



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

1 8 0 3

“Experiencia del empleado en una empresa de consultoría minera en Colombia dentro de un marco de organización flexible del trabajo”

Marcela Jaramillo Espinosa

Trabajo de grado para optar al título de Psicóloga

Asesora

María Isabel Zuluaga Callejas

Psicóloga

Especialista en Gerencia de Servicios Sociales

Magister en Salud Pública

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Departamento de Psicología

Medellín

2021

Agradezco enormemente cada palabra de aliento de mi madre, que en su regazo de sabiduría siempre pude encontrar el norte cuando flaqueaba en el arduo proceso de convertirme en psicóloga. A mi entrañable Pascual que me ayudó a mantener la luz encendida en mis momentos de mayor oscuridad. A cada uno de mis amigos, que, con su inocente presencia, influenciaron el rumbo de mi trayectoria. A mi familia, que siempre ha estado a mi lado para recordarme que nací para cumplir mis sueños. A mi asesora por haber sido un libro abierto e ilustrado, por su basto conocimiento y por su constante exigencia. Finalmente, agradezco infinitamente a mi Alma Mater por permitirme sentir genuinamente lo que es pertenecer.

RESUMEN

El objetivo que orientó esta investigación fue el de analizar la experiencia del empleado en una empresa de consultoría minera en Medellín, Colombia, dentro de un marco de organización flexible del trabajo. Para ello se llevó a cabo un estudio cualitativo, a través del método de estudio de caso. Se diseñó una entrevista semiestructurada como método de recolección de información y fue aplicada a tres de los colaboradores de la organización, entre los veintitrés y los treinta y ocho años. La interpretación de los resultados señala, en relación con los componentes de la experiencia del empleado, que las expectativas identificadas son más homogéneas entre los participantes que las necesidades identificadas, en relación con las variables sociodemográficas de edad, nivel de formación académica, relación laboral y el cargo ocupado en la organización. Los aspectos más críticos de las condiciones laborales en relación con el diseño organizacional de la consultora se identifican en la retribución económica, la carga de trabajo, la calidad del contrato laboral la justicia en la contratación, remuneración y promoción, las vías de promoción laboral, los recursos materiales y técnicos, el ajuste a algunas necesidades, expectativas y aspiraciones y la adaptación parcial a algunas políticas de la organización. Por el contrario, los aspectos más favorables de las condiciones laborales en relación con el diseño organizacional se observan mayormente en las escalas del ajuste entre la organización y la persona y la adaptación de la organización y la persona, las escalas del entorno social y el desarrollo.

Palabras clave: Psicología organizacional, estudio de caso, experiencia del empleado, condiciones laborales, diseño organizacional.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the employee experience in a mining consulting company in Medellin, Colombia, within a framework of flexible work organization. For this purpose, a qualitative study was implemented through the case study method. A semi-structured interview was designed as a method of data collection and was applied to three of the organization's employees, between the ages of twenty-three and thirty-eight. The interpretation of the results indicates, in relation to the components of the employee experience, that the expectations identified are more homogeneous among the participants than the needs identified, in relation to the sociodemographic variables of age, level of academic training, kind of labor contract and the position held within the organization. The most critical aspects of working conditions in relation to the organizational design of the consulting firm are identified in the economic compensation, workload, quality of the labor contract, fairness in hiring, remuneration and promotion, ways of job promotion, material and technical resources, adjustment to some needs, expectations and aspirations, and partial adaptation to some of the organization's policies. Conversely, the most favorable aspects of working conditions in relation to organizational design are mostly observed on the scales of organization-person fit and organization-person fit, social environment and development scales.

Keywords: Organizational psychology, case study, employee experience, working conditions, organizational design.

CONTENIDO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
JUSTIFICACIÓN	20
MARCO REFERENCIAL	24
EXPERIENCIA DEL EMPLEADO.....	24
ORGANIZACIÓN FLEXIBLE DEL TRABAJO	30
CONDICIONES LABORALES.....	34
DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	39
VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS	46
OBJETIVOS.....	51
OBJETIVO GENERAL.....	51
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	51
METODOLOGÍA	52
TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	53
SISTEMA CATEGORIAL.....	54
PARTICIPANTES	56
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	58
<i>Entrevista semiestructurada</i>	58
PROCEDIMIENTO	61
ANÁLISIS DEL CONTENIDO	62
RIGOR EN LA METODOLOGÍA	63
LIMITACIONES.....	64
CONSIDERACIONES ÉTICAS	64
RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	66
RESULTADOS.....	69
DISCUSIÓN.....	80
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES.....	89
REFERENCIAS	91
ANEXOS	98
ANEXO A. COMPONENTES DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE BLANCH (2010)	98
ANEXO B. ÍNDICE DE LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO DE MORGAN (2017)	100
ANEXO C. PARÁMETROS DE DISEÑO SEGÚN MINTZBERG (1984, P. 97)	101
ANEXO D. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA LOS COLABORADORES.....	102

ANEXO E. IMAGEN DE INVITACIÓN PARA PARTICIPAR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN...	103
ANEXO F. CONSENTIMIENTO INFORMADO	104
<i>Consentimiento para participar en un proyecto de investigación</i>	104
<i>Acta de Consentimiento Informado</i>	106

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“El trabajo es una categoría central de la experiencia humana individual y social” (Blanch, Sahagún y Cervantes, 2010, p. 175) y constituye “la principal fuente de provisión de los medios objetivamente necesarios para la supervivencia material y también de los recursos subjetivos requeridos para el desarrollo moral, político, cultural y psicológico” (Blanch, 2011, p. 3). La relevancia de las condiciones de trabajo para la psicología como disciplina y como profesión (Drobni, Beham & Präg, 2010 en Blanch, 2011) radica en la centralidad de la actividad laboral en la vida de las personas y familias, funcionando “como piedra angular del orden y la integración sociales y también como factor determinante de la salud, la calidad de vida y el bienestar subjetivo” (Blanch, 2011, p. 3).

La European Commission afirma que la calidad del empleo es un concepto relativo referido a la relación trabajo-trabajador, el cual tiene en cuenta tanto “características objetivas del trabajo, como el ajuste entre las características del trabajador y las requeridas por el puesto, lo cual incluye la evaluación subjetiva de dichas características por el respectivo trabajador según sus propias características y expectativas” (2001, citado en Gamboa, 2016, p. 146). Según Blanch et al. (2010), las condiciones de trabajo son concebidas como “el conjunto de las circunstancias y características ecológicas, materiales, técnicas, económicas, sociales, políticas, jurídicas y organizacionales en el marco de las cuales se desarrollan la actividad y las relaciones laborales” (p. 175).

Los significados que las personas otorgan a su trabajo no son un derivado exclusivamente de las “situaciones, contextos y coyunturas inmediatas, sino también de un complejo proceso de construcción en el que intervienen valores, ideales, metas, normas, retóricas, estrategias, creencias, aspiraciones y expectativas socioculturales y personales sobre el trabajo, la profesión y la carrera” (Granero, Blanch y Ochoa, 2018, p. 2). Blanch (2011), afirma que “la realidad laboral [es] un proceso socio-histórico cuya dinámica, funciones y efectos resultan indisociables de sus condiciones de producción y de reproducción” (p. 4).

De acuerdo con Blanch (2010), el panorama actual sobre la evaluación de condiciones laborales se caracteriza por “la coexistencia de dos perspectivas necesarias y recíprocamente complementarias” (p. 177), por un lado, las investigaciones sobre aspectos psicológicamente problemáticos de las condiciones de trabajo, y por el otro, el estudio de las causas y de las consecuencias de la felicidad en el trabajo.

La creciente preocupación por el estudio psicológico de las condiciones laborales ha impulsado política y jurídicamente la intervención en el campo de la seguridad y la salud en el trabajo, al asociarse a las condiciones del trabajo con un conjunto de circunstancias de riesgo laboral (Blanch, 2010). Esto, tiene “como telón de fondo las consabidas profundas transformaciones cuantitativas y cualitativas en la organización y gestión del mismo mundo laboral” (Blanch, 2010, p. 176). Así, el trabajo (su práctica, su organización y su gestión) es una de las áreas de la experiencia humana individual y social que ha experimentado transformaciones radicales a lo largo de la última generación (Adriane, 2016; Blanch, 2016; Gamboa, 2016; González y Sánchez, 2016; Malvezzi, 2016; Mateus, 2016; Orejuela, Londoño y Zapata; 2016; Peiró, 2016; Porras, 2016; Vesga, 2016; Sisto y Fardela, 2008). Al respecto, Blanch argumenta que

La transición desde el fordismo keynesiano hacia el nuevo capitalismo posmoderno, de la mano de la globalización económica neoliberal, la innovación tecnológica y la reorganización flexible del trabajo, está transformando, intensa y aceleradamente, no solo los modos de producir, intercambiar y consumir; sino también los de pensar, sentir, actuar, comunicarse y relacionarse en el trabajo. (2014a, p. 40).

Citando a otros autores, Blanch (2014a) resumen el triple salto sociocultural en la sociedad contemporánea: (a) desde la modernidad sólida y estable, con firmes puntos de anclaje de certezas y seguridades, a la líquida, inconsistente e inconstante, sin referentes a los que agarrarse, a la sociedad del riesgo, que sólo proporciona la certidumbre de la incertidumbre y la seguridad de la inseguridad; (b) desde un modelo de bienestar social keynesiano basado en el pleno empleo permanente, hacia la oferta neoliberal del subempleo precario, desde la psicosocialmente confortable carrera laboral lineal, previsible y panificable, a la corrosión del carácter en empleos temporales, discontinuos, fragmentados e inseguros y, muy especialmente, (c) desde la actividad

laboral con cargas y ritmos relativamente naturales, hacia la sobrecarga de tarea y la urgencia temporal del mucho que hacer, sin suficiente tiempo para hacerlo. Estos cambios culturales han repercutido psicológicamente en el personal empleado en

los planos del significado y del sentido del propio trabajo, de la motivación laboral y especialmente de la ética profesional, convertida en escenario de tensiones ideológicas y contradicciones morales: servicio público vs negocio privado, bien común vs beneficio particular, conciencia profesional vs imperativos comerciales; profesionalismo como contrato social con la comunidad vs mercantilismo como contrato laboral con el mercado (Blanch, 2014a, p. 41).

La identidad es una importante fuente de sentido para las personas. La construcción de identidades laborales, las cuales se configuran en el marco del lugar que ocupan las personas en las organizaciones en su calidad de sujetos trabajadores, se concibe como la relación que las personas tienen con el trabajo respecto a cómo el rol ocupacional tiene que ver con lo que la persona es, o le describe como parte central suya (Vesga, 2016). La objetivación y subjetivación son dos procesos del capitalismo organizacional¹ que han conducido a una transformación de la experiencia laboral, es decir, “el significado y sentido otorgado al trabajo y que dicho cambio en la subjetivación laboral genera una transición psicosocial hacia un pensamiento posmoderno característico de una sociedad de riesgo laboral, fundamentado en el cambio del escenario laboral” (Garrido, Blanch, Uribe, Flórez y Pedrozo, 2011).

El paisaje sociolaboral contemporáneo está dominado por el capitalismo financiero y la flexibilización (Orejuela et al, 2016). El creciente dominio del mercado sobre entidades gubernamentales y estatales conllevan a la configuración de la sociedad del mercado y a la generalización del modelo de empresa capitalista más allá del sector productivo (Orejuela et al, 2016). Las transformaciones del mundo del trabajo implican a su vez transformaciones sobre la forma en que se constituye el sujeto social mediante el trabajo” (Sisto 2009, citado en Vesga, 2016), en la medida en que los sistemas de trabajo se caracterizan actualmente por una

¹ Este concepto es el modelo teórico que da cuenta del proceso de implantación del paradigma empresarial en instituciones públicas.

heterogeneidad productiva y sociocultural en la que coexisten mundos del trabajo altamente diferenciados y desiguales, lo cual incide en la variedad de experiencias de trabajo que se vivencian y en las condiciones de construcción de subjetividades laborales disímiles, los sentidos sobre el trabajo se vuelven en ocasiones difusos y ambivalentes debido a la fragmentación del trabajo y a la polifuncionalidad exigible para los trabajadores (Vesga, 2016).

En este sentido, la subjetivación alude a “las formas de pensar, sentir y actuar respecto a sí mismo y a los demás en el ámbito laboral, de acuerdo con el paradigma imperante”. (Garrido et al, 2011). Esta comprende todo el conjunto de procesos de construcción de subjetividad. Por su parte, la objetivación incluye dos elementos, por un lado, la institucionalización del nuevo escenario laboral, referida a la materialización operativa por el New Management de un conjunto de dispositivos, códigos, normas, procedimientos y prácticas estructurales de la organización y por el otro, la naturalización referida a la implementación del discurso gerencial como realidad necesaria e incuestionable del nuevo modelo de organización empresarial. (Garrido et al, 2011).

“La flexibilidad como estrategia de modernización garantiza al sector empresarial su participación en la economía global, basado en la fuerza del mercado impuestas por la competencia internacional” (Useche 2002, p. 76). La creciente mercantilización del trabajo, despojado de su condición de derecho social, lo somete a las leyes de la oferta y la demanda que impone el mercado, introduciendo cambios en las formas de organización y estilo de gerenciamiento empresarial, caracterizado, según Ramírez (2016) por la operación con un número reducido y estable de funciones y empleados, desechando lo innecesario y prescindible, adoptando estrategias organizacionales flexibles que le permitan modificar y ajustar sus políticas laborales para orientar los procesos y la gestión desde la perspectiva del cambio, la innovación, el aprendizaje y la mejora continua.

A pesar de los cambios tecnológicos progresivos, que pueden afectar positivamente la experiencia individual y social en el trabajo, discurre, según Blanch (2014b), simultáneamente una mutación socialmente regresiva, propiciada por el modelo neoliberal de flexibilización organizacional y de globalización económica. En el contexto de Colombia, Calderón, Naranjo y Álvarez, argumentan que “las estrategias de externalización complementadas con prácticas de

flexibilización contractual y funcional contribuyeron a elevar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad, pero trajeron como consecuencia inestabilidad laboral y pérdida de confianza en las relaciones capital trabajo” (2007, p. 42).

El contexto laboral dentro del marco de la flexibilización se ha traducido en un incremento de la precariedad, la desprotección social, la sensación generalizada de vulnerabilidad e incertidumbre y la disminución de la calidad de vida tanto dentro como fuera del trabajo. (Orejuela et al, 2016). Estos cambios organizativos en el trabajo han transformado las condiciones laborales, ubicando al trabajador en una situación de explotación, desmejoramiento, inestabilidad y precarización, reflejándose en factores como la intensificación e individualización del trabajo, la degradación de los contratos, la fuerte tendencia a la tercerización y subcontratación, la constricción de los salarios y la pérdida de las prestaciones y beneficios laborales (Orejuela et al, 2016; Useche, 2002).

Los riesgos psicosociales han aumentado su relevancia debido a las actuales formas de organización del trabajo caracterizadas por nuevos modelos de desarrollo laboral (Garrido et al, 2011), en donde pulula la informalidad laboral, el desempleo estructural, la emergencia de nuevas enfermedades laborales, las trayectorias laborales discontinuas, intermitentes, fragmentadas y la tendencia a la pérdida de la jubilación como horizonte (Orejuela et al, 2016).

Blanch (2014b) argumenta que Offe (1997) distingue dos formas de precariedad. Por un lado, la precariedad derivada de una situación laboral precaria y por otro, la asociada a una situación económica precaria. “El nuevo capitalismo flexible, marco de contratos efímeros, precederos, transitorios y a corto plazo, supone una modificación sustancial de este escenario, una ruptura de estas premisas y un trastorno de las experiencias psicosocialmente positivas asociadas al empleo estable” (Blanch, 2014b, p. 57).

