



**ORGANIZACIONES
SALUDABLES
UNA CONTRIBUCIÓN
DESDE LA PSICOLOGÍA
Y LA COMUNICACIÓN**



Compilador
Julián Enrique Páez Valdez



Universidad
CATÓLICA
de Pereira

VIGILADO MINEDUCACIÓN

Editorial

ORGANIZACIONES SALUDABLES

UNA CONTRIBUCIÓN DESDE LA PSICOLOGÍA Y LA COMUNICACIÓN

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA

GRUPO DE INVESTIGACIÓN

COMUNICACIÓN, EDUCACIÓN Y CULTURA (COL0031566)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

COMUNICACIÓN Y CULTURAS

SUBLÍNEA: COMUNICACIÓN Y CULTURAS ORGANIZACIONALES

PEREIRA 2020

Organizaciones saludables: Un aporte desde la psicología y la comunicación

Coordinador publicación: Julián Enrique Páez Valdez/ Diseño: Yalia Alzate Ospina/ Prólogo: Erika Villavicencio-Ayub

Autores: Eliana Quiroz González, Esther Julia Castaño González, Jesús David Loaiza Guzmán, Catalina Mejía González, Jennifer Aladino Vallejo, Juan Carlos Castaño Benjumea, María Luisa Fernanda Vique Laverde, Sandra Nathalia Betancur Vargas, Mario Alejandro Galeano Villada, Alejandro David Julio Rhenals, Daniela Santa Usma, Geraldine Angulo Caicedo, Laura Manuela Holguín, Leidy Tatiana Ríos Cardona, Mariana Bedoya Maldonado

ISBN: 978-958-8487-62-5 (electrónico). 201 p.

1. Bienestar laboral. 2. Organizaciones saludables. 3. Inteligencia emocional. 4. Comunicación Organizacional. 5. Calidad de vida laboral.

Grupo de investigación Comunicación, Educación y Cultura, 2020.

CDD 001.4 - Investigación

Catalogación en la publicación - Universidad Católica de Pereira

Título: Organizaciones saludables: Un aporte desde la psicología y la comunicación

ISBN: 978-958-8487-62-5 – (Electrónico)

Primera edición 2020

Rector: Pbro. Behitman Alberto Céspedes De los Ríos

Vicerrector Académico: Nelson Londoño Pineda

Directora de Investigaciones e Innovación: María Luisa Nieto Taborda

Corrección de estilo: Hugo Armando Arciniegas Díaz

Diseño carátula: Yalia Alzate Ospina

Diagramación:

GRÁFICAS BUDA, SAS.

Calle 15 No. 6-23 PBX: 335 72 35

Pereira – Risaralda - Colombia

Reservados todos los derechos

© Universidad Católica de Pereira, 2020

Carrera 21 No. 49-95 Pereira

Teléfono 312 40 00

ucp@ucp.edu.co

www.ucp.edu.co

© I. Eliana Quiroz González. II. Esther Julia Castaño González. III. Jesús David Loaiza Guzmán. IV. Catalina Mejía González. V. Jennifer Aladino Vallejo. VI. Juan Carlos Castaño Benjumea. VII. María Luisa Fernanda Vique Laverde. VIII. Sandra Nathalia Betancur Vargas. IX. Mario Alejandro Galeano Villada. X. Alejandro David Julio Rhenals. XI. Daniela Santa Usma. XII. Geraldine Angulo Caicedo. XIII. Laura Manuela Holguín. XIV. Leidy Tatiana Ríos Cardona. XV. Mariana Bedoya Maldonado.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad Católica de Pereira, ni genera su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos contenidos en la obra, así como por la eventual información sensible publicada en ella.

Pereira, Colombia

Diciembre de 2020

ÍNDICE DE CONTENIDO

Presentación del grupo de investigación.....6

Prólogo.....7

PARTE 1: Psicología positiva: bienestar, inteligencia emocional y satisfacción laboral

Capítulo 1: Bienestar en el trabajo: implicaciones y desafíos para las organizaciones saludables.....10

Eliana Quiroz González, Jesús David Loaiza Guzmán, Catalina Mejía González

Capítulo 2: Inteligencia emocional en docentes del programa de Administración Ambiental de una institución de educación superior.....36

Jennifer Aladino Vallejo, Eliana Quiroz González, Juan Carlos Castaño Benjumea

Capítulo 3: Inteligencia emocional y satisfacción laboral: un análisis en el personal de enfermería.....66

María Luisa Fernanda Vique-Laverde, Sandra Nathalia Betancur Vargas, Eliana Quiroz González, Esther Julia Castaño González

PARTE 2: Comunicación organizacional y bienestar laboral

Capítulo 4: Cultura y estructura organizacional: el caso de una universidad de la ciudad de Pereira.....93

Esther Julia Castaño González, Mario Alejandro Galeano Villada, Alejandro David Julio Rhenals, Daniela Santa Usma

Capítulo 5: Aporte de las prácticas de comunicación organizacional a la motivación, al bienestar laboral y al sentido de pertenencia del personal de planta de un hospital de baja complejidad del departamento del Valle del Cauca.....121

Esther Julia Castaño González, Geraldine Angulo Caicedo, Laura Manuela Holguín,

Capítulo 6: Calidad de vida laboral y comunicación organizacional: el caso de una cadena de supermercados sede Pereira.....150

Esther Julia Castaño González, Leidy Tatiana Ríos Cardona,

Capítulo 7: PRECOM: Herramienta prediagnóstica de comunicación organizacional.....179

Esther Julia Castaño González y Mariana Bedoya Maldonado

PRESENTACIÓN DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN

Comunicación, Educación y Cultura es un grupo de investigación, formación y proyección social en el ámbito nacional que fomenta la investigación en pedagogía, desarrollo humano, pensamiento educativo, cognición, comunicación y cultura. Se caracteriza por sus redes académicas e investigativas de carácter nacional e internacional, así como por la cualificación en sus procesos.

El colectivo tiene como objetivo realizar procesos investigativos mediante la diseminación, formación y producción del conocimiento alrededor de tres líneas de investigación específicas:

- Línea 1: Pedagogía, formación y desarrollo humano
- Línea 2: Pensamiento educativo y cognición
- Línea 3: Comunicación y culturas

De esta manera, el grupo piensa e investiga la pedagogía, con el fin de reconocer sus instancias en un programa universitario, para fortalecer un pensamiento y un conocimiento pertinentes en torno a la pedagogía, la formación y el desarrollo humano.

Asimismo, el grupo de investigación complementa conceptual y metodológicamente dos perspectivas en la construcción de conocimiento en el área del pensamiento educativo: el giro lingüístico y la pragmática y epistemología de las ciencias sociales.

Finalmente, se analiza una perspectiva interdisciplinar en las técnicas de producción, circulación y consumo de productos comunicativos en ámbitos organizacionales y mediáticos, las cuales posibilitan la construcción de procesos culturales ligados a la narración y a la generación de sentido mediático y organizacional.

PRÓLOGO

Particularmente, en esta época, enfrentamos un entorno con cambios constantes en las dinámicas organizacionales que repercuten directamente en el bienestar de los trabajadores, en la economía y en la sociedad. Este ambiente se caracteriza por presentar mayores exigencias de adaptación a diversas situaciones de incertidumbre para los colaboradores; por consecuencia, estas conductas conducen a efectos adversos en la salud de estos.

Dichos escenarios implican nuevos retos que incluyen destacar la importancia de cada uno de los empleados en la organización. Asimismo, que la colaboración entre ellos lleve a mejores resultados, y que las áreas encargadas del factor humano desarrollen programas dirigidos a promover la cultura del bienestar, lo que incluye la formulación de políticas claras para atender las nuevas modalidades como el trabajo a distancia; políticas que analicen las posibles repercusiones que pueda tener esta situación en ellos.

También se hace necesario implementar medidas y acciones que generen salud mental en los trabajadores, tomando en cuenta los aspectos psicosociales que pueden estar interviniendo en su desempeño y calidad de vida en estos tiempos de pandemia, así como buscar una comunicación efectiva, a fin de generar que los mensajes transmitidos y recibidos sean claros y precisos. Estas iniciativas, además, deben incluir acciones sobre las medidas sanitarias para afrontar la COVID-19, que se viene a sumar a este repertorio de impactos negativos que los trabajadores enfrentan.

Debido a esto, la psicología y la comunicación organizacional han desarrollado aproximaciones al ámbito de la salud laboral, con el objetivo de interceder conceptual, metodológica y estratégicamente e influir en las condiciones laborales y contribuir en la mejora y el bienestar integral, con el ánimo de reducir el impacto de los riesgos ocupacionales. Esto, dado a que las tendencias actuales en la salud y bienestar laboral incluyen la detección oportuna de condiciones de trabajo que pueden ocasionar un riesgo psicosocial y provocar estrés, desgaste ocupacional, violencia laboral, insatisfacción, etc.

Todo lo anterior no solo afecta la salud del trabajador, sino que también incide en pérdidas para la organización, que se reflejan desde el creciente índice de rotación, mal clima de trabajo, problemas de comunicación y conflictos interpersonales, accidentes, baja productividad, por mencionar algunos.

Es sabido que el estado de salud que posea el colaborador determinará el nivel de productividad que la empresa pueda alcanzar. Por ello es necesario profundizar en estos temas y transmitir, desde el enfoque académico, que las organizaciones necesitan colaboradores que maximicen el logro de los objetivos del negocio. En torno a esto, toma importancia el diseño de nuevas perspectivas sobre el diagnóstico, intervención y evaluación para desarrollar cada vez más empleados y organizaciones saludables.

En ese sentido, la presente obra incluye un esbozo general de la salud laboral haciendo una presentación de diversas variables que promueven la calidad de vida de los colaboradores, como, por ejemplo, el bienestar laboral, la inteligencia emocional, la satisfacción laboral, la cultura y la comunicación organizacional.

Cada capítulo es desarrollado por diversos especialistas que aportan, desde un marco de investigación y de ejercicio profesional, los diferentes enfoques conceptuales y técnicas de intervención aplicables en escenarios reales y regionales para utilizar en procesos de cambio organizacional.

Este libro, que nace de las reflexiones del grupo de investigación “Comunicación, educación y cultura”, de la Universidad Católica de Pereira, se caracteriza por el uso de un lenguaje claro que permite ser usado y comprendido por el público en general, más allá de los que están familiarizados con el tema.

Dra. Erika Villavicencio-Ayub
Investigadora en salud mental en las organizaciones
Universidad Nacional Autónoma de México
Ciudad de México, 24 de noviembre de 2020

PARTE

1

**Psicología
positiva:
bienestar,
inteligencia
emocional y
satisfacción
laboral.**

• • • • • • • •



Capítulo 1: Bienestar en el trabajo: implicaciones y desafíos para las organizaciones saludables



**Eliana Quiroz
González,
Jesús David
Loaiza Guzmán,
Catalina Mejía
González.**

CAPÍTULO 1

Bienestar en el trabajo: implicaciones y desafíos para las organizaciones saludables¹

Eliana Quiroz-González ²

Jesús David Loaiza Guzmán ³

Catalina Mejía González ⁴

Resumen

El estudio del bienestar en el trabajo ha incrementado en los últimos años, dado los múltiples beneficios que genera para las personas y las organizaciones. Este capítulo presenta una revisión conceptual del bienestar aplicado al contexto del trabajo, sus definiciones, soporte científico y posibilidades de intervención. Se señalan los beneficios individuales y organizacionales de centrar la intervención en prácticas que fomenten el bienestar y la felicidad. Se recomienda a las organizaciones, y especialmente a las áreas de Gestión del Talento Humano, tener el foco en la promoción de prácticas saludables que, a su vez, fomentan la salud mental de los trabajadores y aumentan el rendimiento y la productividad laboral, así como la rentabilidad empresarial.

Palabras clave: bienestar en el trabajo, emociones, felicidad en el trabajo, salud mental, satisfacción laboral, productividad.

1 Well-being at work: implications and challenges for healthy organizations

2 Magíster y especialista en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, psicóloga de la Universidad Católica de Pereira. Cuenta con experiencia laboral en departamentos de gestión humana, docencia universitaria y consultoría organizacional. Actualmente se desempeña como docente e investigadora de la Universidad Católica de Pereira y representante del campo de psicología de las organizaciones y del trabajo del Capítulo Eje Cafetero del Colegio Colombiano de Psicólogos. Integrante del grupo de investigación Comunicación, educación y cultura. Correo electrónico: eliana.quiroz@ucp.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9061-8864>. Google Académico: <https://scholar.google.es/citations?user=4-HLwXYAAAAJ&hl=es>.

3 Especialista en Gestión Humana en las Organizaciones y psicólogo de la Universidad Católica de Pereira. Ha estado vinculado en diferentes compañías del sector público y privado, y ha diseñado e implementado estrategias que impacten en la selección, retención, bienestar y desempeño del talento humano. Sus intereses investigativos giran en torno al ámbito laboral desde la perspectiva de la gestión humana. Correo electrónico: davidloaizaguzman@gmail.com.

4 Especialista en Gestión Humana en las Organizaciones y psicóloga de la Universidad Católica de Pereira. Cuenta con experiencia en el sector de manufactura y ha contribuido al desarrollo organizacional con una visión estratégica enfocada en el bienestar laboral. Correo electrónico: catalinamejiago@gmail.com.

Introducción

El trabajo tiene importantes implicaciones en la vida de las personas, bien sea por su presencia o ausencia (Polo, 2012). Este posibilita el dinero para subsistir, es una fuente de identidad y desarrollo personal (Moyano-Díaz *et al.*, 2013) y permite suplir necesidades afectivas y relacionales (Hermosa-Rodríguez, 2018) que se asocian con la salud mental (OMS, 2010).

En esta misma línea, el lugar donde se trabaja debe ser concebido, no como el escenario donde existe únicamente un intercambio comercial, mercantil o productivo, sino también como un espacio de vida, donde los individuos hacen diferentes contribuciones para que se logren los objetivos organizacionales (Salanova *et al.*, 2016). El trabajo provee un contexto privilegiado para experimentar emociones positivas, lograr la realización personal y ser felices (Paschoal y Tamayo, 2008), de manera que el entorno laboral puede propiciar experiencias de bienestar (Hermosa-Rodríguez, 2018).

Para lograr esto, las instituciones, independientemente de su razón de ser, requieren de un enfoque centrado en las personas; en otras palabras, se debe asumir que son los trabajadores quienes representan el activo más valioso en una organización (Raya y Panneerselvam, 2013). No obstante, es necesario que esta afirmación esté articulada con las prácticas organizacionales (Salanova y Schaufeli, 2004), y que haya coherencia entre lo que afirma la organización y lo que se vive en su cultura.

Por tanto, se debe superar la mirada tradicional proveniente de la gestión de lo humano como un recurso. Frente a este gran desafío, la psicología tiene mucho por aportar desde sus modelos y marcos comprensivos, en los que se ubica a la persona y su relación con el trabajo desde un compromiso político que implica que las organizaciones y los empleados alcancen sus objetivos. Lo anterior constituye una oportunidad para que "... se dé un giro que exalte lo humano y supere la visión instrumental de las personas solo como medio para que se reclamen como un fin" (Orejuela *et al.*, 2016 p. 534).

Así, las organizaciones deben formular estrategias que piensen en potenciar lo humano a partir de políticas estructurales y programas saludables. Precisamente, la psicología organizacional positiva señala que es fundamental darles un lugar central a las personas, promover sus fortalezas, virtudes y capacidades. Desde esta perspectiva se estudian los estados y recursos psicológicos positivos, como la autoeficacia, la resiliencia, la esperanza, el *engagement*, entre otros, que se vinculan al bienestar (Salanova *et al.*, 2019).

Múltiples son los beneficios del bienestar en el trabajo; por ejemplo, está asociado a altos niveles de satisfacción, motivación y bajo estrés laboral (Luceño-Moreno *et al.*, 2017). Además, influye positivamente en la productividad (Calderón *et al.*, 2017), la salud financiera, el rendimiento laboral y la rentabilidad de la organización (Cooper y Cartwright, 1994; Raya y Panneerselvam, 2013). De manera que, cuando las organizaciones estructuran sus programas de bienestar desde una perspectiva estratégica, obtienen un retorno a la inversión (Robbins y Judge, 2009). Dicho de otra manera, el bienestar impacta de manera bidireccional: trae beneficios para el trabajador, y, al tiempo, se relaciona con la creación de ventajas competitivas.

Las organizaciones cada vez son más conscientes de los beneficios de incrementar el bienestar en el trabajo (Alatalo *et al.*, 2018); sin embargo, y pese al aumento de la literatura respecto a esta temática, algunas empresas colocan por encima sus intereses financieros, con lo que minimizan el valor de la salud de su personal y la relación en términos afectivos y efectivos entre empresa y fuerza laboral (Vera *et al.*, 2018). En este sentido, este capítulo expone una revisión conceptual del bienestar en el trabajo, sus definiciones, soporte científico y, sobre todo, sus posibilidades de intervención.

Partiendo de este propósito se derivan las siguientes preguntas: ¿qué es bienestar laboral?, ¿qué teoría lo sustenta?, ¿la evidencia respalda los efectos positivos del bienestar laboral sobre la productividad y el rendimiento de los trabajadores? y ¿cómo fomentar el bienestar en las organizaciones modernas? Estos interrogantes son el insumo para el desarrollo de este capítulo, en el cual se plantean desafíos para los líderes de la gestión humana, quienes, como tomadores

de decisiones, cumplen un papel protagónico en la imperiosa tarea de favorecer el desarrollo de organizaciones saludables.

Bienestar en el trabajo: perspectivas y definiciones

En las últimas décadas, el concepto de bienestar aplicado al trabajo se ha transformado de manera importante; por ejemplo, hacia finales del siglo XIX, la preocupación de algunos autores se encontraba estrechamente ligada a las creencias religiosas y a los valores de los empresarios. De esta manera, “el esfuerzo se centraba en programas sociales tendientes más a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador que a modificar las condiciones de trabajo” (Calderón *et al.*, 2003, p.117).

En el periodo comprendido entre 1920 y 1966 se atribuye el surgimiento de la teoría de las Relaciones Humanas (Pfeffer, 1997), que contó con grandes exponentes; entre ellos Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor y Frederik Herzberg (Agulló, 1999). Estos desarrollos favorecieron la búsqueda de la eficiencia respaldada por programas que trascendieran lo moral, y tomaron fuerza acciones específicas como las vacaciones, los fondos pensionales, la asistencia en salud, entre otros (Calderón *et al.*, 2003).

Para los años setenta, el bienestar comienza a relacionarse con la calidad de vida laboral, pues se evidenciaban problemas en la satisfacción y pocas recompensas por el trabajo, lo que afectaba la mirada del desarrollo humano en el interior de las organizaciones (Caballero-Lozada y Nieto-Gómez, 2015).

En una lectura un poco más reciente, desde el modelo que propende por organizaciones saludables y resilientes (Acosta *et al.*, 2013), se sugiere superar la perspectiva asistencialista del bienestar y centrar los programas de bienestar en la promoción de la salud física y mental de los trabajadores, a partir del fortalecimiento de los recursos con los que cuenta cada trabajador, los equipos de trabajo y, en general, la organización (Salanova *et al.*, 2019).

Ahora bien, alrededor del bienestar y sus conceptos afines, como el bienestar aplicado al contexto del trabajo, no existe un consenso frente a su

definición y al modelo teórico que lo soporte (Paschoal y Tamayo, 2008). Autores como Alatalo *et al.* (2018) insisten en asumir una visión holística que integre perspectivas objetivas y subjetivas del bienestar en el trabajo. En este orden, en la Tabla 1 se presentan diferentes definiciones.

Tabla 1. Definiciones y características del bienestar en el contexto del trabajo

Autor(es)	Definición
Warr (1999)	El bienestar específico en el trabajo hace alusión a los sentimientos positivos y negativos de las personas sobre sí mismas en relación con el trabajo que realizan.
Calderón <i>et al.</i> (2003)	El bienestar laboral está conformado por los siguientes factores: relación con la dirección, participación en la toma de decisiones, promoción en el trabajo, ambiente físico, satisfacción con el trabajo y, por último, los programas de compensación y beneficios. “... la prevalencia de emociones positivas en el trabajo y la percepción del individuo de que, en su trabajo, expresa y desarrolla sus potenciales/habilidades y avances para alcanzar sus objetivos de vida” (p. 16).
Paschoal y Tamayo (2008)	“Altos niveles de satisfacción, motivación y bajos niveles de estrés” (p. 69).
Luceño-Moreno <i>et al.</i> (2017)	Es una vivencia positiva experimentada por una persona, que se asocia a los niveles de satisfacción laboral.
Calderón <i>et al.</i> (2017)	Construcción que engloba las condiciones de trabajo, entre las cuales se encuentran la seguridad y salud en el trabajo, la motivación, la felicidad, la reducción de estrés, la comodidad en el lugar de trabajo y el aumento de productividad.
Alatalo <i>et al.</i> (2018)	

Fuente: Elaboración propia.

Pese a las diferentes definiciones, se observa que el bienestar laboral está estrechamente ligado a la prevención de los factores de riesgo psicosocial y al fomento de las emociones y experiencias positivas; asimismo, está vinculado con la salud mental (Warr, 1999).

Por su parte, Peter Warr (1999) identificó algunas características o vitaminas que se dan en el marco del trabajo y que impactan el bienestar: claridad de las tareas y del rol laboral, autonomía en el trabajo, metas generadas, oportunidad para usar las habilidades, variedad de las tareas, salario justo, seguridad física, apoyo del supervisor, oportunidades para el contacto social y que el trabajo sea valorado socialmente.

Si bien existen diversos lentes teóricos para comprender este fenómeno, la teoría de demandas y recursos laborales se ha consolidado en el campo de los estudios organizacionales. Dicha teoría permite explicar y pronosticar el bienestar y el deterioro en la salud. Las demandas (algunas de ellas pueden ser la presión de trabajo o exigencias emocionales) son aquellas exigencias propuestas por la organización que implican esfuerzos psicológicos o fisiológicos continuos por parte del trabajador y que posiblemente pueden afectarlo negativamente y generar estrés y tensión, lo que lo llevan a desencadenar problemas como el agotamiento (Bakker y Demerouti, 2013).

Por otra parte, los recursos constituyen aspectos que movilizan el crecimiento individual, el conocimiento y el desarrollo del empleado dentro de la organización, para responder a los requerimientos laborales y así reducir las exigencias propias de la tarea que se realiza (Schaufeli y Bakker, 2004).

Entonces, existen unas demandas realizadas por la organización y unos recursos con los cuales el individuo hace frente a dichas exigencias. Estos recursos pueden ser personales y laborales. Los recursos personales son aquellos que la persona posee, como la autoeficacia, el optimismo y las habilidades emocionales (Extremera *et al.*, 2007). Cuando los individuos agotan los recursos personales, es importante obtener nuevos y/o proteger dichos recursos, ya que, al no ser recuperados después de una ardua inversión de esfuerzo físico y/o cognitivo, esto lleva al estrés (Sianoja *et al.*, 2017).

Los recursos laborales permiten resolver de manera efectiva las demandas de dicho contexto; el apoyo por parte de los líderes o el *feedback* sobre el desempeño son ejemplos de este tipo de recursos. Ambos recursos (personales y laborales) tienen un rol amortiguador frente al impacto negativo de las altas exigencias (Salanova *et al.*, 2007). En este orden de ideas, Wang *et al.* (2020) mencionan que algunos recursos laborales son: un adecuado apoyo social, planes de carrera y oportunidades para el desarrollo profesional.

Por ende, movilizar positivamente los recursos de los empleados es de vital importancia, desarrolla la inteligencia emocional, esta a su vez, trae beneficios sobre la calidad de vida laboral (González Rico, 2015). Sumado a lo anterior, los recursos son activadores de la motivación y aumento del compromiso laboral (Salanova *et al.*, 2005).

Cabe señalar que el bienestar en el trabajo no solo ha sido abordado por los académicos, pues instituciones internacionales y nacionales como la Organización Mundial de la Salud, la Organización Internacional del Trabajo, el Ministerio de Salud y el Ministerio del Trabajo se han pronunciado al respecto. En la Tabla 2 se presenta una síntesis de algunas contribuciones de estos estamentos frente a la perspectiva del bienestar y del trabajo saludable.

Tabla 2. Consideraciones sobre el bienestar en el trabajo

Institución	Diretrizes
Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010)	Hay una constante preocupación por mantener entornos de trabajo que se interesen por la protección de la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores. “La prosperidad de los negocios se fundamenta mejor en la salud de los trabajadores” (p. 1).
Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 2012)	Es fundamental centrar la atención en las personas, una vía para esto son los programas de salud en el contexto del trabajo. Promover la seguridad y salud en el trabajo es eficaz en la medida en que previene enfermedades y accidentes laborales, al tiempo que protege el bienestar.
Ministerio de Salud y Protección Social (2018)	Un entorno laboral saludable potencia la salud y el bienestar de los trabajadores, su calidad de vida y la actividad productiva que garantiza la sostenibilidad.
Ministerio del Trabajo (2019)	Se debe brindar estrategias y compartir herramientas para los diferentes sectores que mejoren la calidad de vida y el bienestar laboral, en busca del mejoramiento continuo de las condiciones del talento humano, en términos de salud, seguridad y productividad.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las consideraciones anteriormente descritas, se evidencia un interés por parte de las instituciones nacionales e internacionales en los entornos de trabajo saludables, la salud, seguridad y calidad de vida de los trabajadores. Estos desarrollos están respaldados por evidencia científica, que cada vez señala con más contundencia los aportes individuales, grupales y organizacionales que genera el bienestar. El siguiente apartado se detiene en este punto, precisamente.

Bienestar en el trabajo basado en la evidencia: algunas claves para la intervención

Diversos resultados investigativos exponen relaciones negativas entre el bienestar y variables como las extensas jornadas de trabajo y la sobrecarga laboral que pueden conducir al síndrome de *burnout*. En oposición, se han documentado relaciones positivas entre el bienestar en el trabajo y variables como la cultura organizacional, el compromiso, los valores personales, el *engagement*, los comportamientos de ciudadanía organizacional y la conciliación trabajo-familia.

Para iniciar, la sobrecarga laboral tiene un impacto sobre el bienestar y las relaciones con los compañeros de trabajo (Véliz *et al.*, 2018). Amutio *et al.* (2008) expresan que la sobrecarga, el poco reconocimiento, la falta de expectativas respecto al desarrollo profesional y una deficiente supervisión predicen altos niveles de cansancio emocional, así como bajo bienestar psicológico, de manera que el trabajador no tiene experiencias emocionales positivas ni un buen rendimiento.

Estos autores recomiendan a las organizaciones reducir la sobrecarga de trabajo y la monotonía, implementar prácticas de reconocimiento, desarrollo de carrera y entrenamiento en relajación, enriquecer los puestos de trabajo y hacer partícipes a las personas en la toma de decisiones. Por esta misma línea, el bienestar se asocia negativamente con las largas horas de trabajo, lo cual puede afectar los espacios para socializar y entablar relaciones en escenarios diferentes al laboral (Paredes y Sanabria-Ferrand, 2008).

Estos factores de riesgo psicosocial en las organizaciones pueden conducir al síndrome de *burnout*, el cual trae consecuencias negativas para la salud, la calidad de vida y el ambiente laboral, y causa insatisfacción, reducción de la calidad del trabajo y absentismo. Por consiguiente, el bienestar psicológico se correlaciona de manera negativa con este síndrome; la primera variable tiene una naturaleza salutogénica, mientras la segunda tiene una connotación patológica.

De otro lado, Calderón *et al.* (2003) encontraron una relación entre la cultura organizacional y el bienestar laboral. Específicamente esta relación se da en aquellas culturas organizacionales que están orientadas al personal, que son

abiertas y brindan posibilidades de desarrollo, autonomía, reconocimiento, que facilitan procesos de aprendizaje de forma permanente y cuentan con óptimos canales de comunicación.

Una investigación reportó que las características psicosociales del contexto laboral, en especial la autonomía en el trabajo y el apoyo social, se relacionan con el compromiso, que a su vez es un indicador de bienestar laboral. Basados en estos resultados, les corresponde a las organizaciones propiciar un entorno donde el trabajador pueda desarrollar sus habilidades, tomar decisiones y contar con el apoyo de jefes y pares (Hermosa-Rodríguez, 2018).

Otro estudio indicó que el bienestar subjetivo precede al compromiso organizacional, y que ambas son variables que se influyen entre sí. Si el trabajador se siente bien en la empresa habrá más compromiso de su parte. Esto es beneficioso para las instituciones, por lo que es necesario que la organización, dentro de su responsabilidad social, preste atención al bienestar de las personas, cuide y favorezca un clima en pro de la reciprocidad, el compromiso moral, el afecto positivo y la identificación hacia la organización (Fonseca y Cruz, 2019).

Paschoal *et al.* (2015) reportaron que tanto los valores como las necesidades, predilecciones y deseos individuales tienen una influencia en la relación establecida entre condiciones de trabajo y bienestar; concretamente, que es posible incrementar el bienestar con oportunidades en el trabajo de hacer uso de valores que reflejen los intereses de cada persona. De esta forma se fomenta la expresión de ideas y el desarrollo de habilidades y aptitudes que se integran al bienestar en el trabajo.

Por su parte, Rodríguez *et al.* (2014) hallaron que la percepción de justicia organizacional es un predictor del *engagement*, el cual es un indicador de bienestar. Además, el *engagement* media la relación entre la justicia organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional (por ejemplo: altruismo, civismo, cortesía). Esto indica que, cuando las personas perciben que son tratadas de manera respetuosa, equitativa y justa, no solo colocan de manifiesto conductas que ayudan al funcionamiento de la organización, sino que lo hacen en estado *engaged* y asumen actos orientados al desempeño extra rol: "... es muy probable

que cuando una persona es tratada de forma justa en su lugar de trabajo, amará su trabajo... Y cuando se ama lo que se hace, hacemos más de los que se nos pide” (p. 26). Por lo anterior, las organizaciones podrían implementar prácticas y políticas que sean percibidas como equitativas y justas desde las expectativas de los equipos de trabajo.

En una investigación previa se evidenció que los comportamientos de ciudadanía organizacional se relacionan con el bienestar, y que estas conductas se llevan a cabo independientemente de formar parte de las funciones del puesto; es decir, las organizaciones deben fomentar el desarrollo de este tipo de comportamientos desinteresados, pues se asocian con el bienestar, y esto repercute en el éxito empresarial. Basados en esta premisa, los autores de este estudio sugieren seleccionar candidatos con valores que promuevan acciones como la ayuda (Dávila y Finkelstein, 2016).

Por último, Jiménez y Gómez (2014) expresan que la relación trabajo-familia incide en la percepción del propio bienestar. Dicha relación debe ser de interés para la sociedad y no debe ser abordada únicamente como un problema de la esfera privada. En el ámbito organizacional, no es suficiente contar con políticas o prácticas de conciliación trabajo-familia; se requiere de manera indiscutible del apoyo directivo y de una cultura que respalde estas iniciativas. La OMS (2019) señala que el conflicto trabajo-familia tiene un impacto sobre el absentismo y la inestabilidad laboral.

Intervenciones para promover el bienestar en el trabajo

Los diferentes beneficios expuestos en la literatura pueden impulsar a los líderes de talento humano para identificar e implementar estrategias que promuevan el bienestar en los trabajadores (Paschoal y Tamayo, 2008). Ahora, el bienestar laboral y el diseño de trabajos saludables deben considerar factores individuales y organizacionales (Polo, 2012); en el primer caso se incluyen factores como la motivación, la felicidad y la productividad; en el segundo, elementos como la seguridad en el empleo (Alatalo *et al.*, 2018).

Tradicionalmente, las políticas y prácticas de gestión del talento humano se han enfocado en la prevención de las patologías organizacionales y los riesgos psicosociales. Sin embargo, la evidencia científica no ha reportado en igual proporción estrategias de intervención para fomentar estados positivos. En parte, esto se debe a la tradición de la psicología del siglo XX, que hacía énfasis en el estudio del déficit o de los trastornos (Gómez-Salgado *et al.*, 2019).

Por este motivo, existe un desafío frente a la generación de conocimiento que permita tener prácticas de intervención de fenómenos psicosociales positivos, soportadas en la evidencia, sobre todo en países latinoamericanos. Lo anterior es crucial, dado que las organizaciones suelen llevar a cabo intervenciones de moda que no han sido soportadas ni por la teoría ni por la investigación.

Ahora bien, al ser el bienestar en el trabajo un concepto amplio, son diferentes las variables que se ven implicadas en su desarrollo. En este orden de ideas, es importante considerar algunas variables sociodemográficas al momento de planear actuaciones en pro del bienestar. Por ejemplo, es necesario que las organizaciones no sesguen la distribución de roles entre hombres y mujeres, de forma que se genere una cultura inclusiva (Organización Internacional del Trabajo, 2019). Precisamente, un trabajo previo indica que, para propiciar el bienestar laboral y lograr organizaciones saludables, es preciso intervenir la cultura organizacional, así como generar programas para la promoción del *engagement* y la prevención del *burnout* (Quiroz-González y Castaño-González, 2019).

Al contemplar las prácticas organizacionales saludables, se debe incluir la comunicación positiva, pues está asociada al bienestar de los trabajadores (Abadía *et al.*, 2018). Además de la comunicación, la OMS (2010) expone diferentes focos en las intervenciones psicosociales respaldadas en la evidencia; algunos de ellos son el manejo del estrés, la participación en la toma de decisiones, el apoyo social, la cultura organizacional, el rediseño del trabajo, la formación y capacitación, el apoyo de los directivos, metas y objetivos claros ligados a los objetivos de la empresa, programas de actividad física, programas de salud, y acciones puntuales como proveer una alimentación saludable en el espacio laboral, brindar estrategias individuales para el cambio de hábitos e incentivar el uso de las escaleras y la actividad física dentro de la jornada de trabajo.

La actividad física se ha consolidado como una práctica de bienestar laboral, pues ayuda a los individuos a sentirse más saludables, enérgicos, aumenta la capacidad para sentir placer, mejora las estrategias para afrontar el estrés, la imagen corporal y hace que se valore más el cuerpo. Esta también reduce la ansiedad, la agresividad, la fatiga y el cansancio, por lo que se sugiere que se incluyan programas de actividad física dentro de la jornada laboral (Reynaga-Estrada *et al.*, 2016). Sumado a esta evidencia, Korpela *et al.* (2017) encontraron que la actividad física en el tiempo libre desarrollada en entornos naturales influye en el bienestar de los trabajadores, en su vitalidad y en su felicidad a lo largo del tiempo.

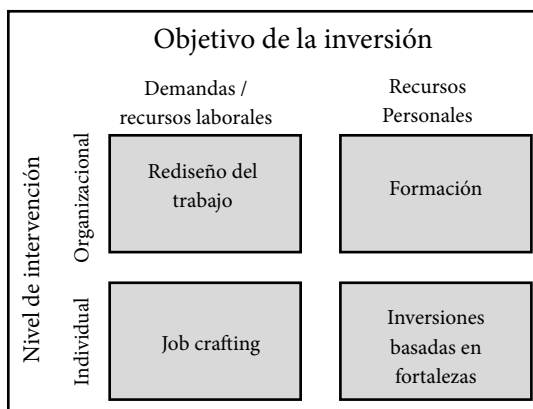
Un estudio realizado por Sianoja *et al.* (2017) resalta la importancia de las pausas y de los descansos en la jornada laboral. Durante diez días hábiles se le pidió a un grupo de trabajadores elegidos de manera aleatoria que caminaran por el parque o realizaran un ejercicio de relajación durante quince minutos dentro del tiempo dispuesto para el almuerzo; los hallazgos indican que ambas prácticas se asocian a niveles más altos de bienestar al final de un día de trabajo, pues les permite a las personas recuperarse, reponer sus niveles de atención, energía y estado de ánimo.

De igual importancia son ejercicios como la respiración consciente, atención plena y relajación, pues pueden contribuir al bienestar. Por ejemplo, combinar actividades de *mindfulness* y qi gong optimiza la salud, incrementa el bienestar psicológico y la satisfacción vital; por tanto, las organizaciones podrían incluir estas prácticas como una actividad rutinaria (Oblitas *et al.*, 2017).

Un grupo de trabajadores expuestos a altos niveles de presión y estrés laboral participó en un programa con una duración presencial de veinte horas de intervención basada en *mindfulness*. Una vez culminado el entrenamiento, estos individuos tuvieron efectos positivos a nivel personal y profesional. Ejemplos de ello son la disminución de la ansiedad, mejores relaciones interpersonales y comunicación, así como mayor control emocional y disfrute del momento, por lo cual esta práctica se sugiere en los entornos corporativos (Larrubia, 2019).

Basados en la teoría de demandas y recursos laborales, Bakker y Demerouti (2013) proponen cuatro posibles intervenciones, centradas en 1) el rediseño del trabajo, 2) *job crafting*, 3) formación y 4) intervención basada en fortalezas.

Figura 1. Intervenciones basadas en la teoría de demandas y recursos laborales.



Fuente: Bakker y Demerouti (2013).

El rediseño del trabajo es una intervención estructural que busca modificar las fuentes de bienestar, a partir de cambios en el trabajo, las funciones o las condiciones (Bakker y Demerouti, 2013). Estos ajustes deben guardar correspondencia con las habilidades y expectativas de los trabajadores (Salanova y Schaufeli, 2004).

El rediseño también contempla la rotación de los puestos de trabajo, pues esto promueve el desarrollo profesional, aumenta la flexibilidad y las competencias. En este caso, es indispensable ubicar al empleado en un puesto que lo desafíe, de forma que se evite la monotonía y el aburrimiento (Lorente y Vera, 2010; Salanova y Schaufeli, 2004).

El *job crafting* es propuesto por los trabajadores, quienes “... pueden cambiar de forma proactiva sus propias demandas y recursos laborales. Las organizaciones pueden estimular los comportamientos de *job crafting*, puesto que es beneficioso tanto para los empleados como para las organizaciones” (p. 111).

Dichas intervenciones pueden llevarse a cabo a través de talleres, instrucciones virtuales con seguimientos periódicos y procesos formativos en el que se haga uso de ejemplos que les permita inicialmente determinar aquellos elementos que quisieran cambiar de su trabajo (Bakker y Demerouti, 2013).

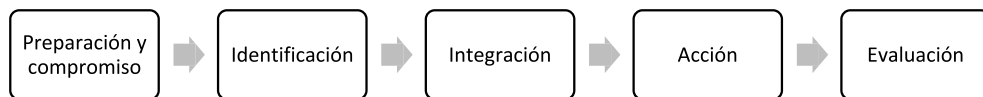
Tims *et al.* (2013) identificaron que el *job crafting* tiene una influencia positiva sobre el bienestar, aumenta los recursos laborales con el tiempo, el *engagement*, la satisfacción y reduce el *burnout*. Esto implica que las organizaciones generen demandas, proporcionen los recursos suficientes para llevar a cabo la labor y, al mismo tiempo, brinden la posibilidad a sus trabajadores de elaborar, diseñar y moldear sus propios trabajos.

A nivel organizacional, la formación ocupa un lugar importante. Estos procesos permiten el desarrollo de las habilidades, capacidades y conocimiento técnico de las personas, quienes mejoran recursos personales como la autoeficacia (Bakker y Demerouti, 2013). Las creencias de autoeficacia influyen en la motivación y en las actitudes para la realización de tareas (Song *et al.*, 2018).

Calderón *et al.* (2017) refieren que cuando un trabajador se considera capaz de enfrentar las demandas laborales, este puede hacer uso de sus habilidades y lograr óptimos resultados. Por lo tanto, la autoeficacia tiene efectos positivos sobre la productividad, la motivación y el aumento el bienestar; a su vez, favorece el afrontamiento de situaciones estresantes, reduce la percepción de amenaza e incertidumbre, así como la posibilidad de padecer depresión o síndrome de *burnout*.

El último componente tiene que ver con las intervenciones basadas en las fortalezas, eje que busca incrementar los recursos personales (Bakker y Demerouti, 2013). Miglianico *et al.* (2019) concluyeron que el uso de las fortalezas en los puestos de trabajo se encuentra estrechamente ligado a un mejor desempeño de las funciones y al bienestar, además de que también impacta la satisfacción y el compromiso. Dada la relevancia de este componente, estos autores proponen un modelo integrador para fomentar el uso de las fortalezas en contextos laborales.

Figura 2. Modelo integrador de fortalezas en entornos organizacionales.



Fuente: Miglianico *et al.* (2019).

El modelo está conformado por cinco pasos: 1) consiste en educar a los integrantes de la organización sobre el enfoque de las fortalezas, para que logren comprender el propósito y cuenten con la motivación para participar. En esta fase se muestran las ventajas de la intervención y se resuelven las dudas; 2) apoyados en un instrumento psicométrico y en métodos cualitativos como la retroalimentación de pares, se busca que el participante logre identificar sus fortalezas; 3) ayuda al trabajador a tomar consciencia de sus fortalezas. Esto se puede facilitar mediante ejercicios de apropiación y análisis de *feedback*; 4) la acción, para esto se requiere que la persona decida qué cambios desea implementar para hacer un uso óptimo de sus fortalezas. Es relevante que esto se lleve a objetivos a los que se les realice seguimiento desde la organización; adicionalmente es fundamental que la persona aprenda a usar sus fortalezas en los momentos propicios y con la intensidad requerida, y, por último, 5) el proceso es evaluado en términos cuantitativos y cualitativos. Se sugiere incluir indicadores de impacto para verificar la efectividad de la intervención (Miglianico *et al.*, 2019).

Bienestar en el trabajo y organizaciones saludables: algunas conclusiones

Con lo expuesto a lo largo de este capítulo se reafirma el valor que tiene el bienestar de los trabajadores en el contexto organizacional. Para experimentar este bienestar se requiere de la voluntad, proactividad e iniciativa de las personas, así como del compromiso de la organización. En otras palabras, se trata de una responsabilidad compartida:

La salud mental y el bienestar, en el contexto laboral, pueden ser entendidos como un proceso dialéctico del comportamiento humano individual y colectivo, al ser una práctica social que se basa y representa la capacidad de transformación de la realidad en el proceso de producción,

a través del sistema socioeconómico predominante. (Gómez y Calderón, 2017, p. 213).

