indeterminado que tiene lugar principalmente en las comunidades a nivel local” (Steenken, 2017, p. 19). Cabe señalar, que, para muchos de los desmovilizados, es incluso su primera vez de integración a la vida civil, dado que muchos de ellos llegaron a los grupos ilegales siendo niños o adolescentes o campesinos cuya forma de trabajo fue principalmente agraria. De allí que para el título de este texto optamos por hablar de integración de desmovilizados en Colombia. Es de señalar que, en Colombia, los desmovilizados cargan con un pasado lleno de daños para ellos y sus familias, así como para las familias de sus víctimas (Berrío y Cañón, 2006).

Para alcanzar los objetivos de la política de reintegración planteadas en Colombia, se definieron cuatro ejes que se convirtieron en los objetivos de evolución y rastreo a través del Plan de Acción y Seguimiento, para el periodo contemplado hasta el año 2026 (Herrera y González, 2013). Estas prioridades estratégicas han sido complementadas con los compromisos del Plan Marco de Implementación (PMI), que se orientan fundamentalmente a: i) desarrollo rural integral, ii) participación política y iii) salida del conflicto (Nieto Bravo y Pardo Rodríguez, 2018). Cabe decir que el tercer punto, sobre el fin del conflicto, implica la reintegración política, social y económica de los excombatientes, así como la adopción de cese al fuego y de hostilidades bilaterales y definitivas, y acciones para deponer las armas; ello para poder garantizar la seguridad y lograr combatir las organizaciones criminales (ARN, 2018).

Es importante explicar que la Agencia para la Reincorporación y la Normalización es una organización agregada a la Presidencia de la República que tiene como principales funciones acordar, regular y valorar, con las entidades competentes, la política, los planes, programas y proyectos para la reincorporación y normalización de los integrantes de las FARC-EP (García Peña y Arana Medina, 2018). Al mismo tiempo, dicha agencia diseña, implementa y evalúa las políticas nacionales que están orientadas a la reintegración de individuos o grupos armados que se han sido desmovilizados de forma voluntaria, individual o colectivamente (Giraldo, 2010). La ARN trabaja en coordinación con el Ministerio de Defensa, el Ministerio del Interior y Justicia y la Oficina del Alto Comisionado para la Paz (ARN, 2017).

En la figura 4, se sintetiza la experiencia y evolución de la ARN, que se orienta en tres procesos: reintegración regular, especial y reincorporación.

Figura 4. Dieciséis años de experiencia en la reincorporación y reintegración de desmovilizados



Fuente: elaborado a partir de ARN (2021).

Con relación a lograr que este proceso sea posible, se cuenta con alrededor de 650 empresas que apoyan la reintegración por medio de diferentes planes de trabajo, 67 países y 20 aliados internacionales (ARN, 2021).

Algunos ejemplos de empresas que se han sumado a los programas de integración de los desmovilizados y que generan empleo son: "Femsa Coca-Cola, Sodexo, Terpel, EPM, Eternit, Bancolombia, Caja Social, Manuelita, Corona, Juan Valdez, Coltabaco, Terpel, el grupo Bolívar, el grupo Éxito y Cencosud" (Chío, 2015, párr. 16).

Entre algunos ejemplos de estas empresas se encuentra Sodexo, que inició en el año 2006 un programa llamado Soluciones, que contribuyó a la desmovilización de las Autodefensas Unidas de Colombia y que actualmente también acoge a:

Madres cabeza de familia, reinsertados de la guerrilla, víctimas del conflicto armado, jóvenes de 18 a 25 años, afros e indígenas, y ha logrado impactar a más de 1.200 personas, ofreciendo 100 empleos con contrato laboral y capacitando a otros en alianza con el Sena (El Tiempo, 2019, párr. 4).

La empresa Femsa Coca-Cola, que trabaja para facilitar la reincorporación de los excombatientes a la vida civil, ha posibilitado que en catorce departamentos del país participen en procesos de reintegración o integración 1.600 personas desmovilizadas (El Tiempo, 2019).

Otro ejemplo es la empresa Sodimac Colombia, que a través de sus tiendas Homecenter y Constructor, realiza talleres de formación en diseño de interiores, mercadeo y publicidad, sobre las tendencias y técnicas en pinturas para el hogar y espacios comerciales. Y cuando termina la capacitación, se incluye a los asistentes en la base de datos de las tiendas, ampliando su experiencia y posibilidades laborales. Adicionalmente, desde el año 2000 la empresa trabaja con la Fundación Tecnovo, con un modelo de intermediación, atención y generación de ingresos por medio de "negocios inclusivos que generan oportunidades laborales directas y autosostenibles" (El Tiempo, 2019, párr. 9).

Otra vía posible de trabajo y autosostenibilidad son los proyectos productivos, entre los que se encuentra la producción de cosméticos, café para exportar, artesanías, realización de recorridos turísticos, etc.

Ya se encuentran en ejecución 29 proyectos productivos colectivos de excombatientes y más de 350 proyectos individuales. En estos proyectos, según cifras de la Agencia de Reincorporación, se han invertido 24.836 millones de pesos. Es decir, según el consejero, más de 400 empresas han sido constituidas por exmiembros de las Farc (Forero Ortiz, 2019, párr. 6).

También se encuentran desmovilizados que trabajan en programas de desminado humanitario y otros están vinculados como escoltas a la Unidad Nacional de Protección (UNP) (Forero Ortiz, 2019).

La Cruz Roja Colombiana certificó como técnicos auxiliares de enfermería y en servicios farmacéuticos, por medio del proyecto Fortalecimiento de comunidades para la paz a 135 excombatientes de las FARC de Antioquia, Cundinamarca, Cesar, Cauca, Norte de Santander, Arauca, Caquetá, Tolima y Meta, para atender a la población de las zonas aledañas a los espacios de reincorporación que habitan (Forero, 2019) y sobre ese mismo contexto, se han brindado capacitaciones en el sector agrícola, gastronómico, etc.

Rubio-Rodríguez *et al.* (2018) en un estudio realizado sobre inserción laboral de desmovilizados, consultaron a diferentes tipos de empresas, acerca de sus opiniones sobre en qué áreas pueden tener mejor desempeño los desmovilizados. Con base en las respuestas encontraron que el 61,7 % opina que los desmovilizados se pueden desempeñar en la agricultura, en la construcción un 48,3 %, la minería en un 33,3 %, transporte 28,30 %, vigilancia 25 %. En la respuesta otro (25 %), algunos aseveraron que se pueden desempeñar en cualquier sector y cargo, siempre y cuando tengan niveles académicos que los habilite para ello.

El Gobierno Nacional tiene la responsabilidad de mejorar las condiciones para los excombatientes o desmovilizados, que han decidido integrarse a la vida civil y para ellos retirarse de forma grupal o individual de grupos ilegales. Un ejemplo de ello es el caso del acuerdo con las Milicias Populares de Medellín, cuando se progresó en temas de reinserción laboral. "A esta agrupación, además de los ya instituidos préstamos para la implementación de proyectos productivos y los apoyos en educación para los milicianos y sus familias, se le permitió en el acuerdo final la conformación de una cooperativa de vigilancia" (Valencia, 2015, p. 37).

Señala Vásquez Roldán (2021), que en la actual situación generada por la COVID-19, el impacto en el mercado laboral ha sido difícil, especialmente para la población más vulnerables, como "mujeres, jóvenes y grupos poblacionales con menos formación y experiencia laboral como los desmovilizados" (párr. 1).

Añade Vásquez Roldán (2021), que ante la lenta o nula inserción laboral de los desmovilizados, sumado esto a los "problemas de amenazas a la seguridad, pobreza y limitada participación política, han sido identificadas como determinantes del fenómeno de reincidencia en la población desmovilizada; es decir, alicientes para que un excombatiente regrese a las actividades ilegales" (párr. 8). De allí que:

La rápida inserción laboral, por precaria que sea, proporciona a los excombatientes (en especial las mujeres) nuevos horizontes vitales

que no existían, como el contacto directo con la economía monetaria y el acceso a una nueva realidad que les permiten acabar con el aislamiento, socializar, ampliar sus relaciones y redefinir su posición en la estructura familiar (párr. 7).