Las dinámicas de las variaciones en el mercado y las relaciones laborales reflejan la dominación ideológica de la mentalidad empresarial capitalista extendida al conjunto de la cultura, es decir, la entronización del modelo de empresa como paradigma de funcionamiento social y como matriz de sentido. (Orejuela et al, 2016). El trabajo contemporáneo se caracteriza por una profunda dinámica de individualización, que se expresa tanto en las características estructurantes de la actividad como

en las lógicas de acción y relación en el trabajo. (Soto, 2009, p. 103). Adicionalmente, se fomentan las culturas organizacionales centradas en valores corporativos que conviertan la empresa en la gran familia de los empleados, de manera tal que estos se identifiquen, comprometan, participen y responsabilicen con las metas e intereses de la empresa, de modo similar a como lo hacen con sus sistemas familiares naturales Según Ramírez (2016).

Es posible identificar un claro discurso acerca de las personas en la empresa, sobre las disposiciones y lógicas de acción que deben desarrollar en relación con su propia carrera y en relación con la empresa, que transversalmente hace un llamado a la responsabilización, a la movilización subjetiva y al involucramiento en el trabajo (Soto, 2009). La ideología empresarial individualizante trae como efecto la naturalización de la precarización del trabajo, donde el sujeto se agencia a sí mismo y se responsabiliza de su posibilidad de mantenerse activo en el mercado de trabajo, respondiendo individualmente a sus exigencias, conduciendo a mayores sacrificios personales no reconocidos en términos de tiempo, dinero y opciones saludables de vida (Orejuela et al, 2016).

La exigencia de nuevas competencias laborales como empleabilidad, flexibilidad, posicionamiento, emprendimiento, polivalencia, competencia, gestión de la diversidad, gestión humana como un socio estratégico (Gamboa, 2016; Orejuela et al 2016; Vesga, 2016; Soto, 2009) reflejan la instauración de un sistema que deposita en el individuo la responsabilidad en materia de su protección social, llevándolo a la incurrencia de prácticas del tipo auto: autogestión, autocontrol, autoempleo y autodesarrollo.

La noción de empleabilidad se ha transformado en el pilar central para la comprensión de los fenómenos del empleo y refleja con particular claridad las características de la dimensión ideológica del trabajo contemporáneo. Se ha transformado en el objetivo central de los gobiernos, insistiendo fuertemente en las capacidades de adaptación, de iniciativa y de reciclaje de los individuos, a través de estrategias individuales de desarrollo del propio “capital” de competencias. El fenómeno da cuenta de un traspaso absoluto de la responsabilidad de la carrera al individuo, expresando no sólo la capacidad individual para encontrar un empleo, sino además para construirse

una carrera autónoma, permitiendo a las empresas eximirse de toda responsabilidad social e instaurar la flexibilidad generalizada en el mercado del trabajo (Soto, 2009).

Dichas carreras están influidas por las nuevas prácticas empresariales de organización laboral y relaciones sociales. Pero estas también descansan en cambios en los modelos organizativos tendentes a fraccionar las relaciones laborales y a promover la carrera competitiva. El resultado es una clara degradación de condiciones laborales de determinados segmentos profesionales (Recio, 2007): el discurso de los millennials no es una llamado “a la justicia social (y la acción colectiva) sino una petición de reconocimiento del mérito que deja fuera de visión las condiciones de precariedad e inseguridad económica en las que viven otros muchos jóvenes y personas adultas” (Recio, 2007, p. 422).

Muchos de los procesos de reestructuración del mercado laboral, desde la proliferación de empleos temporales hasta la legitimación de las carreras individuales hipercompetitivas pasando por el propio fraccionamiento de condiciones laborales, trabajan precisamente para impedir el desarrollo de la acción colectiva. Por esto el descontento de los jóvenes pocas veces se traduce en demandas de cambios sustanciales (Gálvez, 2007 en Recio 2007, p. 424).

Desde esta perspectiva, las nuevas exigencias derivadas de la mutación del mercado laboral implican la adopción de una ética profesional y una gestión organizacional encaminada a cuestionar por las condiciones del trabajo, porque de acuerdo con Blanch, la forma en la que se configure este escenario incide en

la calidad del mismo trabajo, (...) sobre el bienestar, la salud y la seguridad, la motivación, el compromiso, la satisfacción y el rendimiento laboral, las patologías profesionales, la eficacia y la eficiencia de las organizaciones y también sobre de las disfunciones en las mismas, como conflictividad, absentismo y presentismo, rotación, abandono, accidentalidad o enfermedades laborales (2010, p. 175).

Existe en la actualidad un reconocimiento generalizado a nivel mundial, no solo por los académicos, sino también por parte de los líderes de las organizaciones por adoptar una cultura

centrada en el empleado, motivada principalmente por las características de la fuerza de trabajo actual y la mutación en la naturaleza del trabajo (Arnold, 2018; Maylett y Wirde, 2017; Morgan, 2017; Lee Yohn, 2016). Factores como la insuficiencia del modelo tradicional del engagement, los cambios demográficos, la generación de los millennials como constituyente de la fuerza laboral actual, la globalización y la tecnología inherente a ella, los arreglos alternativos de trabajo con tendencia a la flexibilidad, la analítica y la transparencia del mundo digital, entre otros, son los principales movilizadores para que los líderes de las organizaciones hayan empezado a entender el impacto del recurso humano como factor estratégico y diferenciador de sus compañías. (Morgan, 2017).

La guerra por el talento², ha conducido a un nuevo paradigma de la concepción del individuo al interior de las organizaciones: la revolución de la experiencia (North Highland, 2016). La experiencia del empleado es *“la intersección de las expectativas, necesidades y deseos de los empleados y el diseño organizacional de esas expectativas, necesidades y deseos”* (Morgan, 2017, p. 8); es la suma de todas las interacciones entre un empleado y su empleador, tal como son percibidas, comprendidas y recordadas por el empleado. Esto refleja un viaje a través de las etapas antes, durante y después del acuerdo de trabajo (North Highland, 2016).

Las relaciones de trabajo no están reducidas solo a las condiciones pactadas en el contrato jurídico, sino que incluyen toda una variedad de percepciones, expectativas y creencias acerca de los compromisos implícitos en la relación de trabajo, y el concepto de contrato psicológico intenta recoger todas estas realidades que escapan a la descripción reducida de la relación de empleo que consta en el contrato jurídico (Vesga, 2016).

Las organizaciones ahora están reexaminando la experiencia de sus empleados en el trabajo como un camino hacia un mejor desempeño laboral y una ventaja competitiva sostenida; conciben la experiencia del empleado como conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre sus experiencias en el trabajo en respuesta a sus interacciones con la organización, la cual es positiva

² Frase acuñada en 1997 por Steven Hankin de McKinsey & Company

y poderosa, y en última instancia humana, en la que los empleados pueden invertir más de sí mismos en su lugar de trabajo (IBM, 2016a).

Sin embargo, en Colombia los estudios en materia de las prácticas de gestión humana sugieren una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas (Calderón, 2007).

Mientras en las medianas empresas “hay ausencia de una integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial, esta relación si existe en las empresas grandes” (Calderón, 2007, p. 45). Es decir, que, en particular, las empresas pequeñas no están gestionando su recurso humano, frente a lo cual es importante precisar que "la planificación estratégica es un proceso de reflexión gerencial que permite a directores y gerentes obtener una guía de acción para alcanzar un norte deseado y definido, traducido en misión, visión y objetivos estratégicos" (González, 2011, p. 3).

Según el expediente informativo de la Cámara de Comercio de Medellín, Caval Asesores es una sociedad por acciones simplificadas matriculada en el 2015 con domicilio registrado en la ciudad de Medellín. Es un grupo empresarial que cuenta con seis años de antigüedad en el sector económico de servicios privados, dedicado principalmente a actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica (CIU 7110) y a actividades de consultoría de gestión (CIU 7020). En un sentido más específico, se dedican a la asesoría ambiental, geológica, tecnológica y jurídica en materia minera.

El sector minero se ha convertido en una de las fuentes de ingreso y empleo más representativas del país, impulsando el desarrollo sostenible en las regiones, cumpliendo altos estándares de calidad, innovación y tecnología. Atrae inversión, genera regalías, impuestos y contraprestaciones económicas que financian inversión para la reducción de la pobreza y el desarrollo territorial (Minergía, 2020).

Según la Unidad de Planeación Minero-Energética en su Plan Nacional de Desarrollo Minero con horizonte a 2025, la minería tiene una participación del 2.2% del PIB del país (UPME, 2017). La producción minera se ha recuperado, evidenciando resultados en el crecimiento del PIB minero,

que después de dos años en terreno negativo, en el 2019 incrementó levemente en un 0,2%. (ACM, 2019). El valor recaudado por el Estado colombiano por concepto de regalías y tributos provenientes de la minería es una fuente importante de ingresos para el fisco. La suma de estos dos rubros constituye la participación del Estado en la renta minera. Las regalías constituyen el rubro más importante de ingresos al fisco colombiano por el desarrollo de la minería. Durante 2015 este valor representó casi 1,7 billones de pesos. Colombia tiene una participación del Estado en la renta minera superior a la de otros países con minería de la región (UPME, 2017).

Como muchas otras empresas, el Grupo Caval S.A.S. plantea un diseño organizacional que resulta en unas condiciones laborales que caracterizan al mercado laboral neoliberal en el que está inmerso. Estratégicamente, apunta a la flexibilidad, la cual “en tanto criterio productivo y organizativo, se impone como nueva necesidad frente a las condiciones inciertas del mercado” (Frassa, 2008, p. 7). definido por la flexibilización organizacional, la cual, para Blanch (2014b). El capitalismo neoliberal simboliza la nueva era de la economía y define el contexto de las relaciones laborales. La flexibilización significa un “proceso de transición desde un modelo de organización predominantemente rígido, cerrado, vertical, centralizado y burocratizado hacia otro modelo donde dominan la elasticidad, la apertura, la horizontalidad, la descentralización y la agilidad” (2014b, p. 44). Como afirma Soto (2009), en materia laboral, el marco regulatorio que caracteriza al neoliberalismo ofrece amplias posibilidades a las empresas para lo que suele llamarse flexibilidad laboral, o aptitud de una empresa para transformarse y mejorar su inserción en el ambiente, para responder a nuevas condiciones y desarrollar el aprendizaje, ajustando sus recursos humanos a las variabilidades del entorno.

La organización flexible del trabajo y la misma actividad laboral constituyen respectivamente una circunstancia y una práctica de riesgo de desempleo y de exclusión social. En el plano cognitivo, la asunción de la incertidumbre conlleva a la impredecibilidad, y en el plano emocional a la inseguridad e incontrolabilidad. (Blanch, 2014b). Frassa, identifica la flexibilización como un mito que pretende esconder la dominación económica de las grandes corporaciones (Hyman y Streeck, 1993 citado en Frassa, 2008, p. 7).

La flexibilización organizacional, la informacionalización social y la globalización económica generan importantes efectos en la estructura, en las relaciones y en la experiencia laborales, incidiendo tanto en la cantidad y la calidad del empleo existente en el mercado, como en la naturaleza de la producción, en el entorno material y técnico de la actividad y de las relaciones laborales, en el orden social, político, cultural, psicológico y moral construido en función de las condiciones de trabajo, salariales y contractuales de la población trabajadora y, por tanto, sobre el bienestar psicológico y social (Blanch, 2014b).

En general, el empleo juvenil ha estado marcado por la precariedad, ya que en él inciden los procesos de aprendizaje y experimentación que son vistos por las empresas como un factor de riesgo e incertidumbre, retrasando en consecuencia la consolidación de sus posiciones contractuales (Recio, 2007). Los empleos juveniles son empleos con altos grados de rotación, escasas perspectivas profesionales, flexibilidad en horarios y salarios bajos, que normalmente acogen a jóvenes interesados simplemente en obtener algunos ingresos monetarios mientras completan su formación educativa. “Se trata en sí mismos de empleos de baja calidad, pero cuyos efectos sociales son benignos mientras constituyan expedientes temporales en la fase de formación” (Recio, 2007, p. 420).

Aunque la versión contemporánea del mundo del trabajo trae consigo un panorama laboral en el que se “naturalizan la intensificación del trabajo, la inseguridad, la fragmentación, la incertidumbre y la precariedad, según un modelo de flexibilidad laboral adoptado por las organizaciones” (Orejuela et al, 2016, p. 531), la precariedad laboral, no es sinónimo de insatisfacción laboral para todas las personas, especialmente para los jóvenes, quienes suelen adaptarse fácilmente a la regulación flexible. Orejuela et al (2016), resaltan la paradoja de cómo “la precariedad objetiva se compensa con satisfacción subjetiva” (p. 523), en la medida en que el capitalismo flexible en el mundo laboral se ha instaurado una ética del culto al trabajo, de hacerlo “por orgullo personal, con el deseo de hacer las cosas con calidad y en una actitud de aprendizaje y mejoramiento continuo” (p. 523).

El énfasis en los valores expresivos del trabajo y el percibirlo como un espacio para la autorrealización y la búsqueda de felicidad, refleja una valoración positiva que los profesionales

tienen de las formas actuales de organización de las relaciones laborales, donde un buen empleo coincide con las habilidades y comportamientos que demanda la organización flexible del trabajo, tales como la innovación, el cambio constante, la creatividad, el riesgo, entre otros, las cuales son asumidas como expresiones de un trabajo profesional, moderno y competitivo. Lo anterior hace parte de un conjunto de discursos sociales que connotan positivamente las nuevas formas flexibles de organizar el trabajo y promueven la adaptación y aceptación de los trabajadores a las mismas (Díaz, Godoy y Stecher, 2005).

Los trabajadores profesionales se caracterizan por asumir proyectos laborales orientados hacia el mercado y no hacia una empresa en particular, lo cual implica el desarrollo de trayectorias autocentradas, moldeadas por aspectos como la flexibilidad, la movilidad, el riesgo, que privilegia como estrategia laboral la diversificación de las experiencias laborales (Díaz, Godoy y Stecher, 2005). Lo anterior tiene una connotación positiva en el mercado, como expresión de competitividad y profesionalismo, en contraposición a las actitudes negativas frente a la permanencia en un empleo por periodos prolongados de tiempo, confirmando lo planteado por Sennett (2000 en (Díaz, Godoy y Stecher, 2005) “en cuanto a que uno de los rasgos característicos de la cultura laboral moderna del riesgo sería concebir el no moverse como sinónimo de fracaso” (p. 42).

En esa misma línea de ideas, Blanch (2011) resalta las ventajas en los sectores económicos y laborales, derivadas de las transformaciones de la flexibilización organizacional gestionados por el neoliberalismo, en lo que concierne al desarrollo de los medios materiales y tecnológicos, que pueden hacer el trabajo más “confortable, atractivo, satisfactorio, productivo, eficiente y desafiante, al tiempo que fuente de oportunidades para el aprendizaje, el crecimiento y la autorrealización profesional y laboral, así como de nuevas oportunidades y modalidades de interacciones sociolaborales” (p. 10).

Si los profesionales universitarios corresponden a un grupo poblacional que se encuentra bien posicionado para moverse exitosamente en el contexto de un mercado laboral flexible (Sisto y Fardella, 2008), y en función de todo lo expuesto anteriormente, esta investigación se orienta por la pregunta, **¿Cómo se desarrolla la experiencia del empleado, dentro de un marco de**

organización flexible del trabajo, en una empresa de consultoría minera en Medellín?,
constituida mayormente por una fuerza laboral joven que está iniciando su trayectoria laboral,
vinculados a dicha empresa bajo un contrato por prestación de servicios.

JUSTIFICACIÓN

Los fenómenos por analizar en esta investigación, por el contexto socio histórico en el que se enmarca, constituyen una fuente interesante de conocimiento para la psicología organizacional, al preguntarse por aspectos que hacen parte del cambio de paradigma, en el que las tradicionales relaciones colectivas de trabajo están siendo modificadas debido a los cambios en los valores entre los trabajadores, al crecimiento del individualismo y la flexibilidad. De cierta forma, este trabajo asume el reto planteado para la psicología de las organizaciones de “construir nuevas sendas de pensamiento y reflexión sobre los conceptos y teorías que describen, explican y permiten comprender las dinámicas de las complejas relaciones de las personas con las organizaciones y con su trabajo” (Vesga, 2016, P. 244).