Particularmente, en lo que respecta a las organizaciones, es su responsabilidad conocer cómo promover el bienestar en sus equipos de trabajo y desplegar acciones concretas para lograr los objetivos propuestos. Esta debe ser una tarea irremplazable, pues, como ya se ha mencionado, un trabajador que experimenta bienestar es más saludable (Salanova *et al.*, 2019); a su vez, un trabajador saludable se adapta mejor a los cambios, es resiliente y tiene una vida productiva, características que también van a definir a una organización saludable (Raya y Panneerselvam, 2013).

Una organización saludable “es aquella que integra estratégicamente el bienestar de los empleados en sus objetivos comerciales y la refuerza a través de prácticas establecidas” (Raya y Panneerselvam, 2013, p. 91). Dichas prácticas deben tener un soporte en la evidencia, como aquellas referidas a la comunicación, planificación, reclutamiento, selección y condiciones laborales, como el contrato laboral (Acosta *et al.*, 2015), además de las ya descritas previamente.

Tener organizaciones saludables es fundamental en épocas de crisis y cambios, pues permite salir de las adversidades y crecer en tiempos difíciles (Acosta *et al.*, 2015). Es así como la connotación saludable centra la atención en la salud, por un lado, de los trabajadores, y, por otro, de la organización en su conjunto (Salanova y Schaufeli, 2009). En las organizaciones saludables se reduce la rotación del personal y el absentismo, y se aumenta la productividad (DeJoy y Wilson, 2003). En coherencia con lo anterior, si el trabajador no tiene bienestar, tampoco podrá impartir esto al público con el que se relacione (Franco-Bontempo, 2014), lo que afectará el desempeño y los propósitos colectivos.

Conviene destacar que las intervenciones organizacionales saludables no solo cumplen la función de orientar actividades que le permitan un estado motivacional y de satisfacción para obtener un alto rendimiento laboral, sino que están dirigidas al bienestar y a la salud de los empleados como una meta intrínseca en sí misma (Salanova *et al.*, 2019). En este sentido, la psicología organizacional

positiva entiende la salud de los trabajadores como un propósito que debe ser incluido en las políticas institucionales (Gómez y Calderón, 2017).

Para concluir, es necesario agregar que, si bien en los últimos años se han propuesto nuevos modelos y teorías para explicar el bienestar en el trabajo, dichos avances han ocurrido en su mayoría en culturas diferentes a las de Latinoamérica. Por esta razón, un desafío es contribuir a la generación de lentes teóricos y metodológicos que se correspondan con las realidades de cada territorio, pues las particularidades relacionales y legales de cada región juegan un papel importante en el momento de diseñar y desplegar acciones que promuevan el bienestar. De manera que considerar aspectos como, por ejemplo, el estilo de liderazgo, la cultura organizacional, el tipo de contrato y los roles asignados, pueden ser decisivos para ampliar la comprensión de este fenómeno.

Frente a este panorama, no es suficiente que se realicen esfuerzos desarticulados, prácticas asistencialistas o intervenciones de moda para promover la satisfacción y la felicidad en el trabajo. Por el contrario, se requiere de planeación y gestión estratégica que conduzcan a planes centrados en estados positivos, de manera que el bienestar y la salud se conviertan en pilares estructurales de las organizaciones.

Referencias

- Abadía, H., Castaño, E. y Quiroz-González, E. (2018). Comunicación organizacional: gestión interna, proyección y auditoría. En Páez Valdez (coord.), *Comunicación, educación y cultura: Movilidades y perspectivas* (pp. 63-86). Universidad Católica de Pereira.
- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 30(2), 323–350. <https://doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>
- Agulló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. *Economía Industrial*, (330), 11–18.
- Alatalo, S., Oikarinen, E. L., Reiman, A., Ming Tan, T., Heikka, E. L., Hurmelinna-Laukkanen, P., Muhos, M. y Vuorela, T. (2018). Linking Concepts of Playfulness and Well-Being at Work in Retail Sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 226–233. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.03.013>
- Amutio, A., Ayestaran, S. y Smith, J. (2008). Evaluación del burnout y bienestar psicológico en los profesionales sanitarios del País Vasco. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2), 235–252.
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107–115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Caballero-Lozada, M. y Nieto-Gómez, L. (2015). Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario. *Entramado*, 11(1), 124–134. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21105>
- Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109–137.

- Calderón, J., Laca, F. y Pando, M. (2017). La autoeficacia como mediador entre el estrés laboral y el bienestar. *Psicología y Salud*, 27(1), 71–78.
- Cooper, C. y Cartwright, S. (1994). Healthy Mind, Healthy Organization—A Proactive Approach to Occupational Stress. *Human Relations*, 47(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/001872679404700405>
- Dávila, M. y Finkelstein, M. (2016). Comportamiento de ciudadanía organizacional y bienestar. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 16(1), 35–48.
- DeJoy, D. y Wilson, M. (2003). Organizational Health Promotion: Broadening the Horizon of Workplace Health Promotion. *American Journal of Health Promotion*, 17(5), 337–341. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-17.5.337>
- Dessen, M. y Paz, M. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: O impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556.
- Extremera, N., Durán, A. y Rey, L. (2007). Inteligencia emocional y su relación con los niveles de burnout, engagement y estrés en estudiantes universitarios. *Revista de Educación*, 342, 239–256.
- Fonseca, J. y Cruz, C. (2019). Relación del bienestar subjetivo de los trabajadores con su compromiso hacia la organización. *CES Psicología*, 12(2), 126–140. <https://doi.org/10.21615/cesp.12.2.9>
- Franco-Bontempo, M. (2014). El síndrome de burnout en un centro de rehabilitación infantil de México. *Revista Mex Neuroci*, 15(2), 74–80.
- Gómez-Salgado, J., Navarro-Abal, Y., López-López, M., Romero-Martín, M. y Climent-Rodríguez, J. (2019). Engagement, Passion and Meaning of Work as Modulating Variables in Nursing: A Theoretical Analysis. *International*

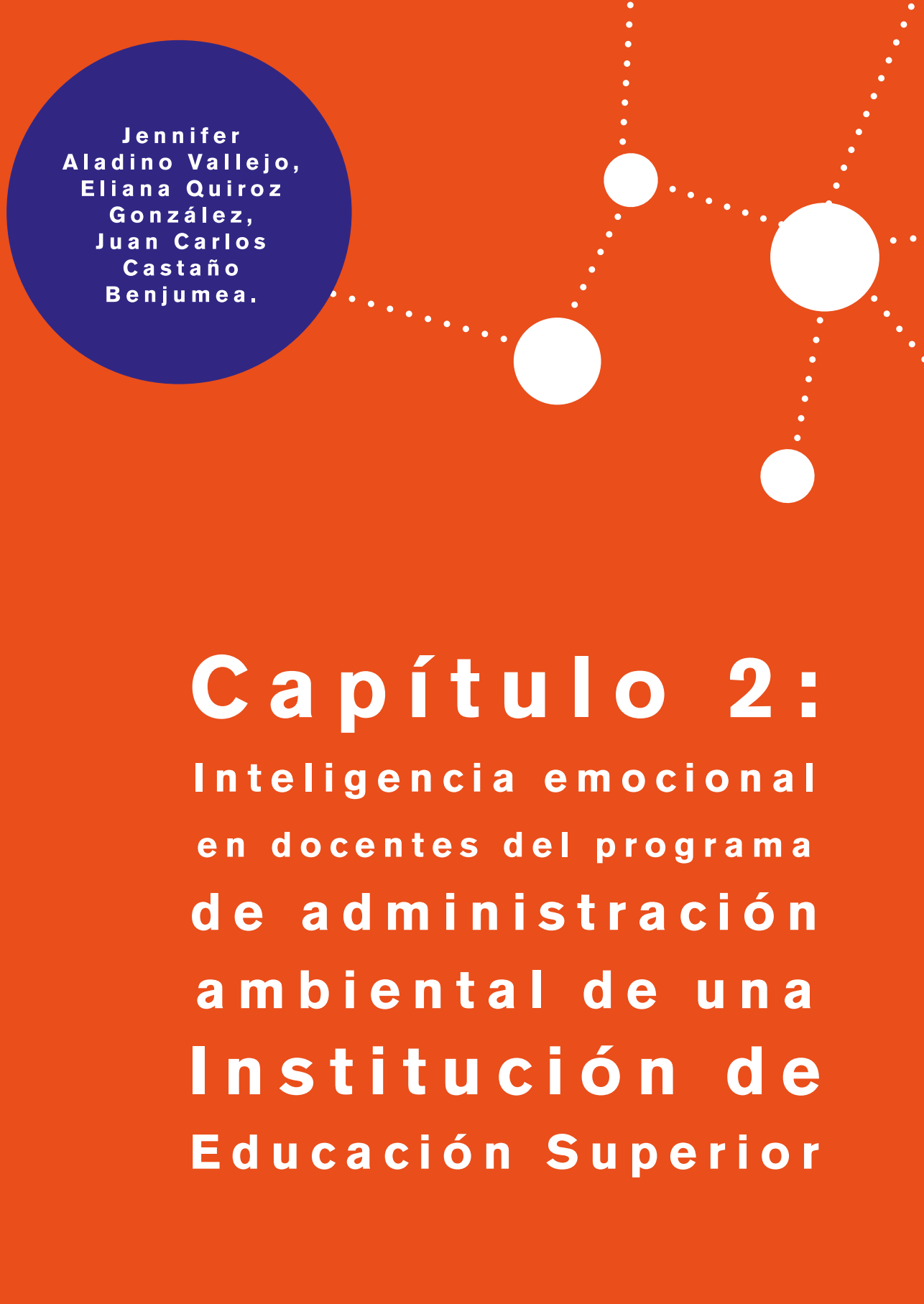
- Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(108), 1–13.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16010108>
- Gómez, M. y Calderón, P. (2017). Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. *Katharsis*, (23), 189–217. <https://doi.org/10.25057/25005731.870>
- González Rico, P. (2015). *Bienestar laboral y personal en trabajadores de universidad*. Universidad de Extremadura.
- Hermosa-Rodríguez, A. M. (2018). Características laborales y compromiso con el trabajo: Explorando el bienestar laboral. *Estudios de Administración*, 1, 20–31.
- Jiménez, A. y Gómez, V. (2014). Corresponsabilidad familiar, prácticas organizacionales, equilibrio trabajo-familia y bienestar subjetivo en Chile. *Civilizar*, 14(27), 85–95. <https://doi.org/10.22518/16578953.181>
- Korpela, K., De Bloom, J., Sianoja, M., Pasanen, T. y Kinnunen, U. (2017). Nature at Home and at Work: Naturally Good? Links Between Window Views, Indoor Plants, Outdoor Activities and Employee Well-Being over One Year. *Landscape and Urban Planning*, 160, 38–47. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.12.005>
- Larrubia, Á. (2019). MBI (Mindfulness Based Intervention). Desarrollo profesional y salud laboral. *Revista de Investigación y Educación en Ciencias de la Salud*, 4, 4–27. <https://doi.org/10.37536/riecs.2019.4.s1.122>
- Lorente, L. y Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: “El engagement en el trabajo.” *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, (73), 16–20.
- Luceño-Moreno, L., Talavera-Velasco, B., Martín-García, J. y Martín, S. (2017). Factores de riesgo psicosocial como predictores del bienestar laboral: un análisis SEM. *Ansiedad y Estrés*, 23(2–3), 66–70. <https://doi.org/10.1016/j.anyes.2017.09.001>

- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A., Martin-Krumm, C. y Martin-Krumm, C. (2019). Strength Use in the Workplace: A Literature Review. *Journal of Happiness Studies*, 21, 737–764. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00095-w>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2018). Lineamiento operativo para la promoción de un entorno laboral formal saludable. Ministerio de Salud y Protección Social. <http://www.fondoriesgoslaborales.gov.co/wp-content/uploads/2019/05/entorno-laboral-saludable-2018.pdf>
- Moyano-Díaz, E., Gutiérrez, D., Zúñiga, K. y Cornejo, F. (2013). Empleados y desempleados, atribuciones causales y bienestar subjetivo. *Psicología e Sociedade*, 25(2), 440–450. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822013000200021>
- Oblitas, L., Turbay, R., Soto, K., Crissien, T., Cortes, O., Puello, M. y Ucrós, M. (2017). Incidencia de mindfulness y qi gong sobre el estado de salud, bienestar psicológico, satisfacción vital y estrés laboral. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(1), 99–113. <https://doi.org/10.15446/rcp.v26n1.54371>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2012). Integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo (OIT). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_203380.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2010). Entornos laborales saludables. Fundamentos y modelo de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo. http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- Orejuela, J., Londoño, G. y Zapata, P. (2016). El paisaje sociolaboral posfordista y los desafíos para la gestión de recursos humanos en el siglo XXI. En J. Orejuela, V. Andrade y M. Villamizar, *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II* (pp. 519–549). Editorial Bonaventuriana.

- Organización Internacional del Trabajo. (2019). Trabajar para un futuro más prometedor. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_662442/lang--es/index.htm
- Paredes, O. y Sanabria-Ferrand, P. (2008). Prevalencia del síndrome de burnout en residentes de especialidades médico quirúrgicas, su relación con el bienestar psicológico y con variables sociodemográficas y laborales. *Revista Med de la Facultad de Medicina*, 16(1), 25–32.
- Paschoal, T., Álvaro, J. y Barreiros-Porto, J. (2015). El efecto moderador de los valores personales en la relación entre condiciones de trabajo y bienestar. *Revista de Psicología Social*, 30(1), 89–121. <https://doi.org/10.1080/02134748.2014.987505>
- Paschoal, T. y Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11–22.
- Pfeffer, J. (1997). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. Oxford.
- Polo, J. (2012). *Diseño del trabajo y bienestar. Un aporte desde la psicología organizacional positiva*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Quiroz-González, E. y Castaño-González, E. (2019). *Organizaciones saludables: aportes al bienestar de los trabajadores de la salud en Colombia*. Universidad Católica de Pereira. https://www.researchgate.net/publication/342028879_Organizaciones_saludables_aportes_al_bienestar_de_los_trabajadores_de_la_salud_en_Colombia
- Raya, R. y Panneerselvam, S. (2013). The Healthy Organization Construct: A Review and Research Agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 17(3), 89–93. <https://doi.org/10.4103/0019-5278.130835>

- Reynaga-Estrada, P., Arévalo, E., Verdesoto, Á., Jiménez, I., Preciado, M. y Morales, J. (2016). Beneficios psicológicos de la actividad física en el trabajo de un centro educativo. *Retos*, (30), 203–206.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Rodríguez, R., Salanova, M. y Martínez, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 15–28. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy13-3.joet>
- Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Nogareda, C. (2007). NTP 730: Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial [nota técnica]. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177–184.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2019). *Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Aranzadi.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, (62), 109–138.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.

- Schaufeli, W. y Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sianoja, M., Syrek, C., De Bloom, J., Korpela, K. y Kinnunen, U. (2017). Enhancing Daily Well-Being at Work Through Lunchtime Park Walks and Relaxation Exercises: Recovery Experiences as Mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 428–442. <https://doi.org/10.1037/ocp0000083>
- Song, J., Chai, D., Kim, J. y Bae, S. (2018). Job Performance in the Learning Organization: The Mediating Impacts of Self-Efficacy and Work Engagement. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 249–271. <https://doi.org/10.1002/piq>
- Tims, M., Bakker, A. y Derks, D. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Véliz, A., Dörner, A., Soto, A. y Arriagada, A. (2018). Bienestar psicológico y burnout en profesionales de atención primaria de salud en la región de Los Lagos, Chile. *Acta Universitaria*, 28(3), 56–64. <https://doi.org/10.15174/au.2018.1895>
- Vera, M., Vélez, C. y Córdova, M. (2018). Efectos de la depresión en el bienestar laboral: El rol modulador del apoyo social en el trabajo. *Investigatio*, (10), 1–9. <https://doi.org/10.31095/investigatio.2018.10.1>
- Wang, N., Zhu, J., Dormann, C., Song, Z. y Bakker, A. (2020). The Daily Motivators: Positive Work Events, Psychological Needs Satisfaction, and Work Engagement. *Applied Psychology*, 69(2), 508–537. <https://doi.org/10.1111/apps.12182>
- Warr, P. (1999). Well-being and the Workplace. En D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (eds.), *Well-being: The Foundation of Hedonic Psychology* (pp. 392–412). Russell Sage Foundation.



**Jennifer
Aladino Vallejo,
Eliana Quiroz
González,
Juan Carlos
Castaño
Benjumea.**

Capítulo 2:

**Inteligencia emocional
en docentes del programa
de administración
ambiental de una
Institución de
Educación Superior**

CAPÍTULO 2

Inteligencia emocional en docentes del programa de Administración Ambiental de una institución de educación superior¹

Jennifer Aladino-Vallejo²

Eliana Quiroz-González³

Juan Carlos Castaño-Benjumea⁴

Resumen

Este estudio tiene como objetivo caracterizar la inteligencia emocional en un grupo de docentes del programa de Administración Ambiental de una institución de educación superior de Pereira. La investigación fue no experimental, cuantitativa, descriptiva y transversal, y contó con la participación de 32 docentes (M=12-H=20). Se utilizó una ficha de datos sociodemográficos y el TMMS-24. Se encontró que la dimensión con la puntuación más alta fue la de reparación emocional (M=30,40-DE=6,87), seguida de la claridad emocional (M=28,93-DE=6,60) y, finalmente, de la atención emocional (M=24,84-DE=5,04). Las mujeres obtuvieron puntuaciones más altas en atención y reparación emocional,

1 Emotional intelligence in professors of the Administración Ambiental program of a higher education institution

2 Especialista en Gestión Humana en las Organizaciones de la Universidad Católica de Pereira, especialista en Gestión ambiental de la Fundación Universitaria Área Andina, administradora ambiental de la Universidad Tecnológica de Pereira. Trabajó como intérprete ambiental en el Zoológico Matecaña de Pereira y en el Jardín Botánico de la Universidad Tecnológica de Pereira. Laboró también como coordinadora de intérpretes ambientales en el Bioparque Ukumarí. Perteneció al grupo de investigación Gestión de Agroecosistemas Tropicales Andinos de la Universidad Tecnológica de Pereira y al Semillero de Ecología y Artrópodos. Correo electrónico: jennifer.aladino@ucp.edu.co.

3 Magíster y especialista en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, psicóloga de la Universidad Católica de Pereira. Cuenta con experiencia laboral en departamentos de gestión humana, docencia universitaria y consultoría organizacional. Sus intereses investigativos están en los desarrollos de la psicología organizacional positiva. Actualmente se desempeña como docente e investigadora de la Universidad Católica de Pereira y representante del campo de psicología de las organizaciones y del trabajo del Capítulo Eje Cafetero del Colegio Colombiano de Psicólogos. Integrante del grupo de investigación Comunicación, Educación y Cultura. Correo electrónico: eliana.quiroz@ucp.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9061-8864>. Google Académico: <https://scholar.google.es/citations?user=4-HLwXYAAAAAJ&hl=es>.

4 Doctor en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, magíster en Administración Económica y Financiera, especialista en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional e ingeniero industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira. Conferencista, docente y consultor en temas relacionados con el desarrollo de habilidades directivas, el compromiso organizacional y la administración del talento humano, con más de 20 años de experiencia como docente universitario y consultor en empresas públicas y privadas. Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Tecnológica de Pereira; desde hace 10 años dirige la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, actualmente es el director del grupo de investigación que la soporta.

pero no existen diferencias estadísticamente significativas en función al sexo. Las tres dimensiones puntuaron más alto en los participantes que tienen entre 46 y 55 años, con formación de pregrado, con contratación de planta y en aquellos que cuentan con otro trabajo fuera de la Universidad. Finalmente se resalta la importancia de fortalecer las habilidades emocionales en los docentes.

Palabras clave: bienestar laboral, ciencias ambientales, docencia, educación universitaria, emociones, género, trabajo.

Introducción

Los estados emocionales de los trabajadores influyen en el clima, la cultura y en los resultados de la empresa (Augusto-Landa *et al.*, 2011). En parte, a esto se debe el creciente interés investigativo en temas como la inteligencia emocional, en adelante IE (Liébana-Presa *et al.*, 2017), pues está asociada a la productividad, a la satisfacción y a la construcción positiva de sí mismo (Enríquez *et al.*, 2015).

La IE aumenta la eficiencia, la eficacia y el rendimiento en labores asociadas a los negocios (Borsic *et al.*, 2018); además, esta contribuye al rendimiento en el trabajo, puesto que los empleados que están en la capacidad de manejar sus propias emociones y reconocer las de sus compañeros pueden ofrecer un excelente servicio al cliente, generan satisfacción con su vida y pueden cumplir con los objetivos institucionales en momentos críticos para la organización (Kong *et al.*, 2019; Miao *et al.*, 2017; Urquijo *et al.*, 2016). A nivel empresarial, los modelos explicativos de la IE son un soporte valioso para la construcción de estrategias para las áreas de talento humano y, con esto, para el desarrollo del potencial de las personas (Borsic *et al.*, 2018).

Estudios previos han reportado correlaciones positivas entre la IE con la satisfacción laboral (Nwankwo, 2013) y con la empatía (Pérez-Fuentes *et al.*, 2018). En conexión con lo anterior, trabajadores con un alto índice de inteligencia emocional percibida tienden a adaptarse rápidamente a los cambios organizacionales, lo que se evidencia en actitudes y conductas positivas (Acosta-Prado *et al.*, 2015; Torres y Matviuk, 2016; Zárate y Matviuk, 2012), en un mejor manejo del estrés y en la confianza hacia los otros miembros del equipo (Rezvani

y Khosravi, 2019). De otro lado, puntuaciones bajas en la percepción de la IE afectan la creatividad, la producción y la calidad de los servicios brindados a los clientes (Miao *et al.*, 2017; Szczygiel y Mikołajczak, 2018; Urquijo *et al.*, 2016).

Ahora bien, es fundamental que los docentes cuenten con habilidades emocionales, pues su trabajo se ha transformado de manera inminente en los últimos años, en los cuales las exigencias y demandas laborales han aumentado, lo que ha generado afectaciones en la calidad de vida laboral (Quiroz-González *et al.*, 2017).

En este caso, el interés se centra en docentes que forman a los futuros administradores ambientales. En el ámbito nacional, los programas de pregrado en ciencias ambientales se dirigen principalmente al estudio de las ciencias de la tierra, administración y política ambiental (Carrizosa, 2007). De acuerdo con la Universidad Tecnológica de Pereira (2014), los profesionales en esta área deben contar con competencias, habilidades y actitudes que les permita organizar, implementar y auditar diversos planes, programas y proyectos ambientales a entidades públicas y privadas del sector urbano y rural.

Inteligencia emocional

El concepto de IE ha venido evolucionando en las últimas décadas (Goleman, 1999; Petrides y Furnham, 2000), y hoy se reconoce como factor clave tanto para el desarrollo personal como para el desempeño social (Borsic *et al.*, 2018). Desde el modelo de habilidades, la IE es “la habilidad para monitorear los sentimientos y las emociones de nosotros y de los demás, sin discriminar entre ellos el uso de esta información para guiar nuestros propios pensamientos y acciones” (Salovey y Mayer, 1990, p. 189); dicha habilidad promueve el desarrollo emocional e intelectual a partir de la apreciación y expresión de las emociones, la regulación emocional y el uso de las emociones para resolver problemas (Mayer y Salovey, 1997).

La IE está conformada por tres dimensiones: 1) atención a las emociones, entendida como la capacidad de reconocer el propio estado de ánimo; 2) claridad emocional, que consiste en la habilidad de percibir y comprender las propias

emociones, y 3) reparación emocional, que constituye la posibilidad de estar consciente de las emociones propias y así poder regularlas (Fernández-Berrocal y Extremera, 2006). Cada dimensión aporta al bienestar de las personas, puesto que cada una cumple una función en la vida diaria (Extremera y Fernández, 2005; Fernández-Berrocal *et al.*, 2004).

En general, cualquier trabajador puede experimentar síntomas de estrés (Costa *et al.*, 2015), lo que indica que todo trabajador requiere habilidades emocionales para hacer frente a las exigencias de su trabajo (Goleman *et al.*, 2013).

Diversos sectores empresariales han estado interesados en el estudio de la IE; por ejemplo, las aerolíneas (Jeon, 2016), las industrias turísticas (Carrieri y Fermani, 2018; Sheng-Hshiang y Pi-Shen, 2017) y las organizaciones que contratan líderes o directores, pues esperan de dichos profesionales altos índices de IE, con el fin de mejorar las percepciones y los comportamientos del personal que tienen a cargo (Potter *et al.*, 2018; Zysberg y Raz, 2015).

Los estudios de IE se han llevado a cabo especialmente con trabajadores de la salud (Liébana *et al.*, 2012; Tagoe y Quarshie, 2016) y con docentes (Cejudo y López-Delgado, 2017; Castro *et al.*, 2018), porque se han evidenciado altos niveles de estrés en sus áreas de trabajo. En el caso de la primera población, porque existen frecuentes factores de riesgo psicosocial en lugares como urgencias, debido a la constante carga laboral, los conflictos entre diversos profesionales asistenciales, las noticias del fallecimiento de pacientes y las extensas jornadas laborales (Ilari *et al.*, 2019; Nespereira-Campuzano y Vázquez-Campo, 2017; Rojas, 2016; Tayebbeh *et al.*, 2016).

El interés en el segundo grupo poblacional, es decir, los docentes, responde a que estos trabajadores están en contacto con otras personas en el proceso pedagógico, lo cual puede afectar el bienestar emocional tanto de los maestros como de los estudiantes (Eren, 2014) y, con esto, aumentar el estrés (Rey y Extremera, 2011).

Ciencias ambientales, docencia e inteligencia emocional

Las ciencias ambientales, como una nueva área de conocimiento, cobran relevancia por las múltiples problemáticas por las que atraviesa el mundo, como, por ejemplo, el calentamiento global y la crisis ambiental, motivo por el cual se requiere cada vez de mayor participación de estos profesionales en diferentes escenarios organizacionales (Sáenz, 2007). Existen pocos estudios de IE realizados con trabajadores que se desempeñan en las ciencias ambientales; sin embargo, se ha reportado que las personas que aceptan inversión en tecnologías ambientalmente amigables poseen una puntuación alta de IE (Ntanos *et al.*, 2017); también, que los jóvenes ambientalistas desarrollan mejor sus habilidades emocionales, a diferencia de otros jóvenes que no participan en procesos proambientales (Robinson *et al.*, 2019).

Los resultados investigativos en el sector educativo han sugerido implementar entrenamientos y capacitaciones que fomenten la IE en los docentes universitarios, por la carga laboral y el agotamiento emocional que experimentan (Benavides *et al.*, 2017), pues, de esta manera, se impacta positivamente tanto la calidad de vida como la calidad educativa (Aguayo y Aguilar, 2017).

Lo anterior permite afirmar que el docente cumple un papel vital, pues es un actor que incide de forma directa en el proceso de formación (Gutierrez-Sabogal, 2015). De ahí que los docentes que poseen la capacidad de manejar y regular sus emociones reduzcan su estrés y generen un impacto positivo en el aula de clase (Curci *et al.*, 2014; López y Extremera, 2017). Asimismo, la evidencia ha corroborado que la IE es un factor protector para los docentes (Fernández-Berrocal *et al.*, 2017). Aunado a esto, la gestión de las emociones es fundamental en las organizaciones académicas, debido a que es esencialmente un lugar de enseñanza y aprendizaje, lo que implica interacciones (Buitrago *et al.*, 2017; Cejudo y López-Delgado, 2017).

En Colombia no se encuentran estudios de IE en docentes de ciencias ambientales, pero se evidencian algunos estudios sobre IE en docentes universitarios. En estos se reporta que los profesores poseen niveles altos o adecuados de IE, aunque se pueden encontrar diferencias si se comparan

características individuales, como la experiencia educativa o el sexo (Castro *et al.*, 2018; López, 2016).

Específicamente con respecto al sexo, la literatura ha reportado resultados heterogéneos; algunos estudios han encontrado diferencias en la IE de hombres y mujeres (Extremera y Fernández, 2005). Un estudio previo señaló que las mujeres tienen puntuaciones mayores en comparación con los hombres en dimensiones como expresividad y manejo de emociones propias y ajenas (Gartzia *et al.*, 2012). No obstante, otra investigación halló que los hombres tienen una mejor percepción y regulación de las emociones (Castaño *et al.*, 2012).

Ahora bien, pese a que las investigaciones sobre IE han aumentado, aún quedan dudas por resolver, especialmente alrededor del perfil de la IE en docentes universitarios en contextos latinoamericanos; de forma más específica, en docentes de programas de ciencias ambientales, quienes desempeñan un papel importante en la formación de futuros profesionales. Lo anterior es esencial, pues hay una necesidad de diseñar programas de intervención basados en la evidencia y centrados en contextos particulares para fomentar habilidades emocionales. Por consiguiente, el objetivo general de este estudio es caracterizar la inteligencia emocional en un grupo de docentes del programa de Administración Ambiental de una institución de educación superior de Pereira, así como describir las diferencias en la inteligencia emocional en función del sexo (hombre y mujer).

Método

Este fue un estudio no experimental, cuantitativo, descriptivo y transversal (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014), en el que participaron 32 docentes (M=12 y H=20) de una institución de educación superior de Pereira. Se establecieron como criterios de inclusión que tuvieran vinculación como docentes y que dictaran clases en el programa de Administración Ambiental. En la Tabla 1 se presenta la caracterización sociodemográfica de los participantes.

Tabla 1. Datos sociodemográficos

Variable	n.º	%
Sexo		
Mujeres	12	37,5
Hombres	20	62,5
Edad		
Entre 25 y 35 años	6	18,8
Entre 36 y 45 años	11	34,4
Entre 46 y 55 años	9	28,1
Mayor de 55 años	6	18,8
Nivel escolar alcanzado		
Pregrado	2	6,2
Especialización	4	12,5
Maestría	19	59,4
Doctorado	7	21,9
Años de experiencia en docencia universitaria		
Menor de 5 años	4	12,5
Entre 5 años y 10 años	7	21,9
Entre 11 y 20 años	13	40,6
Superior a 20 años	8	25,0
Tipo de contratación		
Docente catedrático	18	56,3
Docente transitorio	10	31,3
Docente de planta	4	12,5
¿Cuenta con otro trabajo?		
Sí (dentro de la U)	20	62,5
Sí (fuera de la U)	6	18,8
No	6	18,8

Fuente: Elaboración propia.

Instrumentos

Se utilizó una ficha de datos sociodemográficos creada por los investigadores y la Escala de Rasgo de Metaconocimiento Emocional (Salovey *et al.*, 1995), en

su versión reducida (TMMS-24). Esta está compuesta por 24 ítems, distribuidos en 3 dimensiones: atención, claridad y reparación emocional. Este instrumento tiene una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 es nada de acuerdo, y 5 es totalmente de acuerdo (Fernández-Berrocal *et al.*, 2004).

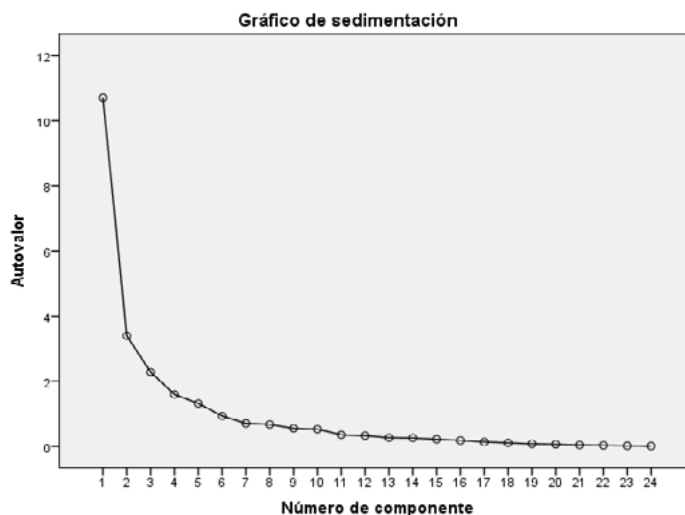
Este es uno de los instrumentos más utilizados para evaluar la IE en los países hispanohablantes (Extremera y Fernández, 2005): ha mostrado adecuadas propiedades psicométricas en Chile (Espinoza-Venegas *et al.*, 2015), Colombia (Perdomo *et al.*, 2011), España (Aguayo y Aguilar, 2017) y Perú (Chang-Marcovich, 2017). De acuerdo con Extremera y Fernández (2005), la fiabilidad para cada componente es: atención ($\alpha = 0,90$), claridad ($\alpha = 0,90$) y reparación ($\alpha = 0,86$).

Si bien, el cuestionario TMMS-24 ha tenido buen comportamiento respecto a la validez y confiabilidad en diferentes estudios (Angulo y Albarracín Rodríguez, 2018; Ruvalcaba-Romero *et al.*, 2017), fue importante corroborar estos resultados en la presente investigación. Para ello, se realizó un análisis de descomposición factorial con rotación varimax, para encontrar el número óptimo de factores que explican la IE.

A través de la prueba de Barret se comprobó que el análisis factorial era pertinente ($p < .000$; $\chi^2 = 678,104$; $gl = 276$); con el valor del índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), se verificó que los datos fueran apropiados para la realización del análisis, en este caso $KMO = 0,652$, mayor que 0,5 (Montoya, 2007). Por los anteriores resultados se puede realizar el análisis factorial.

Verificada la viabilidad del análisis factorial, se procedió a realizar la extracción de componentes principales, que arrojó un total de cinco factores, con una varianza explicada acumulada del 78,06 %. Para un mejor análisis se presenta el gráfico de sedimentación.

Figura 1. Gráfico de sedimentación del instrumento.



Fuente: Elaboración propia.

La anterior figura muestra que tres factores pueden dar una mejor explicación al constructo evaluado de la inteligencia emocional. Similares hallazgos obtuvieron Miguel-Rojas, Vilchez-Quevedo y Reyes-Bossio (2018). Por tal motivo, se procedió a realizar el análisis con los tres componentes principales, como lo sugiere el análisis, consistente con los factores del modelo teórico del constructo (Fernández-Berrocal *et al.*, 2004).

La composición factorial de los tres factores arroja autovalores de 10,71, 3,39, y 2,28, que corresponden a varianzas explicadas de 43,32 %, 13,74 % y 9,22 % para cada uno. Con esto se acumula un 66,29 % de varianza explicada, porcentaje suficiente para explicar el fenómeno analizado y ratificar el modelo teórico original.

A continuación, se presenta el análisis factorial individual para cada uno de los componentes, a saber:

Atención emocional: conformado por los primeros 8 ítems de la prueba, presentó un $KMO=0,754$, $\chi^2=129,815$ y $gl=28$, con una prueba de esfericidad

de Barret $p < 0.000$; varianza explicada de 47,10 % y cargas factoriales en los ítems de 0,49 a 0,83, consideradas como aceptables con valores mayores a 0,30 (Morales, 2011).

Claridad emocional: compuestos por los ítems del 9 al 16, esta dimensión del constructo presentó un $KMO = 0,830$, $\chi^2 = 186,602$ y $gl = 28$, con una prueba de esfericidad de Barret $p < 0.000$; varianza explicada de 66,12 % y cargas factoriales en los ítems de 0,75 a 0,87.

Reparación emocional: integrada por los ítems del 17 al 24, con indicadores $KMO = 0,814$, $\chi^2 = 186,69$ y $gl = 28$, con una prueba de esfericidad de Barret $p < 0.000$; varianza explicada de 64,91 % y cargas factoriales en los ítems de 0,54 a 0,90.

Otro análisis realizado fue el de confiabilidad, el cual mide la consistencia interna del instrumento o de las variables del instrumento, según sea el caso; es decir, la homogeneidad de los ítems que la conforman. Para este caso, a través del alfa de Cronbach se realizó el análisis, con valores de 0,83, 0,92 y 0,91 para atención, claridad y reparación emocional, respectivamente, los cuales se consideran niveles satisfactorios con valores de 0,80 o mayores (Quero, 2010).

Procedimiento

Se presentó y autorizó la investigación por parte de la institución de educación superior. Posteriormente, se diseñó una infografía con información sobre la IE, su importancia e interés para efectos del estudio, la cual fue enviada a los docentes. Cabe mencionar que el programa de Administración Ambiental cuenta con 82 docentes, de los cuales 59 son catedráticos; 14, transitorios, y 9, de planta. Sin embargo, solo se envió el cuestionario a 65 docentes, pues según la directriz institucional, ellos pertenecen directamente al programa, mientras que el restante pertenece a la Facultad de Ciencias Básicas.

Se envió el consentimiento informado y los instrumentos a estos 65 docentes, desde el correo de la Escuela de Administración Ambiental, a través de un Formulario de Google. Además, se socializó de manera presencial el objetivo

de la investigación. De los 65 docentes, 45 manifestaron su interés en participar; entre ellos, 32 docentes respondieron los cuestionarios.

Análisis de datos

Para el análisis de los datos, se realizó una síntesis de los datos sociodemográficos y las respuestas al cuestionario de IE en Microsoft Excel. Luego, desde el SPSS v.22 se estudió la validez y confiabilidad del TMMS-24, a través del análisis factorial y del cálculo de alfa de Cronbach (α). Se utilizó la estadística descriptiva. Finalmente, según los supuestos de normalidad y homocedasticidad, se utilizó el Anova de un factor para contrastar las medias de cada dimensión en función del sexo.

Consideraciones éticas

Este estudio fue aprobado por el Comité Curricular del programa de Administración Ambiental. Se utilizó el consentimiento informado y se garantizó el anonimato y la confidencialidad de los datos. De acuerdo con el artículo 11 de la resolución 8430 de 1993, este estudio es considerado de riesgo bajo (Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, 1993), además, se acoge a los lineamientos de la Ley 1090 de 2006 (Congreso de la República de Colombia, 2006).

Resultados

En la Tabla 2 se presentan los estadísticos descriptivos de cada una de las dimensiones de la IE. Se observa que el promedio más alto es para la reparación emocional ($M=30,40-DE=6,87$), seguida de la claridad emocional ($M=28,93-DE=6,60$) y, finalmente, de la atención emocional ($M=24,84-DE=5,04$).

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de las dimensiones

Dimensiones	M	DE
Atención emocional	24,84	5,04
Claridad emocional	28,93	6,60
Reparación emocional	30,40	6,87

Fuente: Elaboración propia.

Nota: M=media, DE=desviación estándar.

En la Tabla 3 se presentan las medias y desviaciones estándar de cada una de las dimensiones respecto a diferentes grupos, teniendo en cuenta la edad, la experiencia en docencia universitaria, el nivel escolar alcanzado, el tipo de contratación y la posibilidad de un trabajo adicional.

Tabla 3. Descriptivos según variables sociodemográficas

Variable	Descripción	Atención emocional		Claridad emocional		Reparación emocional	
		M	DE	M	DE	M	DE
Edad	Entre 26 y 35 años	22,50	5,82	27,83	7,98	31,83	7,67
	Entre 36 y 45 años	24,90	4,10	29,54	5,55	30,18	4,83
	Entre 46 y 55 años	26,77	4,35	29,88	6,88	32,44	5,61
	Mayor de 55 años	24,16	6,79	27,50	7,94	26,33	10,32
Experiencia en docencia universitaria	Menor a 5 años	24,50	5,32	24,75	7,27	28,75	7,72
	Entre 5 y 10 años	24,28	5,15	29,00	5,94	33,71	4,42
	Entre 11 y 20 años	25,84	4,84	30,62	5,50	31,00	5,64
Nivel escolar alcanzado	Superior a 20 años	23,87	5,86	28,25	8,53	27,38	9,41
	Pregrado	31,00	4,15	35,00	4,20	36,00	4,35
	Especialización	27,00	4,24	26,25	6,08	32,50	5,00
	Maestría	24,21	5,04	28,68	6,78	29,32	7,89
Tipo de contratación	Doctorado	24,43	5,97	30,29	7,48	32,14	4,95
	Catedrático	24,17	4,55	28,44	6,57	30,78	5,17
	Transitorio	25,80	5,35	28,20	7,24	28,90	9,89
Cuenta otro trabajo	Planta	25,50	7,33	33,00	4,90	32,50	5,32
	Sí (Dentro de la U)	23,85	4,79	28,35	7,04	29,30	7,38
	Sí (Fuera de la U)	28,67	3,61	31,50	4,42	34,67	6,22
	No	24,33	5,99	28,33	7,31	29,83	4,45

Fuente: Elaboración propia.

Nota: M=media, DE=desviación estándar.

En la Tabla 4 se presentan los análisis de cada una de las dimensiones, discriminadas por edad y sexo.

Tabla 4. Dimensiones de la inteligencia emocional en función de la edad y el género

	Entre 26 y 35 años		Entre 36 y 45 años		Entre 46 y 55 años		Mayor de 55 años	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
	M	M	M	M	M	M	M	M
AE	25,0	21,3	24,8	25,0	26,5	27,0	S/D	24,2
CE	33,0	25,3	28,8	30,4	27	32,2	S/D	27,5
RE	37,5	29,0	32,0	28,0	32,0	32,8	S/D	26,3

Fuente: Elaboración propia.

Nota: AE=atención emocional, CE=claridad emocional, RE=reparación emocional, M= media, SD=sin datos.

A través de análisis de varianza (Anova), se compararon las puntuaciones medias de cada dimensión entre los grupos por sexo, y no se encontraron diferencias significativas para ninguna de las dimensiones de la IE (Tabla 5).

Tabla 5. Comparación de puntuaciones medias entre los grupos por sexo

	Mujeres		Hombres		F	p
	M	DE	M	DE		
Atención emocional	25,41	3,94	24,50	5,68	,24	,62
Claridad emocional	28,91	4,87	28,95	7,58	,00	,98
Reparación emocional	32,91	3,94	28,90	7,85	2,70	,11

Fuente: Elaboración propia.

Nota: p=Anova (comparación entre grupos) $p > 0,05$ diferencia no significativa.

Discusión

Se caracterizó la inteligencia emocional en un grupo de docentes del programa de Administración Ambiental de una institución de educación superior de Pereira, y se encontró que la reparación emocional tuvo la puntuación más alta, seguida de la claridad, y, por último, de la atención emocional. Esta misma tendencia se reportó en un estudio con personal de enfermería (Nespereira-Campuzano y Vázquez-Campo, 2017), con la diferencia de que en la presente investigación las tres dimensiones obtuvieron puntuaciones más altas.