10.2 Metodología

Se realizó una investigación cualitativa-fenomenológica a través de entrevistas semiestructuradas, en las que se indagaba por el ingreso y retiro de los grupos armados ilegales, los beneficios, dificultades, temores y cambios con los que se encontraron al acceder al trabajo. Se realizaron entrevistas a cuatro excombatientes, dos personas responsables por empresas y un funcionario de la Agencia para la Reinserción y la Normalización (ARN). Se eligió la entrevista semiestructurada porque esta tiene un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, y porque pueden ajustarse a los entrevistados (Díaz-Bravo *et al.*, 2013). Los criterios de inclusión de los participantes en la investigación fueron: a) Para empleados: ser desmovilizado y que estuviesen actualmente laborando formal o informalmente, se incluyeron personas de ambos sexos y mayores de edad; b) para los empresarios: que entre sus empleados tuvieran desmovilizados y patrocinaran la inserción laboral; c) funcionario que labora en la Agencia Colombiana para la Reintegración (ARN).

Es importante mencionar que la población, de acuerdo con los criterios establecidos fue difícil de hallar, porque una vez se generaba cierto acercamiento, alguno por preocupaciones de seguridad o por el temor de ser expuestos decidían desistir. Finalmente se logró contar con cuatro desmovilizados, dos del grupo de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y dos del grupo de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC). En cuanto a empresas se contó con una fundación y empresa que realiza la contratación de desmovilizados. Cabe resaltar que la identidad de los participantes se mantuvo en anonimato a través de la utilización de pseudónimos y cada uno de los entrevistados firmó un consentimiento informado para participar en la investigación. También es importante dejar claro que los participantes estuvieron en la libertad de la participa-

ción en el proceso y se les garantizó la confidencialidad de datos e identidades.

La información recolectada se procesó a través del análisis de contenido, el cual explica López Noguero (2002), se entiende como una técnica que busca “descubrir la estructura interna de la información, bien en su composición, en su forma de organización o estructura, bien en su dinámica. (...), que configuran el contenido de las comunicaciones (...) de la lógica de la comunicación interhumana” (p. 173).

10.3 Resultados

De acuerdo con la información arrojada por las entrevistas, se contó con cuatro excombatientes, de los cuales dos eran mujeres y dos hombres, con edades comprendidas entre los 34 y los 40 años. Adicionalmente se entrevistó a dos empleadores y a una funcionaria de la ARN. En adelante se realizará la presentación de sus testimonios, los cuales fueron codificados como Desmovilizado(a) 1, 2, 3 y 4 (tabla 33). Para la funcionaria se utiliza Funcionaria ARN, y para los empleadores Empleador 1, Empleador 2.

Tabla 33. Algunos datos sociodemográficos de los desmovilizados participantes en la investigación

| Participantes | Edad | Género | Tiempo de desmovilización |
|-----------------|---------|--------|---------------------------|
| Desmovilizado 1 | 34 años | Hombre | 3 años |
| Desmovilizado 2 | 37 años | Hombre | 4 años |
| Desmovilizada 3 | 34 años | Mujer | 5 años |
| Desmovilizada 4 | 39 años | Mujer | 6 años |

Quién es un desmovilizado

Uno de los primeros resultados logrados en esta investigación fue el de reflexionar y profundizar sobre lo que se entiende por desmovilizado(a), más allá de hacer una referencia a que es una persona que ha hecho una “dejación de las armas” y del grupo armado. A partir de la primera conversación con una

empleada de la ARN, se nos amplió la visión cuando nos explicó que muchos de los desmovilizados son población vulnerable, que provienen del llamado reclutamiento forzado (ingresan de forma forzada muchas veces cuando aún son niños o adolescentes), por lo que no han podido avanzar en su educación por lo que han tenido poca educación formal. Y para cuando salen de estos grupos lo hacen como adultos, después de 10 o 12 años en los que han estado fuera del ámbito educativo. Además, como señaló uno de los empleadores, al estar, quienes hoy se desmovilizan, durante años en los grupos ilegales, no conocen cómo resolver ciertas necesidades cotidianas de la vida de las personas en general.

La mayoría de las personas llegan con primaria, esto responde también a que hay un tema de cuando nosotros entendemos a la población desmovilizada dentro de la población vulnerable es porque pasan cosas como, por ejemplo, 46 % de las personas manifiestan haber sido reclutadas siendo menores de edad, con un promedio de edad de reclutamiento de 12 años, el niño a los 12 años está en 5° o 6° a veces hasta en 7° de bachillerato, sin embargo, digamos que todo ese proceso, ellos duran en promedio entre 10 y 12 años en el grupo armado, eso implica que también finalmente duren 10 y 12 años fuera del ámbito educativo, por lo tanto, sus procesos de aprendizaje cuando llegan, pues son un poco diferentes, entonces más o menos primaria, por eso la ruta de reintegración con la que cuenta la agencia, tiene una duración promedio de 6,5 años, porque es el tiempo donde la persona pues puede lograr finalmente su bachiller al menos (Funcionaria).

Por su parte, uno de los empleadores manifestó que:

Yo hice todo el proceso para poder empezar a trabajar con ellos, ellos cuando llegan a dónde llegan, visitar los espacios a los que ellos llegaban, cómo los capacitaban, de ahí a dónde pasan, cuando ellos ya salen a la vida social, a la vida pública, ellos tuvieron mínimo seis meses de haber estado en esos centros, donde les enseñan a mercar, a ir al médico, a coger tal bus, a ir a una EPS, les enseñan todo porque ellos salen con mucho miedo a la ciudad y a vivir en una población donde ellos no

estaban acostumbrados, donde ellos sienten que siempre son vigilados, que siempre son señalados, entonces como a que cojan esa confianza (Empleador 1).

Motivos para el ingreso a grupos ilegales

Con relación al ingreso a los grupos ilegales, como señala la funcionaria, se encuentra el reclutamiento forzado, término que suaviza el horror del robo y secuestro de niños y adolescentes. También se encuentran realidades de violencia intrafamiliar y dificultades de acceso al trabajo, como motivos para el ingreso a grupos armados ilegales. Algunos entrevistados expresaron:

Yo no tenía ninguna clase de ideología con el enemigo, la ideología mía en los grupos armados era ganar una bonificación para sostener a mi familia (P1).

(...)

Lo hice por trabajo porque no tenía la situación económica para sustentarme y mi pareja se había ido y me había dejado con tres niños, pero yo estaba en una panadería, entonces renuncié a la panadería y empecé con la guerrilla (P3).

(...)

Yo a los 14 años yo fui violada por una persona muy cercana a mi casa, entonces a mi todo eso como que (...) y dije, me fui y me voy (P4).

Motivos para el retiro de grupos ilegales

Con relación a motivos para retirarse de los grupos ilegales e integrarse a la vida civil, los desmovilizados participantes en la investigación, expresaron que sus familias tuvieron un papel importante para tomar dicha decisión, dijeron:

Tenía 19 años y salí como de 21, 22 años; cuando salí, directamente me voy y ya hago parte del grupo armado en sí, me quedo en el grupo armado como por 4 o 5 años y el 20 de julio de 2005 me desmovilizo, porque el hijo mío nace el 10 de julio (P2)

(...)

“Ma cuando yo sea grande también voy pa la guerrilla” y yo decía “no, no puedo seguir acá” aparte de eso me obligaban a guardar explosivos en mi casa o sea me tocó hacer muchas cosas muy difíciles (P3).

(...)

Mucho, porque yo creo que lo más beneficiado siempre es la familia, nosotros, por ejemplo, mis hermanos y yo siempre hemos sido muy unidos, entonces por ejemplo cuando estuve encanado mi mamá iba todos los domingos no faltaba (...) a llorar, entonces le decía a uno, no (...). Y uno como persona yo era uno de los que pensaba “yo ya cometí mis errores, pero no me gustaba por ejemplo ver a mi familia” porque ellos se iban a sufrir allá, uno (...) (P2).

(...)

Hasta que un día dije que este no es el futuro que yo quiero para mis hijos y en ese entonces yo tenía mi hija mujer, la niña que fue agredida por los paramilitares, y yo no quiero que mi hija pase por el mismo dolor que yo pasé y tomé la decisión y me volé (P3).