El compromiso es, por tanto, comprender la relación sujeto-trabajo para contribuir a una concepción más amplia y de mayor trascendencia que supere la mera dimensión económica del trabajo y cumpla su función social y subjetiva; esto es, su centralidad psicosocial. El reto consiste no solo en reconocer que la flexibilidad vino para quedarse, sino también que es posible ponerle otra impronta que no sea la de precariedad, degradación y exclusión. Esto implica desarrollar la flexibilidad funcionalmente en un marco que garantice la protección social y la seguridad de los trabajadores, es decir, la “flexiseguridad”. (Orejuela et al, 2016, p. 526-527).

Analizar el caso del Grupo Caval y cómo se desarrolla la experiencia del empleado al interior de la empresa consultora del sector minero, en un marco de organización flexible del trabajo le apunta a generar aportes beneficiosos tanto a sus colaboradores como a sus accionistas. En términos generales, esta investigación tiene en cuenta los aspectos teóricos y prácticos de un proyecto investigativo.

La gestión y la producción académica de la experiencia del empleado, según las investigaciones en el ámbito organizacional, constituye una prioridad, debido al acelerado cambio en las condiciones actuales de empleo y en las características de la fuerza de trabajo. La guerra por el mejor talento y las necesidades puntuales que equiparan un mundo globalizado e hiperconectado

virtualmente, y el desdibujamiento del límite entre la vida privada y la vida laboral que esto conlleva, nos hacen pensar en un evidente cambio de paradigma en las organizaciones: estamos en la era cognitiva de la cuarta revolución industrial en la que el empleado y el talento de la fuerza de trabajo, son protagonistas para el éxito de las organizaciones. Desde la perspectiva de North Highland, en la actualidad no solo se ha ampliado la definición de empleado, sino que también lo ha hecho la naturaleza del trabajo. Para Morris, la líder global de experiencia del empleado de la firma:

Brindar una experiencia de trabajo convincente es una fuente de diferenciación sin explotar en el mercado actual impulsado por el talento. La experiencia laboral de un empleado afecta sus pensamientos, sentimientos y comportamientos. Positivo o negativo, el impacto se manifiesta en los niveles de compromiso, retención, lealtad, satisfacción del cliente y [el] rendimiento general del negocio. Las organizaciones que adoptan enfoques de diseño centrados en el ser humano que reconocen las necesidades y aspiraciones de los empleados, tanto articuladas como anticipadas, cosecharán los beneficios de una fuerza laboral más comprometida, empoderada y productiva. (2016, p. 4).

El fenómeno de la globalización ha contribuido a fomentar la aparición de nuevas formas de organización del trabajo a las que las empresas han tenido que adaptarse para no quedar atrás en su interés por mantener su nivel de competitividad (Aedo, 2000; Antunes, 1995, 2005; Antunes & Alves, 2004; Bauman, 1999, 2006; Beck, 2002; Bernardo, 2009; Blanch, 2003; Castells, 2000; Du Gay, 2003; Recio, 1997; Sennet, 2000, 2001, 2006 citados en Garrido et al, 2011).

En la actualidad, el futuro organizacional “depende no sólo de su capacidad financiera, sino de su habilidad para generar cambios en su estructura, procesos, servicios y tecnologías entre otros aspectos, siempre contando con el personal idóneo y comprometido que ayude a responder a las nuevas demandas” (Montoya y Boyero, 2016, p. 17-18). Muchas veces, la gestión de los recursos humanos se considera únicamente como una unidad operativa que no forma parte de la planificación estratégica y funcional de la empresa, mientras este es un “elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede

desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo” (González, 2015).

Según Morgan, pionero en investigaciones sobre esta materia, la experiencia de los empleados es la próxima gran área de inversión para las organizaciones de todo el mundo. En palabras de Maylett y Wirde (2017), esta perspectiva hace un énfasis en la ley de la congruencia de la experiencia, en la cual los empleados otorgan una experiencia al cliente a juego con su propia experiencia en la organización, es decir, que la experiencia del empleado tiene una influencia directa en la experiencia del cliente. El diseño de una experiencia superlativa del empleado otorga una ventaja competitiva y permite atraer, retener y cultivar el talento que optimizará la organización y determinará la experiencia brindada al cliente. Los empleados son la marca; la marca cobra vida a través del desempeño, las interacciones y el interés genuino de la gente que trabaja en la organización. El talento y no el capital, es el recurso diferenciador de cualquier organización.

Las organizaciones que administran su gestión humana reducen significativamente la brecha entre las competencias requeridas y la disposición de sus colaboradores, mejoran continuamente para lograr una mayor eficacia y eficiencia, fomentan una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior, mejoran su cultura organizacional y el clima de trabajo, obtienen una mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores y disminuyen la rotación de su personal y aumentan la retención de talento clave.

La experiencia del empleado tiene sus comienzos en la dirección y el apoyo de los líderes y gerentes, quienes impulsan las prácticas organizacionales que crean la experiencia del empleado. En última instancia, una experiencia positiva de los empleados se asocia con mejores resultados de los empleados, tales como un mejor desempeño en el trabajo, un mayor esfuerzo discrecional y una mayor retención. (IBM y Globeforce, 2016a, p.4).

Los hallazgos resultantes procuran establecer un punto de partida para que la gerencia del grupo Caval, trace el diseño de una gestión administrativa intencionada y fundamentada. Conocer los aspectos más críticos y los recursos con los que cuentan, en relación con las expectativas, las

necesidades y los deseos de sus colaboradores, podría movilizar acciones y estrategias de planeación del recurso humano, que les permitan continuar siendo una empresa que responde a las nuevas exigencias del mercado y de sus clientes al tiempo que impactan positivamente la calidad de vida en general de sus colaboradores.

MARCO REFERENCIAL

La experiencia del empleado es una noción que ha permeado distintos y muy variados ámbitos organizacionales. Los autores que han investigado al respecto coinciden en definirla a grandes rasgos como las percepciones que los empleados tienen sobre sus experiencias en el trabajo en respuesta a sus distintas interacciones con la organización (Maylett y Wride, 2017; Morgan, 2017; IBM, 2016a, 2016b; Lee Yohn, 2016; North Highland, 2016). Las organizaciones le están apuntando al diseño de la experiencia del empleado como una estrategia para mejorar el rendimiento laboral y como el camino para obtener una ventaja competitiva sostenida dentro del mercado.

EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

Los hallazgos de Jacob Morgan sobre la experiencia del empleado a nivel mundial indican que las organizaciones “deben centrarse en una razón de ser” que funciona como la propuesta de valor que la empresa otorga a sus colaboradores. Los aspectos más relevantes de la experiencia del empleado han sido agrupados por el autor en tres dimensiones organizacionales: el espacio físico, la tecnología y la cultura organizacional.

Este autor considera, en relación con la experiencia del empleado que hay tres lentes a través de los cuales debe observarse este fenómeno,

El primero es a través de los ojos del empleado, el segundo es a través de los ojos de la organización, y el tercero es la superposición entre los dos. Al leer esto, se puede decidir inclinarse hacia el lado del empleado o la organización, pero como hay dos partes involucradas, es para el interés del empleado y de la organización si consideramos la experiencia del empleado como algo creado y afectado por ambos. Para las personas que forman parte de [la] organización, su experiencia es simplemente la realidad de cómo es trabajar allí. Desde la perspectiva de la organización, la experiencia del empleado es lo que se diseña y crea para [ellos], o, dicho de otra manera, es lo que la organización cree que debería ser la realidad de los empleados. (Morgan, 2017, p.6).

El espacio físico aporta el 30% de la experiencia total del empleado. Tiene la cualidad de energizar e inspirar, contribuye a la creatividad, al compromiso y a la conexión con la organización. También actúa, como símbolo que representa a la organización y gran parte de la decisión del empleado de estar allí. (Morgan, 2017). Los atributos para medir la experiencia del empleado en términos de este ambiente se resumen en que el empleado pueda elegir traer amigos o visitantes, que la organización ofrezca flexibilidad, que los espacios físicos reflejen los valores organizacionales y que haya opciones múltiples en el lugar de trabajo

La tecnología utilizada “tiene un impacto palpable en la organización” e incluye “desde las aplicaciones que [se usan] hasta el hardware y el software, la interfaz y el diseño del usuario”. La tecnología “posibilita gran parte del futuro de la experiencia laboral y de los empleados, actúa como el pegamento y el sistema nervioso que alimenta a la organización” (Morgan, 2017, p. 77). Los atributos para medir la experiencia del empleado en términos de este ambiente se resumen en que sea disponible para todos, que sea tecnología del grado del consumidor y que tenga en cuenta lo que el empleado necesita versus los requisitos del negocio.

El entorno cultural, “es la vibra de la organización y las acciones que se toman para crear esa vibra o sensación”. (Morgan, 2017, P.89). Lo fascinante de la cultura es que existe independientemente de si la organización es consciente de ella o decide crearla de un modo determinado, por eso, es tan crucial su diseño intencional (Morgan, 2016). Los atributos para medir la experiencia del empleado en términos de este ambiente se resumen en que la organización sea vista positivamente, que todos en ella se sientan valorados; en la compensación y beneficios, en la escucha a los empleados, en que los empleados sean reconocidos por el trabajo que hacen; que haya un legítimo sentido de propósito; en que los empleados se sientan como parte de un equipo; en que la organización crea en la diversidad y la inclusión; en que los referidos vengan de los empleados; en la habilidad para aprender cosas nuevas y proporcionar los recursos para hacerlo y avanzar; en que el trato para los empleados sea justo; en que los ejecutivos y los administradores sean entrenadores y mentores; en que se piense en la salud y bienestar de los empleados.

Un elemento indispensable para el diseño de la experiencia del empleado son los momentos que importan; son específicos en la vida de un empleado, tienen un significado claro y son momentos comunes que probablemente se compartirán entre la mayoría de la fuerza laboral. Los momentos en curso “no son sucesos específicos que se planifican o se diseñen, simplemente suceden” (Morgan, 2017, p. 201). Estos momentos continuos también incluyen cómo los empleados interactúan con la tecnología y el espacio de trabajo físico que proporciona la organización. Los momentos creados “son los que la organización crea porque ellos y los empleados sienten que son importantes y muchas veces se centran en una necesidad o desafío empresarial específico” (Morgan, 2017, p.201). Por último, el autor argumenta que las 17 variables son la mejor medida de lo que los empleados valoran y por lo que se preocupan en estos tres entornos. Los momentos que importan se basan en esto para crear algo que es específico de la organización y personalizado para los empleados en ella. Las organizaciones deben identificar estos momentos importantes y luego infundirles las 17 variables de experiencia de los empleados. (Morgan, 2017).

Morgan (2017) resalta los elementos que caracterizan a las organizaciones con un óptimo diseño de la experiencia del empleado: las que incorporan una mentalidad de genuino interés por el empleado, definen una razón de ser, habilitan herramientas y mecanismos de retroalimentación, se centran en los espacios físicos, la tecnología de punta y la cultura célebre, identifican y crean momentos que importan e impacten, pero sobre todo, piensan en la organización como un laboratorio en lugar de una fábrica: trascendiendo las listas de verificación, poniendo a las personas en el centro y conociéndose, diseñando con ellas y no para ellas, y centrándose en lo que hace única a la organización.

El IBM y la Globoforce Limited (2016), definen la experiencia del empleado como el “conjunto de las percepciones que los empleados tienen de sus experiencias en el trabajo en respuesta de sus interacciones con la organización” (p. 4).

El liderazgo y las prácticas organizacionales funcionan como factores impulsores de la experiencia del empleado. Las prácticas organizacionales son la confianza organizacional; el trabajo en equipo; el sentido; el reconocimiento-retroalimentación y voz del empleado; el balance

entre el trabajo y la vida personal. La experiencia del empleado se observa en las dimensiones de pertenencia, propósito, logro, felicidad y vigor (IBM, 2016). Este estudio, realizado sobre una muestra de más de 22,000 trabajadores pertenecientes a miles de organizaciones diferentes ubicadas en 43 países, midió el impacto que tienen las seis prácticas laborales que influyen en la experiencia del empleado, obteniendo las siguientes proporciones: el trabajo significativo impacta en mayor proporción, en un 27% a la experiencia del empleado, su empoderamiento y voz en un 17%, la retroalimentación, reconocimiento y crecimiento en un 16%, las relaciones entre compañeros de trabajo en un 16%, la confianza organizacional en un 15% y el balance entre trabajo y vida personal en 9%.

En ese sentido, el liderazgo juega un papel importante en el diseño de la experiencia del empleado: este comienza con un alto nivel de claridad sobre el futuro y la capacidad de transmitir la importancia de la implicación de los empleados para avanzar exitosamente. También juegan un papel crucial en la creación de un entorno laboral positivo, en la medida en que se logre proporcionar un nivel de soporte personalizado y compromiso con el equipo (IBM, 2016).

En un segundo estudio, los mismos autores argumentan que la experiencia de los empleados se crea a través de las interacciones en tres ámbitos: los entornos físicos de los empleados, sus conexiones sociales y el trabajo a realizar. La esfera física se refiere a las interacciones que los empleados tienen con su ambiente tangible, la esfera social constituye las interacciones que los empleados tienen con los otros en su escenario de trabajo y la esfera de trabajo alude a las interacciones que los empleados tienen con sus funciones asignadas (IBM y Globeforce, 2016).

Así mismo, las empresas utilizan cinco estrategias para mejorar la experiencia general de sus empleados: la personalización, la transparencia, la simplificación, la autenticidad y la capacidad de respuesta. La personalización se refiere a la creación de ajuste entre las necesidades del empleado y las necesidades organizacionales; la transparencia promueve la visibilidad a través de la organización tanto en los empleados como en el empleador; la simplicidad busca eliminar las actividades e información que no generan valor agregado para las diferentes partes; la autenticidad alinea la experiencia con la cultura y el sistema de valores organizacional; la capacidad de

respuesta permite que tanto el empleado como el empleador compartan información y con base en eso modifiquen sus acciones.

Por último, afirman que los cuatro métodos para mejorar la experiencia de los empleados son el aprovechamiento del análisis, la comprensión de los puntos de contacto diferenciales, la creación de una coalición de experiencia multifuncional y la aplicación de principios de diseño rápidos e iterativos. (IBM y Globeforce, 2016). Durante la jornada laboral de un empleado, estas esferas de interacción a menudo se superponen, creando seis facetas de la experiencia del empleado: comunidad, espacio de trabajo físico, ambiente, herramientas, actividades, plataformas sociales, estrategia y cultura (IBM y Globeforce, 2016, p.4).

Según Maylett y Wride (2016), la experiencia del empleado tiene tres componentes críticos: el alineamiento de las expectativas, los tres tipos de contratos y la confianza organizacional. Esta perspectiva hace un énfasis en la ley de la congruencia de la experiencia, en la cual los empleados otorgan una experiencia al cliente a juego con su propia experiencia en la organización, es decir, que la experiencia del empleado tiene una influencia directa en la experiencia del cliente.

Las expectativas de los empleados son la pieza clave de la experiencia del empleado y su formación es el resultado de muchos factores, como las promesas explícitas e implícitas hechas a los empleados durante el reclutamiento, la contratación, la incorporación y el empleo continuo a lo largo de su ciclo de vida laboral. La brecha de expectativas es la fuente más importante de problemas de desempeño, de desconexión y descontento de los empleados, que enfrentan las organizaciones en la actualidad. Por eso, la identificación de la brecha funciona como un ímpetu efectivo para el cambio. Cada fuente de interferencia tiene el potencial de ensanchar la brecha, en especial la comunicación ineficiente, que opera como un creador de brechas infalibles, mientras que la comunicación abierta y transparente se correlaciona positivamente con la confianza. El grado en que estas brechas se ven afectadas por la distorsión y la interferencia define el éxito de la relación laboral. La disfuncionalidad en la alineación de expectativas es causada por aspectos como la falta de claridad, incoherencia, expectativas asimétricas, promesas excesivas, secretismo, rumores no controlados, entre otros.