Lo anterior puede tener relación con la esencia del trabajo que realizan los docentes que participaron en este estudio, dado que son profesionales involucrados constantemente en proyectos ambientales (Ntanos *et al.*, 2017), sumado a elementos como la vocación y el servicio, los cuales pueden traer consecuencias positivas sobre el bienestar emocional.

Por su parte, el resultado en la dimensión de reparación emocional cobra importancia si se tiene en cuenta que los docentes se consideran una población con exposición a diversos riesgos psicosociales (Quiroz-González *et al.*, 2018); por ejemplo, el síndrome de *burnout* que padecen estos profesionales como resultado, entre otras cosas, de las altas exigencias que les impone la sociedad y la comunidad educativa (Sánchez *et al.*, 2015) y que se manifiesta a partir de las experiencias de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal (Maslach *et al.* 2001).

Frente a estos riesgos que se presentan en los contextos de trabajo, las estrategias de regulación de las emociones se convierten en un recurso personal que permite hacerle frente a los diferentes estresores y demandas laborales (Guan y Jepsen, 2020); por ende, se puede inferir que estos profesionales requieren de habilidades emocionales para amortiguar los estresores presentes en su trabajo.

Una investigación realizada a estudiantes de educación infantil muestra que la mayoría de los participantes tienen niveles altos de IE; aunque existe un porcentaje que posee niveles fuera del rango óptimo (Fernández-Molina *et al.*, 2019). Es necesario resaltar que el perfil docente, en términos generales, requiere

de habilidades emocionales desarrolladas; por ello, un estudio sugiere promover altos niveles de IE para afrontar los desafíos del trabajo y generar transformaciones organizacionales en las instituciones educativas (Gutiérrez-Cobo *et al.*, 2019).

En este punto conviene subrayar que una posible vía de intervención hace alusión a entrenar las habilidades emocionales en los docentes (Gutiérrez-Cobo *et al.*, 2019). Por tanto, los docentes deberían participar en programas que propicien el fortalecimiento de dichas habilidades; aquellos profesionales que no comprenden ni regulan sus emociones no tienen la capacidad suficiente para generar estrategias de afrontamiento adaptativas frente a las situaciones estresantes que se presentan en el sector educativo, y no podrán responder exitosamente a las demandas laborales (Augusto-Landa *et al.*, 2011).

Se ha reportado que los profesores que manifiestan interés en la IE y la relevancia que tiene en el ámbito laboral, como el autocontrol, la regulación emocional, las habilidades sociales, entre otras, tienen una percepción favorable de su IE; mientras que aquellos que no manifiestan algún grado de importancia sobre dicho tema poseen índices bajos de IE (Cejudo y López-Delgado, 2017).

Ahora bien, frente al contraste de las tres dimensiones de la IE en función del sexo, se encontró que las mujeres poseen puntuaciones más altas en la mayoría de las dimensiones en comparación con los hombres. En esta misma línea, Pérez-Fuentes *et al.* (2018) hallaron puntuaciones significativamente más altas en la empatía afectiva en las mujeres.

Así, en este estudio las mujeres puntuaron más alto en atención y reparación emocional. Lo anterior puede ser explicado con base en que desde la infancia se enseña de formas diferentes a hombres y mujeres a manejar sus emociones (Paladino *et al.*, 2005) y, en términos culturales, a los hombres se les ha transferido la idea de no prestar atención a sus emociones (Torres y Matviuk, 2016). En cambio, las mujeres se identifican en mayor medida con la expresividad de las emociones; por ejemplo, se suele considerar que las mujeres son más emotivas y que a los hombres se les facilita expresar el enojo con mayor facilidad que a las mujeres. Esto ejemplifica que en el estudio de la relación sexo-género y emociones existen diversos estereotipos (Paladino *et al.*, 2005).

Las mujeres también obtuvieron puntajes más altos en reparación emocional. Este comportamiento se evidencia en un estudio realizado con un grupo de futuros docentes (Ortega *et al.*, 2015). En oposición, los hombres tuvieron una puntuación levemente mayor en claridad emocional, contrario a lo encontrado por estudios previos, donde las puntuaciones mayores en esta dimensión eran para las mujeres (Gartzia *et al.*, 2012).

Si bien se ha realizado un análisis de las puntuaciones en contraste con el sexo, cabe aclarar que no se identificaron diferencias significativas, lo cual va en congruencia con lo reportado en otros estudios (Fernández-Berrocal *et al.*, 2004; Giménez-Espert y Prado-Gascó, 2014; López, 2016).

Cabe mencionar que, en términos evolutivos, al tener roles diferenciados (como el cuidado de los hijos, para el caso de las mujeres, y la búsqueda de alimentos, para el caso de los hombres), se ha considerado que dichos roles tienen un efecto directo sobre las emociones. Sin embargo, de acuerdo con Gartzia *et al.* (2012), hoy en día se debe romper este paradigma, puesto que las habilidades emocionales tienen otros determinantes y van más allá de ser hombre o mujer, y pueden estar relacionadas con la identidad de género.

Además, independientemente de la orientación sexual, un hombre puede ser más inteligente emocionalmente que una mujer y viceversa. Por ejemplo, un estudio reportó que las personas andróginas, es decir, que incorporan a su identidad tanto rasgos femeninos como masculinos, tienen un perfil de IE más alto (Gartzia *et al.*, 2012).

Conclusiones

La dimensión que obtuvo la puntuación más alta fue reparación emocional, luego la claridad y, finalmente, la atención emocional. Además, las tres dimensiones puntuaron más alto en los participantes que tienen entre 46 y 55 años, con formación de pregrado, con contratación de planta, y en aquellos que cuentan con otro trabajo fuera de la Universidad. Adicionalmente, la atención emocional presentó una puntuación más alta en los hombres que tienen entre 46 y 55 años; por su parte, la claridad y la reparación emocional puntuaron más alto

en las mujeres entre 26 y 35 años. No obstante, no se encontraron diferencias en función del sexo.

Estos hallazgos contribuyen a la comprensión que se tiene de la IE en docentes colombianos que, como se mencionó en este trabajo, atraviesan por un panorama laboral complejo. Por esta razón es importante que exista un empoderamiento frente a estrategias que promuevan su propio bienestar; así como también es importante la proactividad de las áreas de gestión humana en las organizaciones (Quiroz-González *et al.*, 2018), pues deben desplegar acciones concretas en pro de la salud mental de los docentes.

Por otro lado, una de las limitaciones de este estudio fue el tamaño muestral. Aunque el propósito inicial era realizar un análisis sobre la totalidad de los docentes, esto no fue posible, pues algunos no mostraron interés en el estudio y decidieron no participar. A esto se debe que no se pueda afirmar que todos los profesores del programa se ven reflejados en estos resultados; estos tampoco podrían generalizarse a todos los docentes de ciencias ambientales, lo que indica que los resultados acá presentados deben ser tomado con precaución. Así pues, es posible que el perfil de IE varíe dependiendo de diversas variables del individuo y del contexto. A esto debe sumarse que la distribución de la muestra (mujeres y hombres) no fue homogénea.

Para finalizar, se recomienda a la dirección de la Escuela de Administración Ambiental propiciar diagnósticos relacionados con la gestión emocional y tener como insumo los resultados de esta investigación, para que, junto con el departamento de gestión humana de la institución educativa, implementen políticas de cuidado emocional y bienestar laboral, con un alcance a todos los docentes.

Es importante considerar los motivos por los cuales algunos docentes no participaron en este estudio; posiblemente algunas de estas razones están asociadas con el desinterés en estas temáticas, la sobrecarga en el trabajo o el agotamiento laboral. En cualquier caso, es importante que la organización pueda hacer evaluación y monitoreo permanentes y sistemáticos sobre variables psicosociales que finalmente se relacionan con la salud mental en el trabajo.

También, se sugiere realizar estudios similares en otras ciudades de Colombia, con el propósito de caracterizar el perfil de IE en docentes de ciencias ambientales y examinar las diferencias en función de diversos factores sociodemográficos, personales, organizacionales y contextuales que afecten el desarrollo de la IE.

Referencias

- Acosta-Prado, J., Zarate, R. y Pautt, G. (2015). Characterization of Emotional Intelligence in Colombian Managers. *Universitas Psychologica*, 14(3), 815–832. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy14-3.ceic>
- Aguayo, A. y Aguilar, M. (2017). Principales resultados de investigación sobre inteligencia emocional en docentes españoles. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia Creativa*, 6(15), 170–193.
- Angulo, R. y Albarracín, A. (2018). Validez y confiabilidad de la escala rasgo de metaconocimiento emocional (TMMS-24) en profesores universitarios. *Lebret*, 61-72. <https://doi.org/10.15332/rl.v0i10.2197>
- Araujo, C. y Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG*, 4(2), 132–147.
- Augusto-Landa, J., López-Zafra, E. y Pulido-Martos, M. (2011). Inteligencia emocional percibida y estrategias de afrontamiento al estrés en profesores de enseñanza primaria: Propuesta de un modelo explicativo con ecuaciones estructurales (SEM). *Revista de Psicología Social*, 26(3), 413–425. <https://doi.org/10.1174/021347411797361310>
- Benavides, K., Buenaño, J. y Maldonado, B. (2017) Gestión de las emociones en los docentes universitarios. *San Gregorio*, 19, 6-19.
- Borsic, Z., Burbano, K., Gallardo, V., Bangeppaga, M., Mulla, S. y Selvanayag, M. (2018). Emotional Intelligence Models as Generators of Business Management Change in the Human Talent Area. *Journal of Artificial Intelligence*, 12(1), 1–10. <https://doi.org/10.3923/jai.2019.1.10>
- Buitrago, R., Ávila, A. y Cárdena, R. (2017). El sentido y el significado atribuido a las emociones por el profesorado en formación de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. *Contextos Educativos. Revista de Educación*, 20(4), 79–94.

- Carrieri, A. y Fermani, A. (2018). Sustainable Accommodation Choice in Tourism and Emotional Intelligence Connected: An Exploratory Study Looking for Evidence. *Cogent Psychology*, 5(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/23311908.2018.1485474>
- Carrizosa, J. (2007). Notas sobre la docencia en ciencias ambientales en el exterior. En O. Sáenz (ed.), *Las ciencias ambientales: una nueva área del conocimiento*. Red Colombiana de Formación Ambiental. Digiprint Editores.
- Castaño, J., Florido, J., Galvis, J., Maya, D., Panesso, L., Torres, J. y Vivas, L. (2012). El perfil psicosocial de los estudiantes de medicina de la Universidad de Manizales (Colombia) y su relación con el rendimiento académico, 2011. *Archivos de Medicina*, 12(1), 62–72.
- Castro, L., Perilla, E. y Santiago, Y. (2018). *La inteligencia emocional de docentes universitarios y su relación con el síndrome de burnout* [trabajo de grado, Universidad Santo Tomás].
- Cejudo, J. y López-Delgado, M. (2017). Importancia de la inteligencia emocional en la práctica docente: Un estudio con maestros. *Psicología Educativa*, 23(1), 29–36. <https://doi.org/10.1016/j.pse.2016.11.001>
- Chang-Marcovich, M. (2017). *Relación entre inteligencia emocional y respuesta al estrés en pacientes ambulatorios del servicio de psicología de una Clínica de Lima Metropolitana* [trabajo de grado, Universidad Peruana Cayetano Heredia].
- Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1090 de 2006. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y otras disposiciones. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1090_2006.html#TITU
- Costa, S., Páez, D., Oriol, X. y Unzueta, C. (2015). Regulación de la afectividad en el ámbito laboral: validez de las escalas de hetero-regulación EROS y

EIM. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 21–29. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.02.002>

Curci, A., Lanciano, T. y Soletti, E. (2014). Emotions in the Classroom: The Role of Teachers' Emotional Intelligence Ability in Predicting Students' Achievement. *American Journal of Psychology*, 127(4), 431–445. <https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.127.4.0431>

Enríquez, E., Martínez, J. y Guevara, L. (2015). Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral. *Ciencia & Salud*, 3, 41–47.

Eren, A. (2014). Uncovering the Links Between Prospective Teachers' Personal Responsibility, Academic Optimism, Hope, and Emotions About Teaching: A Mediation Analysis. *Social Psychology of Education*, 17. <https://doi.org/10.1007/s11218-013-9243-5>

Espinoza-Venegas, M., Sanhueza-Alvarado, O., Ramírez-Elizondo, N. y Sáez-Carrillo, K. (2015). A Validation of the Construct and Reliability of an Emotional Intelligence Scale Applied to Nursing Students. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 23(1), 139–147. <https://doi.org/10.1590/0104-1169.3498.2535>

Extremera, N. y Fernández, P. (2005). Inteligencia emocional percibida y diferencias individuales en el meta-conocimiento de los estados emocionales: una revisión de los estudios con el TMMS. *Ansiedad y Estrés*, 11(3), 101–122.

Fernández-Berrocal, P. y Extremera, N. (2006). La investigación de la inteligencia emocional en España. *Ansiedad y Estrés*, 12(2-3), 139–153.

Fernández-Berrocal, P., Extremera, N. y Ramos, N. (2004). Validity and Reliability of the Spanish Modified Version of the Trait Meta-Mood Scale. *Psychological Reports*, 94(3), 751–755. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.3.751-755>

- Fernández-Berrocal P., Gutiérrez-Cobo M. J., Rodríguez-Corrales J. y Cabello R. (2017). Teachers' Affective Well-Being and Teaching Experience: The Protective Role of Perceived Emotional Intelligence. *Frontiers in Psychology*, 8, 2227. [10.3389/fpsyg.2017.02227](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02227)
- Fernández-Molina, M., Bravo, A. y Fernández-Berrocal, P. (2019). Profiles of Perceived Emotional Intelligence in Future Preschool Teachers: Implications for Teacher Education. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 22(1). <https://doi.org/10.6018/reifop.22.1.344131>
- Gartzia, L., Aritzeta, A., Balluerka, N. y Barberá, E. (2012). Inteligencia emocional y género: Más allá de las diferencias sexuales. *Anales de Psicología*, 28(2), 567–575.
- Giménez-Espert, M. y Prado-Gascó, V. (2014). Diferencias en los niveles de inteligencia emocional en función del sexo en enfermería. *Revista de Investigación en Psicología Social*, 2, 40–49.
- Gohm, C. (2003). Mood Regulation and Emotional Intelligence: Individual Differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 594–607. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.594>
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Vergara.
- Goleman, D., Bennett, L. y Barlow, Z. (2013). *Eco educación: educadores implicados en el desarrollo de la inteligencia emocional, social y ecológica*. Editorial Juventud.
- Gross, J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Revista de Gastroenterología de México*, 61(1), 52–54.
- Guan, B. y Jepsen, D. M. (2020). Burnout from Emotion Regulation at Work: The Moderating Role Of Gratitude. *Personality and Individual Differences*, 156, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109703>

- Gutiérrez-Cobo, M., Cabello, R., Rodríguez-Corrales, J., Megías-Robles, A., Gómez-Leal, R. y Fernández-Berrocal, P. (2019). A Comparison of the Ability Emotional Intelligence of Head Teachers with School Teachers in Other Positions. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00841>
- Gutierrez-Sabogal, L. (2015). Problemática de la educación ambiental en las instituciones educativas. *Revista Científica*, 3(23), 57. <https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.rc.2015.23.a5>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Ilari, J., Nazir, S. y Barath, T. (2019). Advances in Human Factors. Business Management and Society. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 783. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94709-9_43
- Jeon, A. (2016). The Effect of Pre-Flight Attendants' Emotional Intelligence, Emotional Labor, and Emotional Exhaustion on Commitment to Customer Service. *Service Business*, 10(2), 345–367. <https://doi.org/10.1007/s11628-015-0273-2>
- Kong, F., Gong, X., Sajjad, S., Yang, K. y Zhao, J. (2019). How Is Emotional Intelligence Linked to Life Satisfaction? The Mediating Role of Social Support. Positive Affect and Negative Affect. *Journal of Happiness Studies*, 1-13. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-00069-4>
- Liébana, C., Fernández, M., Bermejo, J., Carabias, M., Rodríguez, M. y Villacierosm M. (2012). Inteligencia emocional y vínculo laboral en trabajadores del Centro San Camilo. *Gerokomos*, 23(2), 63–68. <https://doi.org/10.4321/S1134-928X2012000200004>
- López, J. (2016). *Inteligencia emocional en docentes de la Universidad Militar Nueva Granada* [tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada].

- López, S. y Extremera, N. (2017). Estado de la cuestión sobre inteligencia emocional y burnout en el profesorado por países, año de publicación, ciclos educativos e instrumentos de evaluación. *Profesorado*, 21(3), 371–389.
- Maslach, C., Schaufeli, W. y Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mayer, J. y P. Salovey, 1997. What is Emotional Intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). Basic Books.
- Miao, C., Humphrey, R. y Qian, S. (2017). A Meta-Analysis of Emotional Intelligence and Work Attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Miguel-Rojas, J., Vílchez-Quevedo, E., & Reyes-Bossio, M. (2018). Espiritualidad e Inteligencia Emocional en estudiantes universitarios de la ciudad de Ayacucho. *Interacciones: Revista de Avances En Psicología*, 4(2), 131–141. <https://doi.org/10.24016/2018.v4n2.104>
- Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (1993). Resolución n.º 008430, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a2/a24fb07a-f561-4fcc-b611-affff4374bb7.pdf
- Montoya, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. *Scientia et Technica*, 1(35), 281-286. <http://dx.doi.org/10.22517/23447214.5443>.
- Morales, P. (2011). El Análisis factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, : http://www.eio.uva.es/~valentin/ad3d/anadat/afc/comillas_AnalisisFactorial.pd.
- Nespereira-Campuzano, T. y Vázquez-Campo, M. (2017). Inteligencia emocional y manejo del estrés en profesionales de enfermería del servicio

- de urgencias hospitalarias. *Enfermería Clínica*, 27(3), 172–178. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2017.02.007>
- Ntanos, S., Arabatzis, G. y Miltiadis, C. (2017). The Role of Emotional Intelligence as an Underlying Factor Towards Social Acceptance of Green Investments. *CEUR Workshop Proceedings*, 2030, 341–351.
- Nwankwo, D. (2013). Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction Among Health Workers. *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, 2(5), 19–23. <https://doi.org/10.9790/1959-0251923>
- Ortega, F., Núñez, E., Molero, D. y Torres, J. (2015). Diversidad emocional y satisfacción vital en futuros docentes. *Revista de Educación Inclusiva*, 8(3), 205–217. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5446544.pdf> <https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=5446544>
- Paladino, C., Gorostiaga, D., Barrio, A., Chaintiou, M., Camacho, S. y Petroselli, A. (2005). *Diferencias de género en variables emocionales*. XII Jornadas de Investigación y Primer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Perdomo, D., Pérez-Olmos, I. y Pinilla, M. (2011). Inteligencia emocional en adolescentes de dos colegios de Bogotá. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 40(1), 49–64. [https://doi.org/10.1016/S0034-7450\(14\)60104-9](https://doi.org/10.1016/S0034-7450(14)60104-9)
- Pérez-Fuentes, M., Simón-Márquez, M., Molero-Jurado, M., Barragán-Martín, A., Martos-Martínez, Á. y Gázquez-Linares, J. (2018). Inteligencia emocional y empatía como predictores de la autoeficacia en técnicos en cuidados auxiliares de enfermería. *Revista Iberoamericana de Psicología y Salud*, 9(1), 75. <https://doi.org/10.23923/j.riips.2018.02.016>
- Petrides, K. y Furnham, A. (2000). On the Dimensional Structure of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313–320.

- Potter, E., Egbelakin, T., Phipps, R. y Balaei, B. (2018). Emotional Intelligence and Transformational Leadership Behaviours of Construction Project Managers. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 23(1), 73–89. <https://doi.org/10.1108/JFMPC-01-2017-0004>
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Thelos*, 12(2), 248-252. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Quiroz-González, E., Vallejo-Ocampo, J. y Rodríguez-Castellanos, W. (2017). Resultados del trabajo y docentes desde la nueva gestión pública colombiana. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 13(2), 177–195. <https://doi.org/10.17151/rlee.2017.13.2.10>
- Quiroz-González, E., Vallejo-Ocampo, J. y Rodríguez-Castellanos, W. (2018). Incidencia del modelo neoliberal en los docentes colombianos. En M. González (ed.), *Diversidades e inclusiones. Desfronterizar lenguajes económicos, socioculturales y educativos* (pp. 335–347). Universidad Católica de Pereira.
- Rey, L. y Extremera, N. (2011). El apoyo social como un mediador de la inteligencia emocional percibida y la satisfacción vital en una muestra de profesorado. *Revista de Psicología Social*, 26(3), 401–412. <https://doi.org/10.1174/021347411797361329>
- Rezvani, A. y Khosravi, P. (2019). Emotional Intelligence: The Key to Mitigating Stress and Fostering Trust Among Software Developers Working on Information System Projects. *International Journal of Information Management*, 48, 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.02.007>
- Robinson, A., Downey, L., Ford, T., Lomas, J. y Stough, C. (2019). Green Teens: Investigating the Role of Emotional Intelligence in Adolescent Environmentalism. *Personality and Individual Differences*, 138, 225–230. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.10.009>

- Rojas, S. (2016). *La inteligencia emocional en los empleados que prestan servicios a los usuarios del Hospital Germán Vélez Gutiérrez del municipio de Betulia – Antioquia* [trabajo de grado, Corporación Universitaria Lasallista].
- Ruvalcaba-Romero, N., Fernández-Berrocal, P., Salazar-Estrada, J. y Gallegos-Guajardo, J. (2017). Positive Emotions, Self-Esteem, Interpersonal Relationships and Social Support as Mediators Between Emotional Intelligence and Life Satisfaction. *Journal of Behavior, Health & Social*, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.jbhsi.2017.08.001>.
- Sáenz, O. (2007). *Las ciencias ambientales: una nueva área del conocimiento*. Red Colombiana de Formación Ambiental. Digiprint Editores.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Encyclopedia of Mental Health: Second Edition*, 9(3), 108–115. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397045-9.00207-X>
- Salovey, P., Mayer, J., Goldman, S., Turvey, C. y Palfai, T. (1995). Emotional Attention, Clarity, and Repair: Exploring Emotional Intelligence Using the Trait Meta-Mood Scale. En J. W. Pennebaker (ed.), *Emotion, Disclosure, and Health* (pp. 125-154). American Psychological Association.
- Salovey, P., Stroud, L., Woolery, A. y Epel, E. (2002). Perceived Emotional Intelligence, Stress Reactivity, and Symptom Reports: Further Explorations Using the Trait Meta-Mood Scale. *Psychology and Health*, 17(5), 611–627. <https://doi.org/10.1080/08870440290025812>
- Sánchez, D., March, M. X. y Ballester, L. (2015). Malestar social y malestar docente: una investigación sobre el síndrome de desgaste profesional burnout y su incidencia socioeducativa. *Aula*, 21(0), 245–257. <https://doi.org/10.14201/aula201521245257>
- Sheng-Hsiung, T. y Pi-Shen, K. (2017). The Effect of Tour Leaders “Emotional Intelligence on Tourists” Consequences. *Journal of Travel Research*, 58(1), 63–76. <https://doi.org/10.1177/0047287517738381>

- Szczygiel, D. y Mikolajczak, M. (2018). Emotional Intelligence Buffers the Effects of Negative Emotions on Job Burnout in Nursing. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02649>
- Tagoe, T. y Quarshie, E. (2016). The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction Among Nurses in Accra. *Nursing Open*, 4(2), 84–89. <https://doi.org/10.1002/nop2.70>
- Tayebeh, R., Zahra, M., Vahid, B., Marzieh, R. y Mostafa, R. (2018). The Relationship between Emotional Intelligence and Job Stress among Nurses in Shiraz, Iran. *The Malasyan Journal of Medical Sciences*, 25(6), 100-109. <https://doi.org/10.21315/mjms2018.25.6.10>
- Torres, R. y Matviuk, S. (2016). La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano. *Revista EAN*, (69). 148. <https://doi.org/10.21158/01208160.n69.2010.522>
- Universidad Tecnológica de Pereira. (2014). Perfil del administrador ambiental. <https://ambiental.utp.edu.co/administracion-ambiental/perfil.html>
- Urquijo, I., Extremera, N. y Villa, A. (2016). Emotional Intelligence, Life Satisfaction, and Psychological Well-Being in Graduates: The Mediating Effect of Perceived Stress. *Applied Research in Quality of Life*, 11(4), 1241–1252. <https://doi.org/10.1007/s11482-015-9432-9>
- Vásquez, F. (2008). Inteligencia emocional en alumnos, docentes y personal administrativo de una universidad privada de Barranquilla. *Psicogente*, 11(20),164–181.
- Zárate, R. y Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 91–104.
- Zysberg, L. y Raz, S. (eds.). (2015). *Psychology Research Progress. Emotional Intelligence: Current Evidence from Psychophysiological, Educational, and Organizational Perspectives*. Nova Science Publishers.

Capítulo 3:

Inteligencia emocional
y satisfacción laboral:
un análisis en el
personal de enfermería



María Luisa
Fernanda
Vique Laverde,
Sandra Nathalia
Betancur Vargas,
Eliana Quiroz
González,
Esther Julia
Castaño
González.

CAPÍTULO 3

Inteligencia emocional y satisfacción laboral: un análisis en el personal de enfermería¹

María Luisa Fernanda Vique-Laverde²

Sandra Nathalia Betancur-Vargas³

Eliana Quiroz-González⁴

Esther Julia Castaño-González⁵

Resumen

El personal de enfermería se enfrenta a múltiples estresores psicosociales, para lo cual es fundamental contar con habilidades emocionales que le permita afrontar los desafíos propios de su labor y experimentar satisfacción en el trabajo. El objetivo de este estudio fue analizar la relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral en el personal de enfermería de una institución de salud de la ciudad de Pereira, Colombia. Participaron 176 trabajadores (40 jefes y 136 auxiliares de enfermería), quienes respondieron tres cuestionarios: una ficha sociodemográfica, el cuestionario TMMS-24 y el Font-Roja. Se constató que no

1 Emotional intelligence and job satisfaction: An analysis in the nursing staff

2 Psicóloga de la Universidad Católica de Pereira. Correo electrónico: luisa.vique@ucp.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9187-6459>.

3 Psicóloga de la Universidad Católica de Pereira. Correo electrónico: nathaliabev@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7777-9022>.

4 Magíster y especialista en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, psicóloga de la Universidad Católica de Pereira. Cuenta con experiencia laboral en departamentos de gestión humana, docencia universitaria y consultoría organizacional. Sus intereses investigativos están en los desarrollos de la psicología organizacional positiva. Actualmente se desempeña como docente e investigadora de la Universidad Católica de Pereira y como representante del campo de psicología de las organizaciones y del trabajo del Capítulo Eje Cafetero del Colegio Colombiano de Psicólogos. Integrante del grupo de investigación Comunicación, Educación y Cultura. Correo electrónico: eliana.quiroz@ucp.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9061-8864>. Google Académico: <https://scholar.google.es/citations?user=4-HLwXYAAAAJ&hl=es>.

5 Comunicadora social, periodista y especialista en Comunicación Organizacional de la Universidad Autónoma de Occidente, Cali. Magíster en Educación: Desarrollo Humano de la Universidad de San Buenaventura, Cali. Doctora en Relaciones Internacionales Iberoamericanas de la Universidad Rey Juan Carlos, España. Grupo de investigación: Comunicación, Educación y Cultura. Correo electrónico: julia.castano@ucp.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3240-896X>. Google Académico: https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=es&user=2yXD4gEAAAAJ.

existe una correlación significativa entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral en la población objeto de estudio. Sin embargo, sí se observó una relación positiva entre dos de las dimensiones de la inteligencia emocional (claridad - $r=.24$, $p<.01$ - y reparación emocional - $r=.27$, $p<.01$) y la satisfacción laboral global. A partir de estos hallazgos, se recomienda a las instituciones de salud generar políticas y acciones concretas que promuevan el bienestar y el cuidado emocional de sus trabajadores.

Palabras clave: bienestar, emociones, inteligencia emocional, satisfacción en el trabajo, competencia profesional, salud.

Introducción

El estudio de los fenómenos que aportan al bienestar y a la consolidación de organizaciones saludables ha aumentado en los últimos años (Salanova *et al.*, 2019). En coherencia con este planteamiento, la investigación en inteligencia emocional y satisfacción laboral cobra relevancia, por los efectos positivos que generan tanto en los trabajadores como en las organizaciones (Hyung Min *et al.*, 2019; Pizarro *et al.*, 2019; Wen *et al.*, 2019). Por ejemplo, la inteligencia emocional cumple un papel en la mitigación del estrés y en el fomento de la confianza en los integrantes de los equipos de trabajo, lo que repercute en un mayor rendimiento laboral (Rezvani y Khosravi, 2019).

Ahora bien, la inteligencia emocional ha sido un constructo de interés en el personal de enfermería (Pérez-Fuentes *et al.*, 2019; Pérez-Fuentes *et al.*, 2018), pues esta población requiere de habilidades emocionales que permitan sobrellevar el estrés que se vive en los centros hospitalarios, donde existen altas demandas emocionales (Muñoz-Jaramillo *et al.*, 2018). También se ha demostrado que la inteligencia emocional afecta la satisfacción laboral; por ello se resalta la importancia de cultivar la gestión emocional de los trabajadores, así como de intervenir sobre aquellas variables que puedan influir sobre la inteligencia emocional (Wen *et al.*, 2019).

Tanto la inteligencia emocional como la satisfacción laboral ejercen una función importante en el trabajo del personal de enfermería, dado que, cada vez

más, se enfrentan a la inestabilidad laboral, al recorte de personal, al incremento del estrés, al aumento de funciones administrativas y de enfermedades crónicas y mentales (Guerrero y Pulido, 2010), así como al exceso en la carga laboral (Saltos *et al.*, 2018).

En este sentido, se ha presentado un empeoramiento de las condiciones de vida y trabajo de estos profesionales de la salud, quienes perciben que sus condiciones laborales son deficientes (Cogollo y Gómez, 2010). Dada esta realidad, es fundamental continuar estudiando tanto los riesgos psicosociales como las variables asociadas al bienestar, de forma que pueda contribuirse a posibles líneas de acción que minimicen los riesgos a los que se ven expuestos por la naturaleza de la tarea que realizan (Loaiza y Quiroz-González, 2016).

Inteligencia emocional y satisfacción laboral

La inteligencia emocional es definida por Salovey y Mayer (1989) como “la capacidad de monitorear los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás, para discriminar entre ellos y usar esta información para guiar el pensamiento y las acciones” (Salovey y Mayer, 1989, p. 5). Los postulados de estos autores se fundamentan en el modelo de habilidades (García-Fernandez y Giménez-Mas, 2010), que cuenta una amplia literatura que lo soporta (Borsic *et al.*, 2018).

La inteligencia emocional hace referencia a las habilidades que contribuyen a una percepción y expresión adecuada de las emociones, así como al uso de las emociones para lograr diversos objetivos (Salovey y Mayer, 1989). Este constructo está conformado por tres dimensiones: a) atención, que es el grado en que el sujeto presta atención a sus propias emociones; b) claridad, que es la habilidad para percibir las emociones y comprender los estados emocionales propios, y c) reparación o regulación, que alude a la creencia que tiene un individuo sobre la capacidad para extender sus estados emocionales positivos e interrumpir los negativos (Fulquez, 2010).

Algunas investigaciones han demostrado que factores como la antigüedad y la edad cumplen una función diferenciadora en el nivel de inteligencia emocional;

específicamente, que los trabajadores con mayor tiempo de permanencia y edad presentan puntuaciones más altas en inteligencia emocional (Conceicao *et al.*, 2012). La inteligencia emocional mitiga el estrés laboral (Rezvani y Khosravi, 2019) y se relaciona positivamente con la empatía (Rincón y Rodríguez, 2005) y con las habilidades del personal de enfermería (Michelangelo, 2015); además, la comprensión de los estados emocionales propios tiene un impacto sobre la realización personal (Nespereira-Campuzano y Vázquez-Campo, 2017). Esta comprensión también permite regular las emociones, lo cual favorece su relación con constructos como la satisfacción vital (Merino-Soto y Ruiz-del Castillo, 2018) y la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es entendida como un conjunto de actitudes frente al trabajo o frente a aspectos positivos de este, lo que constituye una experiencia fundamental del ser humano en el trabajo (Aldag y Brief, 1978). El estudio de la satisfacción laboral está soportado en las teorías de la motivación; además, se ha encontrado que algunos factores que aumentan la satisfacción laboral son la competencia profesional, la satisfacción por el trabajo, la promoción profesional, características extrínsecas de estatus y relaciones interpersonales con jefes y compañeros; por el contrario, esta se puede disminuir con la presencia de monotonía laboral, tensión relacionada con el trabajo y presión del trabajo (Cifuentes y Manrique, 2014).

En Colombia, este constructo ha sido estudiado en el servicio de enfermería (Hernández *et al.*, 2010), y se ha encontrado que solo el 31 % del personal de enfermería presenta un nivel alto de satisfacción laboral (Contreras, 2013). Este hecho puede estar relacionado con la sobrecarga laboral que enfrentan, con la falta de reconocimiento tanto de sus pares como de pacientes y familiares (De Arco-Canoles y Suarez-Calle, 2018) y, en general, con el deterioro en sus condiciones laborales (Pico y Escobar, 2002), lo que lleva a una insatisfacción de aquello que experimentan en su entorno de trabajo. Si bien los profesionales en enfermería se dedican al cuidado del otro, es necesario cuidar de su propia salud; una posibilidad está en el fortalecimiento de su inteligencia emocional y satisfacción laboral.

La inteligencia emocional anticipa la satisfacción laboral (França y Mendes, 2014). En empleados del sector hotelero en China, se ha demostrado una correlación y un efecto positivo entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral. Además, un modelo de mediación señala que la estrategia emocional en el contexto laboral cumple un rol mediador entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral, a la vez que el apoyo organizacional modera esta mediación (Wen *et al.*, 2019).

En profesionales de la salud, se ha evidenciado que este constructo se correlaciona positivamente con la satisfacción laboral (Mamani, 2014; Perea *et al.*, 2008). En esta misma línea, en el personal de enfermería africano, se ha reportado una correlación positiva entre inteligencia emocional y satisfacción laboral (Tagoe y Quarshie, 2017). Estas correlaciones reportadas en la literatura indican que a mayor inteligencia emocional mayor satisfacción laboral, por lo que promover el desarrollo de habilidades emocionales se constituye en un elemento estratégico para la gestión hospitalaria. En este sentido, la academia y los desarrollos investigativos deben aportar resultados basados en la evidencia que les permitan a los tomadores de decisiones en las organizaciones corroborar dicha relación en sus contextos específicos, además de guiar sus políticas institucionales y planes de intervención.

Contexto de la salud en Colombia

Es importante tener en cuenta que el sistema de salud colombiano ha pasado por profundos cambios a partir de la Ley 100 de 1993. La expedición de esta ley:

hizo que las instituciones de salud asumieran retos en relación con su organización, así mismo produjo cambios en el papel ejercido por los usuarios, pues el nivel de exigencias y expectativas se modificó, haciendo que, hoy en día, los usuarios de los servicios de salud sean personas conscientes de sus derechos, estén informadas y requieran una atención oportuna, personalizada y eficiente [...] (Bautista-Rodríguez, 2016, p. 6).

Pero estos beneficios, pensados e implementados para los usuarios, no se han dado por igual para el trabajador asistencial. Hoy, los trabajadores de la salud son un grupo vulnerable, dada la labor que ejercen (Vásquez *et al.*, 2019). Específicamente para el personal de enfermería, el escenario laboral se torna precario, con deficientes condiciones laborales asociadas a la retribución, carga laboral e infraestructura (Cogollo y Gómez, 2010).

En este sentido, Pico y Escobar (2002) reportan un empeoramiento de las condiciones de trabajo del personal de enfermería desde la vigencia de la Ley 100 del 93. Todo ello trajo consecuencias como la disminución de la participación del personal de enfermería en las organizaciones gremiales y científicas; también cambiaron los tipos de contratación fija por ocupaciones provisionales, con lo que se produjo la pérdida de la estabilidad laboral y la desprotección en seguridad social; asimismo, se incrementaron las funciones administrativas asignadas, lo que deterioró el cuidado directo.

Sumado a lo anterior, la flexibilización laboral como producto de la globalización ha afectado de manera importante al sector salud. Esto se refleja en aspectos como el cambio de las modalidades de contratación, la incertidumbre frente a la permanencia laboral, la rotación dentro de la organización, el descentramiento del trabajo, la división de la mano de obra, la reducción del salario y el debilitamiento sindical, lo cual, finalmente, repercute en la inestabilidad de los trabajadores (Rodríguez y Molano, 2014).

Pese a este panorama, la Política Nacional de Talento Humano en Salud invita a dignificar la labor de los trabajadores asistenciales (Ministerio de Salud de la República de Colombia, 2018). Cabe agregar que dignificar la labor, concebirla desde una perspectiva del trabajo decente, contribuye a un orden social más justo (Oficina Internacional del Trabajo, 2014).

Así, es preciso conducir acciones que promuevan el bienestar y la calidad de vida laboral en los profesionales de la salud. En este sentido, se han señalado el efecto y la importancia de las emociones positivas en el lugar de trabajo (Reig-Botella y Rico, 2019; Salanova *et al.*, 2016); por ejemplo, Perea *et al.* (2008)

afirman que las personas con emociones positivas pueden experimentar mayor satisfacción laboral.

En el ámbito empresarial, se ha venido reconociendo el valor de las emociones en la experiencia del trabajador (Polo-Vargas *et al.*, 2016), pues conceptos como inteligencia emocional han modificado las lógicas organizacionales. Sin embargo, aunque la literatura alrededor de la inteligencia emocional ha aumentado, aún queda mucho trabajo por hacer, específicamente en Colombia, donde no se comprende la relación entre estas dos variables en el personal de enfermería. Por esta razón, este estudio tiene por objetivo analizar la relación entre inteligencia emocional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de una institución privada de salud de la ciudad de Pereira.

Método

Este estudio es no experimental, de corte transversal y de alcance correlacional (Hernández *et al.*, 2014). Participaron 176 trabajadores (40 jefes y 136 auxiliares de enfermería). Dicha muestra se obtuvo mediante un muestreo no probabilístico. Se establecieron como criterios de inclusión laborar en el área asistencial y tener como mínimo seis meses de vinculación laboral. Como criterio de exclusión se determinó que no participarían los trabajadores que estuvieran a un año de recibir su jubilación.

Participantes

En la Tabla 1, se describen las condiciones sociodemográficas de los participantes, medidas a través de una ficha de datos sociodemográficos elaborada por las investigadoras. Dicha ficha permitió definir que, en relación con la edad, la franja etaria se concentra en el rango de 30-39 años (34,7 %), en su mayoría solteros (32,4 %) y casados (27,8 %); además, predomina el nivel de escolaridad técnico/tecnológico (77,3 %).

Tabla 1. Frecuencias y porcentajes de las variables sociodemográficas

Variable sociodemográfica	n.º	%
Edad		
18 a 29	41	23,3
30-39	61	34,7
40-49	50	28,4
>50	21	11,9
Estado civil		
Soltero	57	32,4
Casado	49	27,8
Unión libre	40	22,7
Separado/divorciado	26	14,8
Viudo	4	2,3
Nivel de escolaridad		
Técnico/tecnológico	136	77,3
Universitario	40	22,7

Fuente: Elaboración propia.

La ficha también permitió establecer que, en relación con el cargo, 40 participantes asumen el rol de jefes (22,7 %), y 136, de auxiliares (77,3 %). El tipo de vinculación predominante es el contrato a término fijo, en una relación de 8:2; es decir, de cada diez participantes, dos están vinculados por prestación de servicios. El 35,2 % lleva entre seis meses y dos años de vinculación con la organización, el 18,2 %, entre 6 y 10 años, el 21,6 %, 11 años o más, y el 58,5 % cuenta con más de 11 años de experiencia laboral. Los participantes trabajan en su mayoría en el servicio de urgencias (17,6 %), seguido de cirugía (16,5 %) y unidad de cuidados intensivos (13,6 %).

Instrumentos

Para medir la inteligencia emocional se utilizó la Escala de Rasgo de Metaconocimiento Emocional (Salovey *et al.*, 1995) en su adaptación al castellano (Fernandez-Berrocal, Extremera y Ramos, 2004). Este instrumento

ha demostrado ser confiable y válido en estudiantes de enfermería de Chile (Espinoza-Venegas *et al.*, 2015), así como en el contexto colombiano (Gómez *et al.*, 2008). Está compuesta por 24 ítems, que agrupan tres dimensiones: atención, claridad y reparación emocional. Las opciones de respuesta tipo Likert van desde nada de acuerdo (1) a totalmente de acuerdo (5).

Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario Font-Roja (Aranz y Mira, 1988), el cual ha sido validado en Colombia (Manrique, 2010) y ha presentado adecuadas propiedades psicométricas en profesionales de enfermería (Manrique-Abril *et al.*, 2019). Este cuestionario consta de 24 ítems, agrupados en nueve factores, a saber: satisfacción por el trabajo, tensión relacionada con el trabajo, competencias profesionales, presión del trabajo, promoción profesional, relaciones interpersonales con sus jefes, relaciones interpersonales con compañeros, características extrínsecas de estatus y monotonía laboral. Esta escala tipo Likert tiene cinco opciones de respuesta que van desde muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5).

Procedimiento

Una vez el estudio fue avalado por el Comité de Ética de la institución de salud, se procedió a realizar una prueba piloto con 15 participantes. Posteriormente, se realizó la aplicación con el grupo objeto de estudio. Para ello se entregó y firmó el consentimiento informado.

La información fue registrada en una matriz de Excel. Luego, se trasladó al SPSS versión 23, donde se obtuvieron puntajes promedio, dispersión y de rango de las dimensiones de inteligencia emocional y los factores de satisfacción laboral, así como la estimación de la correlación r de Pearson. Finalmente, se realizó la devolución de la información a los directivos de la institución, con algunas recomendaciones.

Consideraciones éticas

Este estudio se acogió a los planteamientos éticos de la Ley 1090 del 2006 (Congreso de la República de Colombia, 2006), la Resolución n.º 8430 de

1993 del Ministerio de Salud (Ministerio de Salud de la República de Colombia, 1993) y la Declaración de Helsinki (Barrios *et al.*, 2016).