(...)

Pero entonces yo era muy chillona porque yo quería era estar en mi casa y yo me quería volver a ver los Simpson así el padrastro mío se enojara conmigo, porque a él no le gustaba que yo me viera los Simpson y yo quería vérmelos y abrazar a mi mamá y ver a mis hermanos (P4).

Violencia sexual contra las mujeres

Otros de los hallazgos de la investigación fue el relacionado con la violencia sexual, una realidad dolorosa y que, como señala una de las entrevistadas, es poco visibilizada y reconocida como una violencia contra las mujeres fundamentalmente, algunos testimonios fueron:

A mí no me habían reconocido por desplazamiento forzado, violencia sexual y por reclutamiento infantil entonces, pero qué me gano yo con un Estado que lo reconoce a uno por víctima, si no hay verdad, justicia y reparación (...) eso es lo que falta (...) y que los hechos vuelvan y se repitan, no solo con uno sino con los niños (P4)

(...)

Entonces el tipo me metía a un rancho, yo no sé si los otros se dieron cuenta, el tipo me metía a un rancho y abusaba de mí, no voy a entrar en el tema del rancho porque no quiero (P4).

(...)

Entonces yo al lado de tres (...) porque fueron tres, (...) es que (...) yo parecía era una letrina donde todos se desocupaban (P4).

(...)

Abusaban de uno las veces que ellos quisieran (P3).

(...)

Volvió otra vez y en la marcha, porque ahí lo volví a ver, cogió y me cogió de cuenta de él otra vez por allá en una casa (...), otra vez me tiqui, es que no me gusta hablar como de violación, porque eso como que la palabra no me gusta (P3).

Estrés postraumático y medicalización

Un hallazgo significativo está relacionado con el consumo de medicamentos para el estrés postraumático, trastornos del sueño y ansiedad. Algunos entrevistados hicieron referencia a que se encuentran medicados por recomendación médica para lidiar con estados de ansiedad, depresión y temor que les surgen en cualquier momento. Expresaron:

Me la enviaron hace poco sí, de salud sí he estado complicadita que el mismo estrés me estaba dando taquicardia, pero no ya he estado más tranquila y yo sé que salgo de esta (P1).

(...)

Yo tomo medicamento, yo voy al psiquiatra. Tomo (...) para dormir y tomo clonazepam porque es que me dan muy seguidos ataques de pánico (P3).

Dificultades para la inserción laboral

Con relación al inicio del proceso que permita el ingreso a un escenario laboral, la funcionaria de la ARN nos compartió que la población desmovilizada requiere, además de una formación técnica específica, el desarrollo de competencias blandas para poder integrarse a un entorno laboral. Señaló que algunas son: trabajo en equipo, resolución de conflictos, comunicación asertiva.

Al ser una población que llevaba un tiempo largo dentro del conflicto, pues digamos que llegar a un entorno laboral se le dificulta en términos de relaciones asertivas, trabajo en equipo, resolución pacífica de conflictos, etc. Entonces digamos que ahí nos fue necesario, pues hacer un ejercicio un poco más integral en términos de la formación, no solo responder a la formación técnica o a la formación de un oficio, sino también a la formación de esas habilidades (Funcionaria ARN).

Y otras de las dificultades con las que se encuentran los desmovilizados para acceder al trabajo y poder integrarse a la sociedad, son los temores e imaginarios con los que se topan desmovilizados y empleadores. Uno de los temores muy presente en empleadores, es el relacionado a las posibles situaciones de inseguridad al contratar a un desmovilizado. Así mismo, el que señalan los desmovilizados, que no se pueda apreciar y reconocer el proceso de cambio de comportamiento y postura en la vida que han tenido. Asimismo, circunstancias que se dan al interior de la organización, de carácter administrativo, y con relación a la interacción con otros compañeros de trabajo. Algunos participantes comentaron:

Hay imaginarios a montones, la gente a uno le dice, por ejemplo, no (...) que tal que yo llegue y venga y me lance una granada a la oficina o cómo voy a hacer para cuando le tenga que llamar la atención, si llega tarde o que sea objetivo de persecuciones y pues sí, hay muchos temores (Funcionaria ARN)

(...)

Es un cambio muy brusco porque a ver (...) yo creo que lo más importante es que la gente lo reconozca a uno por las cosas buenas que usted ha venido haciendo y que no lo recuerden a uno como aquel que era, un asesino o aquel que era un ladrón, o aquel que trabajaba con x o y persona, sino que por ejemplo ya la gente lo ve a uno y se da cuenta del cambio (P2).

(...)

Por ejemplo, las entrevistas muchas veces son un escenario que les genera mucho miedo, pues porque no lo conocen, nunca han estado en una entrevista, también hay un montón de miedos sobre ¿Qué tanto sabe esta persona de mí? ¿Sí? ¿Será que sabe que soy desmovilizada? Ese tipo de temores son muy grandes y hay gente que deja de ir a entrevistas porque

les produce un pánico casi que pánico escénico, que ya enfrentarse a un interrogatorio; temores también súper básicos como por ejemplo, dejar de ir a la entrevista porque no saben qué ponerse, ni qué decir, incluso en el mismo trabajo, como a ellos no les pagan apenas entran a trabajar, sino después, entonces por lo menos ese mes, ellos sienten una función compleja, (...) también genera como muchos temores, porque, porque pues claro aquí se paga al mes y, entonces no tienes dinero por todo el mes, por lo menos generalmente el mes, temores frente a la interacción, por ejemplo nos contaban hace un tiempo una historia de un chico que le daba miedo interactuar con sus compañeros en el almuerzo, porque en el almuerzo uno habla de todo, uno habla de (...) cuando yo era niño yo veía tal (...). Silencio. Y resulta que hay chicos que no tienen esas mismas historias, entonces ese chico se retraía un montón (Funcionaria ARN).

(...)

Miedo al rechazo cuando uno sale de allá, uno va a enviar una hoja de vida y qué recomendaciones va a enviar, o sea uno qué referentes de trabajo uno da, o a dónde uno las va a llevar, o sea uno se abstiene de hacer eso, en momentos uno tiene que aguantar hambre, pasa por muchas cosas, pero uno como que se escuda en eso (P3).

(...)

Sin saber normalmente que uno era de un grupo al margen de la ley, me dieron esa oportunidad de empleo (...) apenas se dieron cuenta que yo era desmovilizado, me despidieron (P3).

(...)

Los empresarios a veces se asustan, dicen esa persona quién es, salió de la cárcel, no tiene ningún recorrido que haya laborado en alguna empresa ni nada de eso, entonces es muy duro para muchos empresarios también (P2).

Retorno a grupos ilegales armados

Una de las grandes preocupaciones acerca de no lograr la reintegración o integración de los desmovilizados, es la que tiene que ver con el regreso a los grupos ilegales armados. Sobre este tema, se encontraron manifestaciones que dan cuenta de sentirse como en un sin salida y en una gran soledad si esto no se logra, además de verse forzados a regresar a un escenario, que como ya se ha mostrado, es también adverso para su familia.

Hay muchas personas normalmente que se desmovilizan de los grupos al margen de la ley, llámese guerrilla, paramilitares, delincuencia común, pero cuando salen y se enfrentan a la realidad, a la sociedad, desean irse como dice uno vulgarmente, "contra el mundo" y no encuentran empleo, no encuentran trabajo, de pronto pasando necesidades, aguantando hambre, entonces esa persona ¿Qué van a pensar? (...) como en esa obligación de volver a retomar las armas, pero no porque ellos quieran sino por la realidad a la que se enfrentan ellos en la sociedad, (...), les cierra las puertas a esas personas normalmente, entonces ellos se encuentran en la obligación de traer al hogar (P1).

Acceso a un trabajo

Con relación a la experiencia de contar con un trabajo, acceder a un empleo e integrarse a un entorno laboral, relatan los participantes que encontraron apoyo y también personas que no entendían por qué estaban allí. Igualmente, para algunos es una experiencia difícil porque tienen mucho dolor psicológico y desesperanza por lo que han vivido, encontrarse con esta nueva experiencia no siempre se reconoce de entrada como una oportunidad de construir una forma de vida diferente, a la vivida hasta el momento.