Toda relación tiene un contrato, el cual cobra especial importancia en la relación laboral. El contrato es la totalidad de las expectativas explícitas e implícitas que definen las reglas operativas de la relación; funcionan como dispositivos para establecer, comprender, administrar y alinear las expectativas de los empleados. La calidad de dicha relación depende de la alineación de las expectativas establecidas por los tres contratos: el contrato de marca, contractual y psicológico.

El contrato de marca consiste en la identidad de marca y sus promesas de valor. Involucra todo lo que su cultura, marketing, reputación, cobertura de medios y el comportamiento de su gente hacen para crear expectativas; funciona como la cara pública, la forma en que el mundo concibe a la organización. La propuesta de valor del empleado es el valor tangible, intangible y de reputación que un empleado recibe de una organización a cambio de su trabajo. El contrato transaccional es el acuerdo mutuamente aceptado, recíproco y explícito entre dos o más entidades que define los términos operativos básicos de la relación. Se trata de términos, condiciones, requisitos y recompensas. Es concreto, intencional, prospectivo y anticipatorio. Es el único de los tres subcontratos que debe ser completamente intencional y completamente explícito. Es protector en la medida que está diseñado para preservar y proteger los intereses fundamentales y básicos de ambas partes, así como para preservar la relación de trabajo básica entre ellas.

Por último, el contrato psicológico recibe ese nombre porque es en la mente humana donde se crea, interpreta, examina y sobre la que actúa. Es el conjunto implícito no escrito de expectativas y obligaciones que definen los términos de intercambio en una relación. Tienen el potencial de mayor influencia en la experiencia del empleado. Con este contrato, el desafío de la organización radica en comprender y manejar algo que depende de elementos tales como sentimientos, percepciones, cultura, recuerdos y otras dinámicas cognitivas de su fuerza laboral. Se caracteriza por ser implícito, unilateral, interpretativo, basado en creencias, no recíproco, abierto, dinámico, flexible, ilógico, inclusivo. Su cumplimiento o violación, es un factor crítico en la experiencia del empleado y tiene un profundo efecto en el compromiso. Al mismo tiempo juega un papel importante en la decisión de los empleados de entregar sus corazones, espíritus, mentes y manos a su trabajo. De hecho, los estudios muestran que el cumplimiento del contrato psicológico puede predecir la mitad de la variación en la participación de los empleados.

La forma en que una organización maneja los “momentos de verdad” predice su alineamiento de expectativas, el nivel de confianza en los líderes, el compromiso de los empleados y la experiencia tanto del empleado, como del cliente. En un momento de verdad, el Contrato que tanto el empleador como el empleado han establecido se pone a prueba y siempre tiene uno de los tres efectos: refuerza, viola o genera un nuevo contrato. Lo anterior se relaciona con la confianza, concebida por los autores como un continuo y no un estado. En conjunto, cada acción y decisión que afecta la confianza también afecta la cuenta de confianza de una organización. Esta cuenta de confianza es psicológica y representa la cantidad de confianza que la organización ha ganado con acciones que cumplen con las expectativas de los empleados y cumplen con los tres contratos.

Según los autores (2016 citado en 2017), el diseño de una óptima experiencia del empleado es tanto la causa como el resultado de lo que ellos denominan MAGIC (meaning, autonomy, growth, impact, and connection). El significado se relaciona con la percepción subjetiva de cumplir con un propósito importante más allá de la rentabilidad de la empresa. La autonomía es el poder de dar forma al trabajo y al entorno, de usar los propios talentos, habilidades y buen juicio para impulsar los resultados, de manera que se pueda rendir al máximo en el trabajo, dentro de unos límites necesarios regulados por el contrato transaccional. El crecimiento se define en términos de progreso personal y profesional; particularmente la fuerza laboral joven se está uniendo a organizaciones de acuerdo con sus posibilidades de crecimiento. El impacto implica la percepción de resultados positivos, efectivos y valiosos en el trabajo, contando con la cooperación del empleador para ello. El contrato de marca establece las expectativas del estado fundamental de que la organización se preocupa por el trabajo. El fuerte contrato psicológico respalda la creencia de los empleados de que los líderes son sinceros y honestos en sus intenciones de tener un impacto positivo. Por último, la conexión refleja el sentido de pertenencia a algo más grande que uno mismo y se relaciona con el contrato de marca comunica los valores fundamentales y la cultura de la organización.

ORGANIZACIÓN FLEXIBLE DEL TRABAJO

La globalización es un proceso que se ha venido desarrollando en los últimos años con la evolución del capitalismo, “incrementando la capacidad de expansión e interrelación entre países, reduciendo las barreras comerciales que permiten ampliar el desarrollo tecnológico, de

información y comunicación conllevando a cambios en las organizaciones” (Useche, 2002, p. 67). Se ha tenido que modernizar y reorientar la organización del trabajo de acuerdo con las exigencias de la economía global, para obtener una organización del trabajo con capacidad de adaptación y respuesta a los cambios de la economía global, lo que ha conllevado a nuevas formas organizativas del trabajo y su influencia en la flexibilización, y en la precariedad de las relaciones laborales. (Useche, 2002). La flexibilización organizacional “funciona como el agente principal de las actuales transformaciones sociolaborales y del decisivo impacto de este proceso [sobre] el futuro del sistema social, político, cultural e incluso personal”. (Blanch, 2014b, p. 49).

Con la globalización surge el concepto de la flexibilización laboral, “identificándose con mecanismos jurídicos, reformas y estrategias, y su objetivo se ha centrado en quitar rigidez a la legislación laboral, con el fin de permitir que el trabajo se acomode y se adapte fácilmente a las necesidades y conveniencias del sistema productivo” (Gómez, 2014, p. 105). Aspectos como el incremento de la población, la diversificación de los mercados, la gran demanda de cantidad y calidad, el acelerado crecimiento tecnológico, la crisis económica Latinoamericana, han sido las “causas que obligaron a superar la rigidez del trabajo de las organizaciones, la cual ha estado basada en la integración vertical y en la gestión funcional jerárquica con una estricta división técnica y social del trabajo para darle paso a un proceso de producción flexible”. (Useche, 2002, p. 70).

La flexibilización, como tendencia histórica, “significa un proceso de transición desde un modelo de organización predominantemente rígido, cerrado, vertical, centralizado y burocratizado hacia otro modelo donde dominan la elasticidad, la apertura, la horizontalidad, la descentralización y la agilidad”. (Blanch, 2014b, p. 44). El posfordismo o Flexibilización Laboral como modelo desarrollo, se caracteriza por operar una serie de cambios, descentralizaciones e innovaciones respecto al régimen taylorista-fordista.

Este marco de regulación sociopolítico flexible está orientado a la desarticulación de los marcos jurídicos e institucionales fordistas (normas de contratación laboral tradicional y a los beneficios y garantías del Estado de bienestar) y a la constitución e institucionalización de nuevas formas de empleo y de relación contractual flexibles (Ramírez, 2016). Para Abramo (1999 citado en Useche,

2002) el término de flexibilidad puede ser entendido como desregulación: eliminación de restricciones en la asignación del trabajo, para incrementar la eficiencia y competitividad de las empresas, reduciendo a la vez el costo del trabajo e incrementando la movilidad.

Estos cambios culturales se traducen en “cambios en la experiencia, el significado y el sentido del trabajo, así como en los valores, la ética, la deontología, los roles y las mismas identidades profesionales, en las interacciones sociales de trabajo y las mismas relaciones laborales” (Blanch, 2011; Blanch & Stecher, 2009; 2010 en Blanch 2011, p. 7).

Según Gomez (2014), la ley 50 de 1990 constituyó el primer paso a la flexibilización del mercado laboral en Colombia, “la cual estuvo orientada a facilitar la creación de nuevos empleos porque hizo menos costosa la contratación y los despidos de los trabajadores” (p. 107). Afirma citando a Rodríguez (2007), que La ley 789 de 2002, es una parte primordial de la política de flexibilización laboral “la cual implantó cambios importantes en las relaciones laborales, al hacer una reducción de las indemnizaciones por despido injusto, reducir el pago de horas extras y disminuir los recargos por festivos y dominicales” (p. 113).

La Ley 789 de 2002, conocida como la Ley de Empleabilidad y Protección Social, que empezó a regir en el año 2003 y que prometía garantizar una mayor equidad entre los colombianos, finalmente introdujo cambios en la normatividad laboral en beneficio de las empresas, pero con miras también a incrementar el empleo. “La reforma modificó la jornada de trabajo para que esta fuera más flexible a las necesidades del empleador” (Gomez, 2014, p. 114). En la misma vía, en referencia a los tratados de libre comercio que viene buscando Colombia establecer con otros países, es claro que el aspecto laboral y la observancia de los estándares laborales internacionales, tienen cada vez mayor peso dentro de las negociaciones, ha planteado una estandarización de la normatividad laboral con base en las disposiciones de la OIT, de la cual Colombia tendrá que acogerse. (Gomez, 2014).

En Colombia la flexibilidad laboral se presenta a través de los contratos comerciales con empresas temporales, cooperativas de trabajo asociado y contratos de prestación de servicios, además de la utilización de contratos laborales a término fijo. Con relación a la contratación

temporal, la normatividad colombiana señala en el artículo 71 de la Ley 50 de 1990, que “una empresa de servicios temporales es aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios” (Gómez, 2014, p. 107). A las organizaciones les conviene este tipo de contratación comercial, porque disminuyen costos administrativos y no tienen que indemnizar a los trabajadores cuando toman la decisión de despedirlo sin justificación. Asimismo, en el artículo 77 de la Ley 50 de 1990, señala que las empresas usuarias “sólo podrán contar con personal temporal cuando se trate de las labores ocasionales, accidentales o transitorias” (Gómez, 2014, p. 107).

Otra forma de flexibilización relacionada con los tipos de contratos laborales es la del contrato a término fijo. Según Gómez (2014), la modalidad de contrato que se viene utilizando para servicios profesionales, denominada contrato de prestación de servicios, regulado por el código civil, se caracteriza porque el contratista presta el servicio contratado con plena autonomía financiera, administrativa y técnica, a cambio de una suma de dinero pagadera según pacten las partes” (p. 113), así como el valor, la forma de pago, las obligaciones de las partes, el término de duración, las causales de terminación, entre otras

Blanch (2014) esquematiza las principales modalidades de prácticas de flexibilidad organizacional, elaboradas a partir de la revisión teórica de otros autores.

La modalidad cuantitativa, se plantea como objetivo la adecuación del personal a la dinámica cambiante de las necesidades de la producción y a las fluctuaciones del mercado, de cara a minimizar los costes salariales. Se aplica al personal poco cualificado, afectando especialmente a la duración del trabajo, a la estabilidad en el empleo y a la calidad del contrato. Para esta modalidad, la gestión humana se basa en dos estrategias: por un lado la *flexibilidad externa*, consiste en la adecuación del volumen del personal en función de los requerimientos de la producción, optando por alguna modalidad de flexibilización numérica o temporal como la gestión de contratos y despidos, la implementación de contratos temporales o de tiempo parcial; por otro lado, la *flexibilidad interna*, consiste en la ubicación del personal en los lugares, puestos y actividades requeridos por cada coyuntura, a través de diversas alternativas de flexibilización espacial o temporal, como la movilidad geográfica intercentros, la movilidad ocupacional

interpuestos, la movilidad temporal, en forma de reajustes de calendario y horario laborales, turnos, horas extra, etc.

La modalidad cualitativa, plantea el problema de adaptación de las características del personal a los imperativos de la diversificación, calidad e innovación en la producción. Suele aplicarse al personal central y cualificado, mediante estrategias como la cualificación profesional, el desarrollo de recursos humanos, la mejora del clima organizacional, la gestión de la calidad total, la subcontratación, la externalización de parte de las tareas y la promoción del autoempleo de ex-empleados, etc.

Por último, la **modalidad salarial**, plantea el problema del ajuste del nivel retributivo de los salarios al contexto económico. Se basa en estrategias macroeconómicas que buscan adaptar los salarios del país a sus circunstancias económicas, y la microeconómica, adecuando los salarios a la coyuntura de cada empresa o sector.

En el modelo de organización flexible expuesto por Blanch (2014) se pueden identificar varios agentes; *el grupo central*, equivale a la cúspide de la pirámide laboral, integrado por “personal super-empleado, adaptable y polivalente, altamente cualificado, formado y retribuido, con contrato estable y a jornada completa, tratado como un ser activo, cognitivo y creativo, sometido a los imperativos de la flexibilidad interna, funcional y cualitativa” (p. 46). *El subcentro*, abarca al personal “dotado de competencias secundarias, más o menos fácilmente reemplazable y, por ello, sometido a la lógica de la flexibilidad externa” (p. 46). A medida que se avanza hacia el mundo exterior, se desciende hacia la base de la pirámide y el empleo se vuelve más perecedero, precario y provisional. Por último, *la periferia*, conlleva “unas limitaciones temporales del empleo, en virtud del tipo de contrato, del horario asignado o de las características del puesto, que puede ser compartido” (p. 46).

CONDICIONES LABORALES

De acuerdo con Blanch (2010, 2014a), toda actividad laboral se desarrolla en determinado contexto socioeconómico, ecológico y tecnológico. Define las condiciones de trabajo como el “conjunto de circunstancias y características ecológicas, materiales, técnicas, económicas,

sociales, políticas, jurídicas y organizaciones en el marco de las cuales se desarrolla la actividad y las relaciones laborales” (Blanch, Sahagún y Cervantes, 2010 en Blanch 2011).

Las condiciones de trabajo inciden especialmente sobre la experiencia de trabajo y la dinámica de las relaciones laborales, sobre la vida cotidiana de las personas, familias y comunidades, sobre la calidad de vida laboral en general y sobre la salud y el bienestar psicológico en particular, sobre la motivación y la satisfacción laborales, sobre la implicación con el trabajo, sobre patologías profesionales, sobre el rendimiento laboral de las personas empleadas, sobre disfunciones organizacionales y sobre la eficacia y la eficiencia de las mismas organizaciones (Blanch, 2014a, p. 17).

Como la actividad laboral y las condiciones en que se realiza el trabajo repercuten en la calidad de vida en general, es importante precisar que las condiciones de vida son los aspectos que “influyen en la vida cotidiana de la ciudadanía. Entre ellos, destaca las condiciones de trabajo, las relaciones laborales y la integración en el mundo laboral” (Blanch, 2011, p. 5). En la misma vía, la calidad de vida laboral remite al “grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto de trabajo” (Blanch, 2011, p. 5), abarcando una doble dimensión: la objetiva, relacionada con las condiciones económicas, jurídicas, sociales, ecológicas, materiales y técnicas de trabajo; y la subjetiva, asociada a las percepciones y valoraciones relativas a la propia experiencia laboral y a su contribución al desarrollo personal.

Dentro de un marco legal, Blanch (2011) describe que se entiende por condición de trabajo a las características que puedan influir significativamente en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador, incluyendo las categorías tradicionales en materia de prevención de riesgos laborales y psicosociales.

El estudio interdisciplinar de las condiciones de trabajo está desplazando el énfasis desde sus aspectos materiales, físicos, técnicos, ergonómicos, higiénicos y mecánicos hacia la dimensión más psicosocial y subjetiva de la experiencia y de las relaciones e interacciones laborales. El progresivo reconocimiento de la relevancia de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo y de la urgencia de su evaluación sistemática y continuada

acontece al compás de las profundas transformaciones cuantitativas y cualitativas en la organización y gestión del mismo mundo laboral. (Blanch, 2011, p. 6).