Resultados

En la Tabla 2, se exponen los puntajes del promedio (M), dispersión (DE) y de rango (Intervalo de Confianza-IC) de las dimensiones de la inteligencia emocional y de los factores de la satisfacción laboral. Se destaca que la dimensión de reparación emocional (M=33, DE=5,1) y el factor de tensión relacionada con el trabajo (M=15,3, DE=2,8) fueron los que obtuvieron la puntuación más alta de acuerdo con cada constructo.

Tabla 2. Puntajes de inteligencia emocional y satisfacción laboral

Dimensiones (D) y Factores (F)	M	DE	IC 95 %	
			LI	LS
Inteligencia emocional				
D1: Atención emocional	25,5	5,8	24,6	26,4
D2: Claridad emocional	30,3	6,3	29,4	31,3
D3: Reparación emocional	33,0	5,1	32,2	33,8
Total inteligencia emocional	88,9	,05	85,4	90,0
Satisfacción laboral				
F1: Satisfacción por el trabajo	11,8	1,5	11,6	12,1
F2: Tensión relacionada con el trabajo	15,3	2,8	14,9	15,8
F3: Competencias profesionales	12,3	2,5	12,0	12,7
F4: Presión del trabajo	6,3	1,1	6,1	6,5
F5: Promoción profesional	8,9	2,0	8,6	9,2
F6: RI con sus jefes/as	6,1	0,9	6,0	6,3
F7: RI con compañeros	4,1	0,9	4,0	4,2
F8: Característica extrínsecas de estatus	6,8	1,7	6,6	7,1
F9: Monotonía laboral	7,0	1,6	11,6	12,1
Satisfacción laboral global	78,6	2,9	77,3	79,9

Fuente: Elaboración propia.

Nota: IC=intervalo de confianza, LI=límite inferior, LS= límite superior, RI=relaciones interpersonales.

Se efectuó un análisis de correlación entre los constructos de inteligencia emocional y satisfacción laboral. Las cifras muestran valores de coeficientes que oscilan entre $-.22$ y $.15$. Específicamente, se presenta una descripción detallada de los valores significativos:

La dimensión de atención emocional (D1) se relacionó positivamente con el F1-satisfacción por el trabajo ($r=.15$, $p<.05$); por otro lado, tuvo una relación inversamente proporcional con los factores F5-promoción profesional ($r= -.21$, $p<.01$), F6-relaciones interpersonales con jefes/as ($r= -.15$, $p<.05$) y F9-monotonía laboral ($r= -.22$, $p<.01$).

La dimensión de claridad emocional (D2) se relacionó positivamente con los factores F3-competencias profesionales ($r=.20$, $p<.01$), F7-relaciones interpersonales con los compañeros ($r=.19$, $p<.01$) y F8-características extrínsecas de estatus ($r=.16$, $p<.05$).

La dimensión de reparación emocional (D3) se relacionó positivamente con F3-competencias profesionales ($r=.16$, $p<.05$) y, de manera negativa, con F9-monotonía laboral ($r=.16$, $p<.05$).

En cuanto a los coeficientes de relación, se encuentra que, entre las mismas dimensiones de los instrumentos de inteligencia emocional y de satisfacción laboral, se encontraron diferentes relaciones, lo cual es un indicador de consistencia entre dimensiones y/o factores. Aunque este análisis escapa de los propósitos del estudio, es importante mencionar y observar su comportamiento (Tabla 3).

Tabla 3. Coeficientes de correlación entre dimensiones de inteligencia emocional y satisfacción laboral

Inteligencia emocional				Satisfacción laboral									
D1	D2	D3	PT	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	
Inteligencia emocional													
D1	,20**	,14*	63**	,15*	-,02	-,02	-,11	-,21**	-,15*	0,00	-,03	-,22**	
D2		,50**	80**	-,05	,10	,20**	-,04	,01	-,01	,19**	,16*	,08	
D3			73*	-,00	-,05	,16*	,03	,05	,09	,12	,13	-,16*	
Satisfacción laboral													
F1					-,12	-,17*	-,10	-,27**	-,26**	-,18*	-,08	-,15*	
F2						,17*	,07	,18*	,05	,12	,10	,09	
F3							,09	,26**	,02	,48**	,28**	,33**	
F4								,08	,07	,23**	,13	,22**	
F5									,23**	,19**	,38**	,34**	
F6										,29**	,21**	,31**	
F7											,38**	,25**	
F8												,18*	

Fuente: Elaboración propia.

Nota: D1=atención emocional, D2=claridad emocional, D3=reparación emocional, F1=satisfacción por el trabajo, F2=tensión relacionada con el trabajo, F3=competencias profesionales, F4=presión del trabajo, F5=promoción profesional, F6=relaciones interpersonales con sus jefes/as, F7=relaciones interpersonales con compañeros, F8=características extrínsecas de estatus, F9=monotonía laboral. *p <.05, **p<.01.

Por otro lado, en la Tabla 4 se relacionan los puntajes promedios totales de ambas variables. No se estableció relación en los valores totales. Sin embargo, D2: claridad emocional ($r=.24$, $p<.01$) y D3: reparación emocional ($r=.27$, $p<.01$) se relacionaron significativamente con el puntaje global de satisfacción laboral.

Tabla 4. Coeficientes de correlación entre dimensiones de inteligencia emocional y puntaje total de satisfacción laboral

Dimensiones IE	SL global
D1	-09
D2	,24**
D3	,27**
PT (IE)	,19

Fuente: Elaboración propia.

Nota: IE=Inteligencia Emocional, SL=Satisfacción Laboral, D1=atención emocional, D2=claridad emocional, D3=reparación emocional, PT=puntaje total de Inteligencia emocional.

Discusión

Los resultados señalan que no existe una correlación entre la puntuación total de la inteligencia emocional y la satisfacción laboral global, lo que va en oposición a lo reportado en otros estudios (Tagoe y Quarshie, 2017; Yuan *et al.*, 2014). Sin embargo, se encontró una correlación positiva entre dos de las dimensiones de la inteligencia emocional –claridad y reparación emocional–, con la satisfacción laboral; por tanto, a mayor claridad y reparación emocional, mayor satisfacción laboral en el trabajador.

En este estudio, la puntuación más alta en inteligencia emocional corresponde a la dimensión de reparación emocional (M=33,0 - DE=5,1), seguida de la claridad emocional (M=30,3 - DE=6,3) y, finalmente, de la atención emocional (M=25,5 - DE=5,8). Este mismo comportamiento fue identificado en un estudio realizado por Ruvalcaba *et al.* (2014), en el que la reparación emocional obtuvo la puntuación más alta (M=28,84 - DE=7,02), luego de la claridad emocional (M=26,56 - DE=6,96) y, por último, de la atención emocional (M=25,47 - DE=6,89).

De otro lado, la alta puntuación que se obtuvo en el segundo factor de la satisfacción laboral (tensión relacionada con el trabajo) podría ser explicada por la presencia del estrés laboral en esta profesión, puesto que las características laborales del sector salud colombiano pueden contribuir al desarrollo del síndrome de *burnout*, principalmente en los trabajadores que realizan labores asistenciales (Contreras *et al.*, 2013; Jácome *et al.*, 2019; Loaiza y Quiroz-González, 2016). Así pues, para estos profesionales es necesario implementar prácticas de autocuidado, como, por ejemplo, el fortalecimiento de las estrategias de afrontamiento (Vargas-Cruz *et al.*, 2017).

Otras investigaciones han hallado que el factor mejor valorado es la relación interpersonal con los compañeros (Hernández *et al.*, 2010); no obstante, en este estudio, este factor fue el que obtuvo menor puntuación. Se identificó que los participantes presentan mayor satisfacción en relación con los factores de satisfacción por el trabajo y competencia profesional. También se encontró que los factores con menores puntajes fueron relaciones interpersonales con los compañeros y relaciones interpersonales con los jefes, en consonancia con lo descrito en un estudio previo (Cifuentes y Manrique, 2014). Este hallazgo señala la importancia de fortalecer en el grupo de trabajadores participantes los procesos relacionales tanto con pares como con superiores, pues la insatisfacción en dichas relaciones podría afectar fenómenos psicosociales, como el clima organizacional.

En cuanto a la claridad emocional, se obtuvo una relación positiva con el factor de las relaciones interpersonales con los compañeros. Esto es similar a lo descrito en un estudio previo, donde se encontró una relación significativa entre la claridad y la relación interpersonal, y se concluyó que la habilidad para comprender las emociones influye en el relacionamiento con los demás, particularmente, con los pares (Fulquez, 2010).

Tanto en la dimensión claridad como en la de reparación emocional, existe una asociación significativa con el factor de competencias profesionales. Lo anterior sugiere que la capacidad para comprender las emociones impacta en el nivel en que una persona considera que su preparación profesional está acorde con las exigencias de su puesto de trabajo. Esto podría estar relacionado con el papel que juega la autoeficacia profesional en diversas variables psicológicas

y organizacionales; es decir, que las creencias sobre las propias capacidades y competencias profesionales tienen diversos efectos positivos (Calderón *et al.*, 2017; Cernas-Ortiz *et al.*, 2018; Fuentes *et al.*, 2018; Gómez y Calderón, 2017; Orgambidez *et al.*, 2019; Pérez-Fuentes *et al.*, 2019).

Es interesante observar que se obtuvo una relación negativa entre la atención y la reparación emocional con la monotonía laboral. Esto tiene sentido si se reconoce la importancia de la variedad de las tareas, como un recurso estructural de la organización, sobre el bienestar laboral y la constitución de organizaciones saludables (Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento, 2013; Salanova, 2009).

Conclusiones

Aunque no existe una relación entre la puntuación total de la inteligencia emocional y la satisfacción laboral global, dos de las dimensiones de la primera –reparación y claridad– se relacionan con la segunda. Esto implica que, a mayor claridad y reparación emocional, mayor satisfacción laboral, situación que puede traer consigo consecuencias favorables tanto para los trabajadores como para las instituciones en las cuales laboran. Esto se debe a que las personas que logran regular sus propias emociones tienen la posibilidad de estar más motivadas hacia el logro y el éxito y, por tanto, pueden mostrar mejor satisfacción (Magnano *et al.*, 2016) y desempeño laboral (Carmona-Fuentes *et al.*, 2015).

Además, se concluye que la atención emocional se relaciona con la satisfacción por el trabajo; y la claridad emocional, con las competencias profesionales y las relaciones con los compañeros; por último, la reparación emocional también se relaciona con las competencias profesionales. De otra parte, tanto la atención como la reparación se relacionan de manera negativa con la monotonía laboral.

En este orden de ideas, se hace necesario, por un lado, generar escenarios psicoeducativos donde se fomente la inteligencia emocional en la atención clínica en estudiantes y residentes de enfermería (Liébana-Presa *et al.*, 2017); por otro lado, la creación e implementación de políticas institucionales, guías

y protocolos que fomenten el cuidado emocional del personal. Asimismo, es necesario llevar a cabo acciones concretas que conduzcan al fortalecimiento de la inteligencia emocional, puesto que en Colombia se ha identificado que el nivel de inteligencia emocional y autorregulación emocional aumenta cuando se realizan ejercicios de intervención (Camargo *et al.*, 2012; Salgado, 2016). Por lo anterior, el fortalecimiento de habilidades emocionales se constituye en una práctica innovadora en la gestión de las instituciones de salud (Macías *et al.*, 2016). En esta población, se sugiere específicamente el fortalecimiento de la claridad y la reparación emocional, dada la relación que tienen con la satisfacción laboral.

Finalmente, para futuras investigaciones se recomienda estudiar la relación entre inteligencia emocional con recursos como la autoeficacia profesional y la variedad de las tareas. Así mismo, la relación entre inteligencia emocional y satisfacción laboral en personal de enfermería que trabaje en el sector público, reconociendo las implicaciones que puede tener el tipo de contrato y las condiciones organizacionales propias y específicas de lo público.

De esta manera, se espera generar mayores evidencias que contribuyan a que las entidades de salud se transformen teniendo en cuenta el valor de los estados emocionales en el quehacer de los profesionales de la salud. Lo anterior, con el propósito de lograr entornos de salud humanizados, donde la calidad se refleje en la calidez de las relaciones interpersonales y la atención que los profesionales de la enfermería brindan a los pacientes y sus familiares.

Referencias

- Aldag, R. y Brief, A. (1978). Examination of Alternative Models of Job Satisfaction. *Human Relations*, 31(1), 91–98. <https://doi.org/10.1177/001872677803100106>
- Aranz, J. y Mira, J. (1988). Cuestionario Font Roja. Un instrumento de medida de la satisfacción en el medio hospitalario. *Todo Hospital*, (52), 63–66.
- Barrios, I., Escobar, V. y Morera, M. (2016). Declaración de Helsinki: Cambios y exégesis. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1), 132–142.
- Borsic, Z., Burbano, K., Gallardo, V., Bangeppaga, M., Mulla, S. y Selvanayag, M. (2018). Emotional Intelligence Models as Generators of Business Management Change in the Human Talent Area. *Journal of Artificial Intelligence*, 12(1), 1–10. <https://doi.org/10.3923/jai.2019.1.10>
- Bautista-Rodríguez, L. M. (2016). La calidad en salud un concepto histórico vigente. *Revista Ciencia y Cuidado*, 13(1), 5. <https://doi.org/10.22463/17949831.731>
- Calderón, J., Laca, F. y Pando, M. (2017). La autoeficacia como mediador entre el estrés laboral y el bienestar. *Psicología y Salud*, 27(1), 71–78.
- Camargo, M., Fajardo, M. y Correa, B. (2012). Trabajando a gusto en Enfermería. *Revista de la Universidad Industrial de Santander. Salud*, 44(1), 29–38.
- Carmona-Fuentes, P., Vargas-Hernández, J. y Rosas-Reyes, R. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapienza Organizacional*, 2(3), 53–68.
- Cernas-Ortiz, D. A., Mercado- Salgado, P. y Davis, M. (2018). Perspectiva futura de tiempo, satisfacción laboral y compromiso organizacional: El efecto mediador de la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad. *Journal of*

Work and Organizational Psychology, 34(1), 1–9. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a1>

- Cifuentes, J. y Manrique, F. (2014). Satisfacción laboral en enfermería en una institución de salud de cuarto nivel de atención, Bogotá, Colombia. *Avances en Enfermería*, 32(2), 217–227. <https://doi.org/10.15446/av.enferm.v32n2.46207>
- Cogollo, Z. y Gómez, E. (2010). Condiciones laborales en enfermeras de Cartagena, Colombia. *Avances en Enfermería*, 28(1), 31–38. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-45002010000100004&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Conceicao, J., Ribeiro, C. y Campos, S. (2012). A inteligência emocional em enfermeiros responsáveis por serviços hospitalares. *Revista de Enfermagem Referência*, 3(7), 33–42. <https://doi.org/10.12707/RIII1199>
- Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1090 de 2006. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y otras disposiciones, Diario Oficial § Colombia. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1090_2006.html#TITULO I
- Contreras, F., Espinal, L., Pachón, A. M. y González, J. (2013). Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá. *Diversitas - Perspectivas en Psicología*, 9(1), 65–80.
- Contreras, M. L. (2013). *Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S de III nivel de atención Bogotá 2013* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia].

- De Arco-Canoles, O y Suarez-Calle, Z (2018). Rol de los profesionales de enfermería en el sistema de salud colombiano. *Universidad y Salud*, 20(2),171-182. <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.121>
- Espinoza-Venegas, M., Sanhueza-Alvarado, O., Ramírez-Elizondo, N. y Sáez-Carrillo, K. (2015). Validación de constructo y confiabilidad de la escala de inteligencia emocional en estudiantes de enfermería. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 23(1), 139–147. <https://doi.org/10.1590/0104-1169.3498.2535>
- Fernandez-Berrocal, P., Extremera, N. y Ramos, N. (2004). Validity and Reliability of the Spanish Modified Version of the Trait Meta-Mood Scale. *Psychological Reports*, 94, 751–755. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.3.751-755>
- França, L. y Mendes, L. dos S. (2014). The Role of Emotional Intelligence in Job Satisfaction of Individuals. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 7(1), 203–212.
- Fuentes, M., Jurado, M., Martín, A., Martínez, Á., Márquez, M. y Linares, J. (2018). Autoeficacia y engagement en estudiantes de ciencias de la salud y su relación con la autoestima. *Publicaciones*, 48(1), 193–210. <https://doi.org/10.30827/publicaciones.v48i1.7323>
- Fulquez, S. (2010). *La inteligencia emocional y el ajuste psicológico: un estudio transcultural* [tesis de doctorado, Universitat Ramon Llull].
- García-Fernandez, M. y Giménez-Mas, S. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Revista Digital del Centro del Profesorado*, 3(6), 43–52. <http://espiral.cepcuevasolula.es/index.php/espiral/article/view/45>
- Gómez, M, Uribe, R. y Gómez, B. (2008). *Validación de la escala de inteligencia emocional TMMS-24 versión castellano, de Fernández-Berrocal, Extremera y*

Ramos, para su aplicación en Colombia [trabajo de grado, Universidad de Antioquia].

Gómez, M. y Calderón, P. (2017). Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. *Katharsis*, (23), 189–217. <https://doi.org/10.25057/25005731.870>

Grueso-Hinestroza, M. y Rey-Sarmiento, C. (2013). Hacia la construcción de un modelo integral de organizaciones saludables. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(4), 625–638. <https://doi.org/10.31876/rcs.v19i4.25651>

Guerrero, J. y Pulido, G. (2010). Trabajo, salud y régimen contractual en personal de enfermería: un enfoque psicosocial. *Avances en Enfermería*, 28(2), 111–122. <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/21386/22436>

Hernández, J., Rondón, R., Ariza, N. y Manrique, F. (2010). Satisfacción laboral en el personal de enfermería de la E.S.E Hospital San Antonio de Soatá. *Revista Salud Historia y Sanidad*, 5(2), 1–22.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.

Hyung Min, C., Mohammad, A. y Kim, W. (2019). Understanding Hotel Frontline Employees' Emotional Intelligence, Emotional Labor, Job Stress, Coping Strategies and Burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.002>

Jácome, S., Villaquirán-Hurtado, A., García, C. y Duque, I. (2019). Prevalencia del síndrome de burnout en residentes de especialidades médicas. *Revista Cuidarte*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v10i1.543>

Liébana-Presa, C., Fernández-Martínez, E. y Morán Astorga, C. (2017). Relación entre la inteligencia emocional y el burnout en estudiantes de

- enfermería. *Psychology, Society and Education*, 9(3), 335–345. <https://doi.org/10.25115/psye.v9i3.856>
- Loaiza, L. y Quiroz-González, E. (2016). Prevalencia del síndrome de burnout en personal asistencial de un hospital del departamento de Risaralda - Colombia. *Psicoespacios*, 10(17), 169–186.
- Macías, A., Gutiérrez-Castañeda, C., Carmona, F. y Crespillo, D. (2016). Relación de la inteligencia emocional y la calidad de vida profesional con la consecución de objetivos laborales en el distrito de atención primaria Costa del Sol. *Atención Primaria*, 48(5), 301–307. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2015.06.007>
- Magnano, P., Craparo, G. y Paolillo, A. (2016). Resilience and Emotional Intelligence: Which Role in Achievement Motivation. *International Journal of Psychological Research*, 9(1), 9–20. <https://doi.org/10.21500/20112084.2096>
- Mamani, D. (2014). *Inteligencia emocional y satisfacción laboral del profesional de enfermería en la Micro Red José Antonio Encinas-Puno 2013* [trabajo de grado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio institucional UNAP-PUNO: http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2160/Mamani_Lopez_Danitza_Nieves.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Manrique, F. (2010). Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Enfermería. Fiabilidad y Validez : Cuestionario Font Roja.
- Manrique-Abril, F., Herrera, G. y Méndez, Y. (2019). Validez y fiabilidad en Colombia del Font Roja. *Hacia la Promoción de la Salud*, 24(2), 46-59. [10.17151/hpsal.2019.24.2.5](https://doi.org/10.17151/hpsal.2019.24.2.5)
- Merino-Soto, C. y Ruiz-del Castillo, C. (2018). Explorando el vínculo de la inteligencia emocional y la satisfacción con la vida en adultos peruanos. *Ansiedad y Estrés*, 24, 140–143. <https://doi.org/10.1016/j.anyes.2018.03.004>

- Michelangelo, L. (2015). The Overall Impact of Emotional Intelligence on Nursing Students and Nursing. *Asia-Pacific Journal of Oncology Nursing*, 2(2), 1–13.
- Ministerio de Salud de la República de Colombia. (1993). Resolución Número 8430 de 1993. Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a2/a24fb07a-f561-4fcc-b611-affff4374bb7.pdf
- Ministerio de Salud de la República de Colombia. (2018). Política Nacional de Talento Humano en Salud. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/politica-nacional-talento-humano-salud.pdf>
- Muñoz-Jaramillo, J., Quiroz-González, E. y Castaño, E. (2018). Demandas emocionales y work engagement en personal asistencial que trabaja en una institución de salud de la ciudad de Pereira. En M. Arias-Cantor y C. Arango (eds.), *Colección Cuadernos de Ciencias Sociales - Investigación en Psicología*. Fondo Edit.
- Nespereira-Campuzano, T. y Vázquez-Campo, M. (2017). Inteligencia emocional y manejo del estrés en profesionales de enfermería del servicio de urgencias hospitalarias. *Enfermería Clínica*, 27(3), 172–178. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2017.02.007>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2014). El trabajo decente: una lucha por la dignidad humana. http://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS_380833/lang--es/index.htm
- Orgambidez, A., Borrego, Y. y Vázquez-Aguado, O. (2019). Self-Efficacy and Organizational Commitment Among Spanish Nurses: The Role of Work Engagement. *International Nursing Review*, 1–8. <https://doi.org/10.1111/inr.12526>

- Perea, J., Sánchez, L. y Fernández, P. (2008). Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en enfermeras de salud mental de un hospital de Málaga: Resultados preliminares. *Presencia Revista de Enfermería de Salud Mental*, 4(7), 1–8. http://emotional.intelligence.uma.es/documentos/PDF30enfermeras_de_salud_mental.pdf
- Pérez-Fuentes, M., Molero, M., del Pino, R. y Gázquez, J. (2019). Emotional Intelligence, Self-Efficacy and Empathy as Predictors of Overall Self-Esteem in Nursing by Years of Experience. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02035>
- Pérez-Fuentes, M., Simón-Márquez, M., Molero-Jurado, M., Barragán-Martín, A., Martos-Martínez, Á. y Gázquez-Linares, J. (2018). Inteligencia emocional y empatía como predictores de la autoeficacia en técnicos en cuidados auxiliares de enfermería. *Revista Iberoamericana de Psicología y Salud*, 9(2), 75–83. <https://doi.org/10.23923/j.rips.2018.02.016>
- Pico, M. y Escobar, A. (2002). Nuevas condiciones laborales para el profesional de enfermería. *Hacia la Promoción de la Salud*, 7, 67–75.
- Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C. y Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 843–859. <https://doi.org/10.31876/revista.v24i87.24640>
- Polo-Vargas, J. D., Zambrano, M., Muñoz, A. y Velilla, J. (2016). Inteligencia emocional y percepción de las emociones básicas como un probable factor contribuyente al mejoramiento del rendimiento en las ventas: Una investigación teórica. *Universitas Psychologica*, 15(2), 73–86. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-2.iepe>
- Reig-Botella, A. y Rico, N. (2019). Organizaciones saludables y sostenibilidad: aportaciones desde la formación de la psicología organizacional positiva. *Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales*, 8(15), 21–44.

- Rezvani, A. y Khosravi, P. (2019). Emotional Intelligence: The Key to Mitigating Stress and Fostering Trust Among Software Developers Working on Information System Projects. *International Journal of Information Management*, 48, 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.02.007>
- Rincón, M. y Rodríguez, I. (2005). Flexibilización laboral en el sector salud: Una estrategia en la Gobernación del Zulia. *Gaceta Laboral*, 11(3), 333–357. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-85972005000300003&script=sci_arttext
- Rodríguez, Y. y Molano, J. (2014). Flexibilización laboral en el sector de la salud: aproximación desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. *SIGNOS*, 6(1), 101–118. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2014.0001.07>
- Ruvalcaba, N., Fernández, P. y Salazar, J. (2014). Análisis de las relaciones entre la inteligencia emocional y factores asociados a la calidad de vida. *Psicología y Salud*, 24(2), 245–253. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=24127121&lang=es&site=ehost-live>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables: Una aproximación desde la psicología positiva. <http://www.integraorg.com/wpcontent/docs/organizacionessaludables.pdf>
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177–184.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2019). *Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Aranzadi.
- Salgado, C. (2016). Siete competencias gerenciales apalancadas por la inteligencia emocional: Aplicación de la indagación apreciativa en una empresa colombiana. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 35(2), 90–102. <https://doi.org/10.21772/ripo.v35n2a04>

- Salovey, P. y Mayer, J. (1989). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397045-9.00207-X>
- Salovey, P., Mayer, J., Goldman, S., Turvey, C., y Palfai, T. (1995). Emotional Attention, Clarity, and Repair: Exploring Emotional Intelligence Using the Trait Meta-Mood Scale. En J. W. Pennebaker (ed.), *Emotion, Disclosure, and Health* (pp. 125-154). American Psychological Association.
- Saltos, M., Pérez, C., Suárez, R. y Linares, S. (2018). Análisis de la carga laboral del personal de enfermería, según gravedad del paciente. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(2), 1–11. <http://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/2170>
- Tagoe, T. y Quarshie, E. (2017). The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction Among Nurses in Accra. *Nursing Open*, 4, 84–89. <https://doi.org/10.1002/nop2.70>
- Vargas-Cruz, L., Niño-Cardozo, C. y Acosta-Maldonado, J. (2017). Estrategias que modulan el síndrome de burnout en enfermeros(as): Una revisión bibliográfica. *Revista Ciencia y Cuidado*, 14(1), 111–131.
- Vásquez, V., Gómez, J., Martínez, J. y Salgado, A. (2019). Relación entre el burnout y la satisfacción laboral en profesionales de la salud. *Salud(i) Ciencia*, 23, 325–331. <https://doi.org/doi.org/10.21840/siic/158957>
- Wen, J., Huang, S. y Hou, P. (2019). Emotional Intelligence, Emotional Labor, Perceived Organizational Support, and Job Satisfaction: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
- Yuan, L., Tan, X., Huang, C. y Zou, F. (2014). Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship Between Emotional Intelligence and Perceived General Health. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(7), 1057–1068. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.7.1057>

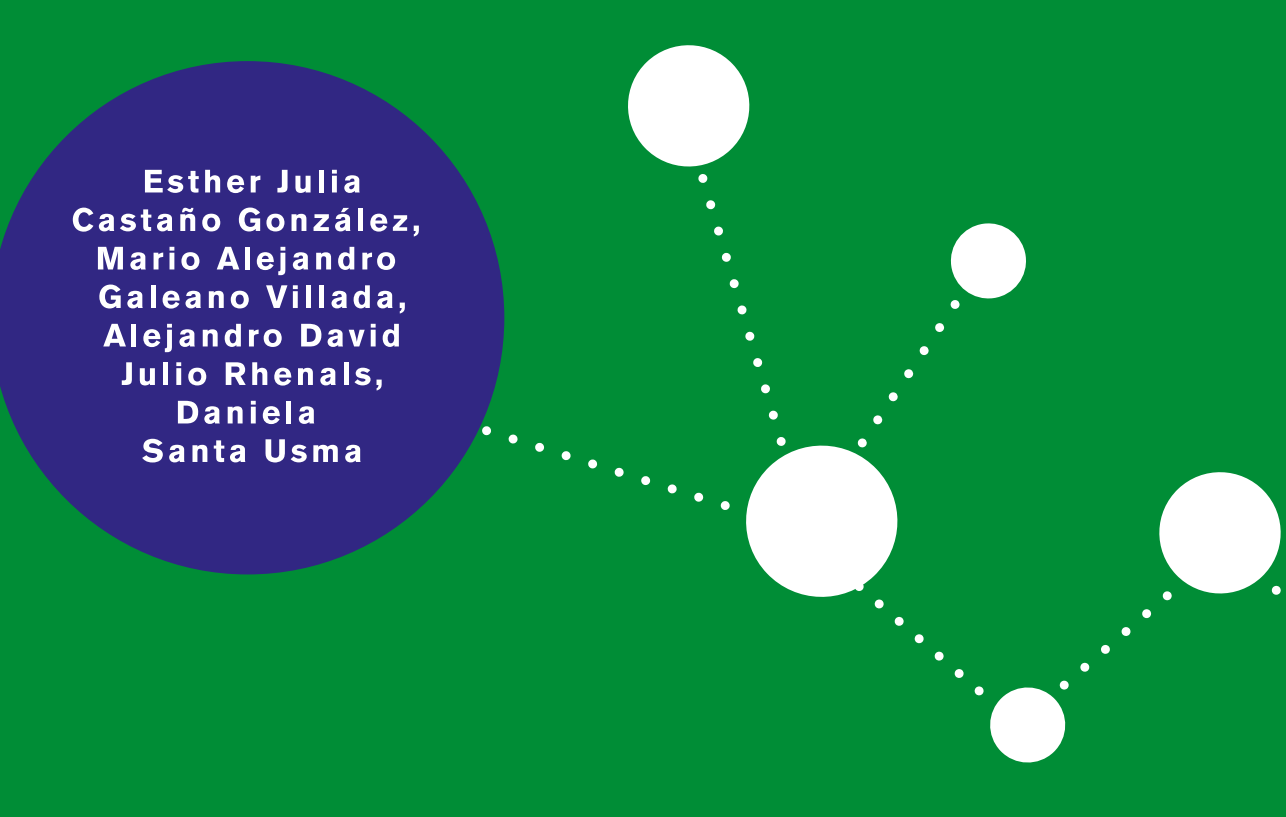
PARTE

2

**Comunicación
positiva:
cultura,
calidad de
vida laboral y
sentido de
pertenencia.**

• • • • •





**Esther Julia
Castaño González,
Mario Alejandro
Galeano Villada,
Alejandro David
Julio Rhenals,
Daniela
Santa Usma**

Capítulo 4:

**Cultura y estructura
organizacional:
caso de una
universidad de la
ciudad de Pereira**

CAPÍTULO 4

Cultura y estructura organizacional: caso de una universidad de la ciudad de Pereira¹

Esther Julia Castaño-González²
Mario Alejandro Galeano Villada³
Alejandro David Julio Rhenals⁴
Daniela Santa Usma⁵

Resumen

El propósito que guio el desarrollo de la presente investigación fue analizar la relación entre el tipo de cultura y la estructura organizacional que se presenta en una universidad de la ciudad de Pereira. La cultura organizacional fue medida a través del instrumento denominado OCAI, creado para, específicamente, determinar una cultura dominante en una organización, a partir de cuatro tipologías, a saber: clan, adhocrática, jerárquica o de mercado. Este método, que a su vez pertenece al modelo de marco de valores en competencias (CVF), fue respondido voluntariamente por 61 miembros de la universidad objeto de

1 El presente capítulo es producto de investigación.

2 Comunicadora social, periodista y especialista en Comunicación Organizacional de la Universidad Autónoma de Occidente, Cali. Magíster en Educación: Desarrollo Humano, de la Universidad de San Buenaventura, Cali. Doctora en Relaciones Internacionales Iberoamericanas de la Universidad Rey Juan Carlos, España. Grupo de investigación: Comunicación, Educación y Cultura. Correo: julia.castano@ucp.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3240-896X>. Google Académico: https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=es&user=2yXD4gEAAAAJ.

3 Profesional en Ciencias del Deporte y la Recreación, Universidad Tecnológica de Pereira; especialista en Gerencia del Deporte y la Recreación, Universidad Tecnológica de Pereira; especialista en Edumatica, Universidad Católica de Pereira; magíster en Pedagogía y Desarrollo Humano, Universidad Católica de Pereira. Docente catedrático programa Ciencias del Deporte y la Recreación, de la Universidad Tecnológica de Pereira. Correo: mgaleano@utp.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2196-631X>

4 Licenciado en Lenguas Modernas con énfasis en inglés y francés de la Universidad San Buenaventura de Cartagena; especialista en Edumatica y magíster en Pedagogía y Desarrollo humano de la Universidad Católica de Pereira. Profesional administrativo, Centro de Idiomas, Universidad Católica de Pereira; docente de inglés, Secretaría de Educación de Pereira. Correo: alejandro.julio@ucp.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9081-5531>

5 Profesional en Ciencias del Deporte y la Recreación de la Universidad Tecnológica de Pereira; especialista en Edumatica y magíster en Pedagogía y Desarrollo Humano de la Universidad Católica de Pereira. Docente de educación física, Secretaría de Educación de Risaralda. Correo: dsanta1207@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4623-6161>

estudio, lo que permitió determinar que el tipo de cultura predominante es la Clan. Por otro lado, la identificación de las características de la estructura organizacional se realizó a través de una entrevista semiestructurada aplicada a los directivos encargados de dicha función en la institución, con quienes se determinó que se trata de la estructura burocracia profesional. Esto permitió, posteriormente, hacer el análisis entre las dos variables, y se determinó que están directamente relacionadas entre sí, e integran factores fundamentales como la innovación, el conocimiento y la estrategia.

Palabras clave: cultura, organización, cambio, educación, comportamiento.

Introducción

Para Cano y Bauzá (2010), la complejidad –económica, política, social y tecnológica– que enfrentan hoy las organizaciones en el mundo las han llevado a crear nuevas concepciones y formas de llevar a cabo el trabajo. Por ello, para responder a estas exigencias y alcanzar el logro de los objetivos, las organizaciones requieren implementar un cambio cultural que sea coherente con sus propósitos estratégicos, y que esté enfocado en valores, creencias y comportamientos, de forma que se garantice la eficiencia de los colaboradores y el desarrollo de su máximo potencial.

La cultura se conforma a razón de las interacciones que los miembros de la organización, en el transcurrir del tiempo, tejen entre sí, y con las políticas, normas, procesos, estilo de dirección y estructura de la compañía (Alabart y Portuondo, 2003). Para Gareth y Goffee (2001), la cultura organizacional es “la forma de actuar de una organización” (p. 30), por lo que se torna definitiva a la hora de determinar cómo se dan los procesos de una organización, tanto internos –entre ellos el de rendimiento o desempeño de los colaboradores– como externos, que se traducen en las relaciones de la organización con su entorno (Arango y Urrea, 2000).

Justamente, el interés de la presente investigación se enfocó en analizar la relación entre el tipo de cultura y la estructura organizacional. En esta oportunidad se tomó como objeto de estudio una universidad de la ciudad de Pereira. Para

efectos del proceso se propuso identificar el tipo de cultura organizacional dominante en la universidad en cuestión; determinar su estructura organizacional y, por último, explicar el tipo de cultura hallado a partir de la estructura que caracteriza la institución.

Para el logro de este propósito investigativo, se tomó como base la teoría del *competing values framework*—en adelante, CVF— de Cameron y Quinn (2006), creada para tener un alto nivel de congruencia con las lógicas construidas y aceptadas que organizan la forma en que las personas piensan, así como también sus valores, creencias, suposiciones, la manera como se procesa la información y se toman las decisiones en una organización. Para estos autores, las principales características que determinan una cultura dominante están diferenciadas en cuatro tipologías, a saber: clan (familiaridad), adhocrática (innovación), jerárquica (normas y niveles de mando) y de mercado (competitividad y resultados). Estas, según Naranjo *et al.* (2008), pueden favorecer u obstaculizar el desempeño.

Por su parte, frente al tema de la estructura organizacional, entendida como la dinamizadora de los procesos administrativos de la organización, se hace una revisión sobre la configuración estructural de las organizaciones desde Mintzberg (1983), quien las caracterizó como estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, organización diversificada y adhocracia. De estas organizaciones se hablará más adelante.

Entran en juego aquí las funciones y tareas asignadas a los colaboradores, su perfil, los estilos de liderazgo de los diferentes jefes o directivos, el control que se ejerce sobre los subordinados, la coordinación entre áreas, equipos o grupos de trabajo, los recursos con los que cuenta el colaborador para llevar a cabo su labor y el cumplimiento de las metas, por mencionar algunos aspectos organizacionales fundamentales (Jones, 2008; Mintzberg, 2001).

Cultura organizacional

El principal objeto de estudio de la cultura es el ser humano, quien es la base de toda organización. Muchos autores entienden la cultura como un conjunto de estructuras, políticas y normas que actúan entre sí para regular el

comportamiento humano (Belalcázar, 2012). Sobre esto, explican Calderón *et al.* (2003) que

[...] no puede desconocerse el debate entre quienes la ven desde la perspectiva gerencial –para los que la cultura es algo que la organización tiene y, por lo tanto, es susceptible de ser gestionada– y los estudiosos sociales –que la consideran como algo que la organización es y por ello más proclive a ser comprendida que manipulada–. (p. 116).

La cultura organizacional influye en el comportamiento positivo o negativo de los trabajadores. Esto tiene repercusiones sobre aspectos de suma importancia como la creatividad, productividad laboral y el involucramiento con los objetivos de la organización (Vargas y Flores, 2019). En otras palabras, resulta del involucramiento de los miembros de la organización, de sus relaciones interpersonales y sus interacciones, las cuales influyen en la manera en que se toman las decisiones, se les da solución a las problemáticas y se obedecen tanto los valores y principios como las reglas y procedimientos establecidos (Gómez, 2008; Eskiler *et al.*, 2016).

Para Chiavenato (1999), la cultura debe entenderse como el modo de vida de la organización, en cuyo caso se incluyen todos los aspectos, tanto grandes como pequeños; entre ellos, los hábitos, los ritos y los rituales, la forma de hacer las cosas, el empoderamiento o no que se dé a los empleados, su sentido de pertenencia y compromiso y la relación entre jefes y empleados, por mencionar algunos. Tanto así que afirman Ruiz y Naranjo (2012) que una cultura puede ser tan fuerte que las personas, al entrar a la empresa, cambian su accionar, de forma que se opera un cambio en la forma en que se comportan, dependiendo del medio o el entorno en que se encuentren, así como de la influencia que reciben de este.

Por tanto, la cultura organizacional ya no es un concepto secundario; por el contrario, hoy es asumida como importante activo-intangible (Vargas y Flores, 2019), por lo que se comporta como un componente diferenciador para la organización y como un proceso estratégico que representa una ventaja competitiva (Porter, 1980; Barney, 1986).

En este sentido, distintas investigaciones resaltan la importancia de la cultura organizacional en las prácticas administrativas, enfatizando en que el desempeño del personal puede verse favorecido (Khan *et al.*, 2018; González, 2016; Peña *et al.*, 2013). Pero estas ideas no son nuevas. Muñoz (2017) reporta que el registro más antiguo sobre cultura organizacional se registra en 1951 en la obra *The changing culture of a factory*, publicada por Elliott Jaques. Posteriormente, en 1979, Pettigrew presenta el artículo “Administrative Science Quarterly”.

Sin embargo, la cultura empieza a ser verdaderamente valorada desde los años ochenta (Sánchez *et al.*, 2006), década en la que se encuentran varios estudios que Calderón *et al.* (2003) describen como:

[...] los trabajos de Ouchi (1982), quien escribió *Teoría Z*; Peters y Waterman (1982), con su *best seller En busca de la excelencia*; Deal y Kennedy (1982), con *Culturas corporativas*, y los trabajos de Smircich (1983), *Organizaciones y cultura*, y de Schein (1988), *La cultura empresarial y liderazgo*. A estos trabajos se suman los aportes de los canadienses Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard (1992) publicados inicialmente en 1988. (p. 114).

De estos se deben resaltar el de Ouchi (1982), quien investigó empresas norteamericanas y japonesas para consolidar su teoría Z, enfocada en la productividad. Para Ouchi (1982), la cultura, alimentada por las tradiciones de la organización, sus valores, las condiciones laborales y el ambiente, ocupa un lugar importante, en específico, por características tales como confianza, amistad y trabajo en equipo, entre otras. Sobre esto, dice Ouchi (1982) que “las condiciones de trabajo humanizadas [...] no solo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestimación de los empleados [los cuales] expresan un mayor bienestar emocional y también se sienten menos enajenados” (p. 215).

Otro investigador de obligatoria mención cuando se habla de cultura organizacional es Schein (1985, 1988), quien expone que esta es la plataforma de todo lo que comparten los colaboradores, definiendo la ruta de la organización que puede ser mediada por la alta dirección desde prácticas de gestión humana,

como planeación, administración de crisis, reconocimientos, organización de la estructura física, la distribución de las tareas, los ritos y rituales, y, en fin, lo que define la filosofía empresarial.

Ya para la década de los noventa, por mencionar algunos, se cuentan autores como Sackman (1991), Bertrand (1991), Denison (1991), Schulz (1991), Alveson y Berg (1992), Le Mouél (1992), Denison y Mishra (1995) y Cameron y Quinn (1999). Estos últimos, principales referentes de esta investigación y coautores del CVF, teoría que inicialmente fue desarrollada por Quinn y Rohrbaugh en 1983, quienes, en su momento, propusieron cuatro dimensiones para el modelo, tales como relaciones humanas, sistemas abiertos, objetivos racionales y procesos internos.

Cabe explicar aquí que originalmente este modelo fue pensado para comprobar la competitividad determinada por la cultura en las organizaciones a partir de dos dimensiones: el enfoque y la estructura organizacional. El primero, entendido como el entorno interno y externo; el segundo, dependiente de factores como la estabilidad de la organización y su capacidad de flexibilidad (Bradley y Parker, 2001; Bendak *et al.*, 2020).

Posteriormente, Cameron y Quinn (1999) lo propusieron para estudiar diversos fenómenos organizacionales como la cultura y el cambio, las prácticas y efectos de la comunicación, los parámetros éticos, la administración de los sistemas informacionales, el liderazgo y los programas de recursos humanos, entre otros (Ojeda Hidalgo *et al.*, 2016). Estos investigadores modificaron los tipos de cultura: “cultura de adhocracia (AC) (creatividad), cultura de mercado (MC) (visión competitiva), cultura de jerarquía (HC) (mecanismo de toma de decisiones controlada) y cultura de clan (CC) (visión de colaboración)” (Bendak *et al.*, 2020, p. 3).