[Se refiere a la empleadora] para mí es como esa mamá que nunca tuve, porque cuando uno sale del monte, uno sale con dolor, uno cree que todo el mundo es malo, que la gente le tiene que pagar todo lo que le

hicieron a uno y yo era una persona que no hablaba con nadie, yo tenía un temperamento tenaz, yo no me le quedaba callada a nadie y yo con todo el mundo peleaba y era con esas ganas de descargar esa rabia que yo sentía por dentro y mi [empleadora] me ayudó mucho con eso y pues había gente que no entendía (P3).

(...)

[Se refiere a la reintegradora] ya ella me ubica y me dice que hay la oportunidad de trabajar en un restaurante porque igual ella sabía que yo estaba recién graduado, hice una tecnología en el Sena y ya luego empiezo a trabajar aquí (...), ya llevo cuatro años (...), muy contento y muy satisfecho con lo que hago (P2).

Beneficios por contratar personas desmovilizadas

Acerca de los beneficios de contratar personas desmovilizadas, la funcionaria de la ARN, explica que los desmovilizados son personas que tienen disciplina, pueden ser comprometidas porque se dan cuenta de que las oportunidades que les brindan no son tan comunes, y que cuando las tienen necesitan aprovecharlas para avanzar en su proceso de integración social y construcción de un nuevo proyecto de vida. De parte de los empleadores se observa que comprenden que dar acceso al trabajo de desmovilizados implica un reto y riesgo que se necesita tomar, para construir un presente y futuro con opciones para esta población y para el país. Y eso también les da tranquilidad el respaldo que encuentran en la ARN, porque les brindan asesoría y acompañamiento a los desmovilizados.

Por ejemplo, me decía un militar hace tiempo, (...) los empresarios deberían contratar personas desmovilizadas porque son gente disciplinada (Funcionaria ARN).

(...)

Como es tan difícil para estas personas abrir oportunidades, de generar estos procesos de inclusión sin tanto prejuicio, entonces cuando una empresa decide hacerlo, es como ese deseo de seguir ahí, como de no defraudar, de aprovechar esas oportunidades que se les está dando, y eso implica que su trabajo lo hagan de una manera impecable, son personas comprometidas, son personas que básicamente responden un poco a cualquier tipo de necesidad, entonces no es como, no, eso no está dentro de mis funciones, sino que son personas sumamente dispuestas y muy agradecidas (Funcionaria ARN).

(...)

Digamos que en el caso de la población el proceso, tenemos una ruta que los respalda, un profesional reintegrador que te puede decir oye hay que tratar de fortalecer tales cosas, y eso generalmente genera un valor agregado para las empresas (Funcionaria ARN).

(...)

Como familia nos reunimos y dijimos "bueno, si vamos a hacerlo, vamos a hacerlo de corazón y sin miedo" (...) lo vamos a hacer (...), si no lo hacemos nosotros entonces quién lo va a hacer" (Empleador 1).

(...)

Ellos quedan demasiado tiempo acompañados por la ARN, porque es que yo tengo personas de 5 y 6 años y todavía los llaman a ver ¿cómo van en el proceso? ¿hicieron su capital semilla? muchos ya fueron y montaron su negocito, no les dio y volvieron (Empleador 2).

10.4 Discusión

Al inicio de esta investigación, el planteamiento principal fue comprender las experiencias de inserción al mercado laboral de los desmovilizados en las dis-

tintas organizaciones de trabajo, sus resultados y vivencias, lo cual en el transcurso del proceso se convirtió en nuevas preguntas ante la emergencia de temas que al inicio no se plantearon o eran unas tímidas ideas. Temas como el reclutamiento forzado, la violencia sexual, la medicalización de algunos desmovilizados, remitieron a la pregunta obligada de quiénes son los desmovilizados, más allá de una respuesta simple y frecuente en la percepción ciudadana, que dice que son quienes han hecho una dejación de las armas y los grupos ilegales al margen de la ley. Entonces las preguntas por ¿cómo vamos a lograr en Colombia la inserción laboral de los desmovilizados con percepciones limitadas sobre esta población?, ¿estamos preparados culturalmente para integrar en su cotidianidad a la población desmovilizada? Y acá la pregunta por la integración, se desplaza a los demás colombianos quienes también participan de la reintegración de los desmovilizados.

Restrepo *et al.* (2017) presentan los resultados de su trabajo en el que plantean las dificultades que tiene una persona desmovilizada en el momento en el que inicia la búsqueda de un empleo, plasman testimonios de los participantes y dentro de las dificultades encontraron la estigmatización y poca aceptación en los grupos de trabajo.

En el país se ha invertido en materia de reinserción a través de los diferentes procesos realizados, y la ARN procura brindar oportunidades y competencias para que el desmovilizado se adapte, lo cual toma tiempo, aproximadamente 6,5 años. Pero encontramos que hay una percepción en el contexto que estigmatiza a las personas desmovilizadas, y que poco reconoce que provienen de grupos vulnerables, que muchos de ellos son también víctimas de reclutamiento forzado, pobreza, violencia social e intrafamiliar, y sin oportunidades, además de falta de presencia gubernamental significativa en muchos territorios.

Y con ellos, cientos y cientos de víctimas civiles en representación de un Estado al que lastimosamente parece haberle quedado grande el ordenamiento de una nación en crisis y en conflicto permanente.

Esta crisis no se manifiesta solamente a nivel interno de la nación, sino de igual modo en la medida en que Colombia es conocido como uno de los países más violentos del mundo, ocupando vergonzosas posiciones de prioridad, por encima de decenas de países, lo cual para cualquier colombiano resulta siendo doloroso si a esto se le suma la fama que tiene de ser los principales productores y comercializadores de drogas en el mundo (Montes de Oca Anaya, 2013, p. 27).

Para el proceso de desmovilización se necesita establecer estrategias de sensibilización y educación, tanto para desmovilizados como para ciudadanos, empleados y empleadores, donde se puedan tratar temas alrededor de los imaginarios frente a la población desmovilizada, y desde nuevas perspectivas, para promover una apertura al campo laboral para esta población “las empresas pueden contribuir a reparar las fracturas sociales entre las comunidades enfrentadas propiciando actividades económicas conjuntas que deberán ser diseñadas con gran cautela y desde el conocimiento profundo del conflicto y de sus consecuencias” (Prandi y Lozano, 2010, p. 47).

Tal como señala Mesa (2017), es el momento de terminar con 50 años de conflicto y es un deber y compromiso de cada colombiano trabajar por la paz. Además, Mesa advierte que los imaginarios sociales contribuyen a tener una disposición desfavorable hacia esta población, razón por la cual es indispensable abordar los imaginarios:

Los imaginarios sociales llenos de estigmas y prejuicios sobre los reintegrados, por su incursión en los grupos armados sumada a las condiciones sociales de exclusión previas, que pudieron haber sido su motivación para ingresar, los ha desprovisto de historia, conocimientos, capacidades y significados: sus cuerpos son vaciados, enfrentan más estigmas que un ciudadano en el contexto de la legalidad. Los prejuicios y estereotipos, entendidos como sentimientos y disposiciones generalmente desfavorables hacia un individuo o un grupo social (p. 126).

Con relación a la desmovilización de personas y grupos al margen de la ley, hay temas por profundizar, y que, aunque no son el objetivo de esta investigación, son temas que se relacionan con la inserción y acceso al trabajo de excombatientes, que afectan su desempeño, el retorno a grupos ilegales y la repetición de estas realidades en nuestro país. Temas referidos a la atención de la salud mental de los desmovilizados, la reparación y el perdón en la violencia sexual, el reclutamiento forzado, la violencia intrafamiliar y social como causas para el ingreso de grupos ilegales, la falta de oportunidades y la poca presencia del Estado en muchos lugares del país. Estas temáticas contribuyen a entender una problemática compleja que como país necesitamos conocer y comprender para participar en la reintegración e integración de los también llamados victimarios.

El retorno a los grupos ilegales es un tema que necesitamos comprender mucho más, y esforzamos como sociedad para que no se incremente:

Cerca del 24 por ciento de ellos reincidieron en actividades ilegales, el 51 % se dedicó a las actividades económicas informales y tan solo el 20 por ciento obtuvo un empleo formal con afiliación a la seguridad social, de acuerdo con un estudio realizado por las universidades de Antioquia y la Autónoma Latinoamericana (Redacción 360 Radio, 2018, párr. 3).