Según Blanch (2011), la literatura científica se hace visible un notable consenso en torno a unas dimensiones básicas de las condiciones laborales, a pesar de las constantes transformaciones en el ambiente laboral contemporáneo, resumidas en ocho dimensiones: contrato, ambiente físico, clima social, seguridad e higiene, tarea, riesgos psicosociales, proceso, tiempo. El criterio de clasificación de las condiciones de trabajo adoptado en Peiró y Prieto (1996 citado en Blanch, 2014), incluye nueve dimensiones: el contrato, el ambiente físico, el ambiente social, la seguridad e higiene, la tarea, el rol, el proceso, el tiempo y el clima social.

Entre los modelos teóricos que enfatizan la dimensión psicosocial de la relación de las condiciones de trabajo con la salud ocupacional, los riesgos psicosociales y el bienestar laboral se encuentran el modelo vitamínico, el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa, el modelo de demandas-control, el modelo de demandas-recursos laborales y el modelo de recursos, experiencias y demandas. “Estos diferentes modelos no son contradictorios entre sí, sino que aportan visiones mutuamente complementarias de las relaciones entre condiciones de trabajo, salud y bienestar” (Blanch, 2011, p. 23).

El modelo vitamínico o ecológico de Warr (1987, 2007 en Blanch 2011), el cual resalta los determinantes socioambientales de la salud de la salud mental (bienestar afectivo, competencia, autonomía, aspiraciones y funcionamiento integrado), como a las dimensiones de la felicidad (placer, activación y autovalidación), a las relaciones entre bienestar y felicidad y entre estas variables y la genética, la cultura y la personalidad. Según el autor, el entorno sociolaboral funciona como una poderosa fuente de vitaminas psicosociales, identificando hasta doce vitaminas relacionadas con la salud mental, el bienestar psicológico y la felicidad en general, distribuidas en dos tipos: por un lado, las vitaminas CE (efecto constante) comprenden al dinero, seguridad física, posición socialmente valorada, apoyo por la supervisión, perspectivas de carrera y la equidad y por el otro lado, las vitaminas AD (disminución adicional) se agrupan en las oportunidades de control del entorno, ocasiones para el desarrollo de habilidades, finalidades generadas por el medio

externo, variedad de alternativas, claridad ambiental y contextos para las relaciones interpersonales.

El modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa de estrés ocupacional de Siegrist, partiendo de las teorías del intercambio social da cuenta de los efectos estresantes de un desequilibrio entre alto esfuerzo y baja recompensa y pone al descubierto lo que las condiciones de trabajo encierran de factores de riesgo psicosocial. El autor distingue dos tipos de esfuerzo, asociados a su respectiva fuente motivacional: El extrínseco, determinado por las exigencias de la tarea y el intrínseco, asociado a las necesidades, motivaciones y expectativas de la persona trabajadora en cuanto a la recompensa por su trabajo (Blanch, 2011).

Los modelos de demandas-control de Karasek (1979 en Blanch 2011), consiste en un modelo bidimensional sobre la interacción de las demandas del puesto de trabajo con la capacidad de control del mismo, entendiendo por demandas las exigencias psicológicas del puesto descritas en términos de carga, cantidad, volumen y presión temporal de trabajo. A su vez, el control remite al margen de autonomía o al grado libertad disponible para tomar decisiones concernientes al proceso de trabajo que conlleva el puesto que ocupa y las funciones y tareas que desempeña en el mismo. La combinación de las variables demandas y control, resultan cuatro cuadrantes que remiten a su vez a cuatro categorías de situaciones: (a) baja demanda y alto control, caracterizada por un bajo nivel de estrés, (b) alta demanda y alto control, situación típica de los puestos saludables, que inducen a la “actividad” y motivan al aprendizaje, (c) baja demanda y bajo control, que dan lugar a una forma de puesto “pasivo”, (d) alta demanda y bajo control, situación de “alta tensión”, propia de un puesto altamente estresante y circunstancia de riesgo psicosocial (de trastornos cardiovasculares, músculo esqueléticos y psicopatológicos).

Johnson y Hall (1988) le incorporaron la dimensión de apoyo social al modelo de demandas-control, asumido posteriormente por Karasek y Theorell (1990; 2000 en Blanch 2011), dando lugar al esquema tridimensional demanda-control-apoyo social de ocho cuadrantes, que predice que la situación de máximo riesgo psicosocial es la que se da como efecto de la combinación viciosa alta demanda, bajo control y bajo apoyo social en el trabajo; mientras que la organización saludable es la que da pie a la combinación virtuosa de altos niveles en las tres dimensiones.

El modelo de burnout de demandas-recursos laborales, destaca la importancia de la interacción entre las demandas y los recursos como factor predictor del síndrome del burnout, que aparece como resultado de la inadecuación de las demandas de trabajo a los recursos disponibles para satisfacerlas (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000; Demerouti, Bakker; Nachreiner & Schaufeli, 2001; Demerouti, Bakker; Janssen & Schaufeli, 2001; Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003; Demerouti, Bakker & Bultersb, 2004 en Blanch 2011), produciendo dos tipos de efectos diferenciados, por un lado, los de signo negativo, que comportan deterioro de la salud y vivencia de malestar, marcados por un estrés que puede derivar en burnout y disengagement, consecuencia de una situación prolongada de insuficiencia de recursos para afrontar eficazmente la demanda y por otro lado, los de signo positivo, caracterizados por una situación estable de adecuación de los recursos a la demanda y que conllevan un refuerzo de la salud y del bienestar psicológico, así como una motivación en forma de vinculación y compromiso con el trabajo y con la organización (Schaufeli y Bakker, 2004; Llorens, Schaufeli, Bakker Salanova, 2007; Bakker, y Demerouti, 2007 en Blanch 2011).

Por último, con el modelo de recursos, experiencias y demandas, Salanova, Cifré, Martínez y Llorens (2007) proponen abordar la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo, identificación de la asimetría o inadecuación altas demandas laborales- bajos recursos laborales como la fuente principal del estrés laboral, contraponiendo dos tipos de demandas, las amenazantes y las retadoras; y distinguiendo dos tipos de procesos psicológicos que funcionan en paralelo y en forma de espiral y que derivan de la interacción demandas-recursos: (a) la espiral de deterioro de la salud y (b) la espiral de motivación. Este modelo les asigna una alta relevancia a los recursos personales, especialmente a la autoeficacia, como un potente factor de control del entorno, funcionando como el prisma a través del cual son percibidos las demandas y los recursos, como la clave explicativa del modo como son afrontadas cognitivamente y emocionalmente las demandas y como variable predictiva de las espirales de deterioro de la salud y de motivación (Blanch, 2011).

Para esta investigación, se recurrirá a modo de marco referencial para la construcción del instrumento de recolección de información, al modelo teórico de condiciones de trabajo planteadas por Blanch (2010), usado para la construcción del “Cuestionario de Condiciones de

Trabajo” concebido y diseñado especialmente como herramienta para evaluar componentes centrales en la dimensión psicosocial, subjetiva y percibida de las condiciones de trabajo en organizaciones de servicios a personas. El cuestionario mencionado se compone de seis escalas agrupadas en pares, de acuerdo con el modelo teórico que orientó el diseño, el cual configura las condiciones de trabajo en torno a una triple relación de la organización con el método (regulación y desarrollo), el entorno (material y social) y la persona (ajuste y adaptación). “Su contenido incluye aspectos de tales condiciones, que, en función de su presencia e intensidad, pueden funcionar como factores protectores y promotores de salud, bienestar y calidad de vida laborales o bien, por el contrario, como factores de riesgo psicosocial” (p. 178).

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Según Marín (2012), en Colombia, el abordaje desde la investigación aún es muy bajo en materia de estructuración organizacional. Esta involucra un “proceso que comienza en la planificación de estrategias y culmina en el desarrollo objeto social de la organización” (Marín, 2012, p. 45), sin ser esta una condición suficiente, pero sí necesaria para apoyar la sostenibilidad de la organización, termina convirtiéndose en una ventaja competitiva para la empresa (Nadler, 1992; Nadler y Tushman, 1997 en Marín 2012).

El Diseño organizacional puede ser entendido como “el proceso mediante el cual [se construye o se cambia] la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (Rico, 2004 en Parra y Liz, 2009, p. 103). Hall (1996) considera que el diseño es la selección que hace una organización acerca de cómo se va a estructurar, y está centrada en dos enfoques: el de la selección estratégica y el del modelo institucional de estructura (en Parra y Liz, 2009, p. 104).

Autores como Gellerman (1990) y Gerstein, (1992) han descrito el diseño organizacional desde la analogía de la construcción material de una estructura física, de modo que un arquitecto organizacional asume una representación organizativa a la cual se aproxima en un ejercicio de construcción. En consecuencia, “la estructura de la organización, determinada como el fin esperado del trabajo de análisis y diseño organizacional, comprenderá el establecimiento

intencionado de una serie de parámetros formales que buscan el fit organizacional³” (Marín, 2012, p. 47).

Se tomará como referencia a Mintzberg (1984), quien hace una integración teórica de las variables de estructuración organizacional, introduciendo un esquema de división del trabajo, conformado por el ápice estratégico (directivos), la línea media (jefes de área), el núcleo de operaciones (operarios), el equipo de apoyo (expertos) y la tecnoestructura (analistas). Propone nueve parámetros fundamentales del diseño organizacional agrupados en cuatro bloques.

El **diseño de puestos** se basa en la especialización del cargo, la formalización del comportamiento y la preparación-adoctrinamiento. La especialización se ocupa de la división del trabajo, cuyos puestos se pueden especializar en dos dimensiones: el *ámbito*, que se refiere a la cantidad y amplitud-estrechez de las tareas y en la *profundidad*, que se refiere al grado de control ejercido sobre el trabajo. Por un lado, la especialización horizontal del puesto se refiere a la destreza que adquiere el individuo en una tarea concreta, facilitando su normalización. Su opuesto extremo sería la ampliación horizontal del puesto, en la cual el individuo emprende una gama amplia de tareas relacionadas. Por el otro lado, la especialización vertical del puesto se refiere a la realización de la tarea sin su administración o sin su control, y su opuesto extremo, es la ampliación vertical del puesto, que se refiere al control y el enriquecimiento que va ganando el individuo sobre la actividad, sobre las decisiones implicadas junto con sus objetivos y criterios. Los puestos no cualificado, suponen una extensa especialización tanto en la dimensión horizontal como en la vertical, siendo a menudo controlado y coordinado por la formalización directa del comportamiento; por otro lado, el puesto profesional, realiza un trabajo complejo que no puede especializarse fácilmente en la dimensión vertical ni ser formalizado por la estructura organizacional, teniendo no obstante una especialización horizontal, consiguiendo a menudo una coordinación mediante la normalización de habilidades en exhaustivos programas de preparación.

³ Según Marín, “El concepto de Fit ha sido introducido en la literatura de diseño organizacional como un simbolismo lingüístico para explicar la sincronía, consistencia o coherencia requerida entre los diferentes Factores que integran la estructura organizacional. Autores como Nadler & Tushman (1997) han optado por llamarlo congruencia” (2012, p. 47).

La formalización del comportamiento representa la forma en se proscriben la libertad de acción. Es el parámetro de diseño mediante el cual se normalizan los procesos de trabajo (normas, procedimientos, instrucciones, comunicación). A mayor formalización mayor precisión organizacional. El comportamiento puede formalizarse de tres modos: según el puesto, según el flujo de trabajo y según las reglas. Las organizaciones burocráticas se basan ante todo en la formalización del comportamiento para conseguir una coordinación y se caracterizan por la normalización del comportamiento. Este tipo de estructura funciona adecuadamente en organizaciones con circunstancias estables. Por otro lado, las organizaciones orgánicas necesitan innovación y adaptación a los cambios; se caracteriza por las relaciones de trabajo abiertas e informales y por la ausencia de normalización en la organización. La formalización del comportamiento se da con mayor frecuencia en el núcleo de operaciones de la organización, pero a medida que se asciende por la escala jerárquica el trabajo se torna menos repetitivo y formalizado.

Por su parte, la preparación y adoctrinamiento, corresponde a las especificaciones y requisitos para ocupar un puesto determinado (conocimientos, habilidades, normas). Juntos, la preparación y el adoctrinamiento contribuyen a la interiorización de las pautas aceptadas (normalizadas) de comportamiento y le apuntan su organización y regularización. Por un lado, la preparación corresponde al proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y los conocimientos relacionados con el puesto, calificado de profesional, pues es complejo. La especificación de los conocimientos y de las habilidades equivale a su normalización, por lo que la preparación es el parámetro de diseño mediante el cual se pone en práctica el mecanismo de coordinación denominado normalización. A medida que va subiendo el nivel de profesionalización de los empleados, desciende a su vez el nivel de formalización. Por otro lado, el adoctrinamiento posibilita la adquisición de las normas organizacionales; es el parámetro de diseño mediante el cual la organización, para su propio beneficio, socializa formalmente a sus miembros. La socialización se refiere al proceso mediante el cual un nuevo miembro aprende la escala de valores, las normas y las pautas de comportamiento necesarias de la organización (Schem, 1968 en Mintzberg, 1984). Gran parte de la socialización está relacionada con la cultura particular de la organización.

El **diseño de la superestructura** incluye a los parámetros de la agrupación de unidades y el tamaño de la unidad. La agrupación es el proceso mediante el cual se establece el sistema de autoridad formal, se construye la jerarquía de la organización y se incorpora el mecanismo de coordinación de la supervisión directa en la estructura. El organigrama es una representación gráfica de dicha jerarquía, es decir, de los resultados de un proceso de agrupación. La agrupación constituye un medio fundamental para la coordinación del trabajo ya que establece un sistema de supervisión común entre puestos y unidades. Se pueden diferenciar cuatro criterios básicos de agrupación:

a. Por interdependencias del flujo de trabajo cuando la responsabilidad de la tarea queda intrínsecamente a cargo de un grupo de individuos, que controlan un proceso organizativo claramente definido, mediante la adaptación mutua. La tarea tiene un significado total. Thompson (en Mintzberg, 1984) describe tres tipos fundamentales de interdependencia: mancomunadas (requieren únicamente compartir los recursos), secuenciales (cuando el trabajo pasa de una tarea a la siguiente) y recíprocas (cuando el trabajo va y viene entre distintas tareas).

b. Por interdependencias del proceso de trabajo, relacionados con los procesos utilizados en el flujo de trabajo, con la especialización; estimulan la agrupación funcional.

c. Por interdependencia de economías de escala, cuando surge de la necesidad de formar grupos con la finalidad de alcanzar la envergadura necesaria para un funcionamiento eficiente. Estimula la especialización por procesos y se relaciona con el tema de la concentración o dispersión de servicios dentro de la organización.

d. Las relaciones sociales circundantes: todo diseño estructural es el resultado del compromiso entre los factores objetivos de las interdependencias de flujo de trabajo, procesos y escala, y de los factores subjetivos de personalidad y de necesidad social. Llevarse bien estimula la especialización del proceso.

Las unidades pueden agruparse en base de dos categorías esenciales: la agrupación según el mercado, que comprende las bases de output, de clientes y de lugar; y la agrupación funcional, que

comprende las bases correspondientes a los conocimientos y las habilidades, los procesos de trabajo y las funciones.

a. En la agrupación según el mercado, la coordinación del flujo de trabajo se produce dentro de una misma unidad, mientras que la coordinación correspondiente a los procesos y métodos de trabajo (los relacionados con la especialización) debe producirse entre distintas unidades y, en consecuencia, supone un nivel de gestión superior. Esta estructura conlleva menos burocracia porque dependen menos de la normalización para coordinarse, en la medida en que se produce la adaptación mutua y la supervisión directa necesarias dentro de la unidad. Las agrupaciones por mercados son más frecuentes en los niveles superiores y medios que en los inferiores, especialmente en las organizaciones grandes.

b. En la agrupación según la función, la coordinación correspondiente al proceso y al método queda contenida dentro de la misma unidad, a expensas de las interdependencias del flujo de trabajo. Al agrupar a base de la función, la organización puede mancomunar los recursos humanos y materiales de distintos flujos de trabajo, estimulando también la especialización, pero esto genera que la atención prestada al output global disminuya. Las estructuras funcionales suelen ser más burocráticas, sobre todo cuando el trabajo no requiere cualificación, el trabajo suele estar más formalizado, requiriendo una estructura administrativa más compleja.