El competing values framework (CVF)

Para Cameron y Quinn (1999, 2006, 2011), el CVF ha sido creado en pro de conseguir coherencia con lo establecido y aceptado por la organización sobre cómo las personas piensan y se comportan, los valores que manejan, los

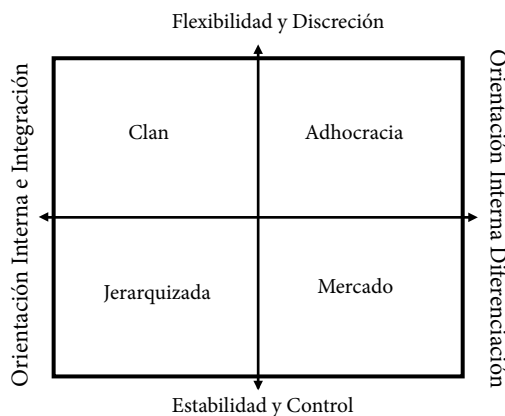
juicios y suposiciones que cotidianamente hacen y la forma de receptionar la información.

Tal como lo muestra el esquema (Figura 1), la parte superior corresponde a los factores de flexibilidad y discreción, y la parte inferior a los de estabilidad y control; es decir, el CVF permite evidenciar las características predominantes en una organización frente a la flexibilidad por parte de sus trabajadores de cara a las transformaciones del medio, o la orientación predominante hacia la estabilidad y el control respecto a dichos cambios (Sepúlveda, 2004).

De la misma manera, el esquema define en la parte lateral izquierda la orientación interna e integración, y en la parte lateral derecha, la orientación externa y diferenciación. Son estos cuadrantes los que dan vida a los tipos de cultura propuestos por el modelo, tales como clan, adhocrática, jerárquica y de mercado (Hutchison *et al.*, 2019).

La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es mínimo o temporal [...] la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura. (Sepúlveda, 2004, p. 12).

Figura 1. CVF.



Fuente: Cameron y Quinn (2006, p. 35).

Se le ha denominado cultura clan a la organización familiar. En este tipo de cultura, el lugar de trabajo es amistoso, y las relaciones interpersonales son armónicas y cercanas. Los líderes se ven como mentores. Se resalta la unión, la lealtad, la tradición y el alto compromiso de sus miembros (Cameron y Quinn, 2006). Para la cultura clan son muy importantes la cohesión y la moral; además, tiene un foco en el desarrollo del talento humano en el largo plazo. Se resaltan logros en aspectos como el servicio al cliente, el trabajo en equipo, la negociación y la participación de los colaboradores (Sepúlveda, 2004).

Por su parte, la cultura adhocrática o *ad-hoc* es una forma organizativa que responde mejor a condiciones turbulentas, cada vez más aceleradas, que tipifican el mundo organizacional del siglo XXI. En este tipo de cultura, los sujetos tienen iniciativa y libertad, y ven como objetivo importante dentro de la organización fomentar la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad (Cameron y Quinn, 2006, 2011), así como el incremento de las ventas, la rentabilidad y la participación de la empresa en el mercado. Los líderes “son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos” (Sepúlveda, 2004, p. 11).

Frente a la cultura jerárquica, se puede decir que el primer acercamiento a este tipo de organización se basó en el trabajo del sociólogo alemán Max Weber, en 1947, quien, a principios de los 90, estudió en Europa organizaciones gubernamentales, con el propósito de darle estructura y orden racional a su administración, al mismo tiempo que un trato justo a los empleados, de forma que se consiga con ello eficiencia y buen funcionamiento.

Por tanto, la cultura Jerárquica describe una organización formal, donde prevalece la estructura rígida y las normas, así que, las personas y su gestión, siempre están vigiladas y controladas por jefes rigurosos que defienden las políticas y las reglas (Cameron y Quinn, 2006, 2011). En este tipo de cultura, el enfoque está en la planeación, en la reducción de costos y en la seguridad de los trabajadores, entre otros aspectos. Desde esta perspectiva, los trabajadores son recompensados fundamentalmente, a través del aumento en la remuneración y de las posibilidades de ascenso (Sepúlveda, 2004).

Por último, en la cultura de mercado el interés de la organización está en la reputación, la estabilidad y el éxito en todo sentido; por tanto, los colaboradores deben poner especial cuidado en la eficiencia y en la competitividad, pues tienen jefes preparados y exigentes. Este tipo de cultura “está orientada hacia los resultados; su mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho” (Salazar, 2008, p.35). Para la cultura de mercado el éxito radica tanto en la participación como en el posicionamiento de la organización en el mercado (Sepúlveda, 2004).

Entonces de estos cuatro tipos de cultura dominantes que emergen del *values framework* o marco de valores, surge el OCAI, que es, justamente, el nombre dado al instrumento desarrollado por Cameron y Quinn (1999, 2006, 2011). el cual ha sido ampliamente utilizado desde la investigación y como diagnóstico organizacional. Este instrumento permite una evaluación precisa de los tipos de cultura.

2.3. Estructura organizacional

En 1983, Mintzberg define la estructura organizacional como una actividad humana que se mueve entre la división del trabajo y la coordinación. En sus palabras, es “la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre tareas” (Mintzberg, 2001, p .6). Para Jones (2008) la estructura organizacional “es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización” (p. 7).

En la Tabla 1, a continuación, se resume la relación de los factores que, según Mintzberg, (1983) caracterizan las estructuras organizacionales típicas, a saber: estructura simple, burocracia mecánica y profesional, forma divisional y adhocracia, y los mecanismos coordinadores representados en supervisión directa, estandarización de procesos, de destrezas y productos y el ajuste mutuo, que se describirán en adelante.

Tabla 1. Configuraciones estructurales de Mintzberg (1983)

Configuración estructural	Mecanismo coordinador principal	Parte clave de la organización
Estructura simple	Supervisión directa	Cumbre estratégica
Burocracia mecánica	Estandarización de procesos de trabajo	Tecnoestructura
Burocracia profesional	Estandarización de destrezas	Núcleo operativo
Forma divisional	Estandarización de producciones	Línea media
Adhocracia	Ajuste mutuo	<i>Staff</i> de apoyo

Fuente: Mintzberg (1983, p. 128).

La estructura simple se ve reflejada en pequeñas empresas. Se caracteriza por su escasa presencia de tecnología, un reducido número de asesores y personal de apoyo, una división de trabajo pobre, poca diferenciación entre sus dependencias y, es evidente, una jerarquía gerencial. La cultura organizacional está poco formalizada, y el uso de capacitaciones para los trabajadores es mínimo (Mintzberg, 1983). El mecanismo coordinador que se manifiesta en la estructura simple es la supervisión directa (Brull y Gil, 2011), la cual se caracteriza por tener una persona dentro de la empresa encargada de responsabilizarse del trabajo de los otros, dando instrucciones y supervisando sus acciones.

Por su parte, la estructura burocracia mecánica funciona a partir del trabajo especializado, rutinario, procedimientos formalizados, cumplimiento de reglas y buena comunicación dentro de la empresa. La confianza es fundamental, pues se asignan tareas de acuerdo con las funciones de cada dependencia, las decisiones son centralizadas y la estructura administrativa diferencia la línea media y el *staff* de apoyo (Mintzberg, 1983). La manera como se coordina el trabajo dentro de esta estructura es a través de la normalización de procesos de trabajo (Brull y Gil, 2011), lo que plantea que cada integrante de la organización es responsable de una función específica, la cual está planteada de manera escrita, programada y estandarizada. La supervisión directa desaparece, lo que da cabida

al *staff* de apoyo, quienes son los encargados de establecer el manual de funciones para cada colaborador, de acuerdo con la dependencia a la cual pertenece.

Por otro lado, la estructura burocracia profesional establece que dentro de la organización se tienen profesionales capacitados para cada tarea propuesta; la estructura es horizontal y descentralizada. El uso de tecnoestructura es reducido, pues los procesos de capacitación se realizan fuera de la organización. Todos cumplen sus funciones de manera independiente, teniendo como resultado unidades de trabajo grande. Se hace necesaria la presencia de un numeroso *staff* de apoyo para dar soporte al trabajo de los profesionales de la organización (Brull y Gil, 2011). El mecanismo coordinador que caracteriza este tipo de estructura es la estandarización de destrezas, que consiste en definir los conocimientos y habilidades que deben tener los trabajadores para cumplir una función específica dentro de la organización. De esa manera se controla y coordina el trabajo (Mintzberg, 1983).

Por su parte, la estructura de organización diversificada es similar a la burocracia profesional, pero no establece las funciones para cada trabajador, sino que forma unidades de línea intermedia que se denominan divisiones. Cada una tiene su propia estructura. Esto se da porque las líneas de producción se diversifican. Es característico de organizaciones grandes y viejas (Brull y Gil, 2011). La forma de coordinar el trabajo en este tipo de estructura es por medio de la estandarización de productos, en el cual se define una serie de normas y procedimientos específicos, con base en el producto o servicio que ofrece la organización (Mintzberg, 1983).

Por último, está la adhocracia, la cual funciona a través de proyectos de acuerdo con las especialidades del equipo y el cumplimiento de las funciones generales. Es característica de organizaciones simples, pues el trabajo es responsabilidad de quienes lo realizan, pero a su vez, de organizaciones complejas, pues se hace necesario la conformación de grupos interdisciplinarios para lograr los objetivos de la organización (Brull y Gil, 2011). El mecanismo coordinador que se emplea en este tipo de estructura es el ajuste mutuo, el cual se caracteriza por manejar una comunicación informal. No existe la supervisión directa, y se

le da mayor importancia al *staff* de apoyo, pues son los encargados de evaluar los proyectos (Mintzberg, 1983).

Metodología

El diseño de este estudio es no experimental (Hernández *et al.*, 2014), mixto, ya que se combinan “técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio” (Johnson y Onwuegbuzie, 2004, p. 17), y explicativo secuencial (Sánchez, 2015), pues primero se recogieron los datos cuantitativos a través del instrumento *organizational culture assessment* (OCAI), de Cameron y Quinn (2006).

Tras el análisis que este arroja sobre los cuatro tipos de cultura –clan, adhocrática, jerárquica y de mercado–, se pasó a recabar y a evaluar la información cualitativa, por medio de una entrevista semiestructurada (Hernández Sampieri *et al.*, 2014) enfocada en preguntas, para determinar si la estructura organizacional predominante era simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, organización diversificada o adhocracia; esto desde la propuesta de Mintzberg (1983).

3.1 Instrumentos

Tal como se explicó antes, la recolección de información se hizo a partir de dos instrumentos. Primero se aplicó el OCAI (Cameron y Quinn, 2006), cuestionario diseñado para identificar el tipo de cultura organizacional. Por otro lado, para identificar la estructura organizacional se realizó una entrevista focalizada a dos directivos del área administrativa, designados por la universidad objeto de estudio para entregar la información requerida para la investigación.

Cameron y Quinn (1999) exponen que el OCAI es una herramienta altamente validada, que fue desarrollada con base en múltiples investigaciones sobre efectividad organizacional, por lo que es un instrumento confiable a la hora de establecer los indicadores organizacionales presentes en la cultura de una organización.

El OCAI evalúa 24 ítems distribuidos en seis dimensiones consideradas clave dentro de la organización, las cuales tiene cuatro alternativas de calificación, cuyo total debe sumar 100 puntos. Dichas dimensiones son: “características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito” (Cameron y Quinn, 2011, p. 28). Estas dimensiones determinan el tipo de cultura :“a) clan (muy amistoso o familiar), b) *ad-hoc* o adhocracia (creatividad), c) jerarquizada (reglas y alto control), y c) mercado (posicionamiento y objetivos)” (Cameron y Quinn, 2006, p. 36).

3.2 Análisis de datos

Los datos arrojados por la encuesta fueron tratados a partir de una matriz de datos de Excel 2011, versión 14.7.3, y de SPSS, versión 2.0, con el fin de realizar una depuración y filtración de estos, y así determinar el tipo de cultura organizacional dominante de la universidad objeto de estudio. Posteriormente, se calcularon todos los datos descriptivos arrojados por la entrevista focalizada para el análisis de resultados, y así establecer la relación entre el tipo de cultura organizacional y el estilo administrativo que la caracteriza. Esto se hizo desde un análisis teórico tejido desde varios autores.

3.3 Procedimiento

La unidad de análisis correspondió a una universidad que cuenta con 45 años en el mercado y es de carácter privado. Su población total, entre docentes, administrativos y personal de servicios generales, es alrededor de 200 personas. Obtenidos los debidos permisos y autorizaciones por parte de los directivos de la universidad objeto de estudio, a quienes se detallaron los procedimientos, los alcances y las limitaciones de la investigación, se les envió a dichas personas un formulario en Google, con la salvedad de que su diligenciamiento era de carácter voluntario, por lo que 61 personas respondieron positivamente a la invitación.

De acuerdo con los datos sociodemográficos arrojados, el 52,5 % de los respondientes corresponde al sexo masculino, y el 47,5 % al sexo femenino. En cuanto al nivel de escolaridad, puntuaron más alto los participantes de nivel

educativo de posgrado, con un 73,8 %; luego de pregrado, con 19,7 %; técnico/tecnológico, con 4,9 %, y secundaria, con 1,6 %. Por su parte, frente al dato edad, se obtuvo una media de 38 años.

3.4. Consideraciones éticas

Se tuvieron en cuenta las consideraciones éticas plasmadas en el artículo 11 de la Resolución 8430 de 1993, la cual indica que la presente investigación es clasificada como una “investigación con riesgo mínimo” (Ministerio de Salud, 1993). Como ya se dijo, la participación del personal fue de forma voluntaria, se mantuvo la privacidad de los datos y todos los participantes diligenciaron un consentimiento informado autorizando el uso de la información para fines investigativos.

Análisis de resultados

4.1 Análisis cuantitativo del OCAI

Una vez completado el cuestionario, se procedió a vaciar la información en una tabla, para luego calcular los promedios para cada tipo de cultura, según el puntaje otorgado en cada pregunta por los participantes del estudio. A continuación, se muestran las puntuaciones promedio para cada tipo de cultura.

Tabla 2. Puntuación promedio para cada tipo de cultura del OCAI

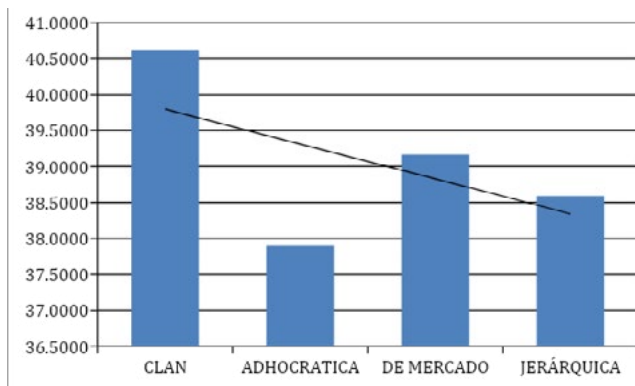
Cultura	n.º	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Clan	61	10,00	54,00	40,62	9,01
Adhocrática	61	7,00	53,00	37,90	8,79
De mercado	61	6,00	50,00	39,16	8,01
Jerárquica	61	6,00	50,00	38,59	8,44

Fuente: Elaboración propia. Resultados aplicación OCAI (Cameron y Quinn 2006).

Como lo muestra la media, se presenta un predominio en la cultura Clan, aunque el cuestionario aborda varias características dominantes que están presentes en la institución investigada, con valores que también son relevantes.

Estos no serán tenidos en cuenta para efectos de la presente investigación, pues el análisis solo centrará su atención en la cultura con la puntuación más alta.

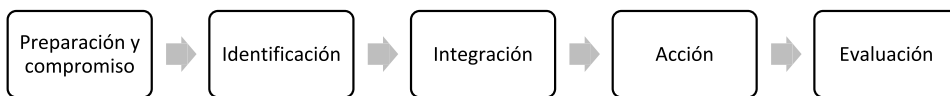
Figura 2. Resultados del OCAI para el total de los participantes del estudio.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 2 muestra que el tipo de cultura organizacional dominante en la universidad objeto de estudio corresponde a la Clan, lo que significa que se trata de una organización en la que los colaboradores comparten sus vidas tanto profesionales como personales. Es de base un ambiente amistoso para trabajar. En este tipo de cultura el líder actúa como un mentor; incluso en ocasiones representa una figura paterna, y por esto los empleados son fieles, leales y comprometidos. Es común que haya trabajo en equipo, buena participación voluntaria en las diferentes actividades, bienestar laboral y más consenso que descenso (Cameron y Quinn 2006).

Figura 3. Línea de tendencia del OCAI para el total de los participantes del estudio.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 3 muestra el resultado consolidado para la universidad objeto de estudio. En ella se evidencia la línea de tendencia con respecto a los cuatro tipos de cultura organizacional con predominio en cultura clan, seguido de la cultura

de mercado, la jerárquica y la adhocrática, respectivamente. En la información suministrada por los colaboradores, es notable que se enfatiza en espacios laborales amigables y/o familiares, representados por líderes que cohesionan la organización. Así mismo, del segundo indicador se puede establecer que da fuerza a factores como la orientación hacia los resultados; o sea, su mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho, característica propia de la cultura de mercado.

4.2 Desarrollo de la entrevista focalizada

Como parte de la metodología de recolección de información se realizó el abordaje cualitativo, a través de una entrevista semiestructurada a los dos directivos designados por la organización objeto de estudio, por ser los directos responsables y respondientes por la estructura organizacional de dicha institución.

En ese orden de ideas, y recordando que la estructura de una organización viene a ser el conjunto de las partes en las que se divide el trabajo, las funciones y las tareas y la forma como todo esto se coordina (Mintzberg, 1991), y que esta se subdivide en cinco tipos de estructuras ya explicadas, a saber: la estructura simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la organización diversificada y la adhocrática, las preguntas se desarrollaron de la siguiente manera.

En la Tabla 3 se organizaron en columnas los tipos de estructura, y a cada uno se le detallaron las características de su mecanismo coordinador, de su parte o sistema clave y de las ideas fuerza que determinan cada tipo. De esta manera se guio a los entrevistados para elegir entre las diferentes características las que se ajustaban a la estructura organizacional de la organización objeto de estudio; se determinó así la burocracia profesional como la estructura predominante.

Tabla 3. Codificación del diseño como configuración de Mintzberg (1991)

Tipo de estructura	Mecanismo coordinador	Características	Parte o sistema clave	Características	Ideas fuerza	Características
Estructura simple o empresarial	Supervisión directa	Una persona asume la responsabilidad por el trabajo que ejecuten otros, emite órdenes e instrucciones y supervisa	Cumbre Estratégica	Aquí están las personas encargadas de la responsabilidad de la organización (dirección y administrativos)	Dirección	Se inclina hacia la centralización, Impulsa hacia el liderazgo
Burocracia mecánica u organización maquina	Estandarización de procesos	se programan los contenidos de los trabajos, mediante reglas, normas y procedimientos.	Tecnoestructura	Grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que estandarizan o normalizan procesos de trabajo (asesores, capacitadores)	Eficiencia	Se inclina por la coordinación mediante la normalización de los procesos de trabajo, impulsa hacia la racionalización

Burocra- cia profe- sional	Estandari- zación de destrezas	Se precisan habilidades o destrezas para desarrollar los trabajos, quien es el más apto.	Núcleo de operacio- nes	Los trabaja- dores son el corazón de la organiza- ción	Capacita- ción	Se incli- na por la coordi- nación mediante la norma- lización de las ha- bilidades, impulsa hacia la profesio- naliza- ción
Organiza- ción di- versificada	Estandari- zación de productos	Se especifican los resultados del trabajo o el desempeño, se aclara que debe hacerse	Línea me- dia	Altos geren- tes y super- visores	Concen- tración	Se incli- na por la fragmen- tación
Adhocra- cia	Adaptación mutua	Comunica- ción informal, sin supervi- sión	<i>Staff</i> de apoyo o número de operarios	Son los que ofrecen servicios indirectos a toda organi- zación	Aprende- zaje	Se incli- na por la colabora- ción en la toma de decisio- nes

Fuente: Elaboración propia.

3. Análisis de la entrevista

Entonces, siendo el hallazgo más relevante para la parte cualitativa de la investigación que la universidad objeto de estudio se caracteriza por tener una estructura organizacional burocracia profesional, se profundiza aquí cómo se procedió al análisis.

El primer indicio se abordó desde el mecanismo coordinador de estandarización de destrezas, caracterizando habilidades para desarrollar los trabajos y determinando quién es el más apto, pues, tal como lo menciona el informante N. °2, en la universidad existe convocatoria y selección, basados estos en el perfil, los estudios y el salario propios del cargo.

Otra característica determinante en el marco de la burocracia profesional se inclina por la coordinación mediante la normalización de las habilidades e impulsa hacia la profesionalización. Tal como lo reconoce el informante N. °1, más que supervisión, el enfoque es de cumplimiento de objetivos y logros, aunque existen jerarquías claras como dirección, coordinación, profesionales y auxiliares. Así, en esta universidad se utiliza la evaluación de desempeño con autoevaluación, evaluación por pares y análisis de cumplimiento de metas y, en los casos que se requiere, se trazan planes de mejoramiento.

Se debe agregar que una parte o sistema clave que justifica la burocracia profesional es el núcleo de operaciones, el cual se ve reflejado en que los trabajadores son el corazón de la organización, lo que se ratifica con comentarios como el del Informante N.° 1, cuando afirma que para la Universidad objeto de estudio “en el sistema integrado de gestión y procesos: en primer lugar, está lo misional (docentes), en segundo lugar, el nivel estratégico (la dirección), en tercer lugar, el apoyo (compras, asesorías), en cuarto lugar (el público externo)”.

Esto quiere decir que se da un ambiente democrático, en el que los empleados que están en un nivel profesional gozan de cierta autonomía y empoderamiento, aprovechando la estabilidad que le da la organización y, al mismo tiempo, libertad en la toma de decisiones; eso sí, bajo las restricciones normales de la ley y los mínimos permitidos por la organización (Mintzberg, 1991).

Por consiguiente, es preciso afirmar que se establece una relación entre el tipo de cultura y la estructura organizacional dominante de la Universidad en estudio, lo que deja entre dicha una serie de circunstancias o congruencias que las cohesionan, o simplemente se complementan. Si se resaltan algunos apartes, la cultura clan enfatiza en el beneficio del desarrollo del talento humano a largo

plazo, y la burocracia profesional establece que dentro de la organización se tienen profesionales capacitados para cada tarea propuesta. Aspecto de correlación es la búsqueda de la participación y el consenso de la cultura Clan y el cumplimiento de las funciones de manera independiente de la burocracia profesional, ambos para obtener como resultado unidades de trabajo grandes contenidas en el trabajo de equipo.

Una vez determinado que el tipo de cultura organizacional dominante en la Universidad corresponde a la cultura clan, hay que aclarar que esto debe ser congruente con el estilo de liderazgo, los reconocimientos y el estilo gerencial (Cameron y Quinn 1999). De esta forma, se retoma la relación que puede existir entre la cultura y la estructura organizacional, con cualidades muy particulares de la organización y de sus miembros, desde lo individual, que atañen sustancialmente el desarrollo del otro.

Cabe resaltar, además, y confrontando con la investigación de Ruiz y Naranjo (2012), que se hace necesario profundizar en el estudio de la cultura de las organizaciones; específicamente, su articulación con la estrategia de la organización, con la gestión de lo humano y del conocimiento; es decir, la relación entre cultura y estructura organizacional y la inferencia que un fundamento marca sobre el otro.

Dicho lo anterior, y habiendo determinado que la estructura organizacional dominante es la burocracia profesional, vale la pena la medición de otros aspectos organizacionales que conduzcan a un mejoramiento, tal como lo expone Cruz Romero (2016), quien, a partir de la realización de un estudio en el que utilizó un instrumento de capacidad organizacional, diagnosticó y determinó el déficit de capacidad organizacional, en este caso de la Universidad de los Llanos. Estos hallazgos alertaron a la institución, con miras a realizar los ajustes pertinentes, lo que permite valorar la importancia de esta clase de investigaciones.

Conclusiones

En cuanto al tipo de cultura organizacional de la universidad en estudio, se determinó que predomina la cultura clan, por lo que los colaboradores afirman

estar altamente comprometidos y trabajan en pro de resultados colectivos positivos, con mandatos organizacionales, basando su actuación en la confianza y destacando la toma de decisiones participativa.

En lo que respecta a la estructura organizacional, se destaca una configuración estructural de tipo burocracia profesional, donde efectivamente su núcleo operativo está definido por la estandarización de habilidades, lo que se logra por la continua capacitación y adiestramiento. La organización se encarga de contar siempre con personal idóneo, y aunque ejerce control, lo hace desde la comprensión y la consideración.

Todo lo argumentado conduce a establecer unos puntos de relación como conclusión principal del proceso investigativo. Uno de ellos lo abordan Pérez Uribe y Calixto Sandoval (2005) desde la gestión humana:

En una organización que pretenda sobrevivir con altos niveles de excelencia en rentabilidad, eficiencia, efectividad, competitividad y calidad de vida para el ser humano y el medioambiente, tanto empresarios como trabajadores deberán mancomunadamente construir las condiciones óptimas de un ambiente laboral que les permita ser productivos e innovadores. (p. 75).

Sumado a lo anterior, es claro que la productividad, el bienestar del colaborador, su satisfacción laboral y sus sanas relaciones interpersonales dependen de procesos óptimos de gestión humana. Dentro de esta, se requiere también un detallado trabajo en el reforzamiento de la cultura organizacional. Por esto, se puede afirmar que la estructura y la cultura organizacional están relacionadas directamente con el desarrollo de la innovación, el conocimiento y la estrategia en una organización.

Entre otras cosas, al comprobar esto, se validan en la actualidad puntos de vista de autores como Hall (1983), quien afirmaba que una estructura organizacional tiene que ver con las funciones de las personas, su perfil de cargo y, en especial, los rangos o jerarquías de poder. Esto, sumado a la necesidad de que las personas tengan ciertas reglas y normas a seguir que, de una u otra forma, dan la pauta para comportarse dentro de la organización y cumplir con los objetivos establecidos en su visión y misión institucional.

Referencias

- Alabart, Y. y Portuondo, A. L. (2003). *Procedimiento metodológico para el diagnóstico de la cultura organizacional* [tesis de doctorado, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría].
- Arango, L. y Urrea, F. (2000). Culturas empresariales en Colombia. Colciencias y Corporación Calidad.
- Belalcázar B., S. (2012). Cultura organizacional. *Informes Psicológicos*, 12(1), 42–51. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/1815>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. https://www.jstor.org/stable/258317?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Bendak, S., Shikhli, A y Abdel-Razek, R. H. y Ardito, L. (2020). How Changing Organizational Culture Can Enhance Innovation? Development of the Innovative Culture Enhancement Framework. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1 – 17. doi/full/10.1080/23311975.2020.1712125
- Bertrand, Y. (1991). *Culture organisationnelle*. Presses d' Université du Quebec-Télé-Iniversité.
- Bradley, L. y Parker, R. (2001). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.
- Brull, E. y Gil, M. (2011). Mintzberg: la estructura de las organizaciones. *Cuadernos de Gestión*, 1-22. <https://es.scribd.com/doc/267481818/Mintzberg-La-Estructuracion-de-Las-Organizaciones>

- Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Publishing.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Publishing.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3.^a ed.). Jossey-Bass.
- Cano P, G. y Bauzá V., E., (2010). La cultura organizacional: su pertinencia en las universidades cubanas. *Revista Académica de Economía*, (133), 1-14. www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/cpbv.htm
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos as organizações*. Campus.
- Cruz Romero, W. (2016). *La estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional: un referente en la Universidad de los Llanos* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia].
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Legis.
- Denison, D. y Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://www.jstor.org/stable/2635122>
- Eskiler, E., Ekici, S., Soyer, F. y Sari, I. (2016). The Relationship between Organizational Culture and Innovative Work Behavior for Sports Services

- in Tourism Enterprises, Physical Culture and Sport. *Studies and Research*, 69(1), 53-64. 10.1515 / pcssr-2016-0007
- Gareth, J. y Goffee. R. (2001). *El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Ediciones Juan Granica.
- Gómez, H. S. (2008). *Gerencia estratégica*. 3R Editores.
- González C., J. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira* [tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia].
- Hall, S. (1983). *Estudios culturales: una historia teórica*. Paidós.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista L., M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hutchison, N., Burke, P., See Tao, H., Kothari, S., Makwana, D. y Luna, S. (2019). The Influence of Organization Alignment on the Effectiveness of Systems Engineers. *Procedia. Computer Science*, 153, 80-90. 10.1016/j.procs.2019.05.058
- Johnson, R. y Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational researcher*, 33(7), 14 - 26. 10.3102/0013189X033007014
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Khan, S., Memon, M. A., Ramayah, T. (2018). Leadership and Innovative Culture Influence on Organisational Citizenship Behaviour and Affective Commitment: The Mediating Role of Interactional Justice. *International Journal of Business and Society*, 19(3), 725-747. <http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol19-no3-paper11.pdf>

- Mintzberg, H. (1983). *Diseño de organizaciones eficientes*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.
- Muñoz, J. (2017). La teoría de la organización requerida de Elliott Jaques: el capítulo faltante en los libros de texto de administración. *SIGNOS*, 9(1), 99-112. <http://dx.doi.org/10.15332/s2145-1389.2017.0001.07>
- Naranjo, J., Sanz, R. y Jiménez, D. (2008). Cultura organizacional e innovación: un estudio empírico. En: J. Pindado y G. Payne (coords.), *Estableciendo puentes en una economía global*. Red de bibliotecas universitarias REBIUN.
- Le Mouëll, J. (1992). *Crítica de la eficacia*. Paidós.
- Ojeda Hidalgo, J. F., Méndez Valencia, S., Hernández Sampieri, R. (2016). El liderazgo y su relación con el modelo de valores en competencia, *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 1-8. [Dialnet-ElLiderazgoYSuRelacionConElModeloDeValoresEnCompet-5655381.pdf](http://dialnet-elidderazgoysurelacionconelmodelodevaloresencompet-5655381.pdf)
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Norma.
- Peña, M. C., Olloqui, A. M. y Aguilar A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 6(3), 115-128. <https://www.theibfr.com/download/riaf/2013-riaf/riaf-v6n3-2013/RIAF-V6N3-2013-9.pdf>
- Pérez Uribe, R. y Calixto Sandoval, N. (2005). Gestión humana y cultura organizacional para PYMES. *Revista EAN*, (54), 153-163. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605409.pdf>

- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://www.jstor.org/stable/i341305>
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 363-377. <https://www.jstor.org/stable/2631061>
- Ruiz, Y. B. y Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Revista Diversitas-Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67925837006>
- Salazar, A. M. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano* [tesis de doctorado, Universidad Católica Andrés Bello].
- Sackman, S. A. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the Collective Mind*. Sage.
- Sánchez, G. M. C. (2015). Metodología de Investigación en Pedagogía Social (Avance cualitativo y modelos mixtos). *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, (26), 21-34. <https://www.redalyc.org/pdf/1350/135043653001.pdf>
- Sánchez, G. J. C., Tejero, C. B., Yurrebaso, A. y Lanero, C. A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 380-403. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2147316>
- Schein, E. (1985). *Organizations, Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza y Janés.

Sepúlveda, L. F. J. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración*, (63), 7-27. <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>

Vargas, S. y Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información*, 33(79), 149-176. <http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (A. M. Henderson y T. Parsons, trads.). Oxford University Press.

Capítulo 5:

Aporte de las prácticas de comunicación Organizacional a la motivación, al bienestar laboral y al sentido de pertenencia del personal de planta de un Hospital de baja complejidad del departamento Valle del Cauca



**Esther Julia
Castaño González,
Geraldine
Angulo Caicedo,
Laura Manuela
Holguín**

CAPÍTULO 5

Aporte de las prácticas de comunicación organizacional a la motivación, al bienestar laboral y al sentido de pertenencia del personal de planta de un hospital de baja complejidad del departamento del Valle del Cauca¹

Esther Julia Castaño-González²

Geraldine Angulo Caicedo³

Laura Manuela Holguín⁴

Resumen

Teniendo en cuenta el auge tomado en los últimos años por la comunicación y la psicología en el ámbito organizacional, la presente investigación se interesó en la relación entre estas dos disciplinas en el contexto de una organización tan compleja como lo es un hospital. Por tanto, el propósito principal se enfocó en identificar el aporte de las prácticas de comunicación organizacional al bienestar laboral, la motivación y al sentido de pertenencia de los empleados de un Hospital de baja complejidad del departamento del Valle del Cauca. La metodología aplicada fue cualitativa; los instrumentos fueron diseñados por las investigadoras, al no existir cuestionarios validados sobre las diferentes variables trabajadas. Aunque dentro de los resultados aparece que el aporte de dichas prácticas a los factores bienestar laboral, motivación y sentido de pertenencia es poco, se debe aclarar que la comunicación en la institución objeto de estudio no está bien enfocada, lo que permeó el resultado.

Palabras clave: condiciones laborales, comunicación efectiva, desarrollo humano, bienestar laboral.

1 El presente capítulo es producto de investigación.

2 Comunicadora social, periodista y especialista en Comunicación Organizacional de la Universidad Autónoma de Occidente, Cali. Magíster en Educación: Desarrollo Humano de la Universidad de San Buenaventura, Cali. Doctora en Relaciones Internacionales Iberoamericanas de la Universidad Rey Juan Carlos, España. Grupo de investigación Comunicación, Educación y Cultura. Correo: julia.castano@ucp.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3240-896X>. Google Académico: https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=es&user=2yXD4gEAAAAJ.

3 Psicóloga de la Universidad Católica de Pereira. Psicóloga Fundación Benposta Nación de Muchachos. Correo: geca15@hotmail.es. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1592-8536>

4 Psicóloga de la Universidad Católica de Pereira. Consultora de talento humano, Universo Consultores S. A. S. Correo: lauramanuela17@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1638-1181>

Introducción

Por todos es sabido que la comunicación es un proceso natural (Cañizales, 2010). Las relaciones interpersonales son propias del ser humano en cualquier contexto y se dan espontánea y cotidianamente. Estas relaciones son comunes también en un ambiente organizacional (Rizo, 2011; Naranjo, 2005). En el interior de las empresas los vínculos laborales generan diferentes procesos de intercambio entre las personas, ya sean formales o informales (Marchiori, 2008), donde, entre otras cosas, se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, se toman decisiones, se informa a los colaboradores y se recogen sus percepciones. Estos esfuerzos hacen parte de la llamada comunicación interna, dentro de la cual toman sentido las prácticas comunicativas, y es, mediante estas, “que se puede fortalecer la motivación, el sentido de pertenencia y el bienestar laboral que tienen los empleados” (Chiavenato, 2006, p. 34).

La comunicación interna en las organizaciones desempeña un pilar fundamental, tanto para el alcance de logros en términos de eficiencia y productividad (Capriotti, 2009) como en la parte humana y profesional; en especial, en el cuidado, entrenamiento y retención del talento humano idóneo para llevar a cabo los procesos de la empresa. Es de vital importancia la identificación adecuada de las vías y redes de comunicación (Marchiori, 2008), para el intercambio de ideas, el control sobre los comportamientos, la determinación de las percepciones y la integración y coordinación de las actividades, entre muchos otros propósitos de la comunicación.

Según Chiavenato (2004), la comunicación interna promueve la participación en la organización, lo que “hace posible administrar con las personas y no administrar personas” (p. 24). Esto significa un real énfasis en el talento humano, en el que el colaborador se siente apoyado, cómodo y con las herramientas suficientes para llevar a cabo su labor, lo que, según este autor, genera motivación, sentido de pertenencia y bienestar. Esto termina vertiéndose tanto cualitativa como cuantitativamente a favor de la organización.

En este proceso se requiere un verdadero compromiso de la alta dirección, lo cual debe estar consciente de la importancia de la retroalimentación constante

y de la participación del personal y, por tanto, de la implementación de estrategias de mejoramiento continuo (Segredo *et al.*, 2017) y, dentro de estas, el uso de prácticas comunicativas, adecuadamente elegidas y conducidas para que cumplan su labor de la mejor manera, con lo que lleguen a los públicos a los que son dirigidas y generen el impacto esperado.

Para Ongallo (2007), “una organización que trate de aumentar su desarrollo debe hacer crecer su capital intelectual, su nivel de comunicación y su capacidad de colaborar y compartir” (p. 25). De esta forma, se genera sentido de pertenencia en la organización y se elevan los índices de satisfacción interna. A partir de lo expuesto, surge el interrogante que direcciona esta indagación: ¿Cuál es el aporte de las prácticas de comunicación organizacional a la motivación, el bienestar laboral y el sentido de pertenencia del personal de planta de un hospital de baja complejidad del departamento del Valle del Cauca?

Para dar respuesta al interrogante se planteó como objetivo general analizar el aporte de las prácticas de comunicación interna a los factores organizacionales de motivación, bienestar laboral y sentido de pertenencia en la organización elegida como objeto de estudio. Resultó necesario para esto, primero, identificar las prácticas de comunicación utilizadas en la institución, para luego determinar si existe una relación entre las prácticas y los factores organizacionales, y finalmente, obtener la percepción que tienen los colaboradores frente a las prácticas de comunicación utilizadas por la organización, todo con el fin de dar respuesta al análisis inicialmente planteado.

Ahora bien, es necesario tener en cuenta aquí varios aspectos relevantes. El primero es que el hospital objeto de estudio, como muchas otras organizaciones tanto públicas como privadas, no cuenta con un departamento de comunicaciones, aunque sí existen medios de comunicación internos que les ayudan a mantenerse informados entre las áreas y los cargos. Otro aspecto para resaltar es que, tras esta investigación, se identificó que las prácticas de comunicación existentes no son totalmente asertivas, ya que no incluyen algunos elementos relevantes en términos de estructura u oportunidad, ni contienen un orden específico de información que informe de manera adecuada a los colaboradores.

Como se esperaba, en este contexto específico se determinó que la sola existencia de prácticas de comunicación no es suficiente para generar factores organizacionales fundamentales como la motivación, el bienestar y el sentido de pertenencia en los colaboradores. El hecho de no tener procesos comunicacionales fortalecidos, estratégicos, planeados y enfocados en propósitos determinados afecta la percepción del personal y, en este caso, desafortunadamente, hay que decir que la comunicación no aporta al buen desarrollo organizacional.

La comunicación como factor relevante de la sociedad y la organización

Según Habermas (1981), el ser humano, como un ser social, busca permanentemente comunicarse con otros. La comunicación humana es determinante en la construcción de la cultura, y por ende, determinante en la manera de actuar y en las diferentes formas de interacción social, que justamente son definidas por los actos comunicativos.

Dentro del actuar comunicativo cotidiano y la necesidad de estudiarlo, se abre paso la comunicación social, que se basa en:

Un proceso cooperativo de interpretación a lo largo del cual los participantes se refieren al mismo tiempo a algo que existe en el mundo objetivo, social y subjetivo, aun cuando destaquen en sus expresiones temáticamente solo un componente de los tres. (Habermas, 1981, p.181).

Lo que implica que los procesos comunicativos son colectivos, por lo que, a través de la historia, en este campo transdisciplinario de estudio –la comunicación social– se han reconocido, específicamente, tres enfoques o líneas de trabajo, a saber: medios de comunicación o información, comunicación para el desarrollo y comunicación organizacional. Esta última es el interés directo del presente capítulo.

Según Piñuel (1997), el concepto de comunicación aplicado a las organizaciones denota un sistema en el que se intercambian expresiones entre individuos y colectivos, y lo traduce como un servicio que:

[...] consiste en facilitar la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización, tales conocimientos constituyen un universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales. (p. 180).

Desde este punto de vista, la comunicación permite la generación de conocimiento propio y necesario del ejercicio organizacional, en un ambiente que se torna, a su vez, formal e informal, este último fundamentado en la misma necesidad del ser humano para relacionarse con sus iguales, de forma tal que dicho proceso enriquece su ser interno e impacta de lleno en el bienestar empresarial.

Para Piñuel (1997), “la comunicación social permite la interacción de los miembros de la empresa con los propósitos de la sociedad misma; de esta manera, la comunicación es la que permite mantener unidos a los diferentes elementos de la organización” (p. 81). De esta forma, el ser humano, como ser racional, interactúa con sus iguales generando vínculos que son provechosos para la organización por medio de la comunicación, que es justamente a lo que se denomina comunicación organizacional.

Afirma Marchiori (2009) que la comunicación organizacional es “el proceso social humano por el cual las personas crean, desenvuelven y sustentan la conciencia grupal, compartida y simbólica” (p. 63). En este sentido, las personas logran relacionarse y compartir, lo cual permite una expresión desde el interior que busca exteriorizar sus necesidades.

Dicho de otra manera, la comunicación organizacional tendría como objetivo el intercambio de información desde las interacciones sociales entre los colaboradores de una organización, lo que permite construir pensamientos y aprendizajes en el ámbito laboral (Marchiori, 2009). El comunicar es esencial en el desarrollo del conocimiento organizacional, ya que fortalece, de distintas maneras, la forma de pensar y de abordar la realidad laboral. Así, la comunicación organizacional posibilita que los integrantes y la organización adquieran la

capacidad y los conocimientos necesarios para guiar procesos que aporten al crecimiento empresarial.

Por lo tanto, la comunicación se considera una herramienta indispensable en las empresas, puesto que su éxito o fracaso es responsabilidad tanto de los recursos físicos como de los individuos que trabajan en ella, puesto que son las personas las que determinan los objetivos organizacionales, las metas y las estrategias para lograrlos. Además, son estos quienes “aportan sus conocimientos y experiencias para la toma de decisiones respecto al fortalecimiento y buen funcionamiento de la organización y esto solo se consigue a través de la interacción y la comunicación interna que se emplee en la empresa” (Chiavenato, 2004, p. 28).

De acuerdo con Andrade (2005), la comunicación corporativa u organizacional “es el conjunto de mensajes que transmite una organización de manera programada y sistemática, con el objetivo de que la institución obtenga una interacción con su público mediante herramientas de comunicación, como la publicidad o las relaciones públicas” (p. 115). Por ello, Gordillo (2015) plantea que el sentido de la comunicación organizacional consiste en lograr la implicación de los públicos internos con la esencia de la organización, con su filosofía, en busca de construir identidad y pertenencia. Por lo tanto, la conducción de los colaboradores por el camino hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales es fundamental para su éxito.