Con el establecimiento de políticas públicas, es importante establecer incentivos con las empresas, para además de contar con políticas internas de inclusión de esta población, tal como se llevó a cabo con leyes del primer empleo.

10.5 Conclusiones

La inserción laboral es un reto para las personas desmovilizadas y también para la sociedad colombiana. Para los desmovilizados implica cerrar brechas educativas, aprender de comportamientos compartidos en sociedad, como mercar, ir a un cine, utilizar los servicios de salud, trabajar en contextos organizacionales, etc. Para la sociedad colombiana implica forjar procesos de perdón y repara-

ción, comprender los temores e imaginarios sobre la violencia que vive el país, trabajar de forma más contundente por inclusión y equidad social de poblaciones vulnerables, intervenir la corrupción y los negocios ilícitos, etc.

Cuando una empresa se siente realmente comprometida y con responsabilidad social para dar acceso al trabajo a excombatientes, demuestra que sí se puede aportar a un proceso de paz que permita la adaptación de estos a la vida civil y un contexto más propicio para la vida en comunidad.

Para los desmovilizados, la familia es un principio de motivación para hacer un cambio significativo de vida y acceder al trabajo o empleo, siendo indispensable para construir un proyecto de vida.

A través de sus relatos se infiere que todo lo vivido, al haber pertenecido al grupo armado ilegal, sigue latente en ellos con heridas psicosociales que intervienen en su día a día. A su vez, es necesario motivar e informar a las empresas más sobre la inclusión de desmovilizados a sus organizaciones, ya que se requiere un aumento en las oportunidades con el fin de romper estigmas relacionadas con los hechos pasados que llenan de temor igualmente a los desmovilizados.

Es necesario generar un acompañamiento médico, psicológico o psiquiátrico, entre otros, para cada una de las personas que toman la decisión de desmovilizarse, y así puedan construir un futuro distinto al que les planteó los grupos ilegales y las improntas en su ser de todo lo vivido como combatientes.

Referencias

Agencia para la Reincorporación y la Normalización. ARN. (junio de 2017). Plan institucional de archivos Pinar. <https://bit.ly/3hF84nZ>

Agencia para la Reincorporación y la Normalización. ARN. (2018). Documento Conpes 3931. Política nacional para la reincorporación social y económica de exintegrantes de las FARC-EP. http://www.reincorporacion.gov.co/es/documents/conpes_finlal_web.pdf

Agencia para la Reincorporación y la Normalización. ARN. (2021). ARN en cifras. <https://bit.ly/3CfosVK>

Berrío, D. y Cañón, S. (2007). El rol que desempeña la familia de la población en situación de desmovilización en su proceso de inclusión al programa de atención humanitaria (PAHD) en un hogar de paz de exguerrilleros del Ministerio de Defensa durante el segundo semestre del 2006 [Trabajo de Grado, Universidad de La Salle]. <https://bit.ly/3HJMbPe>

Chío, J. (12 de noviembre de 2015). EMAB, entre las 20 empresas que más emplean desmovilizados. Vanguardia. <https://bit.ly/35PSKSY>

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en Educación Médica, 2(7), 162-167.

El Tiempo. (31 de octubre de 2019). Empresas que brindan segundas oportunidades. <https://bit.ly/3KlfzNc>

Forero, S. (28 de octubre de 2019). Excombatientes de las Farc: enfermeros en la guerra y en la paz. El Espectador. <https://bit.ly/3hIGMgM>

Forero Ortiz, J. (13 de septiembre de 2019). Hay cerca de 400 proyectos productivos cosechados por ex-Farc. El Tiempo. <https://bit.ly/3MqVVBy>

García, J. (2019). El Acuerdo de paz de La Habana. Un cambio institucional ambicioso con una estrategia dudosa. Estudios Políticos, (55), 182-204. <https://doi.org/10.17533/udea.espo.n55a09>

García Peña, J. y Arana Medina, C. (2018). Condiciones de base para la reintegración social en el posconflicto. Ciencia y Sociedad, 43(4), 69-81. <https://bit.ly/3HLIo3J>

Giraldo, S. (2010). Contextualización teórica e histórica de la reintegración social y económica de desmovilizados en Colombia. Poliantea, 6(11), 35-52. <https://bit.ly/3hHmynv>

Herrera, D. y González, P. (2013). Estado del arte del DDR en Colombia frente a los estándares internacionales en DDR (IDDRS). Colombia Internacional, 77, 272-302

López Noguero, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. XXI. Revista de Educación, (4), 167-179. <https://bit.ly/3vGsvJz>

Méda, D. (2007). ¿Qué sabemos sobre el trabajo? Revista de Trabajo, (4), 17-32. <https://bit.ly/3ILPHcZ>

Méda, D. (2019). Tres escenarios para el futuro del trabajo. Revista Internacional del Trabajo, 138(4), 675-702.

Mesa, J. (2017). Hacia una nueva mirada de la reintegración de desmovilizados en Colombia: conceptos, enfoques y posibilidades. CS, 23, 105-133. <https://bit.ly/3tAKJcD>

Montes de Oca Anaya, M. (2013). Análisis de la falta de la presencia estatal en el despojo de tierras en el departamento de Córdoba en el periodo comprendido entre 1985 y 1995 [Tesis de Maestría, Università Degli Studi Di Salerno-Universidad Católica de Colombia]. <https://bit.ly/3HMTp51>

- Nieto Bravo, J. y Pardo Rodríguez, J. (2018). Desarme, desmovilización y reincorporación social en Colombia. *Revista de la Universidad de La Salle*, 2018(75), 157-177. <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2177&context=ruls>
- Prandi, M. y Lozano, J. (Eds.). (2010). *La RSE en contextos de conflicto y posconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Escola de Cultura de Pau. <https://bit.ly/3HFecY4>
- Redacción 360 Radio. (4 de mayo de 2018). Solo el 20 por ciento de los desmovilizados encuentra empleo formal. *Blu Radio*. <https://bit.ly/35r1b7D>
- Restrepo, J., Giraldo, M., Iris, O. y Amariles, L. (2017). El proceso de inclusión laboral de los desmovilizados en la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana. *Logos, Ciencia y Tecnología*, 9(2), 1-9. <https://bit.ly/3CfjIj8>
- Roldán, L. (2013). La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: auténtico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia. *Universitas Estudiantes*, (10), 107-12. <https://bit.ly/3hHt25R>
- Rubio-Rodríguez, G.A., Rodríguez, M.S., & Moreno, M.L. (2018). Inserción laboral de desmovilizados: Una percepción de la sociedad colombiana. *Revista de Ciencias Sociales*, XXIV(4), 57-69.
- Steenken, C. (2017). *Desarme, desmovilización y reintegración (DDR): descripción general práctica*. Instituto para Formación en Operaciones de Paz. <https://bit.ly/3IGI48V>
- Valencia, G. (2015). La reincorporación económica y laboral de excombatiente de la guerrilla: una revisión de la experiencia colombiana. *Observar*, (31), 34-37. <https://bit.ly/35SdI3N>
- Vásquez Roldán, J. (2021). Desmovilizados y mercado laboral en tiempos de la COVID-19. *La República*. <https://bit.ly/3HKhRnE>

Capítulo 11

Una revisión histórica y conceptual del factor de riesgo psicosocial por doble presencia⁴⁶

Juan Pablo Gallego Molina⁴⁷, María Camila Naranjo Sánchez⁴⁸

Mónica Alexandra Cadavid Buitrago⁴⁹

Resumen

El factor de riesgo psicosocial por doble presencia hace referencia a las exigencias sincrónicas y simultáneas del ámbito laboral y del ámbito doméstico-familiar. El presente estudio se desarrolló con el objetivo de generar una aproximación histórica y conceptual a los principales sucesos relacionados con el constructo de doble presencia como factor de riesgo. Para tal fin, se desarrolló una investigación documental basada en setenta artículos, tanto en inglés como en español, de estudios realizados en diferentes países de Europa y América. Los resultados permitieron evidenciar que los registros de investigaciones relacionados con la doble presencia no han sido lo suficientemente abordados y

⁴⁶ El presente capítulo se deriva de la investigación *Estrés y riesgo psicosocial por doble presencia en docentes universitarios de la Fundación Universitaria María Cano (Medellín, Colombia) y la Universidad Blas Pascal (Córdoba, Argentina)*. Auspiciado por la Fundación Universitaria María Cano, código institucional del proyecto: 015011018-2019-311, finalizado en el año 2020. Grupo de Investigación Psique y Sociedad.