El tamaño de la unidad se relaciona con el tema del ámbito de control. La estructura alta tiene una larga cadena de autoridad con grupos relativamente reducidos en cada nivel jerárquico. La estructura plana dispone de pocos niveles, cada uno comprendiendo grupos de trabajo relativamente grandes. El tamaño de la unidad es mayor cuando el trabajo, las habilidades y los outputs están más normalizados (cuando el núcleo de operaciones es más burocrático). Por otro lado, cuanto más se dependa de la adaptación mutua menor será el tamaño de la unidad de trabajo, ya que entre más interdependientes sean las tareas, mayor será la necesidad de contacto para coordinar el trabajo; este tipo de tareas se relacionan generalmente con el trabajo profesional, el cual puede ser independiente (bajo la normalización de actividades) o interdependiente (necesaria una considerable adaptación mutua).

El **diseño de vínculos laterales** consta de los sistemas de planificación y control y los dispositivos de enlace. Los primeros, son los sistemas de normalización de los outputs y los dispositivos de enlace que facilitan la adaptación mutua. El sistema de control del rendimiento se ocupa de la regulación del rendimiento general a posteriori de los resultados globales de una unidad determinada dentro de unos plazos específicos de tiempo. Asimismo, es el medio a través del cual pueden diseñarse como un sistema integrado las decisiones y acciones de toda una organización, típicamente estructurada a base de sus funciones. Todo el proceso de planificación de acciones debe iniciarse con la especificación de los objetivos globales de la organización. Los dispositivos de enlace pueden ubicarse, según Galbraith en un continuum de dispositivos de enlaces, desde el más sencillo al más complejo (citado en Mintzberg, 1984, p. 197):

a. Puestos de enlace: se trata de un individuo dotado de un considerable poder informal, basado en los conocimientos especializados y no en el status, suelen desarrollar orientaciones temporales, interpersonales y de objetivos entre las distintas unidades cuyo trabajo vinculan.

b. Grupos de trabajo y comités permanentes: el primero es un comité convocado para cumplir una tarea determinada y desagruparse tras su cumplimiento. El segundo es una agrupación más estable entre distintos departamentos, convocándose con regularidad para comentar temas de interés.

c. Directivos integradores: es un puesto de trabajo dotado de autoridad formal creado cuando se requiere de mayor coordinación por adaptación mutua, con el fin de integrar las actividades de las unidades organizativas cuyos mayores objetivos y lealtades no suelen coincidir con los objetivos del sistema global.

d. Estructuras matriciales: establece una estructura de autoridad doble al recurrir a ambas bases de agrupación, sacrificando en consecuencia el principio de la unidad de mando, en la que la autoridad formal desciende por la jerarquía y luego se divide. Pueden distinguirse dos tipos de estructuras matriciales: una de tipo permanente, en la que las interdependencias permanecen más o menos estables y, en consecuencia, también lo hacen las unidades y personas implicadas, y otra

de tipo variable, orientada hacia el trabajo de proyectos, en la que las interdependencias, las unidades de mercado y las personas cambian de situación con frecuencia.

Por último, con respecto al **diseño del sistema de toma de decisiones**, una estructura es catalogada como centralizada, cuando todo el poder de decisión se centra en un único punto de la organización esencialmente en manos de un solo individuo. Al contrario, se cataloga como descentralizada cuando el poder queda dividido entre numerosos Individuos. La centralización y la descentralización no deben considerarse como absolutas, sino como los dos extremos de un continuum. La descentralización se refiere a la distribución de poder en la organización.

La *descentralización vertical* corresponde principalmente a la del poder de decisión bajando la cadena de autoridad desde el ápice estratégico hasta la línea media. Tiene un énfasis en el poder formal, para hacer elecciones y autorizarlas, en contraposición al poder informal que surge a raíz del asesoramiento y la ejecución. La *descentralización horizontal* corresponde al poder que es transmitido por los directivos a otros individuos, permaneciendo el poder formal necesariamente en manos de la estructura lineal, principalmente en el ápice estratégico. Hay distintos grados de descentralización horizontal como el poder otorgado los analistas, el poder otorgado a los expertos o el poder otorgado a los miembros.

Lo mencionado anteriormente, puede situarse a lo largo de un solo continuo que recorre desde la centralización en ambas dimensiones en un extremo hasta la descentralización en ambas en el otro.

A. En la centralización vertical y horizontal el poder de decisión se concentra en manos de un solo individuo situado en la cumbre de la jerarquía lineal. Este retiene tanto el poder formal como el informal, tomando personalmente todas las decisiones importantes y coordinando su ejecución mediante la supervisión directa.

B. En la descentralización horizontal limitada (selectiva), las tareas no requieren cualificación y recurre a la normalización de los procesos de trabajo para su coordinación. La normalización resta importancia a la supervisión directa como mecanismo de coordinación, reduciendo el poder

de los directivos, pero dotando a los analistas con cierto grado de poder informal, debido a su rol en la formalización del comportamiento, como en las organizaciones burocráticas.

C. En la descentralización vertical limitada (paralela), la organización está dividida en unidades de mercado en cuyos directivos se delega (paralelamente) gran cantidad de poder formal de decisión respecto a esos mercados. Está centralizada en la dimensión horizontal al no tener que compartir el poder. El ápice estratégico retiene el poder formal definitivo y coordina el comportamiento mediante la normalización de los outputs, a través de sistemas de control del rendimiento.

D. En la descentralización selectiva vertical y horizontal, convergen ambas dimensiones respecto a la descentralización selectiva. En la vertical, el poder correspondiente a decisiones de distinta índole se delega a las constelaciones de trabajo de diversos niveles jerárquicos. En la dimensión horizontal, estas constelaciones utilizan a los expertos de modo selectivo, según el carácter técnico de las decisiones que se deben tomar. La coordinación tanto entre como dentro de las constelaciones se consigue principalmente mediante adaptación mutua.

E. En la descentralización vertical y horizontal, el poder de decisión se concentra principalmente en el núcleo de operaciones porque sus miembros son profesionales, cuyo trabajo se coordina principalmente mediante la normalización de las habilidades.

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

La consideración de las variables sociodemográficas que envuelven al individuo es importante en la medida que estas influyen directamente en la forma cómo le dan significado a los aspectos que supone un trabajo (Dakduk, González y Montilla, 2008, p. 400). La segmentación del mercado laboral actual, caracterizado por la heterogeneidad de las condiciones laborales, afecta de forma desigual a personas con características sociodemográficas diferenciadas (Recio, 2007). El presente estudio será analizado a la luz de la edad, el nivel de formación académica, la relación laboral y el cargo ocupado en la organización de los participantes.

a. La edad: Gallo, Gonzalez, Giraldo, Román y Garcia (2018) en su investigación sobre "Los millennials en Colombia. Una aproximación a su perfil y caracterización organizacional", hallaron que en los millennials colombianos "hay una heterogeneidad bastante marcada por las condiciones sociodemográficas", notando que el nivel salarial, el nivel educativo logrado, y las obligaciones familiares reflejadas en la cantidad de dependientes, son entre otros, factores que influyen en el comportamiento de los individuos, cuya combinación deriva su caracterización en cuatro categorías:

- Tipo A: devengan de más de diez salarios mínimos legales vigentes, pueden o no tener hijos y tienen una formación escolar alcanzada universitaria o de posgrado.
- Tipo B: devengan entre dos y menos de diez salarios mínimos legales vigentes, pueden o no tener hijos, y una formación escolar alcanzada de técnica o tecnológica, universitaria o de posgrado.
- Tipo C: devengan entre uno y menos de dos salarios mínimos legales vigentes, no tiene hijos, y tienen una formación escolar alcanzada de primaria, básica secundaria, secundaria media, tecnológica o universitaria.
- Tipo D: devengan de entre uno y menos de dos salarios mínimos legales vigentes, tienen hijos, y tienen una formación escolar alcanzada de primaria, básica secundaria, secundaria media, tecnológica o universitaria.

Entre los aspectos que caracterizan a esta fuerza laboral es su necesidad de retroalimentación constante y el gusto por las relaciones horizontales; estos jóvenes tienen criterio y les gusta exponer sus posiciones, tienen la capacidad de diversificar el tiempo y las actividades; tienen claro que su identidad no depende del trabajo, sino que se construye en otros escenarios, por lo que "vive[n] en una suerte de policentrismo, es decir, no todo en su vida está asociado al trabajo, sino a otras actividades" (Gallo et al, 2018, p. 28), conducido por las características del mercado laboral en Colombia y otros países del mundo (Gallo et al, 2018). Los últimos datos disponibles muestran que efectivamente hay una fuerte correlación entre la edad y el nivel de salarios devengados (Recio, 2007).

- b. El tipo de relación laboral (tipo de contrato): desde Blanch (1996 en Vesga, 2011), puede decirse que “la forma como una organización establece la relación de trabajo a través del tipo de contrato constituye un factor que incide en la construcción de significados acerca del trabajo y en la formación de contratos psicológicos” (p. 176). Uribe, Garrido y Rodríguez (2011) hallaron que el tipo de contratación influye directamente en la calidad de vida laboral. Desde una perspectiva psicosocial, los efectos de la tendencia a la tercerización y a la contratación informal influyen en aspectos como “la disminución de la confianza de los trabajadores hacia la organización y el compromiso organizacional (Topa, Palací y Morales, 2004 en Vesga 2011), aunque “no necesariamente todos los trabajadores en condiciones de flexibilización laboral perciben los mismos efectos psicosociales, tal como lo demuestran Blanch y Cantera (2009 en Vesga 2011, p. 173).

La contratación estable (contrato indefinido) genera mejores condiciones laborales, un mejor ambiente social de trabajo, menos efectos colaterales producto de la actividad laboral (Uribe et al, 2011), “significa tranquilidad, seguridad y beneficios, y su contrato psicológico está construido más sobre la base de compromisos que de expectativas” (Vesga, 2011, p. 179). Por el contrario, en el contrato a término fijo o temporal (inestable), “los significados construidos en la relación de trabajo están asociados con el desmejoramiento de su calidad de vida, la discriminación y la inconformidad con este tipo de vinculación” (Vesga, 2011, p. 179), pues se trabaja bajo las mismas exigencias de desempeño de la modalidad de empleo pero con menos beneficios, por lo que en la formación de su contrato psicológico surge la expectativa de llegar una mejor vinculación para mejorar sus condiciones laborales (Vesga, 2011, p. 179).

- c. El nivel educativo alcanzado: desde el punto de vista educativo, existe una marcada polarización entre los jóvenes que obtienen titulaciones universitarias y los que tienen bajos niveles formativos. Según Recio (2007), “para el enfoque dominante en economía, en el que la educación explica buena parte de la productividad individual, esta situación presupone una polarización entre trabajadores cualificados y no cualificados” (p. 420).

De acuerdo con el mismo autor, los títulos formales actúan como credenciales de acceso a determinados puestos de trabajo. De igual forma, “la tenencia de un título educativo suele asociarse a la propia percepción de desarrollo profesional, de la carrera a la que se aspira y a la percepción de cuál es el merecimiento individual” (Recio, 2007, p. 421) incluyendo tanto aspectos económicos como de realización vital. Asimismo, afirman Dakduk, González y Montilla (2008), que las personas con mayor nivel de instrucción valoran en mayor medida al trabajo como una buena oportunidad para servir a la sociedad, asignan más importancia a características del trabajo tales como el ajuste entre las exigencias del trabajo y la preparación y experiencia, la variedad de tareas, buenas condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, entre otras.

En el caso de las personas con bajo nivel educativo sus perspectivas profesionales suelen ser más limitadas y a menudo los puestos de empleo más precarios se caracterizan por tener poco desarrollado un sistema de acreditaciones profesionales (Recio, 2007).

- d. Puesto ocupado en la organización: Blanch (1996 en Díaz, Godoy y Stecher, 2005) señala que en los altos niveles de calificación profesional y categoría ocupacional predominan las funciones expresivas del trabajar, mientras que en los niveles de menor calificación se enfatizan los valores instrumentales, de modo que en los niveles profesionales superiores “suele significarse el trabajo como algo interesante que hacer, que proponerse y que demostrar, asociado al ejercicio de responsabilidad, desafío personal y logro social. En el caso de los niveles inferiores, comporta habitualmente una tarea a ejecutar de modo preciso y prescriptivo, como único medio de ganarse la vida” (Blanch, 1996 citado en Díaz, Godoy y Stecher, 2005, p. 40).

El trabajo es concebido como un medio para la autorrealización y la búsqueda de felicidad y como un espacio para el despliegue de las capacidades personales y competencias profesionales. La profesión es un poderoso referente identitario. El sentido instrumental del trabajo es poco relevante, no porque carezca de importancia, sino porque es una condición dada por sentado que permite el disfrute y el desarrollo de capacidades (Díaz, Godoy y Stecher, 2005).

Por otro lado, argumentan Díaz et al (2005), que en su mayoría, los trabajadores de niveles académicos intermedios que carecen de formación profesional, “sus orígenes sociales son modestos, tienen un sentido muy aspiracional orientado fuertemente a lograr movilidad social y ascenso en términos de bienestar material, para ellos y sus familias” (Díaz, Godoy y Stecher, 2005, p. 42). Tienen como referente social un nivel socioeconómico alto, que los lleva a aceptar y adscribir a los valores e ideales de sus propios jefes, como si fueran propios, lo que los obliga a un sometimiento acrítico a las condiciones de la empresa. (Díaz, Godoy y Stecher, 2005).

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la experiencia del empleado en una empresa de consultoría minera en Medellín, Colombia, dentro de un marco de organización flexible del trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las expectativas y necesidades de los colaboradores, acorde con su edad, su nivel de formación académica, su relación laboral y el cargo ocupado en la organización.
2. Describir el diseño organizacional de la empresa, favoreciendo el análisis desde la perspectiva de la organización.
3. Describir las condiciones laborales de la empresa identificando aspectos críticos o de éxito.

METODOLOGÍA

Definir la orientación metodológica para el proyecto de investigación implica configurar la ruta que oriente todo el proceso de recolección y análisis de la información para lograr los objetivos, teniendo en cuenta la base epistemológica, pues el enfoque investigativo determina el lente a través del cual el investigador asume y comprende el fenómeno a investigar (Stake, 2007); el aspecto metodológico, por la correspondencia que debe existir entre la naturaleza del problema y el método utilizado; y el aspecto ético, porque tanto los procesos de recolección como de análisis de la información deben estar mediados por el respeto a la integridad de los participantes.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Partiendo del objetivo principal de la investigación de analizar la experiencia del empleado, se asumió un enfoque cualitativo de investigación, desarrollando un estudio de caso, por el tipo de conocimiento que se pretendía construir. En un estudio cualitativo se busca la comprensión más que la explicación del fenómeno, resaltando la función personal más que la impersonal del investigador y se pretende la construcción, más que el descubrimiento del conocimiento (Stake, 2007).

La investigación cualitativa es un proceso donde el investigador se encuentra involucrado con la realidad estudiada y sus resultados se asumen como un proceso de construcción conjunta entre los participantes y el investigador. De acuerdo con Simmel (en Stake, 2007), la comprensión es una "forma de empatía o de recreación en la mente del pensador del clima mental, los pensamientos, los sentimientos y las motivaciones de los objetos de su estudio" (p. 43).