Fernández (1997) entiende la comunicación organizacional como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (p. 31).

Por tanto, la comunicación organizacional se encamina de manera directa con los objetivos organizacionales, donde, a través de esta, se transmiten

e intercambian ideas y mensajes que buscan el cumplimiento de las metas y la satisfacción de los colaboradores. Esto se da tanto en un ámbito laboral como personal, con lo que se logra que existan personas comprometidas y motivadas en la realización de sus labores.

Por su parte, Piñuel (1997) plantea que los que se comunican son interlocutores sociales, es decir:

El trabajador no es específicamente un consumidor que genera productividad en las organizaciones sino un productor de relaciones sociales con sus compañeros de trabajo, esta comunicación resulta fundamental en las organizaciones porque permite distribuir la información de manera directa entre los altos y bajos rangos y de esta forma los objetivos son más claros y permiten alcanzar las metas propuestas. (p. 160).

En este orden de ideas, se plantea la necesidad del hombre para comunicarse con sus iguales, cuya interacción influye en el desarrollo de una organización. De esto se desprende que la comunicación interna en las organizaciones es parte fundamental del ejercicio relacional del ser humano.

Comunicación interna y factores organizacionales

La comunicación organizacional se divide en comunicación externa y comunicación interna, esta última entendida como el pilar fundamental para el funcionamiento orgánico de la empresa; por tanto, se entiende como:

Una herramienta de gestión que aumenta su importancia con el paso del tiempo considerándola como instrumento de mejora de la eficiencia, como agente transmisor de la cultura organizativa; como herramienta activa en la resolución de los conflictos organizativos, como elemento integrante de las estrategias de calidad que permite aumentar la satisfacción con respecto al trabajo desempeñado y a la percepción de la organización. (Ongallo, 2007, p. 67).

En este sentido, los colaboradores perciben el interés de la organización, encabezada por la alta dirección, mediante prácticas de comunicación interna que impactan, de manera directa, no solo en su eficiencia en los puestos de trabajo, sino en toda la integralidad que como seres humanos poseen y de la que se valen para desempeñarse en sus trabajos.

Siendo entonces la comunicación interna, “el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa” (Gómez, Ruiz y Martín, 2008, p. 193), se reconoce que dentro de ella se da el desarrollo de prácticas de comunicación que, si son acertadas, permiten la consecución de los objetivos y el mejoramiento de las relaciones interpersonales, esto, ligado al avance del talento humano en su totalidad y no al beneficio de unos pocos.

Así pues, el objetivo principal de la comunicación interna reside en establecer una serie de procesos de interacción recíproca, que facilitan la consecución de los objetivos de la organización y de los miembros que la conforman. Este objetivo plantea a su vez, los siguientes aspectos:

El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales, la facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran, la elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización, la orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores. (Gómez *et al.*, 2008, p. 193).

Como ya se mencionó, el Hospital objeto de estudio no cuenta con un departamento de comunicaciones; sin embargo, al iniciar la investigación, las directivas afirmaron utilizar unas prácticas para llegar al personal, con lo que se pretende fortalecer los objetivos organizacionales y que el personal esté alineado con las estrategias corporativas.

De esta manera, las prácticas identificadas con las que se comunica el Hospital con su personal son: capacitaciones, carteleras institucionales, correo institucional, inducciones, página web, reuniones informativas y redes sociales, las cuales, según sus directivos, le posibilita a la organización educar, brindar

nuevos conocimientos y las habilidades necesarias a las personas para afianzar la eficacia en las metas de la organización, además de sensibilizar, informar y orientar a los empleados.

Cabe resaltar que, para las investigadoras y para la institución estudiada, con la comunicación interna no solo se busca el crecimiento de la organización; también se busca el crecimiento integral de los colaboradores que hacen parte de ella, tanto a nivel profesional como familiar y social, para generar bienestar, individual y colectivo, el cual gira en torno a un objetivo común.

Por tanto, las partes se encontraron de acuerdo en que la comunicación interna es un factor importante en las relaciones interpersonales, la motivación y el bienestar laboral, ya que permite despertar en los empleados el sentido de pertenencia por la organización. De este modo, son ellos mismos los primeros en promover y difundir las destrezas de la empresa y, a su vez, en estar informados de los procesos que se realizan.

Una buena práctica comunicativa dentro de una organización genera un ambiente propicio para que la motivación del talento humano que interviene en el ejercicio económico de la organización se logre evidenciar. En este sentido, según Rabey (2001), “la motivación se ha definido como la unidad interiorizada que es más dominante en un individuo en un momento dado” (p. 33). Las empresas pueden motivar a los empleados a hacer un mejor trabajo de lo que lo harían. Los incentivos que se pueden ofrecer al personal incluyen pagos, aumentar o mejorar las condiciones de trabajo, y todo esto debe ser comunicado a los colaboradores de la organización. Este autor plantea que la motivación, en ocasiones, alienta a los empleados a trabajar más duro, pues se trata de una clase de inspiración a hacer las cosas en pro de un resultado.

Y es que, en el interés por alcanzar los objetivos organizacionales y las metas, algunas empresas ejecutan estrategias que buscan encaminar las actitudes de los colaboradores hacia el resultado deseado, a través de la motivación como un mecanismo efectivo que resalta, desde el interior del individuo, sus capacidades, evidenciadas en su buen desempeño y actitud sobre el trabajo.

La productividad en los puestos de trabajo está ligada de manera directa con la capacidad de la empresa para generar en el talento humano de la organización condiciones laborales con las cuales se sienta cómodo y capaz de cumplir a cabalidad sus funciones y, de igual forma, de alcanzar las metas propuestas, no solo a nivel laboral, sino personal, dentro del papel que juega cada persona en la organización.

La gestión humana que se basa en el desarrollo de las personas, en la creación de sentido de comunidades entre los colaboradores, en el bienestar del personal, en el crecimiento en los ámbitos personal, profesional, de trabajo, en equipo y familiar, lleva a la generación de grandes utilidades (fin último de las organizaciones) (Saladrigas, 2005) y al reconocimiento social.

Igualmente, las compañías más exitosas incluyen prácticas de gestión basadas en la confianza (Guzmán y Abreo, 2017), en el compañerismo y en el trabajo en equipo. A través de la cultura organizacional, apoyan a sus colaboradores, sin dejar de lado que estas prácticas deben estar alineadas con la misión y la visión de la organización (Brandolini *et al.*, 2008).

Históricamente, los teóricos de la gerencia se han preocupado por las condiciones de satisfacción de los trabajadores, en busca de satisfacer los intereses de los empresarios: “como los industriales habían logrado riqueza y posición mediante el trabajo de otros, estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades, no solo frente a la economía, sino frente al bienestar individual y colectivo de sus empleados” (Barley y Kunda, 1992, p. 142).

Se insiste aquí en que la motivación y el bienestar laboral generan sentido de pertenencia por la organización, como una respuesta positiva a la satisfacción del personal. Fenster (2005) define el sentido de pertenencia como:

Un conjunto de sentimientos, percepciones, deseos y necesidades construidas sobre la base de las prácticas cotidianas desarrolladas en espacios cotidianos. Cambia con el tiempo en la medida que las experiencias diarias crecen y sus efectos se acumulan planteando que el

conocimiento de un lugar, los usos diarios y los ritos refuerzan el sentido de pertenencia. (p. 242).

De esta forma se demuestra que el ser humano se encuentra susceptible a todo cambio que pueda suceder en un entorno denominado neutral y común para él. En las organizaciones, el sentido de pertenencia se evidencia en el empleado que se entrega de tal forma que se torna indispensable para la organización, que comparte sus valores y sus metas, que desea permanecer y ser aceptado, al igual que valorado e incluido en las diferentes actividades del colectivo (Goodenow y Grady, 1993).

Según Goodenow y Grady (1993), esta necesidad de inclusión, afiliación y pertenencia se asocia a las características de personalidad del empleado, sus expectativas, experiencias, procesos cognitivos, emociones, comportamientos, estado de salud y factores de bienestar, entre otros. Los sentimientos de afiliación dentro de la organización permean la percepción del empleado sobre las relaciones interpersonales e impactan las percepciones positivas, entre ellas felicidad, alegría y calma o, por el contrario, las negativas, como tristeza, soledad y ansiedad.

En este sentido, la necesidad del ser humano para comunicarse es primordial, y, dentro de las organizaciones, se destacan diferentes medios de comunicación, los cuales permiten que exista una mejor y correcta interacción entre las áreas, así como que el mensaje o la información que se transmite no se distorsione y se pueda presentar alguna ambigüedad.

Metodología

En esta investigación se utilizó una metodología de tipo cuantitativo (Hernández Sampieri *et al.*, 2014), con lo que se buscó, por medio de dos instrumentos de construcción propia, determinar la existencia o no de un aporte de las prácticas de comunicación utilizadas por el Hospital objeto de estudio a los factores organizacionales: motivación, bienestar laboral y sentido de pertenencia.

Según el gerente y la persona encargada de talento humano, el Hospital cuenta con 59 colaboradores, de los cuales 25 son de planta, distribuidos en

las áreas de servicios generales, contratación, financiera, archivo, facturación, asistencial, talento humano y biomédicos. Para esta investigación, se determinó aplicar los instrumentos solo en el personal de planta, y se contó con una participación voluntaria de 20 colaboradores, ya que tres de ellos se encontraban realizando gestiones administrativas en otra ciudad, uno estaba incapacitado y uno decidió no participar en el proceso investigativo.

En cuanto a los instrumentos, el primero estuvo dedicado a prácticas de comunicación organizacional empleadas en la institución, a saber: 1) página web, 2) capacitaciones, 3) redes sociales, 4) cartelera, 5) correo instruccional, 6) reuniones informativas; mientras que el segundo, a los factores organizacionales, tales como motivación, bienestar laboral y sentido de pertenencia.

El objetivo del primer instrumento fue determinar si estas prácticas de comunicación aportan a los factores organizacionales según las experiencias de los empleados. En este caso, se aportó el concepto de cada factor para mayor entendimiento y claridad de los participantes.

Instrumento n.º 1

FACTORES ORGANIZACIONALES						
PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	GENERAN: BIENESTAR LABORAL					
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO		
CAPACITACIONES						El bienestar laboral trata de encontrar el equilibrio en todas las dimensiones, puesto que busca tener una buena relación con el entorno familiar, social y laboral para mejorar la eficiencia, eficacia, efectividad, compromiso y sentido de pertenencia con sus labores cotidianas (Rioja,2013)
CARTELERAS INSTITUCIONALES						
CORREO INSTITUCIONAL						
INDUCCIONES						
PÁGINA WEB						
REUNIONES INFORMATIVAS						
REDES SOCIALES						
PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL						Es compartir las metas, principios y valores organizacionales, sintiéndose aceptado, incluido, importante, valorado, parte de la empresa y el colectivo laboral (Goodenow & Grady, 1993).
CAPACITACIONES						
CARTELERAS INSTITUCIONALES						
CORREO INSTITUCIONAL						
INDUCCIONES						
PÁGINA WEB						
REUNIONES INFORMATIVAS						
REDES SOCIALES						
PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL						Estar motivado significa realizar las tareas cotidianas laborales sin apatía y sin sobreesfuerzo adicional (Espada, 2006).
CAPACITACIONES						
CARTELERAS INSTITUCIONALES						
CORREO INSTITUCIONAL						
INDUCCIONES						
PÁGINA WEB						
REUNIONES INFORMATIVAS						
REDES SOCIALES						

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el segundo instrumento retoma las prácticas de comunicación, y se adicionan aquí unos criterios evaluativos de claridad, actualidad, utilidad, presentación, frecuencia y calidad de la información, para conocer la percepción que tiene cada uno de los trabajadores sobre las prácticas en relación con estos criterios.

Instrumento n.º 2

En una escala del 1 al 5, marque con una "x" el valor que le daría a cada práctica de comunicación organizacional, teniendo en cuenta que 1 es "Totalmente en desacuerdo", 2 es "en desacuerdo", 3 es "indeciso", 4 es "de acuerdo" y 5 es "totalmente de acuerdo".																														
PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	CLARIDAD					ACTUALIDAD					UTILIDAD					PRESENTACIÓN					FRECUENCIA					CALIDAD DE LA INFORMACIÓN				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CAPACITACIONES																														
CARTELERAS INSTITUCIONALES																														
CORREO INSTITUCIONAL																														
INDUCCIONES																														
PÁGINA WEB																														
REUNIONES INFORMATIVAS																														
REDES SOCIALES																														

Fuente: Elaboración propia.

Antes de iniciar la aplicación del instrumento, se les explicó a los participantes que a cada uno de ellos se les iba a entregar dos recuadros: el primero de ellos con las prácticas de comunicación utilizadas por el Hospital y los factores organizacionales de motivación, bienestar y sentido de pertenencia. A su vez, se les indicó que debían marcar con una "X" aquellas prácticas que consideraban que aportaban más a dichos factores, en una escala de totalmente en desacuerdo, desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

En el siguiente recuadro, se encontraban listadas, nuevamente, las prácticas de comunicación, esta vez con unos criterios evaluativos relacionados con la claridad, actualidad, utilidad, presentación, frecuencia y calidad de la información que contienen las prácticas. También aquí se les pidió que marcarán con una "X" en una escala de 1 a 5 el valor que le darían a cada práctica de comunicación organizacional, siendo 1 "totalmente en desacuerdo"; 2, "en desacuerdo"; 3, "indeciso"; 4, "de acuerdo", y 5, "totalmente de acuerdo".

Es importante aclarar que, al momento de aplicar los instrumentos, se generó un espacio donde las investigadoras tuvieron la oportunidad de interactuar con los encuestados, donde estos expresaban las experiencias que han tenido con cada una de las prácticas comunicativas de la Institución.

Resultados

Con el objetivo de analizar cuál es el aporte de las prácticas de comunicación organizacional a la motivación, al bienestar laboral y al sentido de pertenencia, se encontró que, para el personal de planta del Hospital objeto de estudio, la percepción es negativa y, en algunos casos, no se observa un aporte significativo a los factores organizacionales. Además, las tácticas adoptadas no han tenido el impacto esperado por la alta gerencia, tanto así que una parte de los encuestados no reconoce la utilidad de las prácticas.

Tabla 1. Aporte de las prácticas de comunicación organizacional al bienestar laboral

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Capacitaciones	25 %	15 %	10 %	30 %	20 %
Carteleras institucionales	20 %	35 %	15 %	25 %	5 %
Correo institucional	25 %	35 %	10 %	20 %	10 %
Inducciones	25 %	30 %	10 %	15 %	20 %
Página web	20 %	35 %	25 %	10 %	10 %
Reuniones informativas	20 %	25 %	10 %	40 %	5 %
Redes sociales	20 %	25 %	15 %	35 %	5 %

Fuente: Elaboración propia.

Para el apartado de bienestar laboral, según la Tabla 1, se encontró que el aporte que generan las capacitaciones al personal de planta está dividido. Una parte de los encuestados, que corresponde al 50 %, está de acuerdo con el aporte al bienestar laboral, y la otra parte de los participantes, que consiste en una mayoría considerable, con un 40 %, las percibe como poco generadora de este, mientras que el 10 % restante se encuentra indeciso con el aporte de esta práctica

a dicho factor. En cuanto a las carteleras institucionales, el aporte también tiene una tendencia negativa, dado que, para el 55 % de los colaboradores (20 encuestados), no hay una contribución a dicho factor.

En lo tocante al correo institucional, se encontró que la tendencia de un aporte poco influyente se mantiene, ya que, para el 60 % de los colaboradores, esta práctica no genera ningún bienestar. Por otro lado, en las inducciones, se puede observar también un resultado negativo, pues el 55 % de los encuestados se encuentra en desacuerdo. La página web, por su parte, tampoco obtiene un buen resultado, ya que un 55 % de los colaboradores se encuentra en desacuerdo con el aporte y afirma que esta está desactualizada y no representa los valores institucionales.

De otra parte, las reuniones informativas son de las pocas prácticas que generan el ambiente propicio para comunicar diferentes problemas y generar bienestar, pues permiten resolver diversas inquietudes que se presentan en el desarrollo de las actividades laborales. De igual manera, las redes sociales, en su mayoría, aunque son un medio de exteriorización y de información para el cliente externo, generan bienestar porque, de esta forma, se resalta la labor de los empleados.

Como lo afirma Muriel (2002), el objetivo general de la comunicación institucional es “el posibilitar al gobierno la consecución de su objetivo primordial, el bienestar común, a través de una labor coordinadora” (p. 55). De esta forma se pudo evidenciar cómo, en el presente estudio, las labores coordinadas para alcanzar un bienestar institucional son pocas; sin embargo, según los directivos de la Institución, se trabaja en el día a día para conseguir proyecciones futuras e implementar planes de acción con el fin de fomentar un desarrollo organizacional.

En las organizaciones con un buen ambiente laboral, las personas pueden encajar más rápido y fácilmente, ya que:

Se le hace sentir parte de la empresa y reduce el estrés propio de ser un empleado nuevo, lo cual sin duda afecta el bienestar de la persona; igualmente, esta dimensión está estrechamente relacionada con la comunicación interna que se da en la organización y la posibilidad de

expresarse libremente, de tener voz en la empresa, siendo estos factores importantes al momento de establecer la satisfacción laboral. (Dolan *et al.*, 1999).

Partiendo de la entrevista realizada con los directivos, se observa cómo desde la alta dirección el Hospital promueve el bienestar laboral de sus colaboradores, facilitando los espacios para discutir abiertamente sobre distintos temas, suscitando reuniones periódicas, debido a que no se cuenta con un programa estandarizado, lo cual repercute de manera directa en la percepción que tienen sobre la utilidad de las prácticas de comunicación. Además de lo ya reportado, se pudo constatar cómo la falta de una planificación, en relación con el uso adecuado de las prácticas de comunicación, genera una percepción negativa y, a su vez, va en contravía de lo que se supone sería el resultado final.

Tabla 2. Aporte de las prácticas de comunicación organizacional al sentido de pertenencia

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuer- do	Totalmente de acuerdo
Capacitaciones	25 %	15 %	10 %	30 %	20 %
Cartelera institucional	20 %	35 %	15 %	25 %	5 %
Correo institucional	25 %	35 %	10 %	20 %	10 %
Inducciones	25 %	30 %	10 %	15 %	20 %
Página web	20 %	35 %	25 %	10 %	10 %
Reuniones informativas	20 %	25 %	10 %	40 %	5 %
Redes sociales	20 %	25 %	15 %	35 %	5 %

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en el apartado de sentido de pertenencia, se observa cómo, a lo largo de la encuesta realizada y representada en la Tabla 2, la mayoría del personal de planta, con una prevalencia del 73 %, se encuentra en desacuerdo con el aporte de las prácticas en general. Esto evidencia, claramente, una deficiencia de las cartelera institucionales, las cuales presentan poca claridad en su contenido.

Por otro lado, el impacto de las prácticas de comunicación sobre el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la institución no se evidencia en la página Web, ya que los colaboradores continúan afirmando que no es relevante para el contexto real, lo que hace que el mismo personal la desmerite por no contar con el contenido necesario y actualizado de la Institución.

En este sentido, con un porcentaje del 65 % de percepción poco favorable en las capacitaciones, correo institucional y reuniones informativas, se puede evidenciar que su impacto para generar sentido de pertenencia en el personal de planta del Hospital no es el adecuado, ya que estas herramientas giran alrededor de temas más operativos y no buscan relacionar al personal directamente con el quehacer de la Institución y sus valores.

El estudio de Aguado y Llorens (1995) emplea como dimensiones del enriquecimiento del trabajo la variedad de habilidades, la identidad en la tarea, el significado de la tarea, la autonomía y el *feedback*, que se relaciona con la satisfacción, la motivación laboral y el compromiso organizacional de los empleados, lo cual se logra a través de una comunicación asertiva. En esta ocasión, dentro de la Institución objeto de estudio, según el personal de planta, la comunicación no es clara ni útil, lo cual no aporta al sentido de pertenencia.

Por otro lado, las inducciones, como primer contacto con el ambiente organizacional y con los objetivos corporativos, presentan un resultado de indecisión muy marcado, incluso cuando son estas un pilar importante, que no es atendido con la pertinencia del caso por la organización. Adicional a esto, el uso de las redes sociales, en su mayoría, tampoco generan el impacto y la acogida que deberían tener, ya que aportan muy poco al sentido de pertenencia.

“Las organizaciones son un tipo de agrupación de los individuos muy diferente de las familias o los grupos primarios en general, en los que priman las personas, la efectividad, el sentido de pertenencia o las relaciones cara a cara” (Marin, 2002, p. 51). En esta investigación, las relaciones cara a cara, como capacitaciones, reuniones e inducciones juegan un papel importante en el momento de generar sentido de pertenencia por la organización, pero, hasta el

momento, el Hospital no las ha utilizado en pro de promover dicho sentimiento en sus colaboradores.

Tabla 3. Aporte de las prácticas de comunicación organizacional a la motivación laboral

	Totalmente de acuerdo	En des-acuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Capacitaciones	25 %	15 %	10 %	30 %	20 %
Carteleras institucionales	20 %	35 %	15 %	25 %	5 %
Correo institucional	25 %	35 %	10 %	20 %	10 %
Inducciones	25 %	30 %	10 %	15 %	20 %
Página web	20 %	35 %	25 %	10 %	10 %
Reuniones informativas	20 %	25 %	10 %	40 %	5 %
Redes sociales	20 %	25 %	15 %	35 %	5 %

Fuente: Elaboración propia.

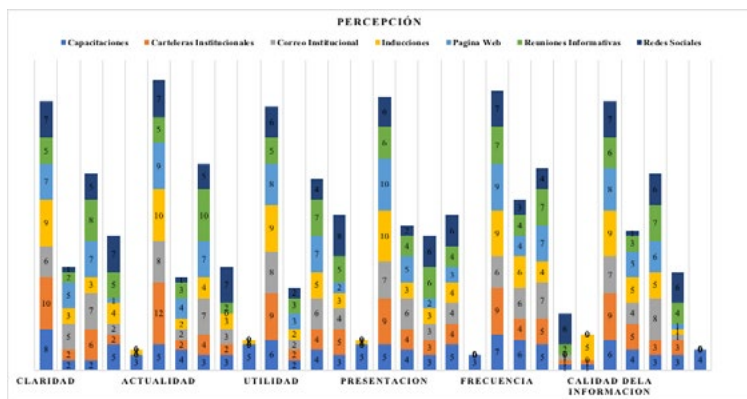
Para el apartado de motivación laboral, representado en la Tabla 3, se observa cómo en el correo institucional, inducciones, página web, reuniones informativas y redes sociales, se encuentra que para el 40 % y el 60 % del personal existe poco aporte a su motivación laboral, dado que cada una de estas herramientas solo se hace con fines operativos, sin contar con que se encuentran desactualizadas.

Así mismo, teniendo en cuenta que la motivación se plantea a manera de expectativas y experiencias (Morse, 1953), o bien, de contribuciones y retribuciones (Homans, 1961), con lo que se relativizan las posibilidades de cambio o de transformación que puedan sufrir (Marín, 1999), en la institución estudiada no se ve reflejado cómo, a través de las prácticas, exista una retribución y contribución que logre generar un cambio en lo que se tiene actualmente, además de la clara discrepancia que se encuentra entre la teoría y lo encontrado en la realidad del hospital en cuestión.

Por otro lado, en las capacitaciones y en las carteleras institucionales, el porcentaje de personas en desacuerdo, aunque es bajo, se mantiene a lo largo de toda la encuesta. De esto se tiene que las personas que laboran en la organización no se sienten motivadas; de esta forma, se identifica cómo dichas prácticas, en general, no dan respuesta a las necesidades del personal, no solo en materia laboral y operativa dentro de sus cargos, sino, además, en las relaciones intrapersonales como medio eficiente para que las prácticas de comunicación intervengan e impacten, de manera directa, en el bienestar, el sentido de pertenecía y la motivación laboral.

En el plano motivacional, se evidencia que “las actitudes idénticas pueden tener bases motivacionales diferentes. El éxito de los mensajes depende del conocimiento de lo que hay detrás de las actitudes” (Muriel, 2002, p. 215). Partiendo de esto, se hace necesario conocer a los empleados, de tal forma que dichas actitudes se puedan encaminar a un contexto motivacional, a diferencia de lo que se halló en el presente estudio, donde las prácticas de comunicación no aportan a la motivación laboral de manera clara y directa.

Figura 1. Percepción de las prácticas de comunicación organizacional. Fuente:



Fuente: Elaboración propia.

En el apartado de percepción (figura 1.), el personal de planta del Hospital presenta opiniones divididas acerca de las prácticas comunicativas, para las cuales se evidencia una percepción negativa, dado que se encuentran en desacuerdo en materia de claridad, actualidad, utilidad, presentación, frecuencia y calidad de la

información; adicional a esto, una parte de los encuestados presenta indecisión sobre si estas prácticas tienen dichas cualidades.

Aunque las prácticas no aportan debidamente, como se manifestó anteriormente, al bienestar laboral, a la motivación y al sentido de pertenencia, se evidencia que estas, además, en su mayoría, carecen de claridad. Aunque para algunos son entendidas y transmiten de manera clara los mensajes, dichas prácticas se encuentran desactualizadas y descontextualizadas en el momento y espacio en el que se dictan; además, para el 60 % de los encuestados estas carecen de utilidad, mientras que para el 40 %, tienen un uso y una aplicabilidad bastante amplia.

Por otro lado, la presentación de la información no es la apropiada, ya que se considera desordenada y no se basa en un estándar, por lo que genera confusión, según lo afirman los encuestados, con base en el ejemplo del correo electrónico, por el cual se transmite un mensaje para todas las áreas con un tema específico para un departamento y/o persona en particular.

La frecuencia con la que se realiza o actualiza la información es muy poca y no se sigue una línea adecuada de tiempo y contexto, tal como lo afirma el personal de planta, lo que en muchas ocasiones genera malestar en el equipo de trabajo. En cuanto a la calidad de la información, es lo que se encuentra someramente ajustado a las necesidades tanto laborales como personales de los colaboradores.

Por otro lado, desde el punto de las herramientas tecnológicas, como el uso de las TIC en el ámbito laboral, Elias y Mascaray (2003) afirman que:

La innovación tecnológica y, de forma muy especial, la coalición de la informática y las telecomunicaciones afecta no solo a la capacidad de producción y a la rapidez y calidad de la información, sino que supone un rediseño de la forma de trabajar y un replanteamiento de las relaciones personales (laborales) en la empresa. (p. 35).

Partiendo de lo anterior, se encuentra una discrepancia con los resultados arrojados por las encuestas, donde el uso que se le ha dado a las herramientas tecnológicas y, en sí, a todas las prácticas de comunicación, no ha sido el más pertinente, lo que demuestra la importancia de que el Hospital cuente con un departamento de comunicaciones y un comunicador con las competencias necesarias para desarrollar esta labor. Si bien los procedimientos se están comunicando y realizando, no se está haciendo llegar a los colaboradores la importancia de cada aspecto, lo que, a su vez, genera que estos no se encuentren motivados, no identifiquen un bienestar laboral y tengan poco sentido de pertenencia por la organización.

Adicional a lo encontrado, se evidencia que la falta de un departamento de comunicaciones afecta diferentes procesos institucionales, ya que se realizan actividades sobre la marcha, sin estar estipulado en un plan trimestral y menos aún anual. Además, no se cuenta con el profesional indicado, lo que hace que todas las actividades de comunicación sean representadas por otro profesional que no cuenta con las competencias necesarias para llevar a cabo el desarrollo de una adecuada comunicación interna en el Hospital.

Discusión

Generalmente, a nivel organizacional, los estudios se han centrado en la investigación de la motivación, pero una de las condicionantes importantes para esta es el bienestar laboral. Es así como los resultados de este estudio permiten inferir la poca motivación y satisfacción que poseen los colaboradores de la Institución objeto de estudio, justamente, por las carencias que se presentan en los medios de comunicación interna. Esto afecta, además, la realización de las funciones y la calidad de vida laboral. Este es el panorama que deben afrontar los empleados del Hospital, quienes, a su vez, manifiestan que la ausencia de un departamento de comunicación se está viendo reflejada en la mala transmisión de mensajes y en la poca retroalimentación, todo lo cual trae como consecuencia la ineficiencia en algunas actividades laborales.

Para Rodríguez y Ramírez (2010), es muy importante identificar la causa de la desmotivación e insatisfacción de los trabajadores y, de igual manera,

determinar las diferentes dificultades que se presentan en la comunicación y en las relaciones interpersonales, como aspectos fundamentales en el desempeño laboral. Para Castañeda *et al.* (2017), el estrés laboral ha venido en aumento al mismo tiempo que se identifican problemas como la comunicación, lo que facilita malentendidos y conflictos en las organizaciones.

Por su parte, para De la Cruz (2005), con una comunicación efectiva se generan actitudes más positivas por parte de los empleados, quienes, además, permanecen motivados y se desempeñan mejor en sus funciones. La motivación laboral, generada por las prácticas de comunicación se puede evidenciar en las actitudes del personal, en especial, en las del personal de planta. Sin embargo, en este caso, la percepción que estos tienen acerca de dichas prácticas es negativa, lo cual se traduce en una insatisfacción en sus puestos de trabajo, tal como lo manifiestan en la información analizada.

Por su lado, Robbins (2004) expresa que algunas personas tienen un impulso irresistible por triunfar, luchan por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí, y afirma que “si un líder hace uso de la comunicación asertiva y percibe estas necesidades, tendrá unas evidencias que le permitirán cambiar su formato de motivación para hacer que este ser humano alcance su propia realización” (p. 45). En este orden de ideas, la relación que existe entre la alta dirección y la comunicación con el personal debe ser directa y continua, lo que se contrarresta con lo encontrado en la Institución objeto de estudio, donde los miembros perciben como negativa dicha gestión y donde las prácticas de comunicación no aportan mucho a la motivación laboral.

Ahora bien, para Hofstede (1999), a través de procesos de comunicación apropiados es posible alcanzar el bienestar laboral, ya que estos posibilitan el logro de relaciones de confianza y de transparencia que se tornan indispensables para el bienestar del empleado. Por esta razón, el Hospital objeto de estudio debe reforzar sus prácticas comunicacionales, ya que, si los procesos de comunicación no son apropiados, planificados ni desarrollados bajo criterios específicos, el efecto del que habla este autor sería el contrario.

En consonancia, para Rebeil (2008), es justamente a partir de los procesos de comunicación que se llega al logro de los objetivos de la organización, evidenciado esto en la integración de los procesos, los principios y las acciones. Esta afirmación no concuerda con lo encontrado, ya que, hasta la fecha, en la Institución objeto de estudio no se tiene un plan de comunicación unificado que genere sentido de pertenencia en los colaboradores y que, a su vez, los motive a realizar sus funciones de manera eficiente.

Por tanto, la comunicación en el interior de la organización se convierte en una necesidad imperativa para el logro de un desarrollo efectivo, pues, tal como lo expresa Ludlow (1997), la participación activa de los colaboradores en ciertas decisiones genera motivación, aumenta su sentido de pertenencia, favorece la relación entre jefes y subordinados y la aceptación del cambio. Todo esto se traduce en la capacidad que tiene el colaborador para trabajar motivado en un sentido de bienestar, lo cual mejora la percepción sobre los objetivos organizacionales.

Ante lo expuesto anteriormente, se plantea que el Hospital, aunque realice esfuerzos en el fortalecimiento del bienestar laboral y de la motivación de los colaboradores, si no lo comunica, no logrará el efecto esperado. Actualmente la institución está en pro de ejecutar el programa de bienestar laboral para los empleados; sin embargo, se evidencia que la comunicación interna debe fortalecerse.

Conclusiones

La ausencia de medios de comunicación bien estructurados ha traído situaciones poco favorables para el crecimiento y la consolidación del éxito de la organización objeto de estudio. Existen pocos espacios para percibir los sentimientos, discernimientos y comentarios de los trabajadores, todo lo cual genera un distanciamiento entre estos y la Institución, lo que lleva a la desmotivación.

La comunicación que se desarrolla en el interior del Hospital presenta falencias, ya que, por muchos años, todas estas prácticas no han sido producidas

de una manera estructurada o estratégica ni pensadas para los públicos a los que desea impactar.

La aplicación de los instrumentos permitió evidenciar que existe un nivel de indecisión muy alto, donde las personas se encuentran en un punto intermedio entre lo que es negativo o positivo para ellos, ya que no perciben un aporte de las prácticas de comunicación desarrolladas tanto a nivel profesional como personal, aunque se esfuerzan en desarrollar sus funciones de la mejor manera.

Las categorías de motivación laboral y sentido de pertenencia son las dimensiones más afectadas, ya que tienen un porcentaje negativo en cada una de las prácticas; es decir, no aportan de manera satisfactoria a este factor organizacional. Se le recomienda a la Institución delegar un responsable para suministrar la información específica para cada área.

Teniendo en cuenta que la Institución no cuenta con un departamento de comunicaciones, se le recomienda vincular una persona capacitada para intervenir en estos procesos.

Referencias

- Aguado, F. y Llorens, F. (1995). Un análisis del conflicto y ambigüedad de rol mediante un sistema de ecuaciones estructurales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1(2), 147-156.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. Gesbiblo, S. I.
- Barley, S. y Kunda, G. (1992). Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento: Oleadas de ideologías racionales y normativas de control en el discurso gerencial. *Tecnología Administrativa*, 9(20), 135-192.
- Brandolini, A., González, M. y Hopkins N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa* (1.ª ed.). La Crujía. <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/view/978/965/3193-1>
- Cañizales, A. (2010). Pasquali y la comunicación humana. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, (109), 9-12. Dialnet-PasqualiYLaComunicacionHumana-5791142.pdf
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección de libros de la empresa.
- Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N. y Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Psyconex*, 9(14), 1-13. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. Thomson.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

- De la Cruz, N. (2005). La motivación, comunicación y actitudes de los empleados como elementos fundamentales en la organización. *Perspectivas Psicológicas*, 91-95. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v5/v5a09.pdf>
- Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999). La gestión de los recursos humanos. McGraw-Hill.
- Elias, J. y Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*. Ediciones Gestión.
- Fenster, T. (2005). Gender and the City: The Different Formations of Belonging. En L. Nelson y J. Seager (eds.), *A Companion to Feminist Geography* (pp. 242-257). Blackwell.
- Fernández, C. (1997). La comunicación en las organizaciones. Trillas.
- Goodenow, C. y Grady, K. E. (1993). The Relationship of School Belonging and Friends' Values to Academic Motivation Among Urban Adolescent Students. *The Journal of Experimental Education*, 62(1), 60-71.
- Gómez, J., Ruiz, A. M. y Martín, M. del M. (2008). La comunicación oral en la empresa. Arco/Libros.
- Gordillo, A. (2015). El valor agregado de la comunicación al interior de las organizaciones. *Revista Razón y Palabra*, 90, 1-16. http://www.razonypalabra.org.mx/N/N90/Varia/31_Gordillo_V90.pdf
- Guzmán, A. y Abreo, C. (2017). Las habilidades de teletrabajador para la competitividad. *Forum Empresarial*, 22(2), 5-30. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63154910002>
- Habermas, J. (1981). *Theorie des Kommunikativen Handelns*. Suhrkamp.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista L. M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

- Hofstede, G. (1999). *Culturas organizacionales. El software mental*. Alianza.
- Homans, G. (1961). *Social Behavior*. Harcourt Brace.
- Marchiori, M. (2008). Comunicación interna: un factor estratégico no suceso dos negócios. En M. Marchiori (org.), *Faces da cultura e da comunicação organizacional. 1 Série Comunicação Organizacional* (2.ª ed.) (pp. 205-222). Difusão.
- Marchiori, M. (2009) ¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna. *Diálogos de la Comunicación, FELAFACS*, 78, 1-20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3719722>
- Marín, A. (1999). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Bosch.
- Marin, A. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Fragua.
- Morse, N. (1953). *Satisfaction in the White-collar Job*. University of Michigan.
- Muriel, M. (2002). *Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones humanas*. Andina.
- Naranjo, M. (2005). Perspectivas sobre la comunicación. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 5(2), 1-32. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=447/44750218>
- Ludlow, R. (1997). *La esencia de la comunicación*. Prentice Hall.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Dykinson.
- Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Ediciones Síntesis.

- Rabey, G. P. (2001). Motivation is Response. *Industrial and Commercial Training*, 33(1), 26-28.
- Rebeil, M. (2008). Comunicación estratégica en las organizaciones. Trillas.
- Rizo, M. (2011). Reseña de “Teoría de la comunicación humana” de Paul Watzlawick. *Razón y Palabra*, (75). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199518706028>
- Rodríguez, Y. y Ramírez, M. (2010). El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo. *Turydes Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 3(8). <https://www.eumed.net/rev/turydes/08/errr-resum.htm>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson.
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 8(60). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=819/81986008>
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P. y Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*, 16(1), 28-37. <https://dx.doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>



**Esther Julia
Castaño González,
Leidy Tatiana
Ríos Cardona**

Capítulo 6:

Calidad de Vida Laboral

y Comunicación

Organizacional:

caso de una cadena

de supermercados sede Pereira

CAPÍTULO 6

Calidad de vida laboral y comunicación organizacional: caso de una cadena de supermercados sede Pereira¹

Esther Julia Castaño-González²

Leidy Tatiana Ríos Cardona³

Resumen

El objetivo de este estudio se enfocó en identificar los aspectos que generan calidad de vida laboral (CVL) en los colaboradores de la sede de Pereira de una cadena de supermercados de cobertura internacional, y la forma en que el Departamento de Recursos Humanos de dicha compañía comunica estos aspectos, tales como soporte institucional, seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo, satisfacción, bienestar, desarrollo personal logrado y administración de su tiempo libre. Para el desarrollo metodológico, con corte mixto y alcance descriptivo, se utilizó el instrumento denominado escala CVT-Gohisalo, que fue complementado con una entrevista semiestructurada aplicada a la generalista de Recursos Humanos. Dentro de los resultados se puede contar con una percepción alta de la CVL por parte de los empleados de la organización objeto de estudio, en la que se resaltan la dimensión de seguridad en el trabajo, con el porcentaje más alto, y la satisfacción laboral, con el más bajo. Cabe resaltar que los aspectos que no son comunicados puntúan un nivel bajo frente a la percepción por parte de cada empleado.

Palabras Clave: trabajo, comunicación, percepción, satisfacción.

1 El presente capítulo es producto de investigación.

2 Comunicadora social, periodista y especialista en Comunicación Organizacional de la Universidad Autónoma de Occidente, Cali. Magíster en Educación: Desarrollo Humano de la Universidad de San Buenaventura, Cali. Doctora en Relaciones Internacionales Iberoamericanas de la Universidad Rey Juan Carlos, España. Grupo de investigación Comunicación, Educación y Cultura. Correo: julia.castano@ucp.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3240-896X>. Google Académico: https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=es&user=2yXD4gEAAAAJ.

3 Psicóloga, Universidad Católica de Pereira. Psicóloga nacional de ingresos, Estatal de Seguridad. Correo: leidy.rios@ucp.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2666-7503>

Introducción

Las personas dedican gran cantidad de su tiempo a la realización de actividades laborales. Según Quevedo (2007), el hombre ejecuta dichas actividades en busca de la satisfacción de necesidades recíprocas empresa-trabajador. Dicha satisfacción está directamente relacionada con el sentido de la calidad de vida laboral, por lo que la presente investigación estuvo guiada por el interrogante ¿Cuál es la percepción de calidad de vida laboral de los colaboradores de una cadena de supermercados con sede en Pereira y cómo esto se les comunica?

Este fenómeno de estudio es importante, ya que la comunicación incide en la toma de decisiones de las personas (Chiavenato, 2004) y permite el entendimiento de los objetivos institucionales por parte de los colaboradores. Por esta razón, se torna factor clave para la productividad y la competitividad (Castillo, 2009), facilita el cambio organizacional (Suárez, 2014) y, entre otras cosas, genera sentido de pertenencia, además de que guía el comportamiento de las personas por el buen camino (Castillo, 2009) y logra una percepción clara y positiva de las condiciones de bienestar brindadas por la organización (Robbins y Judge, 2009).

Para este caso, se realiza una caracterización de dos grandes categorías, que responden a la necesidad de una mediación entre la percepción que tienen los trabajadores frente a los aspectos laborales que generan calidad de vida laboral (CVL) y la manera en que la empresa los transmite a sus colaboradores, a través de acciones de comunicación organizacional (CO).

Para responder esta pregunta, fue necesario, primero, medir la CVL que ofrece la sede Pereira de la cadena de supermercados objeto de estudio, partiendo de las dimensiones que componen el cuestionario CVT-Gohisalo de González *et al.* (2010), para luego, a través de la entrevista, identificar las formas en que la organización comunica a sus colaboradores los aspectos de CVL que dieron positivo en dicho cuestionario.

Cabe decir aquí que no se encuentran investigaciones que reúnan, específicamente, estas dos grandes dimensiones, aunque se rastrean algunos

ejercicios investigativos valiosos, como el de Cruz (2018), quien relacionó la calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano. En su estudio, Cruz (2018) determinó las principales variables que se relacionan con el concepto de calidad de vida laboral, tales como “el coaching gerencial, el esfuerzo y atractivo laboral, la responsabilidad social corporativa, la rotación del personal, el acoso laboral, el cambio organizacional y la discapacidad intelectual; todo dentro del contexto del comportamiento humano en el ámbito empresarial” (p. 1).

Otra investigación que aporta al desarrollo de la temática en cuestión es la de Garrido-Pinzân *et al.*, realizada en 2015, cuyo enfoque fueron los riesgos psicosociales entendidos desde la perspectiva de la calidad de vida laboral. En esta ocasión, los investigadores utilizaron un cuestionario conformado por una parte numérica y la otra censal, y entre los resultados se resaltan “la afectación de los docentes de instituciones universitarias, propiciada por la influencia de sus condiciones laborales actuales” (p. 27).

Y, como abrebocas a la conceptualización de la CVL, se encuentra el trabajo de Granados (2011), denominado “Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios”, cuyo propósito consistió en una “recopilación teórica de la historia de la calidad de vida laboral, así como de los diversos conceptos que se han elaborado en torno a ella” (p. 213). En este trabajo, se relacionan las condiciones de la CVL y se resaltan los beneficios de su implementación en las organizaciones.