⁴⁷ Psicólogo, egresado de la Facultad de Ciencias de la Salud en la Fundación Universitaria María Cano. Correo: juanpablogallegomolina@fumc.edu.co. Grupo de Investigación Psique y Sociedad.

⁴⁸ Psicóloga, egresada de la Facultad de Ciencias de la Salud en la Fundación Universitaria María Cano. Correo: mariacamilanarajosanchez@fumc.edu.co. Grupo de Investigación Psique y Sociedad.

⁴⁹ Psicóloga, especialista en Psicología Organizacional, especialista en Salud Ocupacional. Profesora de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: monicaalexandracadavidbuitrago@fumc.edu.co. Grupo de Investigación Psique y Sociedad.

estudiados, asimismo se pudo hallar que el factor de riesgo psicosocial por doble presencia se presenta con mayor frecuencia en la población femenina. En conclusión, este concepto ha ido tomando mayor fuerza a lo largo del tiempo, generando cada vez mayor interés en la investigación, sin embargo se destaca la importancia de seguir generando investigativos al respecto.

Palabras clave: riesgo psicosocial, doble presencia, doble jornada.

11.1 Introducción

El concepto de doble presencia nació producto de las reflexiones del feminismo en un intento por lograr la equidad entre hombres y mujeres en el ámbito familiar y laboral (Ruiz-López *et al.*, 2018). Fue acuñado inicialmente por Laura Balbo (1978), haciendo referencia a mujeres con empleos remunerados que asumen la responsabilidad de la mayor parte de las labores del hogar (Montes de Oca y Yurén, 2018). El surgimiento de este concepto tuvo lugar en el contexto del capitalismo industrial donde las mujeres comienzan a tener participación en el trabajo asalariado, sin embargo, la aceptación de las mujeres como trabajadoras trajo consigo diversas reacciones que generaron impacto, controversia, rechazo en la sociedad dado que las mujeres eran percibidas normalmente en un rol social dirigido a realizar las labores domésticas de cuidado de hijos y esposos.

La inclusión de las mujeres en el ámbito laboral se configuró como un proceso más exigente, menos remunerado y con menores beneficios, en contraste con las condiciones laborales que tenían los hombres de la época, en suma, las mujeres debían continuar asumiendo las responsabilidades del hogar. Es ese contexto histórico y social, en el que las mujeres toman un rol con mayor participación en las actividades de trabajo asalariado y comienzan, a la vez, a ser vistas con menos feminidad ya que las actividades fabriles se relacionaban directamente con los hombres (Scott, 1993).

Con el tiempo, las mujeres trabajadoras lograron posicionarse cada vez más en el ámbito laboral hasta tal punto que lograban tener mayor estabilidad en los

trabajos que desempeñaban, a diferencia de los hombres que constantemente cambiaban de trabajo y pasaban por periodos de desempleo más prolongados. Como resultado de todo esto, se definió al género como la forma más clara para diferenciar el mercado laboral entre hombres y mujeres, con lo cual surge el término de ideología de la domesticidad, el cual establecía las condiciones y alcance de las actividades que podía realizar las mujeres, lo que a su vez servía como mecanismo para diferenciar las actividades de género que estaban definidas tanto para hombres como para mujeres (Deangeli y Maritano, 2016).

Con el paso del tiempo surgió el llamado debate del feminismo-marxismo, con el cual las mujeres se abrieron paso para reclamar por la desigualdad económica y moral. Además, dicho debate contribuyó a la aparición y al reconocimiento de las labores domésticas como un trabajo (Torns *et al.*, 2002). De este modo, se hicieron más visibles las responsabilidades que las mujeres debía cumplir, reconociendo que luego de culminar la jornada laboral como trabajadoras asalariadas, las mujeres debían llegar a su hogar y hacerse cargo de los deberes domésticos, a lo que inicialmente se le llamó doble jornada.

Posteriormente, con la socióloga italiana Laura Balbo, surge una nueva visión que trae consigo el concepto propiamente de doble presencia, con el cual además de explicar la doble carga a la que las mujeres deben enfrentarse en sus vidas cotidianamente, reconoce que dichas exigencias deben llevarse en muchas ocasiones de forma simultánea, lo que en otras palabras significa que las mujeres trabajadoras debían estar atentas a sus compromisos doméstico-familiares, durante el tiempo laboral (Torns, 2008).

Para comprender el concepto de doble presencia como factor de riesgo, es necesario destacar que los factores de riesgo psicosocial constituyen una fuente de estrés laboral y que tiene el potencial de causar daño psicológico, físico o social a los seres humanos (Gil-Monte, 2012). También es importante tener en cuenta que los factores de riesgo psicosocial están presentes en todos los trabajadores y en todas las formas de trabajo (Ruiz-López *et al.*, 2018). Es por ello que el constructo de doble presencia pertenece a los factores de riesgo psi-

cosocial, constituye una fuente de daño potencial para la salud de las personas. Como factor de riesgo psicosocial asociado al trabajo, es el más recientemente identificado, pues la incursión del término logra consensuarse y validarse empíricamente a principios del siglo XIX (Cubillos y Monreal, 2019).

Actualmente, la doble presencia se asocia a:

Las prolongaciones de jornada, a las jornadas denominadas asociales y a la falta de control sobre la jornada, y las medidas de intervención que se han mostrado más eficaces son las que se dirigen a posibilitar el control de los tiempos de trabajo por parte de la población trabajadora (Moncada *et al.*, 2014).

Además de esto, también está relacionado con aquella situación:

En la que recae sobre una misma persona la necesidad de responder a las demandas del espacio de trabajo doméstico familiar y a las demandas del trabajo asalariado y se origina por el aumento de la carga de trabajo, así como por la dificultad para responder a ambas demandas de forma simultánea (Torres *et al.*, 2019).

Con base en lo anterior se ha hecho necesario reconocer que tanto el empleo, como la vida doméstico-familiar generan demandas que ocurren en un tiempo que se sobrepone (Cubillos y Monreal, 2019).

La doble presencia entonces es un fenómeno que hace parte de una sociedad moderna que por medio de la creciente inclusión de las mujeres como trabajadoras asalariadas y sin dejar a un lado sus responsabilidades domésticas permite abrir mejores oportunidades, pero a su vez trae consigo diferentes respuestas como un aumento de estrés, ansiedad, mayores cargas físicas, menor tiempo para desempeñar sus actividades tanto de rutina como de ocio, entre otras. En consecuencia, a esto, la doble presencia es la forma clara de identificar a las mujeres como empleadas y su posición social, pero no implica su liberación del trabajo doméstico que desde siempre ha hecho parte de su determinación social (Carrasquer, 2009).

Es necesario destacar, que en el contexto actual este fenómeno, aunque continúa presentándose en mayor proporción en población femenina, no es algo exclusivo de las mujeres, en el contexto actual son cada vez más los hombres que asumen un rol de responsabilidad frente a de las tareas del hogar, lo que implica que el factor de riesgo psicosocial por doble presencia también afecta a los hombres. Es por ello que el estudio de este fenómeno hace parte del abordaje integral de la salud laboral de las personas, ya seas hombres o mujeres, que se ven expuestos cotidianamente a esta doble carga, que como se mencionó anteriormente, trae consigo mayores demandas de esfuerzo físico y mental.