Así es que el enfoque cualitativo posibilitó la comprensión de la forma en que los colaboradores de una empresa de consultoría minera en la ciudad de Medellín, perciben y experimentan las condiciones laborales y el diseño organizacional de su entorno laboral, desde su propia perspectiva, en su ambiente natural y en relación con su contexto (temporal y espacial, histórico, político, económico, cultural, social y personal), profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Hernández et al, 2014).

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La elección del método de investigación responde a la naturaleza del problema planteado, que en este caso corresponde a cómo el marco legal regulatorio en Colombia ofrece amplias posibilidades a las empresas para la flexibilidad laboral, dando pie a una serie de condiciones laborales cada vez más flexiprecarias (Blanch, 2008) que repercuten directamente en la experiencia del empleado y en su calidad de vida en general.

Desde la definición de Galeano (2004), el estudio de caso es “un suceso o aspecto social localizado en un espacio y un tiempo específicos, y que es objeto de interés de un estudio” (p. 66); se centra en la individualidad, discursivamente estructurada, históricamente contextualizada y actualmente producida, reproducida y transmitida (Galeano, 2004). Lo que se pretendía a través de él, es precisamente comprender el significado de la experiencia laboral cotidiana de un grupo de personas que constituyen el caso, a partir del examen de este fenómeno dentro de un marco de organización flexible del trabajo; el caso, al ser una entidad compleja que opera dentro de una variedad de contextos (físico, económico, ético, cultural y político), posibilita reflejar la perspectiva múltiple de aquellos que viven el fenómeno y entender cómo perciben los acontecimientos.

Un caso no puede representar el mundo, pero sí puede representar un mundo en el cual muchos casos se sienten reflejados. Un caso y la narración que lo sostiene, no constituyen una voz individual encapsulada en sí misma, sino que, al contrario, una voz puede, nos atrevemos a afirmar, en un instante determinado, condensar los anhelos y las tensiones de muchas voces silenciadas. (Stake, citado en Galeano 2004, p. 63).

De acuerdo con Stake (2007) se estudia un caso cuando tiene un interés muy especial en sí mismo, buscamos el detalle de la interacción con sus contextos. “El estudio de caso es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso en singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 2007, p. 11). Metodológicamente se recurrió al uso de *estudio de caso intrínseco* con el fin de lograr una mejor comprensión de las particularidades que constituyen al Grupo Caval frente al problema y los objetivos planteados, no

porque este caso representa a otros, ilustre un problema o rasgo particular, sino que, en toda su particularidad y cotidianidad, es de interés en sí mismo y el propósito no es construir teoría sino analizar su valor intrínseco (Galeano, 2004, p. 70). A su vez, es un estudio de caso atípico en la medida de que pone límites a la generalización y permite contrastar situaciones, mostrando así la diversidad y heterogeneidad de la realidad social que se investiga (Galeano, 2004, p. 79).

Se entiende que se recurre a un caso, tanto por lo que tiene de único por lo que tiene de común y que su intención no es generalizar sino particularizar (Stake, 2007). Específicamente en esta investigación, lo que hace único al caso, son las características socioculturales y las historias de vida de sus actores que determinan la forma en que experimentan su realidad laboral enmarcada por la flexibilización del trabajo; lo que hace interesante a este caso, son las condiciones de flexibilidad laboral en un sector económico muy próspero, al igual que la concurrencia de una fuerza laboral caracterizada por una alta capacitación profesional laborando por prestación de servicios, sujetos a una dinámica de “trabajo por proyectos” altamente inestable. Es decir, se constituye en un contexto donde observar las dinámicas de las nuevas formas de vinculación al mundo del trabajo, en condiciones altamente cambiantes y de inestabilidad laboral. Esas características hacen que se constituya en un contexto, donde se pueda observar aspectos similares, disímiles o nuevos, respecto a lo que plantea la teoría en relación con la experiencia del empleado, la cual se ha investigado principalmente, en contextos laborales altamente estables. Adicionalmente se seleccionó atendiendo al criterio de disponibilidad y fácil abordaje, adicionalmente de que la propuesta de investigación fue bien acogida por la gerencia.

SISTEMA CATEGORIAL

Como recurso teórico y metodológico, el sistema categorial⁴ presenta en sus múltiples relaciones las categorías (centrales, de primero, segundo, tercer y cuarto orden) y aquellas que por su articulación con todas las anteriores se denominan transversales, y se constituye en bitácora permanente de la investigación: orienta la construcción de referentes conceptuales, permite dotar de sentido las categorías, establecer las articulaciones entre

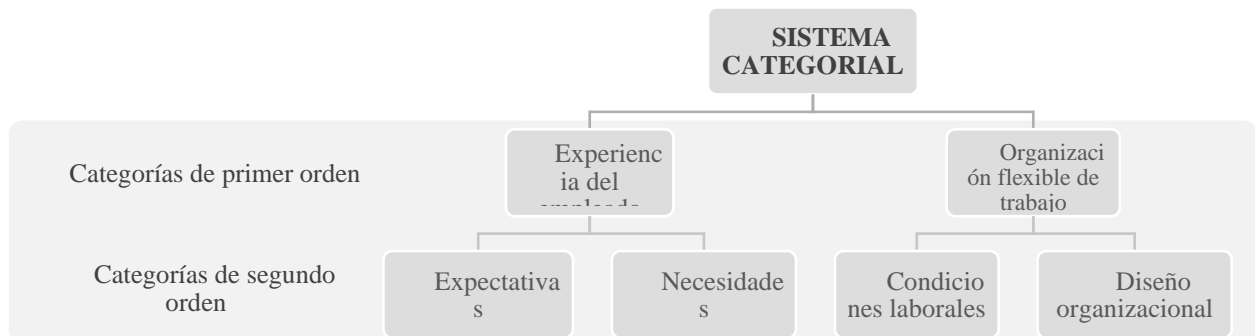
⁴ Por categorías, Aristizábal y Galeano (2008), asumen el concepto de Alvarado, 1993:274: “construcciones para ordenar el mundo vivido y al mismo tiempo como una visión anticipada de dicho mundo”.

ellas, identificar matices y divergencias conceptuales. (Aristizábal y Galeano, 2008, p. 164).

El sistema categorial no solamente orienta el marco referencial, sino también el marco metodológico. De esa forma, el sistema categorial funciona como directriz para el diseño de los protocolos de las técnicas de recolección de información que fueron usadas para esta investigación. El sistema categorial construido para esta investigación tuvo como referentes permanentes los objetivos planteados a partir de la lectura inicial del contexto a investigar.

Desde la perspectiva metodológica, se constituye en una brújula que orienta el diseño de instrumentos, la recolección y generación de información proveniente de múltiples fuentes documentales y primarias, su registro ordenado, sistematización y análisis. Permite focalizar las búsquedas y evaluar permanentemente el desarrollo de la investigación (Aristizábal y Galeano, 2008, p. 164).

El sistema categorial planteado para esta investigación fue la siguiente



Se planteó de esa forma, porque en este estudio llama la atención particularmente, como una empresa que funciona dentro de un sector económico tan próspero, funciona bajo una organización flexible del trabajo generando unas condiciones laborales que, desde el marco referencial, tienden mayormente a la precarización laboral. De igual forma, interesa sobre este caso, la constitución de la fuerza laboral, caracterizada por una alta capacitación profesional, joven e iniciando trayectoria laboral, operando bajo condiciones de regulación del trabajo tan precarias en términos de la calidad del contrato y del salario, como es el contrato por prestación de servicios, devengando el salario mínimo legal vigente sin incluir sus comisiones; por lo anteriormente mencionado, es de interés

analizar cómo vivencian los empleados su experiencia laboral interactuando con su contexto laboral y las condiciones laborales que su diseño organizacional habilitan.

La comprensión de este fenómeno planteado a través de este sistema categorial pretende identificar los aspectos críticos y de éxito de la experiencia del empleado en relación con el diseño organizacional planteado por la empresa, de acuerdo con sus expectativas y necesidades. Al identificar los aspectos que configuran su experiencia, se pueden promover las condiciones laborales que funcionan exitosamente sobre la misma y tomar los aspectos críticos como punto de partida para rediseñar la experiencia, a partir de las líneas de recomendación que surjan de esta investigación.

PARTICIPANTES

La población para esta investigación la constituyeron los diecisiete colaboradores del Grupo Caval y el gerente, los cuales representaban puntos de vista diversos para la investigación, de acuerdo con sus experiencias en relación con su edad, su nivel de formación académica, su relación laboral y el cargo ocupado en la organización. Dadas las condiciones de la pandemia por el covid-19⁵, se dificultó la recolección de información y los datos recogidos provienen únicamente de tres participantes, todos colaboradores de la organización bajo un contrato por prestación de servicios.

Si bien no existen parámetros definidos ni precisos sobre la cantidad de participantes que deben incluirse en un estudio de caso, la literatura recomienda de seis a diez participantes, pero la decisión es del investigador teniendo en cuenta la capacidad operativa de recolección y análisis de la información, es decir que el número de casos se puedan manejar de manera realista, acorde a los recursos que se poseen para la investigación; que el número de casos seleccionados permitan responder al fenómeno y a los objetivos de investigación hasta llegar a la “saturación de categorías”⁶ (Hernandez et al, 2014). Adicionalmente, en la investigación cualitativa, se puede

⁵ La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. El Director General de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el doctor Tedros Adhanom Ghebreyesus, anunció el 11 de marzo del 2020 que la enfermedad por el coronavirus 2019 (COVID-19) de trataba de una pandemia. La caracterización de pandemia significa que la epidemia se ha extendido por varios países, continentes o todo el mundo, y que afecta a un gran número de personas.

⁶ Saturación de categorías: La Saturación de categorías significa que los datos recolectados durante el trabajo de campo se vuelven repetitivos o redundantes y los nuevos análisis confirman lo que se ya se ha fundamentado

contar con una cantidad inicial de participantes, pero conforme avanza el estudio se pueden agregar otros e incluso desechar las primeras.

En la investigación cualitativa, los criterios para la selección de los participantes son de oportunidad, disponibilidad y pertinencia más no de representatividad estadística (Galeano, 2004), buscando incluir los componentes que “reproduzcan mediante sus discursos y su comportamiento, las relaciones y dimensiones relevantes” para la investigación (Galeano, 2004, p. 33); lo anterior alude a la representatividad cualitativa para la selección de participantes, en términos de conocimiento, experiencia, significado del lugar o del momento, motivación para participar en el estudio, oportunidad y condiciones de desarrollo de la investigación, en relación estrecha con los propósitos de la investigación (Galeano, 2004).

De acuerdo con lo anterior, se entiende que la elección de los participantes depende de razones relacionadas con las características de la investigación, motivo por el cual los participantes fueron autoseleccionados, es decir que respondieron voluntariamente a la invitación (Battaglia, 2008b en Hernandez et al, 2014); se buscó una homogeneidad en los participantes, es decir, que compartieran características o rasgos, ya que el propósito era centrarse en el tema por investigar para resaltar situaciones, procesos o episodios en un el grupo que comparte este caso (Hernandez et al, 2014).

Sin embargo, desde la literatura, se consideró pertinente tener en cuenta los siguientes criterios de participación, teniendo en cuenta que las variables sociodemográficas que envuelven al individuo influyen directamente en la forma cómo le dan significado a los aspectos que supone un trabajo (Dakduk, González y Montilla, 2008, p. 400). La segmentación del mercado laboral actual, caracterizado por la heterogeneidad de las condiciones laborales, afecta de forma desigual a personas con características sociodemográficas diferenciadas (Recio, 2007). El presente estudio se analizó a la luz de la edad, el nivel de formación académica, la relación laboral y el cargo ocupado en la organización de los participantes.

Sparkes y Smith, 2014; Sandelowski, 2008; Guest, Bunce & Johnson, 2006; y Morse, 2003 en Hernández et al, 2014) y no se encuentran categorías nuevas (*significados diferentes*) o tales datos encajan fácilmente dentro del esquema de categorías planteado (Neuman, 2009 en Hernández et al, 2014).

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la presente investigación se optó por la recolección de la información a través de la entrevista semiestructurada, por la naturaleza del fenómeno a investigar y por los objetivos planteados, ya que esta técnica permite la recolección amplia de información, desde el punto de vista de sus participantes. Al elegir el estudio de caso atípico intrínseco, se aclara que se accedió a la información de la organización, a través de fuentes secundarias mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a los participantes. Inicialmente, se había estipulado la realización de una sesión de grupo focal como parte del plan de la recolección de información, pero infortunadamente, la pandemia impuso unas dinámicas que no favorecieron este encuentro ni presencial ni virtualmente, ni siquiera a través las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

De acuerdo con la literatura, se han operacionalizado dos instrumentos de medición para dos de las categorías planteadas para la presente investigación: el cuestionario de experiencia de empleado de Morgan (2017) y el cuestionario de condiciones laborales de Blanch (2010). De esa forma, el protocolo de las entrevistas semiestructuradas fue construido a partir del marco referencial.

Entrevista semiestructurada

“La entrevista es el cauce principal para llegar a realidades múltiples⁷” (Stake, 2007, p. 63). Por eso, esta herramienta es idónea para recolectar datos cualitativos sobre las expectativas y necesidades en relación con la experiencia de empleado de los colaboradores, dentro de un marco de organización flexible del trabajo. Las entrevistas semi-estructuradas diseñadas para esta investigación están basadas en preguntas abiertas y neutrales ya que se pretendía obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje.

⁷ Stake (2007), se refiere a las realidades múltiples como las diferentes formas en que la gente ve o percibe las cosas, señalando que la experiencia de cada quien determina en parte sus significados.

Siguiendo la recomendación de Stake, las preguntas planteadas para la investigación funcionan a modo de listado de temas como estructura conceptual para la recolección de los datos, para dirigir la atención a los problemas identificados en la fase inicial de exploración teórica y de antecedentes. El contexto social en el que está inmerso este caso es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados (Hernández et al, 2014). Partiendo desde la literatura, resultó conveniente aplicar la entrevista semiestructurada a no más de seis ni menos de cinco participantes, teniendo en cuenta la capacidad operativa de recolección y análisis de la información (Hernandez et al, 2014).

A través de la entrevista semiestructurada, se pretendía abordar tanto la perspectiva de los colaboradores como de la organización, ya que de acuerdo con Morgan (2017) hay tres perspectivas diferentes de la experiencia del empleado: la del empleado, la de la organización y de la superposición entre los dos. “Para las personas que forman parte de [la] organización, su experiencia es simplemente la realidad de cómo es trabajar allí. Desde la perspectiva de la organización, la experiencia del empleado es lo que se diseña y crea para [ellos]” (Morgan, 2017, p.6).

Considerando lo anterior como punto de partida, cada uno de los objetivos específicos favorecen la indagación sobre las diferentes perspectivas anteriormente mencionadas, al igual que cada objetivo específico, constituye cada una de las categorías de segundo orden a investigar. Esto se ilustra en la Tabla 1.

Tabla 1

Relación entre el sistema categorial y los objetivos específicos planteados para la investigación

PERSPECTIVA DE LA EXPERIENCIA	OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORÍA SEGUNDO ORDEN
Empleado	Identificar las expectativas y necesidades de los colaboradores, acorde con la edad, el tipo de vinculación laboral, el nivel académico	Expectativas y necesidades

Organización	Describir el diseño organizacional de la empresa, favoreciendo el análisis desde la perspectiva de la organización.	Diseño Organizacional
Superposición entre ambos	Describir las condiciones laborales de la empresa identificando aspectos críticos o de éxito.	Condiciones laborales

Por los objetivos planteados para este estudio, no se utilizaron los instrumentos mencionados anteriormente, pero sirvieron como un recurso conceptual para la construcción de las entrevistas semiestructuradas para los colaboradores de la empresa.