Del concepto calidad de vida al de calidad de vida laboral

El concepto calidad de vida es bastante amplio, por lo que existen diferentes esfuerzos por definirlo, en los que se ha tratado de abarcar todas sus implicaciones y combinación de elementos dirigidos al bienestar individual, en los aspectos físico, material, social y emocional.

Entonces, la calidad de vida se entiende como las actividades que se forjan en los diferentes ámbitos de la vida del ser humano “que busquen mejorar sus condiciones experimentando un nivel de satisfacción o de bienestar, lo que da

como resultado un desarrollo humano integral en todas las áreas en las que se desenvuelven las personas” (Gómez, 1996, p. 76).

De este concepto amplio y general de calidad de vida se desprende el concepto de calidad de vida laboral, en adelante CVL. Con respecto a este, Pérez-Zapata y Zurita (2014) señalan que la actividad laboral es propia del diario vivir y acción fundamental para el ser humano, la cual implica gran dedicación del tiempo de vida.

En concordancia, Herrera y Cassals (2005) afirman que la calidad de vida en el trabajo depende de la satisfacción del colectivo de trabajadores, quienes, en relación con la organización y sus políticas de gestión humana o de recursos humanos, deben ser capaces de satisfacer sus necesidades personales “a través de sus experiencias” (p. 12).

En este sentido, Chiang y Krausse (2009), afirman que la CVL tiene que ver con las políticas definidas para el manejo de los recursos humanos dentro de la organización, entre ellos las bonificaciones y los reconocimientos, los ascensos, los retos, el balance trabajo-familia, la flexibilidad en las jornadas, la seguridad y salud laboral, entre otras. La CVL se concibe como la manera en que se produce la experiencia laboral del individuo y los grupos que la componen.

Gómez (2010) plantea que varias de las teorías que intentan abordar la CVL apuntan al hecho de que si la CVL es baja, puede presentarse insatisfacción laboral, baja productividad, ausentismo o rotación, entre otros; por el contrario, si la CVL es adecuada, esta traerá un incremento en la productividad, mayor satisfacción y motivación en los empleados. Por tanto, cabe decir aquí que de la CVL dependen la eficiencia y la eficacia de las organizaciones, por lo que se entiende como un concepto multidimensional determinado por las buenas condiciones de vida y el alto grado de bienestar de la persona en el contexto laboral, lo que conlleva a su satisfacción.

Por su parte, para Granados (2011), la CVL es un “proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral se configura de manera objetiva y subjetiva, tanto en los aspectos operativos como relacionales” (p. 218). Entonces, con CVL

los empleados obtienen un desarrollo integral, lo que involucra, directamente, las relaciones a nivel interno de la organización y la manera en que se da la comunicación entre compañeros y áreas, por lo que se considera que este aspecto es relevante en la satisfacción individual y colectiva.

Tal como lo plantean Chiang y Krausse (2009), las organizaciones deben implementar cambios en el sistema de valores, pues ya no son válidas las prácticas laborales discriminatorias; hoy prevalecen el respeto por los derechos humanos y el bienestar del trabajador, entre otras consideraciones básicas. Se busca entonces que las empresas disminuyan cada vez más sus prácticas laborales negativas, que poco aportan para el colaborador, utilizando estrategias que permitan lograr un mejor ambiente laboral y que den lugar a que la experiencia tanto objetiva como subjetiva del trabajador sea cada vez mejor.

Dando mayor explicación a esto, Garrido-Pinzón y Uribe-Rodríguez (2011) exponen que las condiciones objetivas corresponden a seguridad, higiene, salario, etc., mientras que las condiciones subjetivas tienen que ver con la forma en que vive el trabajador. Entonces, para estos autores, la dimensión objetiva del entorno del trabajo incumbe a todas aquellas condiciones que componen el medio ambiente laboral, es decir, funciones, normatividad, procedimientos, reglamentación, organización del trabajo, comunicación, horarios, salarios, jornadas de trabajo, oportunidades de desarrollo, seguridad laboral, contenido del puesto, etc.; aspectos de la calidad de vida laboral que están sujetos a las características de las condiciones del trabajo, identificando así lo objetivable de la realidad laboral.

Por otro lado, la dimensión subjetiva hace referencia a la construcción social que realizan los trabajadores de un mismo contexto organizacional; es decir, comprende las experiencias y percepciones individuales y colectivas, de orden laboral, que generan realidades comunes a un mismo entorno de trabajo (Garrido-Pinzón y Uribe-Rodríguez, 2011). La idea es reconciliar las vivencias de la persona en su entorno laboral con los objetivos de la organización, y que surjan de allí experiencias positivas.

Tal como lo exponían Elizur y Shie (1990) ya en los 90, cuando decían que la CVL “tiene que ver con la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador y también con todo lo relacionado con su entorno laboral. Es un concepto que reúne aspectos del trabajo como las experiencias individuales y los objetivos organizacionales” (p. 86).

Por ello, se entiende el carácter multidimensional del concepto de CVL (González *et al.*, 2010), y se agrupan las dimensiones que lo componen en dos grandes bloques: los aspectos de la CVL que tienen que ver con el entorno en que se realiza el trabajo y los que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores. Por tanto, estando relacionada la CVL con el bienestar y la satisfacción en el trabajo, esta ha pasado a identificarse como una necesidad humana y se ha conectado con aspectos como la salud y la efectividad en el trabajo.

El concepto de calidad de vida propuesto en la investigación de González *et al.* (2010) se apoya en la lógica de categorías trabajadas por el neopositivismo, con criterios de objetividad y pertinencia que determinan validez, y en la teoría motivacional de Maslow, por medio de la cual se hace énfasis en la satisfacción de las necesidades humanas, como la pertenencia, la autoestima, el desarrollo o la realización, las cuales, por supuesto, se identifican en el ámbito laboral.

Es por esto por lo que, frente a la CVL, específicamente, González *et al.* (2010) hablan de, en sus palabras, “necesidades personales”, a saber: “soporte institucional, seguridad e integración al puesto del trabajo y satisfacción por el mismo, identificando el bienestar conseguido a través de su actividad laboral y el desarrollo personal logrado, así como la administración de su tiempo libre” (p. 333).

Por su parte, para Espinosa y Morris (2002), la CVL afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, tales como la motivación para el trabajo, la adaptabilidad a los cambios, el desarrollo social y el personal, así como la integración familiar, la recreación y el deporte. “Desde estos enfoques, la calidad de vida en el trabajo busca el desarrollo personal del trabajador, como medio para elevar la eficiencia empresarial” (p. 12).

Para la presente investigación se toma como base el estudio realizado por González *et al.* (2010), quienes validaron un instrumento para medir la calidad de vida laboral denominado CVT-Gohisalo, que se divide en siete dimensiones. La primera de ellas es el soporte institucional para el trabajo, que corresponde a elementos del puesto de trabajo que son aportados por la institución como estructura que da forma y soporta el empleo, cuyos indicadores se agrupan en las subdimensiones de procesos de trabajo, supervisión laboral, apoyo de los superiores, evaluación del trabajo y oportunidades de promoción.

La segunda dimensión es la seguridad en el trabajo, entendida como características del empleo que se relacionan con las condiciones que brindan al trabajador firmeza en su relación con la institución e incluye: la satisfacción por la forma en que están diseñados los procedimientos de trabajo, ingresos o salarios, los insumos para la realización del trabajo, los derechos contractuales de los trabajadores y el crecimiento de sus capacidades individuales a través de la capacitación (González *et al.*, 2010).

La tercera y cuarta dimensiones son: la integración al puesto de trabajo, que consiste en la inserción del empleado en el trabajo como una de sus partes, en total correspondencia, e incluye aspectos de pertinencia, motivación y ambiente de trabajo (González *et al.*, 2010); y la satisfacción por el trabajo, la cual se entiende como la sensación global de agrado o gusto que el trabajador tenga con respecto a su empleo. Incluye indicadores agrupados en los siguientes tipos: dedicación al trabajo, orgullo por la institución, participación en el trabajo, autonomía (entendida como uso de habilidades y creatividad en el trabajo), reconocimiento y autovaloración (González *et al.*, 2010).

Como quinta dimensión, González *et al.* (2010) reconocen el bienestar logrado a través del trabajo, que es el estado mental o psicológico de satisfacción de necesidades relacionadas con la manera de vivir, que incluye el disfrute de bienes y riquezas logrados gracias a la actividad laboral. Sus subdimensiones son identificación con la organización, beneficios del trabajo del ocupado por otros, satisfacción por la vivienda, evaluación de la salud general y evaluación de la nutrición.

Las dos últimas dimensiones son el desarrollo personal, referente al proceso de incremento de aspectos personales relacionados con su actividad laboral, que se valora a través de los siguientes aspectos: logros, expectativas de mejora y seguridad personal (González *et al.*, 2010); y la administración del tiempo libre, definido como la forma en que se disfruta de la vida en el horario en que no se realizan actividades laborales. Evalúa las subdimensiones de planificación del tiempo libre y del equilibrio entre trabajo y vida familiar (González *et al.*, 2010).

Ahora bien, en la dimensión objetiva de organización se involucra la segunda variable de interés de la presente indagación, que es la comunicación organizacional, puesto que esta dimensión agrupa variables relacionadas con aspectos como el sistema de trabajo, las políticas y los métodos de dirección y gerencia, la cultura, las estrategias organizacionales, la estructura y los aspectos sociales.

La comunicación organizacional se involucra en todos los aspectos que se dan a nivel interno en la organización (Chiang y Núñez, 2005). A este respecto, Acosta *et al.* (2015) afirman que las características de una organización que contribuyen a la CVL son “la seguridad en el trabajo, el salario y aspectos relacionados con el desarrollo de los recursos humanos como la existencia de una buena comunicación” (p. 36).

Comunicación organizacional

Actualmente, las organizaciones y los entornos cambiantes exigen nuevas formas de repensar, construir, dirigir y liderar los retos que demandan el nuevo mercado (Livacic, 2009), los cambios tecnológicos y usos de la información y la comunicación, por lo que las empresas enfrentan la necesidad de repensar y articular diferentes tipos de competencias; entre ellas, el manejo de las buenas relaciones interpersonales laborales, lo cual se logra por medio de planes y estrategias de comunicación organizacional (Rivera *et al.*, 2005).

La comunicación es considerada por Andrade (2005) como uno de los factores más importantes en una organización, ya que las personas, por medio de esta, crean relaciones, acuerdos y posibilidades para integrarse en los grupos;

de esta manera transforman su entorno y logran objetivos por medio del trabajo. Según Hellriegel *et al.* (2009), “la comunicación es la manera en que las personas transmiten e intercambian información” (p. 47), para lo que se requiere la utilización de símbolos y significados, y se manifiesta a través de ideas, actitudes, valores, hechos, opiniones y conductas.

En consonancia, Trelles (2001) define la comunicación organizacional como el repertorio de pasos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización, teniendo en cuenta que se trata de un proceso que trasciende la información (Pasquali, 1990). Por esta razón, Trelles (2001) no se refiere solo a los mensajes, sino también a los actos y al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas e incluso sobre sus clientes, por lo que la información es, entonces, una actividad consciente, planificada, un proceso mediante el cual los colaboradores establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir información o significados que les permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Chiavenato (2004), la comunicación facilita la toma de decisiones, al ofrecer información acerca de qué grupos o individuos se necesitan al transmitir datos para identificar y evaluar opciones. Se reconoce entonces que, por medio de la comunicación organizacional y dentro de esta, la comunicación interna se permite el cumplimiento de logros y deberes institucionales, lo que es esencial para el desarrollo de los objetivos, pues se definen, establecen, comparten y se retroalimentan aspectos como la misión, la visión y los valores organizacionales, lo cual es esencial en los proyectos y planes de cada compañía y en el desempeño del colaborador (Castillo, 2009).

Sobre esto, Suárez (2014) comenta que “se ha demostrado lo importante que es la comunicación en un cambio organizacional y que debe ser parte de la estrategia que utiliza la empresa para dar a conocer los problemas y los retos que debe afrontar la organización” (p. 324). Esta idea es reiterada por Rojas *et al.* (2012), cuando afirman que los cambios organizacionales, a menudo, fracasan debido a que no se lleva a cabo correctamente una estrategia de comunicación.

Teniendo en cuenta esto, la comunicación interna debe adoptarse como una herramienta estratégica, pues llevando a cabo una buena comunicación se logra generar una cultura de apropiación y mayor sentido de pertenencia de los empleados con la compañía (Castillo, 2009). Robbins y Judge (2009) y Chiavenato (2004) comparten el planteamiento de que la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información, y también mencionan que la comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros.

Por tanto, la comunicación: 1) impulsa la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace y mejora el desempeño; 2) brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales; 3) se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones: esta proporciona información que los individuos y grupos necesitan, lo cual se relaciona directamente con la CVL de los empleados dentro de una organización (Chiavenato, 2004).

De aquí se desprende la importancia y la necesidad de un estudio que explique cómo se genera la CVL en los empleados y si esto se comunica o no por parte de la empresa objeto de estudio, teniendo en cuenta que la organización puede ofrecer un abanico de oportunidades que generan CVL al empleado; con todo, si no se comunica, este no podrá disfrutar de ello a causa del desconocimiento.

Metodología

Para la presente investigación se utilizó una metodología de corte mixto (Hernández Sampieri *et al.*, 2014), específicamente de carácter secuencial explicativo (Sánchez, 2015), pues, inicialmente se especifican las características de la calidad de vida laboral por medio de un cuestionario de corte cuantitativo y, posteriormente, se identifica la manera de comunicarla a los colaboradores de la compañía por medio de entrevistas, las cuales le dan el rasgo cualitativo a la indagación. El diseño fue observacional, ya que no se manipuló ninguna de las variables de interés, y transversal, pues los datos se tomaron en un solo momento.

Al inicio de la investigación la empresa contaba con 81 trabajadores, por lo que se programó aplicar este número de cuestionarios. En el momento de la realización del trabajo de campo se halló que siete personas se encontraban incapacitadas, seis en vacaciones, y diez era aprendices Sena, por lo que se sacaron de la muestra; por último, 23 de los colaboradores decidieron no participar en el proceso investigativo voluntario, por lo que no respondieron al cuestionario, lo que correspondió al 43,2 % del total contemplado inicialmente.

El estudio se realizó, entonces, con 35 empleados contratados directamente por la compañía objeto de estudio, distribuidos en todas las áreas: panadería, centro de comidas rápidas, piso de venta, recibo, administración, cajas, carnes, frutas y verduras. Para la recolección de la primera parte de la información se aplicó el cuestionario CVT-Gohisalo de González *et al.* (2010) que, como se explicó antes, mide la CVL desde siete dimensiones. Para la utilización de este instrumento se solicitó autorización directa a su autora, quien respondió positivamente y otorgó el permiso correspondiente.

La confiabilidad del instrumento es de 0,9 y la validez, de 0,68. Este consta de 74 ítems, los cuales se dividen en las siete dimensiones: 1) Soporte institucional para el trabajo; 2) Seguridad en el trabajo; 3) Integración al puesto del trabajo; 4) Satisfacción por el trabajo; 5) Bienestar logrado a través del trabajo; 6) Desarrollo personal, y 7) Administración del tiempo libre (González *et al.*, 2010).

La aplicación del cuestionario se realizó en primera medida para permitir la identificación de los aspectos que generan CVL en los colaboradores de la empresa objeto de estudio y, posteriormente, se realizaron entrevistas semiestructuradas con el personal de Recursos Humanos, para analizar las maneras en que la compañía comunica a sus colaboradores los aspectos de CVL que arrojaron resultado positivo en la primera fase.

Resultados

Como ya se mencionó, los 35 cuestionarios se aplicaron dentro de la compañía objeto de estudio a colaboradores de diferentes áreas. Ahora bien,

la interpretación de los resultados del cuestionario se realizó por dimensiones, utilizando un baremo que establece los límites para puntaje bajo, medio y alto, de la siguiente manera (Tabla 1.):

Tabla 1. Baremo de límites para puntaje (bajo, medio y alto)

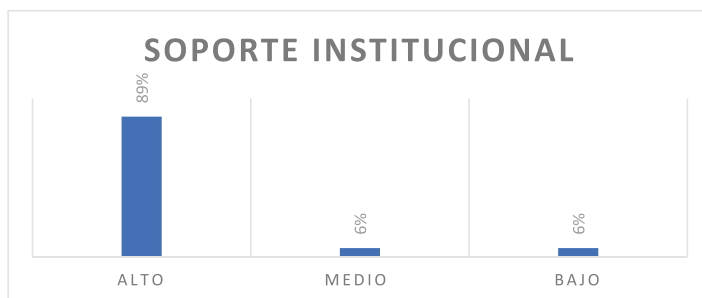
	Soporte Institucional	Seguridad en el trabajo	Integración al puesto de trabajo	Satisfacción por el trabajo	Bienestar logrado a través del trabajo	Desarrollo personal	Administración del tiempo libre
Alto	38 a 56	37 a 60	35 a 40	39 a 44	40 a 44	27 a 32	18 a 20
Medio	29 a 37	24 a 36	30 a 34	37 a 38	37 a 39	22 a 26	15 a 17
Bajo	0 a 28	0 a 23	0 a 29	0 a 36	0 a 36	0 a 21	0 a 14

Fuente: González et al. (2010).

A continuación, se presentan los porcentajes arrojados por cada dimensión, realizando análisis con base en los puntajes del instrumento y los aspectos generados por la compañía en cada dimensión; se toma como base la entrevista realizada con la generalista de Recursos humanos en representación de la compañía objeto de estudio, en cuyo caso se realizó una única pregunta: ¿cómo se comunican a los colaboradores los aspectos de CVL que genera la compañía?

Soporte institucional

Figura 1. Soporte institucional.



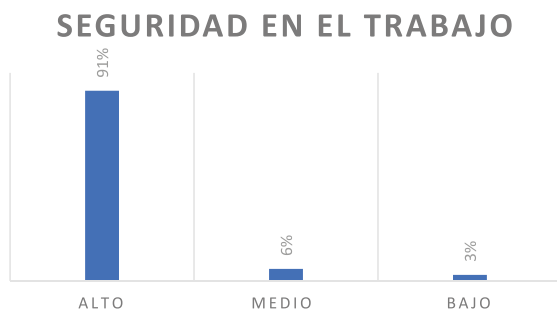
Fuente: Elaboración propia.

Para la dimensión soporte institucional, el 89 % fue de puntaje alto, y para los niveles medio y bajo se obtuvo un puntaje de 6 % en cada caso. Esto indica que la percepción de los colaboradores es alta frente a los elementos de su puesto de trabajo, relación con los supervisores y oportunidades de promoción.

Partiendo de la entrevista realizada con la generalista de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio, para esta dimensión se reconoció que la compañía, entre otras cosas, otorga a sus colaboradores los puestos acordes con su posición laboral, y ofrece todas las herramientas necesarias en la ejecución de su labor. Además, la organización, desde el departamento de Recursos Humanos, lidera programas de formación para gerentes y supervisores, por medio de los cuales se fortalecen y potencian sus habilidades de liderazgo, comunicación y trato con los demás compañeros. Este aspecto se considera relevante en la manera en que los empleados perciben la relación con sus jefes y, por último, la compañía genera oportunidades de promoción y crecimiento laboral, ya que cada vacante es postulada, inicialmente, a nivel interno, por cuanto se reconoce el potencial que tiene el personal.

Seguridad en el trabajo

Figura 2. Seguridad en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

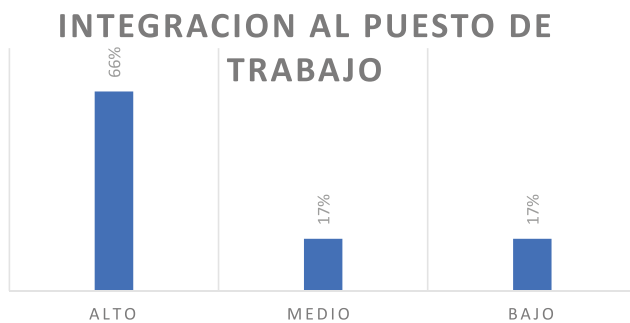
En la dimensión seguridad en el trabajo, el 91 % correspondió a un puntaje alto, el nivel medio fue de 6 %, y el bajo de, 3 %, lo que indica que la percepción en general es alta. En esta dimensión se miden aspectos tales como

la satisfacción por los procedimientos de trabajo, frente a lo cual la organización objeto de estudio tiene una matriz de perfiles que indica las funciones que se deben ejercer en cada posición, los requisitos, y de esta manera, se construyen los procedimientos que deben llevarse a cabo en cada cargo. Esto se le comunica al colaborador en la oferta laboral y al momento de firmar el contrato, para generar claridad en las funciones a ejercer.

Frente a salarios, la compañía maneja niveles que van de 1 a 13, y, dependiendo de las funciones, cada perfil es ubicado dentro de estos niveles, los cuales indican el salario que debe ser pagado a cada posición. El salario se indica, claramente, a cada persona en el momento de realizar la oferta laboral. En cuanto al crecimiento individual a través de la capacitación, la cadena de supermercados objeto de estudio brinda capacitaciones sobre aspectos que involucren a cada miembro, como, por ejemplo, leyes de acoso laboral. Sin embargo, la compañía no realiza este tipo de formaciones con frecuencia, lo cual puede afectar en los porcentajes de nivel medio o bajo.

Integración al puesto del trabajo

Figura 3. Integración al puesto del trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

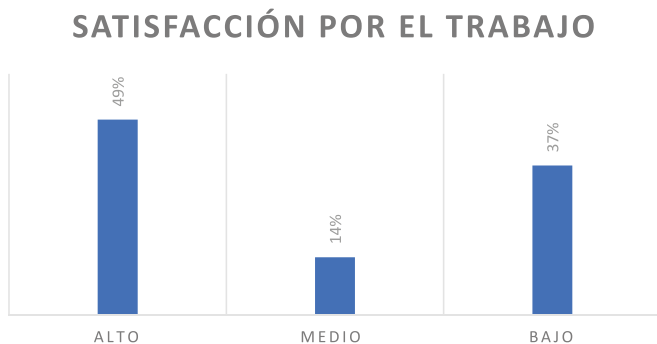
En esta dimensión, el 66 % de la muestra respondió al nivel alto, y el 17 % respondió a los niveles medio y bajo, respectivamente. En aspectos de inserción del empleado en el trabajo como una de sus partes, pertinencia y ambiente de trabajo, la cadena de supermercados objeto de estudio incluye a los colaboradores

en todos los procesos de bienestar, en busca de satisfacción y compromiso con la compañía, pues por medio de programas que aumenten la satisfacción laboral se genera un nivel de pertenencia más alto.

Esta dimensión es comunicada a los colaboradores por medio de programas realizados en busca del bienestar, como celebraciones de fechas importantes, acompañamiento en calamidades y reconocimiento por el crecimiento de la empresa. En cuanto el ambiente laboral, cada departamento realiza, en compañía de los gerentes, reuniones semanales en las cuales se exponen aspectos o puntos favorables, así como los que afectan el ambiente laboral, a fin de buscar, de esta manera, mejorar y mantener un clima laboral armónico. Frente a casos que no se puedan manejar, Recursos Humanos interviene por medio de planes estratégicos que generen una solución.

Satisfacción por el trabajo

Figura 4. Satisfacción por el trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

En la presente dimensión, el 49 % fue el resultado alto, el 14 %, medio, y el 37 %, bajo. Esta dimensión está relacionada con aspectos como la sensación global o el gusto que el trabajador tiene con su labor, dedicación, orgullo, participación y reconocimiento. A diferencia de las demás dimensiones, la satisfacción por el trabajo arrojó resultados menos satisfactorios.

En esta dimensión se encuentran indicadores agrupados en categorías, como la dedicación al trabajo, el orgullo por la institución, la participación en el trabajo, la autonomía en el trabajo, el reconocimiento y la autovaloración. Es importante tener en cuenta que la presente dimensión corresponde, principalmente, a la percepción de los colaboradores; es decir, se resalta el carácter subjetivo del término CVL.

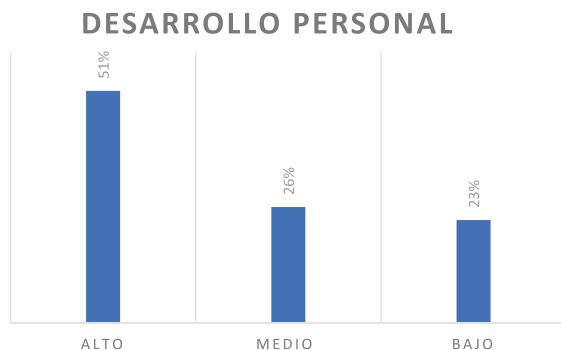
En la entrevista realizada, se identificó que la dedicación al trabajo es un aspecto que no se comunica, ya que corresponde al colaborador; de igual manera sucede con el orgullo por la institución. En cuanto a la autonomía y a la participación en el trabajo, se reconoce que la compañía tiene estándares que no se deben modificar por voluntad propia sin que esto se estudie y se apruebe; sin embargo, las habilidades y la creatividad de los colaboradores son de gran importancia para el cumplimiento de sus funciones.

En esta dimensión se concluye la importancia de plantear el término CVL, si se considera su multidimensionalidad, pues, como se identificó, los aspectos que pertenecen en mayor medida a la percepción de los colaboradores y no son comunicados a través de procesos dentro de la compañía puntúan un nivel bajo frente a la percepción por parte de cada empleado.

Lo anterior permite concluir que la comunicación organizacional es una categoría de gran relevancia dentro de la CVL, pues, por medio de la comunicación, se transmite información clara frente a los procesos organizacionales. Esta idea permite que los colaboradores tengan conocimiento y creen un significado frente a cada aspecto y cada proceso que se lleve a cabo en su lugar de trabajo.

Bienestar logrado a través del trabajo

Figura 5. Bienestar logrado a través del trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

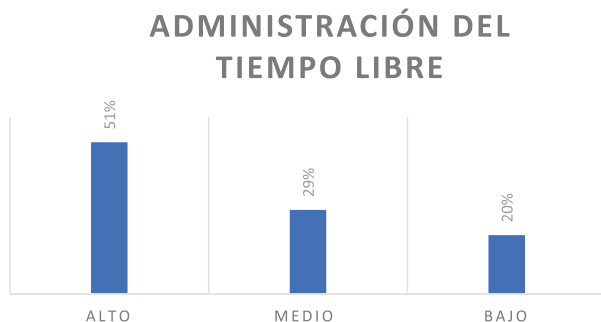
Para esta dimensión, el 74 % fue alto, el 14 %, nivel medio, y el 11 %, bajo. En esta dimensión se relaciona el estado psicológico de satisfacción de necesidades, relacionadas con los logros obtenidos a través de su actividad laboral, y se incluye la satisfacción por la vivienda, la identificación con la organización y la evaluación de salud, entre otros.

En la dimensión de bienestar logrado a través del trabajo sobresale, principalmente, el carácter subjetivo de cada colaborador. Actualmente en la compañía no se tienen programas de bienestar, como ferias para compra de vivienda o fondo de empleados. Los colaboradores realizan este tipo de gestiones por medio del retiro de cesantías, por lo que se considera que este un aspecto que podría afectar la percepción que tengan los colaboradores frente a las posibilidades que se ofrecen desde la compañía en la satisfacción de sus necesidades relacionadas con la manera de vivir.

En cuanto el carácter de salud, la compañía, desde el proceso de ingreso, realiza exámenes médicos, y cada año se realizan exámenes periódicos a todo el personal. En este sentido, también se resalta el apoyo y el acompañamiento que se brinda, desde la compañía, en caso de que algún colaborador presente un quebranto de salud o un accidente laboral.

Desarrollo personal

Figura 6. Desarrollo personal.



Fuente: Elaboración propia.

En esta dimensión, el 51 % arrojó puntaje alto, el 26 %, puntaje medio, y el 23 %, bajo. Estos puntajes indican que el 49 % de la población tiene una percepción media y baja sobre la dimensión de desarrollo personal, la cual se refiere al proceso de incremento de aspectos personales relacionados con su actividad laboral; se refiere a logros personales, expectativas de mejora y seguridad personal.

Es importante tener en cuenta que en esta dimensión también sobresale el carácter subjetivo de cada empleado, ya que se refiere a la percepción de cumplimiento y desarrollo de logros personales a través del trabajo. Partiendo de la entrevista realizada con el fin de identificar de qué manera se comunican a los colaboradores los aspectos de CVL, se plantean para esta dimensión los siguientes aspectos:

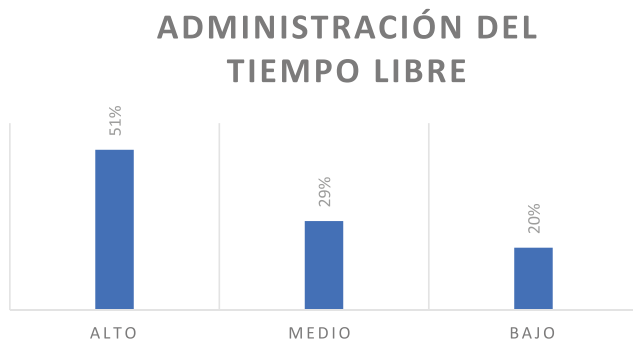
La capacitación y el reconocimiento por la labor, como sucede con el caso de la elección del empleado del mes; por otro lado, la compañía proporciona el espacio para que los colaboradores se inscriban en cursos virtuales brindados por el Sena o entidades capacitadoras. Desde el departamento de Recursos Humanos se creó un proyecto llamado Cross Training, el cual permite que los colaboradores aprendan la labor de otra área, lo cual permite que se aumenten

los conocimientos y, de igual manera, que aumente la posibilidad de ascender dentro de la compañía.

Ahora bien, se tienen en cuenta dentro de esta dimensión los comités de la compañía, tales como brigadistas, convivencia y seguridad, ya que dentro de las reuniones programadas en estos comités se reciben conferencias y capacitaciones que facilitan el conocimiento en temas que no solo son de utilidad dentro de la empresa sino también por fuera de ella.

Administración del tiempo libre

Figura 7. Administración del tiempo libre.



Fuente: Elaboración propia.

Para la administración del tiempo libre se obtuvieron los siguientes porcentajes: 51 %: alto; 29 %: medio, y 20 %: bajo. En esta dimensión se relaciona la forma en que los colaboradores disfrutan de actividades fuera de su horario laboral, el equilibrio entre vida familiar y trabajo. Estos aspectos la compañía los comunica por medio del establecimiento de horarios para todos los colaboradores. En cada área los gerentes son encargados de velar por los horarios de trabajo, los cuales son organizados cada semana y son de conocimiento de toda el área; estos también deben velar por el cumplimiento de las 48 horas semanales, de manera tal que no se generen horas extra y el tiempo de almuerzo sea respetado.

Los casos en los que se generan horas extras son programados por el área y son de conocimiento del colaborador, lo cual se considera un aspecto relevante, pues, al respetar los horarios de trabajo, cada colaborador tiene la posibilidad de planear y disfrutar de su tiempo fuera de su entorno laboral.

Discusión

De acuerdo con el objetivo de identificar los aspectos que generan CVL para los colaboradores de la cadena de supermercados objeto de estudio y la forma en que Recursos Humanos lo comunica, se encontró que las dimensiones soporte institucional, seguridad en el trabajo, integración al puesto del trabajo, bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo del trabajo y administración del tiempo libre arrojaron resultados positivos.

La compañía brinda aspectos que fortalecen la CVL, tales como las evaluaciones de desempeño, donde se crean compromisos y oportunidades de crecimiento académico, las capacitaciones en cuanto al manejo adecuado de las herramientas, funciones laborales, cuestiones éticas, capacitaciones e inducción general.

También se cuentan entre estas las formaciones por parte de la compañía en las cuales se comparten los procedimientos y se abren escenarios en los que se actualizan temas de interés para los colaboradores, como las leyes de acoso laboral, planes de mejoramiento y desarrollo de competencias. Esto adicionalmente a las reuniones generales, en las que el gerente del club informa a los colaboradores cómo va la compañía y da una mirada general del manejo y crecimiento de la empresa. Entre otras cosas, también se brindan oportunidades de crecimiento a nivel club y a nivel nacional, reconocimientos a nivel nacional por medio del correo electrónico corporativo, entre otros.

En cuanto a la dimensión de la satisfacción laboral, se encontró que la percepción que tienen los colaboradores de la compañía es media. Es importante aquí tener en cuenta que la satisfacción laboral es entendida, desde la psicología, como la disposición del sujeto frente a su trabajo (lo que piensa de él), lo que guarda gran relación con varias actitudes que tiene cada empleado frente a su

empleo, como también la relación con superiores y compañeros (Hernández, 2012).

En el estudio realizado por Dolan *et al.* (2008), la CVL es un concepto que se relaciona directamente con la satisfacción, y estas variables se consideran un elemento constitutivo para toda institución, ya que, en la medida en que exista una alta satisfacción con las labores realizadas, la calidad de vida será superior.

En la investigación de Stecher *et al.* (2012), la valoración de la CVL que se ofrece en el interior de una institución está sujeta a los trabajadores de esta, quienes la perciben a partir de sus propias experiencias. Partiendo de esto, se debe tener presente que la percepción es una dimensión subjetiva que maneja cada colaborador, por lo cual todos pueden percibirla de manera diferente.

Por otra parte, se han identificado algunos factores importantes que pueden afectar directamente la experiencia de CVL, tales como la carga de trabajo, las condiciones de trabajo y las perspectivas de carrera, la compensación y los beneficios, y el ambiente de trabajo, los cuales influyen directamente en la satisfacción laboral y, por ende, en la calidad de vida laboral.

Ahora bien, en cuanto a los aspectos más representativos de la comunicación organizacional, se encontró el reconocimiento en el ámbito nacional de cambios organizacionales internos, los agradecimientos después de cada retiro, las condolencias ante el fallecimiento de familiares de los colaboradores, el reconocimientos en los ingresos de nuevo personal, entre otros; por otra parte, la publicación, por medio de carteleras, de los cambios organizacionales, de políticas importantes de la compañía, de cumpleaños, de avances de la empresa y de información de interés, como las citaciones y comités corporativos.

De igual manera, se capacita a las personas que tienen a su cargo a un grupo de colaboradores, en este caso, supervisores y gerentes, de manera tal que se fortalezca la manera de liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación interpersonal, entre otros. Se busca así que los flujos de comunicación sean más asertivos y se evitan, de esta manera, rumores ante situaciones y decisiones que se tomen en el ámbito organizacional. Semanalmente, en cada área se realizan

reuniones que abren el escenario para que el grupo tenga la oportunidad de expresar cómo se siente en su labor.

Partiendo de los planteamientos anteriores, se identifica que la comunicación organizacional es un aspecto que hace parte de la CVL en la organización objeto de estudio. En este caso, la información se transmite a los empleados y permite que haya un reconocimiento frente a cada proceso que lleva a cabo la compañía. Por medio de los resultados arrojados por el cuestionario y la entrevista, se halló que en las dimensiones en las cuales no se encontró un proceso de comunicación consolidado la percepción de CVL es más baja.

Ante lo anterior, se plantea que la Cadena de supermercados objeto de estudio aporta en diversos aspectos que mejoran y fortalecen la CVL de los colaboradores, tal y como se reflejó en los resultados arrojados por el instrumento aplicado. Los procedimientos son legales y muy acordes con la búsqueda del bienestar de todos los empleados que componen la compañía; sin embargo, se evidencia que la comunicación organizacional debe fortalecerse por medio del mejoramiento en los canales de comunicación, pues los procedimientos se comunican y se cumplen, pero no se está haciendo llegar a los colaboradores la importancia y el propósito de cada aspecto.

Conclusiones y recomendaciones

La aplicación del instrumento CVT-Gohisalo (González *et al.*, 2010) permitió la caracterización por dimensiones, que permitió hallar una coherencia entre el sustento teórico inicial y los resultados frente a la CVL. Se reconoce la importancia de la validez del constructo, ya que no se presentó ningún inconveniente en el momento de su aplicación y el análisis de resultados, ni incongruencia alguna con el objetivo y el procedimiento planteados.

La dimensión seguridad en el trabajo puntuó el porcentaje más alto, correspondiente a un 91 %, resultado que indica que la percepción de los colaboradores frente a la satisfacción en los procedimientos de trabajo es positiva, pues, de igual manera, se identificó que la compañía cumple con los requerimientos precisos frente a los perfiles laborales y que hay claridad en cuanto

a las funciones de cada perfil. Por otro lado, el personal se encuentra satisfecho frente al salario recibido por su labor y, por último, se abren espacios de formación, teniendo en cuenta que se identifica que la comunicación organizacional frente a procedimientos y salario es asertiva, ya que, desde el ingreso a la compañía, se tiene claridad en estos procesos.

En la dimensión de satisfacción laboral se halló el porcentaje más bajo de las siete dimensiones, correspondiente a un 49 %. Esta dimensión se entiende como la percepción global de gusto que siente el empleado en su trabajo; se identifica que, en los aspectos en los que no hay una comunicación eficaz, se disminuye la percepción de los colaboradores frente a la CVL.

El departamento de Recursos Humanos es el departamento que más interviene en los procesos de comunicación, pues es el encargado de velar por el bienestar de los colaboradores y, en gran medida, la información que debe ser transmitida se realiza por gestión del personal de este departamento. Dentro de las acciones más puntuales están la actualización de carteleras, el manejo del correo corporativo, el reconocimiento por la labor y los programas de bienestar, entre otros. Es importante tener en cuenta que la compañía no cuenta con un departamento de comunicación y que en Recursos Humanos, por otra parte, no hay un profesional en el área de la comunicación, por lo cual se recomienda a la compañía fortalecer en este campo y abrir la posibilidad de integrar en su equipo una o varias personas capacitadas para intervenir en procesos de comunicación organizacional.

La falta de conocimiento causa que las personas no se beneficien de la mejor manera de las posibilidades ofrecidas por las empresas, es por esto por lo que, cuando se practica la comunicación organizacional, esta funciona como factor clave entre empleado y empleador. Sin embargo, está dado que una organización que no tenga un departamento de comunicación o un comunicador que dirija planes estratégicos, sí puede contar con diferentes medios para transmitir los mensajes a sus colaboradores y dar a conocer todas las fortalezas que tiene la organización, entre ellas las que generan CVL. Es por esta razón que para el psicólogo organizacional es tan importante conocer cómo es el manejo de la comunicación dentro de las organizaciones. Una de las funciones del

psicólogo consiste en aportar al desarrollo de las personas en su área laboral, por lo que el tema de la calidad de vida laboral y su relación con la comunicación organizacional se ha tornado fundamental, si se considera que la comunicación es un elemento primordial en el proceso de bienestar.

Entonces, la comunicación, dentro del ambiente organizacional, permite el intercambio de ideas y aprendizajes de sus integrantes, acción a través de la cual los integrantes de una organización intercambian información desde las interacciones sociales. En el contexto laboral, comunicar es indispensable en la construcción de un conocimiento organizacional, ya que permite consolidar maneras de pensar, de aceptar y de abordar la realidad laboral; es decir, la comunicación organizacional permite que los individuos, grupos, áreas y la propia organización adquieran la capacidad para dirigir procesos que contribuyan al desarrollo organizacional. Por tanto, se recomienda a la compañía intervenir en mayores procesos de comunicación que permitan fortalecer los canales de información por medio de planes estratégicos de comunicación, para aumentar, de esta manera, la percepción que tenga cada colaborador frente a los procesos y la satisfacción en la CV que ofrece la compañía.