La doble presencia hace parte de la nueva realidad en las formas de organización del trabajo, producto de los cambios derivados de la globalización y la incorporación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que han hecho posible una mayor convergencia de hombres y mujeres en el mudo del trabajo, y además, una mayor irrupción de las actividades laborales en la vida doméstico-familiar y viceversa, generando con ello un incremento en la exposición a diferentes factores que perjudican la salud de los trabajadores a causa de las altas cargas laborales, las responsabilidades sociales fuera del trabajo, además del cuidado de los hijos y el hogar. Se ha demostrado que los factores de riesgo psicosocial han incrementado las probabilidades de que un trabajador padezca un deterioro en su salud física o psíquica y de esta manera, este tema ha logrado convertirse en un referente significativo en el abordaje de la salud de las personas en su contexto de trabajo (Ruiz-López *et al.*, 2018).

La evaluación de la doble presencia como factor de riesgo asociado al trabajo en principio fue difícil de identificar, debido a su relación con aspectos ajenos a la vida laboral, y por la complejidad que representa poder determinar la sincronía de la doble carga física y psicológica asociada a este factor de riesgo. No obstante, en el año 2005 su evaluación comenzó a ser implementada por medio del CoPsoQ-ISTAS 21, el cual constituye una adaptación del Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS) de España, CoPsoQ, desarrollado originalmente en Dinamarca, que no incluía originalmente el factor de riesgo psicosocial por doble presencia. Se trata de una herramienta que ha adquirido

una importante dimensión internacional y es uno de los instrumentos de medida de riesgos psicosociales más utilizados y disponible en más de 25 idiomas. El CoPsoQ-ISTAS 21 evalúa el factor de riesgo psicosocial por doble presencia, por medio de dos dimensiones: carga de tareas domésticas y preocupación por las tareas domésticas (Moncada *et al.*, 2002).

De acuerdo con lo expresado anteriormente, este estudio se constituye en un soporte al desarrollo del conocimiento y la investigación en relación con el factor de riesgo por doble presencia, en el ámbito de la salud laboral. El presente estudio tuvo como objetivo desarrollar un abordaje histórico y conceptual al factor de riesgo psicosocial por doble presencia.

11.2 Metodología

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó el método de investigación documental, la cual es definida por Tancara (1993) como "una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia".

Inicialmente se realizó una exploración en diversas plataformas de bases de datos, así como distintas búsquedas en páginas web oficiales tales como la de la Organización Mundial de la Salud, el Ministerio de la Protección Social, entre otras; procurando identificar información relacionada con el concepto de doble presencia y haciendo uso de palabras claves como riesgo psicosocial, doble presencia, doble jornada, responsabilidades laborales y domésticas. Luego de identificar la información de interés y de utilidad para la ejecución del trabajo investigativo se recopilaron los aspectos más importantes de cada uno de los registros investigativos seleccionados y se apartaron en un documento independiente para reconocer con mayor precisión los puntos en que las ideas textuales de diversos autores podrían aportar al desarrollo de este trabajo.

Con base en los registros históricos e investigativos se condensó la información con el fin de generar una aproximación de los hechos más relevantes de la doble presencia, además de determinar la condición actual en la que se encuentra en términos de avances investigativos.

Las fuentes de consulta empleadas en el presente estudio fueron: SEECI, Dialnet, Espacios, Taylor & Francis online, Redalyc, ResearchGate, ProQuest, SAGE Journals y Scielo.

11.3 Resultados

La revisión documental y teórica analizada acerca de los desarrollos de investigación del factor de riesgo psicosocial de doble presencia, demuestra principalmente que ha sido poco estudiado y abordado, lo que representa que aún es un campo con mucho por explorar. Dentro de los sucesos más destacables, se pudo encontrar el registro de la primera vez que se nombró formalmente el término de doble presencia, en el año 1978 a través de un artículo titulado con el mismo nombre, en el cual se explicaban directamente las condiciones por las cuales se caracteriza esta condición en las mujeres, en relación con el trabajo y las labores familiares (Montes de Oca y Yurén, 2018).

Para abordar apropiadamente los estudios científicos hallados en relación con la doble presencia, se partió de su grupo base de identificación, para el cual se analiza desde historia, trayectoria en el tiempo y cómo ha tomado fuerza hasta la actualidad, llegando a tal punto en el que se comienza a reconocer entre el campo de los riesgos psicosociales y su inclusión en este ámbito. Se generó un rastreo de información en distintas bases de datos relacionadas con el concepto de doble presencia, para lo cual se pudieron recopilar alrededor de setenta artículos de investigación, de los cuales se seleccionaron diecisiete para desarrollar el análisis.

De acuerdo a la diversa de información hallada acerca de la doble presencia y partiendo desde sus antecedentes históricos es posible decir que este factor de riesgo psicosocial se presenta más en mujeres que en hombres pues son en su

gran medida las principales encargadas de las labores domésticas desde tiempos en que incluso ni podían acceder a un trabajo remunerado.

En las dos últimas décadas se ha investigado sobre cómo la necesidad de responder a las demandas del trabajo asalariado y del trabajo doméstico-familiar afecta negativamente a la salud (Moreno *et al.*, 2010). Los síntomas más frecuentes que afectan la salud respecto a la doble presencia son la ansiedad, la depresión y los problemas osteomusculares, síntomas percibidos por los trabajadores y por las empresas, debido a que el desempeño de los trabajadores se ve afectado y, por tanto, la productividad de las empresas sufriría un decrecimiento (Ruiz-López *et al.*, 2018).

El factor de riesgo psicosocial por doble presencia es más habitual en las mujeres, ya que son ellas quienes históricamente han asumido la mayor responsabilidad del trabajo doméstico, lo cual no ha cambiado pese a su incursión en el mundo laboral, generando mayor carga de trabajo y mayor interferencia para lograr un balance entre las exigencias doméstico-familiares y las de su trabajo asalariado. El 100 % de los estudios revisados evidenciaron que, aunque el factor de riesgo psicosocial por doble presencia puede afectar tanto a hombres como a mujeres, es la población femenina en la que se ve más destacado este fenómeno.

La revisión particular del contexto colombiano permitió identificar que en Colombia existen 22 millones de mujeres, de las cuales el 56 % son madres cabezas de familia y menos de la mitad, el 41,9 %, tiene alguna ocupación laboral fuera del hogar (DANE, 2018). Es importante destacar que la cultura tiene una gran influencia en cómo pueden afectar las cargas de trabajo a las mujeres dentro de su contexto social, y aunque pueden existir variaciones, generalmente el desbalance entre las labores domésticas asignadas entre hombre y mujeres, es un patrón que se repite en la mayoría de países, asimismo esta influencia dependerá del nivel de aspiración de las personas, la confianza en sí mismo, la resistencia al estrés (Ruiz-López *et al.*, 2018). Sin embargo, la cotidianidad del ritmo de trabajo que viven diferentes trabajadores, las exigencias de la jornada de trabajo y el no tener descansos adecuados, impide disponer de ciertos tiem-

pos libres para realizar otras actividades fuera de sus responsabilidades laborales y domésticas, generando una sensación de agobio, agotamiento, estrés, ansiedad, enfermedades físicas, entre otros efectos (Ruiz-López *et al.*, 2018).

Por otra parte, se logró encontrar en una encuesta nacional del DANE, en la cual se logró identificar que el uso del tiempo tanto de mujeres como hombres, las horas de trabajo diario sumando actividades remuneradas y no remuneradas, fue de 13 horas con 24 minutos y 11 horas con 16 minutos respectivamente. Lo cual representa un incremento de 16 minutos en mujeres y 19 minutos en hombres frente a la misma encuesta realizada entre el 2012-2013 (DANE, 2018). En los resultados de esta encuesta nacional comprendidos dentro del periodo 2016-2017, en contraste con los datos obtenidos del periodo 2012-2013, se evidencia un incremento mayor en el tiempo de trabajo invertido por los hombres, sin embargo, siguen siendo las mujeres las encargadas de dedicar mayor tiempo al trabajo tanto dentro como fuera del hogar, con una diferencia entre mujeres y hombres de aproximadamente dos horas para la encuesta de mayor actualidad.

Según datos estadísticos publicados por el Observatorio de Mujeres y Equidad de Género de Colombia, el 77 % del total de horas de trabajo doméstico son desempeñadas por mujeres (Secretaría Distrital de la Mujer, 2019). De manera más general, y entre un tiempo comprendido entre 2007 y 2017, se pudo encontrar en la página oficial del Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, una encuesta de tiempo total de trabajo que reúne la información de dieciséis países de América Latina. En donde se puede evidenciar que el tiempo de trabajo no remunerado en las mujeres es superior al dedicado por los hombres (2017).