Referencias

- Acosta, H., Cruz, V. M., Salanova, M. y Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 13-24. <http://www.want.uji.es/download/organizaciones-saludables-analizando-su-significado-desde-el-modelo-hero/>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna*. Gesbiblo S.
- Castillo, E. A. (2009). La auditoría de comunicación interna. Metodología específica en relaciones públicas. En: B. Carretón (dir.) y S. I. Ramos (coord.), *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas).
- Chiang, M. y Krausse, K. (2009). Estudio empírico de la calidad de vida laboral, cuatro indicadores: Satisfacción laboral, condiciones y medio ambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. *Revista Horizontes Empresariales*, 8(1), 23-50. <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2039>
- Chiang, M. y Núñez, A. (2005). Adaptación y ampliación de un instrumento para medir clima organizacional, satisfacción laboral y autoeficacia en grupos de trabajo. *Revista de estudios Sociales*, 115, 111-139. <https://biblat.unam.mx/es/revista/estudios-sociales-santiago/articulo/adaptacion-y-ampliacion-de-un-instrumento-para-medir-clima-organizacional-satisfaccion-laboral-y-autoeficacia-en-grupos-de-trabajo>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. Thomson.
- Cruz, V. J. E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: Una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 45, 1-24. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.45.10617>

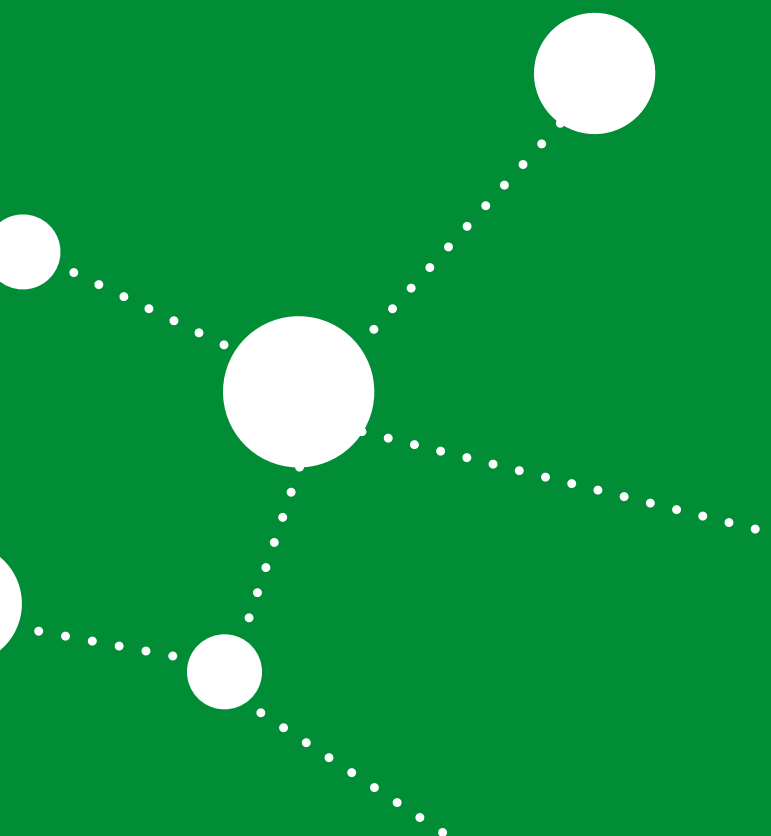
- Dolan, S., García, S. y Tzafir, S. (2008). Predictors of “Quality of Work” and “Poor Health” Among Primary Health-Care Personnel in Catalonia: Evidence Based on Cross-Sectional, Retrospective and Longitudinal Design. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21(2), 203-218. <https://doi.org/10.1108/09526860810859058>
- Elizur, D. y Shye, S. (1990). Quality of Work Life and Its Relations to Quality of Life. *Applied Psychology*, 39(3), 275-291. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1990.tb01054.x>
- Espinosa, M. y Morris P. (2002). Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores. *Cuadernos de Investigación*, (16).
- Garrido-Pinzân, J., Uribe-Rodríguez, A. F. y Blanch, J. M. (2015). Riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral. *Acta Colombiana de Psicología*, 14(2), 27-34. <https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/article/view/342>
- Gómez, A. (1996). *La influencia de los incentivos orientados a la calidad de vida laboral en los funcionarios administrativos de la Universidad de Costa Rica* [trabajo de grado, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Universidad de Costa Rica.
- Gómez, M. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del valle de Aburrá-Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(24), 225-236. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/708/624>
- González, R., Hidalgo, G., Salazar, J. y Preciado, M. (2010). Elaboración y validación del instrumento para medir calidad de vida en el Trabajo “CVT-GOHISALO”. *Revista Ciencia y Trabajo*, 12(36), 332-340. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-562756?lang=es>
- Granados, P.I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de Investigación en Psicología*, 14(2), 213-225. <http://hdl.handle.net/123456789/426>

- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias* (11.ª ed.). Editorial Thomson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, Z. (2012). Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro institucionesdesalud. *Enfermería Universitaria*, 9(1), 7-15. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-70632012000100002.
- Herrera, S. R. y Cassals, V. M. (2005). Algunos factores influyentes en la calidad de vida laboral de enfermería. *Revista Cubana Enfermería*, 21(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192005000100003&lng=es&tlng=es.
- Livacic, C. (2009). Evolución de las organizaciones: Un mundo en cambio. *Revista de Estudios Politécnicos*, 7(12), 177-191. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n12/n12a10.pdf>
- Pérez-Zapata, D. y Zurita, R. (2014). Calidad de vida laboral en trabajadores de salud pública en Chile. *Salud & Sociedad*, 5(2), 172-180. DOI: <https://doi.org/10.22199/S07187475.2014.0002.00002>
- Quevedo, V. (2007). *Bienestar social laboral desde la perspectiva de calidad de vida a partir de la producción escrita y la percepción de docentes especialistas*. Santillana
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. y Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista Negotium*, 1(2), 32-48. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). Pearson Educación.

- Rojas, M., Almirald, C., García, A. y Lester y Robaina, A. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 161-174. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000200008
- Sánchez, G.M.C. (2015). Metodología de investigación en pedagogíasocial (Avance cualitativo y modelos mixtos). *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, (26), 21-34. <https://www.redalyc.org/pdf/1350/135043653001.pdf>
- Stecher, A., Godoy, L. y Toro, C. (2012). Sociabilidad y calidad de vida laboral en un entorno de trabajo flexible. La experiencia de trabajadores de supermercado en Santiago de Chile. *Revista de Psicología*, 21(2), 133-157. doi:10.5354/0719-0581.2012.25840
- Suárez, C. M. (2014). *Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá* [tesis de Maestría, Universidad Católica de Colombia].
- Trelles, R. I. (2001). *Comunicación organizacional, selección de lecturas*. Félix Varela.

Capítulo 7:

PRECOM: herramienta prediagnóstica de comunicación organizacional



Esther Julia
Castaño
González,
Mariana Bedoya
Maldonado

CAPÍTULO 7

PRECOM: Herramienta prediagnóstica de comunicación organizacional¹

Esther Julia Castaño-González²

Mariana Bedoya Maldonado³

Resumen

Al ser la comunicación parte del centro neurálgico de las organizaciones, es importante diagnosticarla y planearla adecuadamente para lograr los objetivos corporativos deseados. Algunos especialistas coinciden en reconocer la necesidad de recolectar información previa que guíe la toma de decisiones y enrute la elaboración tanto de los diagnósticos como de los planes estratégicos de comunicación. Por ello, la investigación que se detalla en este artículo se enfocó en la elaboración de una herramienta de prediagnóstico comunicacional, condensada en un formato que fue revisado, corregido y reestructurado por quince expertos, entre comunicadores y psicólogos, colombianos y mexicanos, lo que se logró a través de la aplicación del Método Panel Delphi. Como resultado se consolidó una herramienta que se denominó PRECOM, considerada útil en la recolección de información vital para la toma de decisiones frente a los procesos de intervención en comunicación organizacional en cualquier tipo de organización.

Palabras clave: diagnóstico, información, toma de decisiones, estrategia, planificación.

¹ El presente capítulo es producto de investigación.

² Comunicadora social, periodista y especialista en Comunicación Organizacional de la Universidad Autónoma de Occidente, Cali. Magíster en Educación: Desarrollo Humano de la Universidad de San Buenaventura, Cali. Doctora en Relaciones Internacionales Iberoamericanas de la Universidad Rey Juan Carlos, España. Grupo de investigación Comunicación, Educación y Cultura. Correo: julia.castano@ucp.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3240-896X>. Google Académico: https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=es&user=2yXD4gEAAAAJ.

³ Comunicadora social, periodista, Universidad Católica de Pereira. Correo: marianab0905@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6751-639X>

Introducción

La comunicación, vista como campo transdisciplinario de estudio, presenta varios enfoques; uno de ellos es el de la comunicación organizacional, considerada cada vez más importante a causa de los constantes cambios de la sociedad (Interconsulting Bureau, 2015), de la expansión de los mercados, de la globalización, de la búsqueda continua de la calidad y de la tan anhelada competitividad (Valle, 2003).

Ya en los 90, Annie Bartoli (1991) comentaba que la organización y la comunicación están estrechamente ligadas. Se trata de un vínculo dado para el logro de resultados que se desprenden de una estrategia global: “[...] Cualquier organización que pretenda tener unas correctas relaciones con sus públicos necesita comunicar y desarrollar adaptaciones mutuas que sean beneficiosas para ambos” (Castillo, 2009, p. 19), pues se considera que la comunicación es un fenómeno natural que se presenta en todos los tipos de organizaciones, “indiferente de su naturaleza, tamaño o estructura” (Rodríguez, 2002, p. 11).

La comunicación organizacional permite conformar un conjunto de estrategias competitivas importantes en el mundo empresarial que, si se emplean adecuadamente, pueden convertirse en factor clave para el éxito de cualquier tipo de compañía (Rivera *et al.*, 2005). Con todo, se debe cuidar que dicha estrategia esté dirigida hacia todos los públicos con los que se relaciona la organización, tal como lo expresaba Piñuel en 1997, para quien los objetivos comunicacionales se relacionan con “la política integral de la empresa cuando la comunicación interna y la comunicación externa son interdependientes y complementarias” (p. 97).

De la misma manera, su contemporáneo Van Riel (1997) afirmó que la comunicación en la organización representa “un instrumento de gestión” (p. 26), el cual, independientemente de que sea interno o externo, debe estar planeado, ser coherente y eficaz, además de ser “una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende” (p. 26).

Deetz (2001), por su parte, afirma que la comunicación organizacional se refiere a “las formas sistemáticas en que las prácticas de comunicación se pueden utilizar para ayudar a coordinar y controlar las actividades de los miembros y las relaciones organizacionales con los públicos externos” (p. 3). Por tanto, y tal como lo exponen Costa (2018), Brandolini *et al.* (2008) y Rodríguez (2002), la comunicación organizacional se divide en dos líneas estratégicas, según para quién vaya destinada: la interna y la externa, ambas enfocadas en la relación entre los grupos de interés y la organización, teniendo siempre como eje el logro de los objetivos corporativos (Apolo *et al.*, 2014).

Específicamente, la comunicación externa se entiende como el tránsito de contenidos desde la organización hacia la opinión pública. Este tipo de comunicación hacia el entorno siempre “debe incorporar el ‘estilo de la firma’, lo que la distingue de cualquier otra” (Sánchez, 2005, p. 2). Para Annie Bartoli (1992), la comunicación externa se divide en operativa, que deviene de la cotidianidad de la compañía y está dirigida a todos sus públicos externos con los que la organización se relaciona día a día; en estratégica, cuyo propósito es mantener la posición competitiva de la compañía, por lo que se trata de recoger datos de los competidores, de los cambios del mercado y de las decisiones del Estado, por mencionar algunos y, por último, de notoriedad, en la que corresponde informar a los públicos externos sobre diferentes temas, tales como nuevos productos, variación en los precios, campañas, promociones, etc.

Sin embargo, nada puede lograr la organización hacia el exterior sin consolidar sus procesos internos. Por ello, para Carretón (2009), la base para una única y certera comunicación externa es la comunicación interna. Según Kreps (1990), la comunicación interna está determinada por los mensajes que comparten los miembros de una organización; se trata de la interacción que se da entre los empleados y entre estos y la empresa. Para Castillo (2009), en la comunicación interna se privilegia el mensaje, por lo que la define como “un elemento esencial de cohesión, de información, de motivación y de integración en las organizaciones” (p. 22).

Pero esta mirada no es nueva; ya en 1980 Rogers afirmaba que “la comunicación penetra todas las actividades de una organización, representa

una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización e integran las subunidades organizacionales” (p. 2). Flores (2017) asevera que la alta dirección y, en sí, quienes se responsabilizan del bienestar de las personas en el trabajo se sostienen de la comunicación, por lo que esta es, entonces, una plataforma no solo para expresar con exactitud los mensajes, sino para que las personas se conecten verdaderamente con la organización e interioricen cada decisión desde las diferentes líneas de acción.

Así, lograr un estado relativamente ideal de cohesión, integración, buen clima, satisfacción laboral, motivación, productividad, bienestar y entendimiento en el interior de la organización es una labor compleja que requiere, entre otros esfuerzos, de una rigurosa investigación y de una minuciosa planeación, tal como lo afirma Marchiori (2008; 2011), quien plantea que la comunicación interna que posibilita, entre otras cosas, construcción de conocimiento y que controla “flujos, barreras, vehículos y redes formales e informales” (2008, p. 213) debe ser correctamente medida y planificada.

Al proceso de medición y/o investigación de la comunicación organizacional se le conoce como diagnóstico, que es lo que Daniel Prieto (1990; 1999) traduce como la lectura de una situación social desde lo comunicacional, teniendo en cuenta que, tal como lo expone Guzmán (2007), todos los aspectos comunicacionales se pueden medir, pero es fundamental delimitar muy bien la situación específica que se requiere diagnosticar y seleccionar; detalladamente, puede tratarse de categorías o variables, pues, de lo contrario, se puede caer en una compleja maraña de datos indescifrables.

Por esto, se plantea aquí que, antes de llegar al proceso de diagnóstico, se requiere de cierta información previa que permita evaluar el escenario actual de la organización y del área de comunicaciones. Por tanto, la pregunta que nace aquí es: ¿cómo se elabora un prediagnóstico en comunicación organizacional?

El prediagnóstico: primer acercamiento a la organización y a su realidad comunicacional

Con lo dicho hasta ahora, es claro que la comunicación en las organizaciones es un activo intangible que aporta al desarrollo y a la efectividad de la empresa y que debe ser diagnosticado y planificado (Abadía y Vaca, 2014). Para Brandolini *et al.* (2008), diagnosticar implica detectar síntomas de la organización para “confeccionar un plan estratégico de comunicación” (p. 20). En conformidad, señala Castillo (2009) que no es suficiente emprender acciones comunicacionales indiscriminadamente e insiste en que es “indispensable la investigación y la planificación” (p. 19).

Sumado a esto, y teniendo en cuenta que una organización es un “sistema discernible de interacciones, relativamente permanente y relativamente complejo” (Beckhard, 1988, p. 106), el horizonte del diagnóstico puede no ser tan claro, así que un prediagnóstico se torna una herramienta útil. Sin embargo, y para dar respuesta al interrogante planteado para la presente investigación (¿cómo prediagnosticar la comunicación en las organizaciones?), puede decirse que la teoría es insuficiente. Es desde la administración pública, en 1983, que el argentino Isidoro Felcman hablaba de la importancia y de la necesidad de una “primera aproximación al conocimiento de la realidad” (p. 21).

Al realizar un rastreo de lo publicado sobre el prediagnóstico, se encuentran algunas investigaciones en áreas como la medicina, la ingeniería y la psicología, en las cuales se menciona el término, mas no se conceptualiza. Uno de los primeros materiales hallados se registra en 1978, realizado por Marco Negrón, quien reporta que, ante la imposibilidad de utilizar metodologías tradicionales en su investigación sobre la Faja Petrolífera del Orinoco, optó por el “diagnóstico precoz o prediagnóstico consciente” (p. 712). Esto le otorgó dos beneficios fundamentales: el primero, la formulación de una hipótesis en un breve lapso, esto con la participación de investigadores experimentados, y el segundo, la asignación de problemas prioritarios en pro de proponer acciones inmediatas.

Otra indagación que expone el prediagnóstico como metodología utilizada es la denominada “Esquema metodológico para un prediagnóstico de

seguridad alimentaria”, realizada en Quito por Reyes en 1984. En este ejercicio se reportan varias técnicas válidas, a saber: “sistema matricial, diagrama de árboles, diagramas ovales [...], diagrama de interacción matricial y marco lógico” (p. 1). Por su parte, Góngora *et al.* (2013), en su investigación “Prediagnóstico de la situación de investigación en administración en Argentina”, explican que el ejercicio de prediagnóstico:

se plantea como una etapa previa al diagnóstico y en general es la que lo origina, surge de una situación o desempeño poco satisfactorio del objeto de estudio [...]. Por lo tanto, un prediagnóstico es tentativo, es una primera aproximación o interpretación. En cambio, el diagnóstico profundiza el estudio de los elementos críticos o las vulnerabilidades detectadas en el prediagnóstico. (p. 2).

Específicamente en comunicación, solo se reporta el trabajo de Brandolini *et al.* (2008), quienes indican que la comunicación interna gira “en torno a cinco instancias que van encadenadas: el prediagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento” (p. 38). Sobre la etapa de prediagnóstico, estos autores plantean que se trata de “un primer acercamiento a la empresa” (p. 39), el cual se desarrolla a partir de la revelación de información, lo que representa un “insumo fundamental” (p. 39).

Según Brandolini *et al.* (2008), el prediagnóstico se desarrolla identificando el origen de la empresa, su sector industrial y lo que comercializa, las partes fundamentales de su direccionamiento estratégico tales como misión, visión, valores y organigrama, la descripción de sus clientes reales y potenciales, su competencia, su posicionamiento en el mercado, el número de sedes y de empleados y las características de estos últimos.

Frente a la comunicación se debe conocer cómo se compone el área encargada, su importancia para la organización, qué tan desarrollado está su funcionamiento, cuáles canales se manejan, a qué público se dirige, qué acciones se han implementado, sus resultados, sus necesidades, si se ha capacitado al personal sobre el tema, cuáles diagnósticos se han aplicado y qué cambios se han dado en la compañía últimamente (Brandolini *et al.*, 2008). Pero ¿son estos elementos

suficientes para obtener la información idónea que dé pie al comunicador para la toma de decisiones frente a los diagnósticos que se requieren y sobre los posibles planes estratégicos?

A partir de esto, la presente investigación se centra en la pregunta ¿De qué manera se puede realizar un correcto prediagnóstico de comunicación organizacional y qué interrogantes debe contener? Entonces, se planeó consolidar un formato de prediagnóstico que se comporte como herramienta conveniente que facilite el primer acercamiento del comunicador a la organización y la delimitación de lo que debe abordar y profundizar.

Metodología

Para llevar a cabo este proceso de indagación de tipo cualitativo (Hernández Sampieri *et al.*, 2014), se utilizó el Método Delphi, diseñado para recolectar juicios de especialistas en un tema específico, procesar la información y, a través de recursos estadísticos, construir un acuerdo general de grupo; y, de esa manera, tener resultados acerca de la viabilidad o validez de una idea o hipótesis (García Valdés y Suárez Marín, 2013).

El método Delphi, cuyo nombre hace referencia al Oráculo de Delphos y a las predicciones que se realizaban en la antigua ciudad griega, según Linstone y Turoff (1975) fue creado por Theodore J. Gordon y Olaf Helmer en 1951 en Santa Mónica, Estados Unidos. En ese mismo año, se realizó su primera aplicación en una investigación adelantada por la Research and Development Corporation, para conocer el impacto de la tecnología en la guerra (García Valdés y Suárez Marín, 2013). Gracias a la obra “The Delphi Method. Techniques and Application” de Linstone y Turoff (1975), se conocen, por lo menos, 489 resultados de investigaciones realizadas con este procedimiento.

El primer paso del Delphi es conformar un panel de expertos, quienes permanecen en el anonimato, y obtener de ellos su opinión frente a un asunto en cuestión. Cabe aclarar que frente al número de participantes del panel no hay consenso. Según Zartha *et al.*,

[...] algunos autores realizaron sus estudios con valores entre 30 y 123 expertos, mientras que otros autores presentan como número adecuado de expertos cifras entre 7 y 24, este tipo de vacíos relacionados con el número de panelistas continúa, ya que incluso, para algunos investigadores, no hay evidencia de que incrementando el tamaño del panel mejore la precisión, algunos autores argumentan que un rango entre 5 y 20 personas es suficiente. (2014, p. 2).

El panel Delphi se realiza a través de encuentros denominados rondas, en las que, generalmente, se hacen preguntas abiertas y se evita, en lo posible, que los invitados impongan sus puntos de vista a los demás participantes y evadir así la intromisión de sesgos en el estudio (García Valdés y Suárez Marín, 2013). De acuerdo con la postura de estos autores, el número de rondas es vital para lograr los buenos resultados del ejercicio; sin embargo, cada investigación puede decidir el número de rondas por ejecutar, lo que puede cambiar durante el proceso investigativo. Este método, además, comprende una fase estadística que se puede realizar en casos donde los cuestionamientos lo permitan.

Frente a los antecedentes más actualizados de utilización del Delphi, vale la pena mencionar la investigación de Palacio *et al.* (2016), quienes utilizaron este método para realizar su proyecto sobre gestión del conocimiento en el origen de cafés especiales. Esta investigación consiguió los resultados esperados en solo dos rondas, en las que se obtuvo un 75 % de consenso en las respuestas.

Teniendo en cuenta lo anterior, para la presente investigación se invitaron 25 expertos, de los cuales 15 aceptaron participar: 13 comunicadores sociales y 2 psicólogos; dos de ellos mexicanos y 13 colombianos de diferentes partes del país, como Medellín, Bogotá, Pereira y Cali, por lo que las rondas se realizaron a través de correo electrónico, teniendo en cuenta que por las características de la época, es habitual el uso de este tipo de canales (Eneko Astigarraga, 2008). Finalmente, con el fin de respetar el anonimato, en la exposición de los resultados estos especialistas participantes se denominaron experto n.º 1, n.º 2, n.º 3... n.º 15.

Los criterios para la invitación de dichos expertos al panel fueron profesión, cargo, años de experiencia, categoría docente, grado científico, vínculo actual con la actividad, tipo de capacitación específica que posee, cantidad de investigaciones afines a la comunicación, número de publicaciones sobre el tema y de citas que se hacen a sus trabajos. Estos ítems fueron seleccionados con base en la investigación de García Valdés y Suárez Marín (2013) sobre el panel Delphi.

En esta ocasión, el Panel Delphi se conformó por dos rondas. En la primera se les presentó a los expertos un primer formato original de prediagnóstico elaborado por las investigadoras, que fue complementado, corregido, validado y perfeccionado en la segunda ronda.

Resultados

En pro de presentar de manera clara los resultados arrojados por el panel Delphi, a continuación se narran, simultáneamente, las rondas uno y dos, para así dar cuenta de cómo, finalmente, quedó el formato de prediagnóstico de comunicación definitivo al que se denominó PRECOM (Anexo 1).

El primer esquema que se les expuso a los expertos iniciaba directamente con la pregunta sobre lo que entiende la compañía por comunicación organizacional. Tras la primera ronda, el experto n.º 1 sugirió abrir campos de respuesta específicos para plasmar la información básica de la organización, tal como: nombre o razón social, producto o servicio que se comercializa, tipo de organización, entre otros ítems. Sin embargo, más adelante, en la segunda ronda, el experto n.º 3 cuestionó la presencia de dicha información en el formato de prediagnóstico, debido a que esta debe levantarse en un paso anterior al prediagnóstico, correspondiente a la contextualización o al análisis situacional, tal como lo denomina Aljure (2015), quien indica que este es el punto de partida de todo trabajo comunicacional y que debe contener la información base que describe tanto el entorno como la organización en sí, mas no se centra en el tema de la comunicación propiamente.

Para el experto n.º 4, antes de la primera pregunta, debía anexarse el interrogante sobre el nombre del entrevistado y su cargo y, a consideración del experto n.º 1, debía añadirse el alcance de la organización; es decir, si es local,

nacional o internacional, para desprender de aquí una pregunta correspondiente al manejo centralizado o descentralizado de la comunicación. De igual manera, para lo que originalmente era la primera pregunta: para (nombre de la compañía), ¿la comunicación organizacional es?, en la primera ronda, los expertos n.ºs 1, 2, 4 y 6 coincidieron en la necesidad de aclarar el tratamiento de respuesta como múltiple. Para el experto n.º 3, era necesario señalar el orden de importancia de las opciones de definición propuestas, que pasaron de ser seis a siete (véase Anexo 1). Finalmente, el experto n.º 6 hizo una recomendación frente al lenguaje de las preguntas en general, al proponer que fuera estandarizado; es decir, que siempre se hablara de objetivos, funciones o procesos para no confundir los términos.

Para el caso de la pregunta: la comunicación dentro de la compañía ¿es responsabilidad de?, entre cuyas opciones de respuesta estaban un área específica, una oficina dirigida por un comunicador, una oficina dirigida por otro profesional, un grupo que se reúne periódicamente para tomar decisiones y un asesor externo, los expertos coincidieron en dos necesidades importantes: la primera, añadir una opción de respuesta que contemplara el hecho de que no hay un profesional designado para el cargo dentro de la organización; la segunda, aclarar que la respuesta podía ser de opción múltiple.

En la segunda ronda del panel, el experto n.º 1 propuso dos opciones de respuesta para esta pregunta, a fin de incluir a las pequeñas empresas dentro del formato; sin embargo, el experto n.º 3 argumentó que el tipo de empresa debió quedar claro en la etapa de contextualización. Por su parte, el experto n.º 1 conectó a la pregunta anterior lo siguiente: según su respuesta, explique el proceso sobre cómo se gestiona la comunicación en este tipo de empresa u organización.

En la segunda ronda, el experto n.º 1 propone organizar las opciones de respuesta de menos a más; es decir, iniciar por la opción que indica no tener persona designada para el área de comunicación de la organización y finalizar con las opciones que indican que sí se maneja y con herramientas más avanzadas. Además, el experto n.º 3 especificó que es necesario aclararles a las organizaciones cuántas opciones pueden elegir en esta respuesta.

También adherida a esta misma pregunta se desprenden las opiniones de los expertos n.º 1, 2 y 3, quienes consideraron necesario añadir campos de respuesta frente a la experiencia en temas de comunicación interna, perfil, estudios profesionales, edad y tipo de vinculación de la(s) persona(s) responsable(s) de la comunicación en la organización. Sin embargo, en la segunda ronda quedó definido que solo se indagaría por profesión o especialidad, cargo asignado, años de experiencia y tipo de contrato.

El experto n.º 1 propuso reemplazar las preguntas que originalmente estaban enumeradas como 5 y 6 por 4a y 4b, respectivamente (ver anexo). Además, este participante expresó la necesidad de incluir tanto los objetivos corporativos a los que responde el plan estratégico, en caso de tenerlo, como los canales y medios de comunicación que la organización utiliza para retroalimentarse con los públicos.

El experto n.º 3 sugiere que deben quedar registrados los pasos del plan estratégico, teniendo en cuenta los objetivos, las estrategias y las tácticas de la organización en caso de tenerlos; esto a quienes respondan la opción e de la pregunta 4, que reza: registre y describa los pasos del plan estratégico de comunicación (teniendo en cuenta los objetivos, las estrategias y las tácticas si los hay). Por su parte, a quienes respondan la opción d, ¿se elabora una matriz de públicos y canales de comunicación?, se les debe solicitar incluir la matriz de públicos y los canales de comunicación, acompañados de una breve descripción de esta, de acuerdo con los expertos n.º 1 y n.º 3.

Para la siguiente interpelación: describa el proceso que, generalmente, se lleva a cabo para desarrollar las acciones de comunicación en su organización, el experto n.º 6 propuso especificar la pregunta para que no fuera tan amplio el campo de respuesta, lo que se logró con el aporte del experto n.º 1, quien propuso especificar que las organizaciones deben puntualizar los pasos de diseño, ejecución, evaluación y mejora de sus acciones de comunicación. Para la segunda ronda, el experto n.º 1 anexó los interrogantes: ¿quién ejecuta las acciones? ¿Cómo es el proceso? y una pregunta sobre si esto se documenta.

Para la cuestión: describa las acciones que, generalmente, se realizan en el proceso de comunicación de la compañía, el experto n.º 1 propuso especificar los ámbitos que involucran los procesos de comunicación de la organización; por ejemplo, legales o administrativos. Sin embargo, en este punto específico, el experto n.º 3 se opuso a esto, al decir que es importante mantener la esencia del prediagnóstico, por lo tanto, no puede confundirse con otras etapas de contextualización en las cuales se incluyen los ámbitos corporativos descritos.

Por ello, y obedeciendo lo propuesto por el experto n.º 3, se indaga por temas comunicacionales, como flujos de comunicación, clima, cultura, identidad, imagen, reputación, etc.; la especificación de lo que ocurre con cada uno de estos subtemas debe ser resuelto en un diagnóstico. Por tanto, en la primera ronda, por decisión unánime, la que originalmente era la séptima pregunta se unió con la anterior dado que coincidía en su enfoque, y quedó de la siguiente manera: ¿Cuáles son los principales temas comunicacionales de interés para la organización? Ejemplos: flujos, clima, cultura, identidad, imagen, reputación, etc.

Sobre la pregunta correspondiente a la periodicidad de la medición, los expertos n.º 1 y n.º 2 expresaron la importancia de pedir que se especifique si se utiliza un instrumento específico para realizar la medición; además de pedir que se puntualice lo que se mide en la organización, si es cultura, clima, identidad, imagen u otro tema. Por su parte, el experto n.º 7 propuso añadir una tabla en la cual se permita condensar la periodicidad de la medición.

Teniendo en cuenta lo anterior, ya para la segunda ronda, y sobre las consideraciones de los expertos n.º 1 y n.º 3, esta pregunta quedó así: ¿La organización ha realizado alguna vez diagnósticos de comunicación? En cuyo caso las opciones son: a. No. b. Sí. c. ¿Cuántas veces? d. ¿Cada cuánto se realiza dicho ejercicio? e. ¿Quién es el/la (los/las) responsable(s) de organizar la medición de comunicación organizacional en la empresa? f. ¿Qué instrumentos han sido utilizados? g. ¿Quién es el/la (los/las) responsable(s) de analizar los datos, elaborar y presentar el reporte con los resultados del diagnóstico de comunicación? y h. ¿Ante quién se presentan los resultados de comunicación organizacional de la empresa?

De la pregunta n.º 7 nace la pregunta n.º 8, que queda de la siguiente manera: ¿Qué decisiones y acciones se han tomado sobre los resultados de los diagnósticos realizados? El formato original terminaba con observaciones correspondientes a la pregunta n.º 9; sin embargo, debido a las consideraciones del experto n.º 1, se suma una pregunta n.º 10: ¿Quisiera agregar algún comentario para poder entender mejor la dinámica de la comunicación organizacional en su compañía?

Conclusiones

Dos son las alertas que cabe hacer aquí sobre la comunicación en la organización: la primera, que es un proceso que trasciende la información (Pasquali, 1990); la segunda, que es un proceso que, más que operativo, es estratégico. Paladines-Galarza *et al.* (2016) explican que “la comunicación en las organizaciones se vuelve estratégica cuando se integra en los procesos de dirección y se convierte en un proceso esencial de competitividad empresarial” (p. 1), opinión con la que concuerda José Luis Vahos (2009), para quien existe la necesidad de incluir acciones tanto estratégicas como tácticas y operativas en el desarrollo de la comunicación, lo que conducirá a obtener resultados empresariales positivos en términos de rentabilidad económica.

Entonces, y de acuerdo con Castillo (2019) y con Abadía y Vaca (2014), la comunicación en las organizaciones es un activo que aporta al desarrollo y a la efectividad de la empresa cuando se trata de un proceso estratégico, organizado y estructurado que implica no emprender acciones comunicacionales indiscriminadamente. Por tanto, la comunicación organizacional debe ser diagnosticada y planificada.

Sin embargo, antes del diagnóstico existe un paso anterior, considerado de gran importancia tras el desarrollo de la presente investigación: el del prediagnóstico, que no puede ser confundido con el primer paso del plan estratégico de comunicación correspondiente a la contextualización o al análisis situacional (Saab, 2015), entendidos como la descripción del contexto general (externo a la organización), en el que se analiza el sector, las normativas, la competencia, etc., y el específico (interno de la organización), tales como la

misión, la visión, los objetivos y, en fin, el direccionamiento estratégico. Por su parte, con el prediagnóstico se aborda, específicamente, en profundidad, toda aquella información base sobre la esencia comunicacional de la organización.

Por ello, esta investigación permitió determinar que la manera adecuada para realizar un prediagnóstico de comunicación organizacional, considerando que cada organización posee especificidades propias y características diferentes, es con una herramienta que responda interrogantes acerca de cómo la organización maneja la comunicación interna y externa, quiénes son los responsables, cuál es el público objetivo, cuáles son las herramientas que emplea y cuál es su planificación, entre otros.

Por lo anterior, para realizar esta indagación sobre la forma correcta de realizar un prediagnóstico de comunicación, fue fundamental la utilización de un riguroso método que permitiera reunir diversas opiniones de expertos en la materia, los cuales, por medio de sus aportes, permitieron abarcar los ítems por analizar en las organizaciones.

Se concluye aquí que la metodología panel Delphi fue la más acertada, ya que se comportó como una buena herramienta de previsión, que se recomienda para investigaciones que busquen llegar a la construcción de cualquier instrumento por medio del consenso.

De esta manera, fue posible aquí condensar lo básico que un comunicador necesita saber, previamente, sobre la comunicación en la organización, en un formato de prediagnóstico estándar que fue denominado PRECOM. En este, las compañías pueden consignar su información, independientemente de lo estructurados o no que estén sus procesos de comunicación.

PRECOM permite un acercamiento entre el comunicador y la organización desde el inicio del proceso, lo cual facilita las diferentes etapas del o los diagnósticos que se lleven a cabo posteriormente y las decisiones estratégicas que se tomen desde la planeación. Además, PRECOM permite al comunicador focalizarse y priorizar los temas a resolver en la organización.

Referencias

- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Oberta UOC Publishing.
- Abadía, H. y Vaca, A. (2014). La auditoría de comunicación en universidades privadas del Eje Cafetero. *Revista Páginas*, (94), 89-100. <https://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/paginas/article/view/1967/1873>
- Apolo, D., Murillo, H. y García, G. (2014). *Comunicación 360: Herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Astigarraga, E. (2008). *El método Delphi*. Universidad Deusto.
- Bartoli, A. (1991). *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Paidós.
- Beckhard, R. (1988). *Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos*. Addison Wesley Iberoamericana, Fondo Educativo Interamericano.
- Brandolini, A., González, F. M. y Hopkins, N. (2008). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. La Crujía.
- Carretón, B. M. C. (2009). Introducción a la comunicación interna en relaciones públicas. En: M. C. Carretón (dir.) y S. I. Ramos (coord.), *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas).
- Castillo, E. A. (2009). La auditoría de comunicación interna. Metodología Específica en relaciones públicas. En: M. C. Carretón (dir.) y S. I. Ramos (coord.), *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas).

- Costa, J. (2018). Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y Palabra*, 22(1-100), 356-373. <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1160>
- Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations. En F. Jablin y L. Putnam (eds.), *The new Handbook of Organizational Communication*. Sage.
- Felcman, I. L. (1983). Pautas para la definición de estrategias de investigación y diagnóstico institucional en la Administración Pública Argentina. *Revista Argentina de Administración Pública*, 4(13-14), 17-52. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/inap_revista_argentina_administracion_publica_13-14_octubre_1982-marzo_1983.pdf
- Flores S. (2017). La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales, [tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid].
- García Valdés, M. y Suárez Marín, M. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 253-267. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200007&lng=es&tlng=es
- Góngora, N. H., Nóbile, C. y Larrivey, M. F. (2013). Prediagnóstico de la situación de investigación en administración en Argentina. *Revista Digital Ciencias Administrativas*, 1(1), 26. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511651377008>
- Guzmán, A. P. (2007). *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial*. CICCO Centro de investigaciones de la comunicación corporativa. Ecoe Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Interconsulting Bureau S. L. (2015). Psicología empresarial y comunicación. Ediciones de la U.

- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice*. Longman.
- Linstone, H. y Turoff, M. (1975). *The Delphi Method*. Addison-Wesley Publishing.
- Marchiori, M. (2008). Comunicación interna: un factor estratégico para los negocios. Vol. 1 (2.^a ed.). *Difusão*, 205-222.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54. <https://redalyc.org/pdf/1814/181422294008.pdf>
- Negrón, M. (1978). Prediagnóstico para un plan de desarrollo integral de la Faja Petrolífera del Orinoco. *Foro Internacional*, 18(4(72)), 710-745. <http://www.jstor.org/stable/27754745>
- Palacio, J., Hernández, R., Ríos, A. y Zartha, J. (2016). Estudio de prospectiva: Aplicación del método Delphi en cafés especiales en Colombia al 2025. *Revista Espacios*. 37(14), 7. https://www.researchgate.net/publication/304039810_Estudio_de_Prospectiva_Aplicacion_del_metodo_Delphi_en_Cafes_Especiales_en_Colombia_al_2025
- Paladines-Galarza, F., Yaguache-Quichimbo, J. y Altamirano-Benítez, V. (2016). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: Enfoque ecuatoriano e internacional. *Revista Razón y Palabra*, 20(1(92)), 1-32. <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/369>
- Pascuali, A. (1990). *Comprender la comunicación*. Caracas, Venezuela: Monte Ávila Latinoamericana.
- Piñuel, R. J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Síntesis.
- Prieto, D. (1990). *Diagnóstico de la comunicación*. CIESPAL.
- Prieto, D. (1999). *La comunicación en la educación*. Ediciones CICCUS-La Crujía.

- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. y Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista Negotium*, 1(2), 32-48. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Rodríguez, H. (2002) Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández, *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Rogers, E. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Sánchez, C. M. L. (2005). Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. *Revista Digital Sala de Prensa*, (83), 1-7. <https://www.gacetadeprensa.com/noticia/9448/opinion/desarrollo-de-la-comunicacion-externa-en-la-empresa.html>
- Reyes, P. A. (1984). *Esquema metodológico para un diagnóstico de seguridad alimentaria*. Serie de publicaciones misceláneas n.º 540. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Vahos, M. J. L. (2009). El diseño y uso de indicadores de comunicación en las organizaciones antioqueñas. *Revista Anagramas-Rumbos y sentidos de la comunicación*, 7(14), 81-92. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-25222009000100006&script=sci_arttext&tlng=pt
- Valle, M. (2003). La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. *Revista Razón y Palabra*, (32). <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>
- Van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall.
- Zartha, J., Montes, J., Toro, I. y Villada, H. (2014). Método Delphi-Propuesta para el cálculo del número de expertos en un estudio Delphi sobre empaques biodegradables al 2032. *Revista Espacios*, 35(13), 10-11. <https://www.revistaespacios.com/a14v35n13/14351310.html>

PRECOM: HERRAMIENTA PREDIAGNÓSTICA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Identificación de procesos de comunicación organizacional

**Autoras: Esther Julia Castaño González
Mariana Bedoya Maldonado**

Importante: la persona encargada de responder las preguntas que se presentan a continuación debe conocer, en detalle, los procesos internos de la comunicación en la organización, el personal, las áreas y los cargos.

Nombre de quien responde:

Cargo:

Alcance de la organización en el mercado:

- Local. Ciudad: _____
- Nacional. Definir ciudades: _____
- Internacional. Definir países: _____

En caso de haber escogido la opción “b” o “c”, responda si el manejo de la comunicación está:

- Centralizado (se maneja desde una sede principal).
- Descentralizado (cada sede tiene un manejo independiente de la comunicación).

Pregunta de respuesta múltiple. En caso de seleccionar varias respuestas señale el orden de importancia de las definiciones.

1. Para _____ la comunicación organizacional es:
(Nombre de la organización)

- El proceso de transmisión de información hacia el interior y el exterior de la organización a través de medios de comunicación.
- La encargada de la difusión, promoción y venta de los productos y servicios de la organización hacia el cliente y/o el consumidor.
- Un proceso de retroalimentación con los diferentes públicos o grupos de interés.
- Un apoyo para el logro de los objetivos organizacionales.
- Un proceso determinante que apoya la ejecución del plan estratégico.
- Actividades de información como boletines, cartelera, reuniones, etc.
- Otro ¿cuál?: _____

Pregunta de respuesta múltiple.

2. La comunicación dentro de la organización es responsabilidad de:

- El propietario:
- Un área específica denominada: _____
- Una oficina dirigida por un comunicador:
- Una oficina dirigida por otro profesional: ¿cuál? _____
- Un grupo interdisciplinario que se reúne periódicamente para tomar decisiones.
- El gerente o directivo, a partir de las necesidades puntuales que se presentan.
- Una agencia externa. ¿cuál?

- h. Un asesor externo.
- i. La comunicación no es responsabilidad de nadie.
- j. Otro ¿cuál? _____

K. Según su respuesta, explique el proceso sobre cómo se gestiona la comunicación en este tipo de empresa u organización:

3. Si respondió la opción c, d, f o h. de la pregunta 2, indique:

Nombre	Profesión o especialidad	Cargo	Años de experiencia en actividades afines a la comunicación	Tipo de contrato

4. Frente a la comunicación en su organización: (señalar solo una opción)

- a. No se trabaja la comunicación.
- b. Se hace solamente cuando surge un problema o conflicto específico que requiere atención.
- c. Se trabaja a partir de proyectos.
- d. Se elabora una matriz de públicos y canales de comunicación.
- e. Se trabaja a partir de un plan estratégico de comunicación.
- f. Se va dando de acuerdo con las instrucciones de los directivos.
- g. Otro ¿Cuál?: _____

4.A. Si respondió la opción e. de la pregunta 4., registre y describa los pasos del plan estratégico de comunicación (teniendo en cuenta los objetivos, las estrategias y las tácticas si los hay).

4.B. Si respondió la opción d. de la pregunta 4., incluya en el espacio abajo el gráfico que ilustra la matriz de públicos y los canales de comunicación que la organización utiliza para atender a dichos públicos o grupos de interés. Le pedimos acompañar el gráfico con una breve descripción del mismo.

5. Describa el proceso que, generalmente, se lleva a cabo para desarrollar las tácticas (acciones) de comunicación en su organización. Describa los procesos de planeación, diseño, ejecución, evaluación y mejora de dichas acciones de comunicación si acaso están formalizados. En caso contrario, defina quién ejecuta las acciones y cómo es el proceso para ello. Incluya, por favor, un comentario acerca de si las acciones de comunicación de la empresa se documentan para poder consultar y analizar dichas soluciones en siguientes ocasiones y aprovechar lo que la organización aprende poco a poco respecto a su experiencia en gestión comunicativa.

<p>6. ¿Cuáles son los principales temas comunicacionales de interés para la organización?, ejemplos: flujos, clima, cultura, identidad, imagen, reputación, etc.</p>
<p>7. La organización: ¿ha realizado alguna vez diagnósticos de comunicación?</p> <p>7.1. No _____</p> <p>7.2. Sí _____ ¿Cuántas veces?</p> <p>7.3. ¿Cada cuánto se realiza dicho ejercicio? _____</p> <p>7.4. ¿Quién es el/la (los/las) responsable(s) de organizar la medición de comunicación organizacional en la empresa? _____</p> <p>7.5. ¿Qué instrumentos han sido utilizados? _____</p> <p>7.6. ¿Quién es el/la (los/las) responsable(s) de analizar los datos, elaborar y presentar el reporte con los resultados del diagnóstico de comunicación? _____</p> <p>7.7. ¿Ante quién se presentan los resultados de comunicación organizacional de la empresa? _____</p> <p>8. ¿Qué decisiones y acciones se han tomado sobre los resultados de los diagnósticos realizados?</p>
<p>9. Observación (nes) que le pueda servir al grupo asesor para entender el proceso de comunicación de su compañía.</p>
<p>10. ¿Quisiera agregar algún comentario para poder entender mejor la dinámica de la comunicación organizacional en su compañía? Gracias por su colaboración.</p>

*Se sugiere que este formato sea diligenciado en un proceso de acompañamiento por parte del asesor (comunicador), a manera de entrevista.

*Este formato está protegido por el derecho de autor, así que su utilización, publicación y/o reproducción solo podrá ser realizada tras su debida citación: (Castaño y Bedoya, 2020). Su transformación solo será permitida a través de autorización escrita dada por las autoras.



**ORGANIZACIONES
SALUDABLES
UNA CONTRIBUCIÓN
DESDE LA PSICOLOGÍA
Y LA COMUNICACIÓN**



Universidad
CATÓLICA
de Pereira

VIGILADO MINEDUCACIÓN