La revisión de la literatura permitió evidenciar que, en el devenir del tiempo, el trabajo doméstico ha ido encaminado a ser concebido socialmente como una obligación natural de las mujeres, pues en su gran mayoría han sido y son ellas las encargadas directas de las responsabilidades del hogar. Ahora bien, si a estas responsabilidades se les suma el hecho de tener que cumplir con labores remuneradas en contextos de trabajo adicionales a los del propio hogar, se con-

vierten en una carga física y mental que derivan en una presencia exacerbada del factor de riesgo psicosocial por doble presencia en esta población. Lo anterior puede verse confirmado con una encuesta realizada por el DANE en el periodo comprendido entre 2016-2017, en el cual se pudo evidenciar que el 12,7 % de las mujeres sienten que el tiempo no les alcanza para realizar todas sus actividades, mientras que para los hombres este porcentaje es del 8,1 %. De lo anterior entonces se puede confirmar que la participación de las mujeres en los aspectos domésticos y remunerados sigue siendo mayor que el de los hombres.

11.4 Discusión

Dentro del proceso de la revisión, se identificaron diversos estudios que permitieron conocer un poco más acerca de los avances relacionados con la doble presencia, en todos ellos se destaca una mayor afectación de las mujeres a causa de este factor de riesgo.

En un estudio realizado por Fernández y Solari (2017) acerca de la prevalencia del estrés asociado a la doble presencia en trabajadores estudiantes chilenos, lograron concluir que el fenómeno de la doble presencia se manifiesta en mayores niveles en mujeres que trabajan y estudian. Conclusiones similares se encontraron en una investigación realizada en Ecuador, en donde el objetivo era analizar cómo afecta la doble presencia a las personas en su trabajo y vida personal, los resultados concuerdan con que la población mayormente afectada es la femenina, además de evidenciar la influencia de que los riesgos psicosociales aumentan progresivamente con los años (Ruiz-López *et al.*, 2018).

En contraste, yendo más hacia la parte central del continente americano, por parte de México se encontró una investigación relacionada con los adolescentes que estudian y trabajan, en la cual se pudo hallar que las condiciones de calidad de vida y el grado de escolaridad influyen como factores condicionales en la aparición de factores relacionados con la doble presencia y los riesgos psicosociales (Cruz *et al.*, 2017).

En Colombia, se encontraron publicaciones en las que se evaluó el estrés y doble presencia en mujeres docentes donde se pudo revelar un alto nivel de riesgo psicosocial y estrés influenciado por la doble presencia (Montoya *et al.*, 2020). Así mismo, se encontró en un estudio en España que tenía como objetivo comprobar si la doble presencia afecta a los trabajadores durante sus labores en el puesto de trabajo, evidencia que logró determinar que la doble presencia representa un problema grave en la ejecución de actividades y como en anteriores investigaciones, se reafirma su alta incidencia en mujeres más que en hombres (Krejčí *et al.*, 2014).

11.5 Conclusiones

De acuerdo con el rastreo de información relacionada con el factor de riesgo psicosocial de doble presencia se puede decir que existe una falta de estudios y avances investigativos relacionados con este tema, lo cual representa una brecha para determinar ciertos aspectos propios de la identificación de este factor.

Los resultados que se relacionan con los estudios obtenidos acerca de la doble presencia son muy limitados, aunque este concepto ha ido tomando mayor fuerza a lo largo del tiempo, a tal punto de ser incluido dentro de los factores de riesgo psicosocial, hecho que le ha permitido un mayor protagonismo e interés para los investigadores que lo tienen en cuenta como uno de los principales factores presentes en la sociedad actual.

Con base en los diversos resultados hallados en las distintas investigaciones realizadas en diferentes países es posible afirmar que la doble presencia es un factor que se presenta en mayor medida en la población femenina.

La doble presencia, al igual que otros factores de riesgo psicosocial, puede afectar significativamente la salud de las personas en el contexto de su trabajo, por lo cual es necesario enfatizar en la necesidad de desarrollar estudios más detallados que permitan definir medidas de intervención oportunas para aminorar sus efectos.

El balance entre la vida laboral, social y familiar es uno de los retos a los que nos vemos enfrentados hoy como sociedad, en este escenario la psicología del trabajo y las organizaciones está llamada a la construcción de alternativas que favorezcan este equilibrio vital.

Referencias

- Balbo, L. (1978). La doble presencia. En C. Borderías, C. Carrasco y C. Alemany (Comps.), *Las mujeres y el trabajo: rupturas conceptuales* (pp. 503-514). Icaria.
- Carrasquer, P. (2009). La doble presencia. El trabajo y el empleo femenino en las sociedades contemporáneas [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona].
- Secretaría Distrital de la Mujer. (julio de 2019). Comunicaciones. <https://bit.ly/3HIGoJH>
- Cruz, R., Vargas, E., Hernández, A. y Rodríguez, Ó. (2017). Adolescentes que estudian y trabajan: factores sociodemográficos y contextuales. *Revista Mexicana de Sociología*, 79(3), 571-604.
- Cubillos, S. y Monreal, A. (2019). La doble jornada de trabajo y el concepto de doble presencia. *Gaceta de Psiquiatría Universitaria*, 15(1), 17-27.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas -DANE. (abril de 2018). Encuesta nacional de uso del tiempo (ENUT). Principales resultados 2016-2017. <https://bit.ly/3hHr6dz>
- Deangeli, M. y Maritano, O. (2016). El trabajo femenino: entre la domesticidad y la emancipación. *Discursos en pugna en la prensa escrita local (Córdoba 1919-1936)*. *Questión*, 1(49), 224-240.
- Fernández, H. y Solari, G. (2017). Prevalencia del estrés asociado a la doble presencia y factores psicosociales en trabajadores estudiantes chilenos. *Ciencia y Trabajo*, 19(60), 194-199.
- Gil-Monte, P. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(2), 237-241.
- Krejčí, L., Łakoma, A., Niedziałkowska, A. y Nowotarska, M. (2014). Estudio sobre doble presencia en la facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada. *Reidocrea*, 3, 201-206.
- Moncada, S., Llorens, C. y Kristensen, T. (2002). Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. Paralelo.
- Moncada, S., Llorens, C., Andrés, R., Moreno, N. y Molinero, E. (2014). Manual del método CoPsoQ-istas21 versión 2 para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras. <https://bit.ly/3sJiQjs>
- Montes de Oca, A. y Yurén, T. (2018). Foucault, eticidad y doble presencia: tipología en torno al cuidado de sí y del/a otro/a en mujeres académicas. *Femeris*, 3(2), 124-143.
- Montoya, M., Moya, M. y Posada, C. (2020). Estrés y riesgo psicosocial por doble presencia en docentes universitarias. *Cuidado y Ocupación Humana*, 7(2), 51-54.
- Moreno, N., Moncada, S., Llorens, C. y Carrasquer, P. (2010). Doble presencia, trabajo doméstico-familiar y asalariado: espacios sociales y tiempos. *New Solutions*, 20(4). <https://bit.ly/3KnONnH>
- Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. (2017). Tiempo total de trabajo. <https://oig.cepal.org/es/indicadores/tiempo-total-trabajo>
- Ruiz-López, P., Pullas-Tapia, P., Parra-Parra, C. y Zamora-Sánchez, R. (2018). La doble presencia en las trabajadoras femeninas: equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (44), 33-51.

Scott, J. (1993). La mujer trabajadora en el siglo XIX. En G. Duby y M. Perrot (Coords.), *Historia de las mujeres en Occidente* (pp. 405-436). Taurus.

Tancara, C. (1993). La investigación documental. *Temas Sociales*, (17), 91-106.

Torns, T., Carrasquer, P., Borràs, V. y Roca, C. (2002). El estudio de la doble presencia: una apuesta por la conciliación de la vida laboral y familiar. <https://bit.ly/3CicTgG>

Torns, T. (2008). El trabajo y el cuidado: cuestiones teórico-metodológicas desde la perspectiva de género.



María Cano
Fundación Universitaria

Vigilada MinEducación



Fondo Editorial
María Cano