El modelo teórico de condiciones de trabajo planteadas por Blanch (2010), fue usado para la construcción del “Cuestionario de Condiciones de Trabajo” para la evaluación de los componentes centrales en la dimensión psicosocial, subjetiva y percibida de las condiciones de trabajo, en torno a una triple relación de la organización con: a. El método, b. El entorno y c. La persona. Las investigaciones de Morgan (2017) en 252 empresas le permitieron construir un índice de experiencia de empleado, basado en diecisiete variables agrupadas en tres diferentes componentes. Por su parte, Mintzberg (1984) sugiere nueve parámetros de diseño o componentes básicos de la estructura organizativa que pueden clasificarse dentro de cuatro agrupaciones. Los tres recursos teóricos operacionalizados que sirvieron como base para la construcción de la entrevista, pueden observarse como anexos A, B y C respectivamente.

En la tabla 5 se exponen la relación de las preguntas diseñadas a partir del marco referencial de cada categoría con el objetivo específico al que pretende dar cumplimiento. El cuestionario de preguntas se puede observar en el anexo D.

Tabla 5

Diseño de preguntas para la entrevista semiestructura en relación con el objetivo específico, la categoría de segundo orden y el referente conceptual

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORÍA	REFERENCIA CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA
---------------------	-----------	-----------------------	-----------------------

1	Expectativas y necesidades	Entorno físico	1, 3, 9, 10			
		Entorno cultural	1, 4, 5, 7, 8, 9, 10			
		Entorno tecnológico	1, 3, 4, 9, 10			
2	Diseño Organizacional	Diseño de puestos	Especialización del cargo Formalización del comportamiento Preparación y adoctrinamiento	1, 4, 5, 9, 10 1, 2, 5, 7, 9, 10 1, 5, 9, 10		
		Diseño de la superestructura	Agrupación de unidades Tamaño de la unidad	1, 3, 4, 7, 9, 10 1, 3, 4, 9, 10		
		Diseño de los enlaces laterales	Sistema de planificación y control Dispositivos de enlace	1, 3, 5, 9, 10 1, 3, 7, 9, 10		
		Diseño del sistema de toma de decisiones	Descentralización vertical Descentralización horizontal	1, 5, 7, 8, 9, 10 1, 5, 7, 8, 9, 10		
		3	Condiciones laborales	Organización y Método	Regulación Desarrollo	1, 2, 4, 5, 9, 10 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
				Organización y Entorno	Entorno material Entorno social	1, 2, 9, 10 1, 4, 5, 7, 8, 9, 10
				Organización y Persona	Ajuste Organización-Persona Adaptación Persona-Organización	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10

PROCEDIMIENTO

El procedimiento de la investigación pudo observarse en cuatro etapas

1. La revisión de referencias contextuales y conceptuales y el planteamiento del problema.
2. El diseño de las estrategias de recolección de información.
3. La recolección de datos.
4. El análisis de la información.

ANÁLISIS DEL CONTENIDO

El proceso de las entrevistas semiestructuradas estuvo guiado por un sistema categorial preliminar, que se actualizó en la medida que de las entrevistas emergían nuevas categorías. Para esto, se realizó una guía de preguntas co-producida partiendo del sistema categorial. El proceso de construcción e interpretación de la información, se guiará por una ruta similar a la que propone Herrera (2019). El análisis de la información comprende tres fases, que implican segmentación y codificación de unidades de significado, identificación de temas principales o núcleos temáticos emergentes, integración e interpretación de los resultados en una categoría central. En la dimensión descriptiva, la perspectiva EMIC se refiere a las categorías de primer orden y la mirada subjetiva de los participantes, es decir son los datos brutos de la investigación, que entregan los participantes. La dimensión analítica de la información, se direcciona hacia la conformación de núcleos temáticos emergentes; en la dimensión interpretativa, se realizará una reconstrucción sintética desde una perspectiva ETIC, es decir, conceptos de segundo orden y posturas teóricas de los investigadores, en esta dimensión se realizarán interpretaciones y relaciones sobre los conceptos de primer orden.

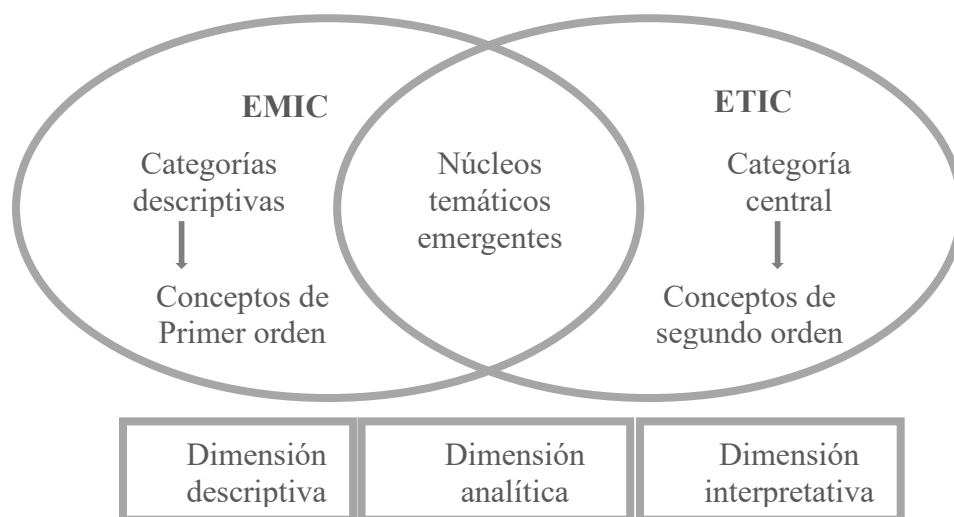


Ilustración 3.

Proceso de construcción e interpretación de la información Según Herrera (2019)

RIGOR EN LA METODOLOGÍA

Se aplicó una prueba piloto en un participante voluntario cuyas condiciones laborales se asemejan a las de la muestra seleccionada. El objetivo de esta entrevista piloto era ajustar las preguntas e identificar temas emergentes no abordados en ellas.

En la indagación cualitativa se posee una mayor riqueza, amplitud y profundidad de los datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección (Hernández et al, 2014). Con el fin de incrementar la credibilidad, se recurrió a la triangulación de datos (Hernández, 2014). La triangulación vela por la aseguración de la validez de resultados y se usa para “conseguir la confirmación necesaria, para aumentar el crédito de la interpretación, para demostrar lo común de un aserto” (Stake, 2007, p. 98). Particularmente, se triangularon los datos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas a los colaboradores y las anotaciones de la bitácora de análisis del investigador.

En este contexto, la credibilidad se refiere a “si el investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes, particularmente de aquellas vinculadas con el planteamiento del problema” (Hernandez, 2014, p. 455). Se relaciona con la capacidad para comunicar “el lenguaje, pensamientos, emociones y puntos de vista de los participantes” (the SAGE glossary of the social and behavioral sciences en Hernández, 2014, p. 456) y la “correspondencia entre la forma en que el participante percibe los conceptos vinculados con el planteamiento y la manera como el investigador retrata los puntos de vista del participante” (Martens en Hernández, 2014, p. 456).

La presente investigación también buscó basarse la confirmabilidad, “ligado a la credibilidad y se refiere a demostrar que [se han] minimizado los sesgos y tendencias del investigador; implica rastrear los datos en su fuente y la explicitación de la lógica utilizada para interpretarlos” (Hernandez, 2014, p. 459).

LIMITACIONES

La fase de recolección de información se vio limitada en este estudio por la emergencia sanitaria derivada del covid-19. Las repercusiones fueron evidentes mayormente en el plan metodológico propuesto inicialmente, pues no se pudieron llevar a cabo la cantidad de entrevistas estipuladas, incluyendo entre ellas, la entrevista semiestructurada a la gerencia de la organización. Esto impactó el cumplimiento de los objetivos en términos de la saturación de información, puesto que hubiera sido beneficioso para el análisis de los resultados, el hecho de haber aplicado entrevista que permitieran contrastar la experiencia en relación con el tipo de relación contractual, ya que los participantes tenían en su totalidad un contrato por prestación de servicios. Adicionalmente, la emergencia por la pandemia implicó un retraso sustancial en el cronograma estipulado inicialmente, y la fase de recolección de información se vio aplazada varios meses. Sin embargo, fue posible recolectar información a través de acceso a fuentes secundarias (registros de la empresa, página web y entrevista inicial con la gerencia) y entrevistas a tres colaboradores.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Este proyecto cumple con las disposiciones contempladas en la Resolución 8430 del 4 de octubre de 1993 del Ministerio de Salud de la República de Colombia, por el cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, y específicamente las establecidas en el Título II, de la investigación con seres humanos, Capítulo 1, de los aspectos éticos de la investigación en seres humanos). Algunas de estas disposiciones, en relación con los propósitos del presente proyecto son:

ARTÍCULO 5. En toda investigación en la que el ser humano sea sujeto de estudio, deberá prevalecer el criterio del respeto a su dignidad y la protección de sus derechos y su bienestar.

ARTÍCULO 8: En las investigaciones en seres humanos se protegerá la privacidad del individuo, sujeto de investigación identificándolo sólo cuando los resultados lo requieran y éste lo autorice.

ARTÍCULO 9. Se considera como riesgo de la investigación la probabilidad de que el sujeto de investigación sufra algún daño como consecuencia inmediata o tardía del estudio.

ARTÍCULO 10. El grupo de investigadores o el investigador principal deberán identificar el tipo o tipos de riesgo a que estarán expuestos los sujetos de investigación.

ARTÍCULO 11: Para efectos de este reglamento [la investigación se considera como] a. Investigación sin riesgo: Son estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: revisión de historias clínicas, entrevistas, cuestionarios y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta.

ARTÍCULO 14. Se entiende por Consentimiento Informado el acuerdo por escrito, mediante el cual el sujeto de investigación o en su caso, su representante legal, autoriza su participación en la investigación, con pleno conocimiento de la naturaleza de los procedimientos, beneficios y riesgos a que se someterá, con la capacidad de libre elección y sin coacción alguna.

En el desarrollo del proyecto se considera adicionalmente lo estipulado en Ley 1090 del 2006 del Congreso de la República, sobre el Código Deontológico y Bioético para el ejercicio de la profesión de Psicología, la cual dicta: “El psicólogo aborda la investigación respetando la dignidad y el bienestar de las personas que participan y con pleno conocimiento de las normas legales y de los estándares profesionales que regulan la conducta de la investigación con participantes humanos” (Título II, disposiciones generales, Artículo 2, Numeral 9. Investigación con participantes humanos, p. 4). Se considera por ende lo determinado en el Capítulo VII, de la investigación científica, la propiedad intelectual y las publicaciones, algunos de los artículos relacionados a la presente investigación

ARTÍCULO 49. Los profesionales de la psicología dedicados a la investigación son responsables de los temas de estudio, la metodología usada en la investigación y los materiales

empleados en la misma, del análisis de sus conclusiones y resultados, así como de su divulgación y pautas para su correcta utilización.

ARTÍCULO 50. Los profesionales de la psicología al planear o llevar a cabo investigaciones científicas, deberán basarse en principios éticos de respeto y dignidad, lo mismo que salvaguardar el bienestar y los derechos de los participantes.

ARTÍCULO 55. Los profesionales que adelanten investigaciones de carácter científico deberán abstenerse de aceptar presiones o condiciones que limiten la objetividad de su criterio u obedezcan a intereses que ocasionen distorsiones o que pretendan darles uso indebido a los hallazgos.

ARTÍCULO 56. Todo profesional de la Psicología tiene derecho a la propiedad intelectual sobre los trabajos que elabore en forma individual o colectiva, de acuerdo con los derechos de autor establecidos en Colombia. Estos trabajos podrán ser divulgados o publicados con la debida autorización de los autores.

RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En el análisis cualitativo de la información, lo esencial es proporcionar una estructura a los datos obtenidos (Hernandez et al, 2014, p. 418). El proceso cualitativo no es lineal ni lleva una secuencia. Sus etapas constituyen acciones efectuadas para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio; “son acciones que se yuxtaponen, además de ser iterativas o recurrentes” (Hernández et al, 2014, p. 396). En el análisis de la información se llevan a cabo tres acciones progresivas en paralelo íntimamente ligadas: recolección de los datos, tareas analíticas y resultados.

Los propósitos centrales del análisis cualitativo son: 1) explorar los datos, 2) imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías), 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones; 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema; 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos, 6) reconstruir hechos e

historias, 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible y 8) generar una teoría fundamentada en los datos (Hernandez et al, 2014, p. 418).

La categorización consiste en la segmentación de elementos o unidades relevantes desde el punto de vista investigativo, capaces de establecer una unidad de sentido para favorecer el análisis y el cumplimiento de los objetivos planteados. El establecimiento de categorías, si bien se adelantó a partir del planteamiento del problema y el marco referencial, fue a partir del discurso de los participantes de este estudio, que se fueron dando los elementos para hilar la construcción de nuevas categorías que sólo pueden emerger por la interacción entre el entrevistado y entrevistador.

Hernandez explica que “la codificación tiene dos planos o niveles: en el primero (codificación abierta), se codifican las unidades en categorías; en el segundo, se comparan las categorías entre sí para agruparlas en temas y buscar posibles vinculaciones” (2014, p. 426). En la codificación cualitativa, “las categorías son conceptos, experiencias, ideas, hechos relevantes y con significado” (Hernández, 2014, p. 429), y deben guardar una relación estrecha con los datos.

En esta fase, se procedió a la aplicación de las estrategias de recolección de información a fin de tener los datos que permitan cumplir los objetivos planteados para la investigación. El acceso a la información a través de fuentes secundarias, se obtuvo a partir de las visitas iniciales que se hicieron a la organización en agosto del año 2019. Durante estas visitas, se habló inicialmente con el gerente sobre la propuesta para participar en la presente investigación y sobre la ruta de gestión humana planteada para la organización; en la tercera visita se habló con la asistente de la gerencia sobre aspectos de la planta de colaboradores y sobre las características sociodemográficas del personal, al igual que sobre su relación laboral con la empresa. Estas visitas sirvieron como fuentes secundarias de información, ya que fue posible observar aspectos de la experiencia del empleado, del diseño organización y de las condiciones laborales objetivas de la misma. En septiembre del 2020 se envió una invitación formal a participar de la investigación por email, a la planta de colaboradores, la cual informaba sobre objetivos, procedimiento y aspectos éticos de la misma. El mismo mes se programaron citas para llevar a la entrevista virtual con los voluntarios y se les dio el consentimiento informado. Finalmente, entre septiembre y octubre del mismo año, se aplicó una entrevista a tres participantes voluntarios.

Los datos de esta investigación se analizaron a partir de la Teoría Fundamentada, lo que significa que la teoría va emergiendo fundamentada en los datos. Se trata de un proceso no lineal, recurrente e iterativo (Hernandez, 2014). Para el primer nivel de codificación, se usaron técnicas de análisis de escrutinio y de procesamiento, tales como las “repeticiones, similitudes y diferencias, cortar y clasificar y conceptos locales” (Hernandez, 2014, p. 441). Para el segundo nivel de codificación, se llevó a cabo el proceso de codificación selectiva, que “consiste en describir e interpretar el significado profundo de las categorías” (Hernández, 2014, p. 441), integrando las categorías de mayor amplitud conceptual emerjan en el primer plano.

La interpretación se apoyó en el uso del software Atlas TI versión 8, un programa informático de análisis de información textual. En esta fase de la investigación se propuso a identificar aspectos centrales para entender el contenido de la experiencia del empleado dentro de un marco de organización flexible de trabajo. Los elementos centrales del análisis cualitativo son la descripción completa, la significación, la frecuencia de presencia y las relaciones de cada categoría (Hernández, 2014).

RESULTADOS

La empresa minera caso de análisis, está constituida por diecisiete personas, de las cuales ocho son mujeres y nueve son hombres, doce de ellos están entre los 20 y los 30 años, tres de ellos entre los 30 y los 40 años, uno es menor de 20 años, y otro es mayor de 50 años. La relación laboral de contrato a término indefinido la tiene una persona, los demás están contratados por prestación de servicios. Quince de los colaboradores están optando por un título profesional o ya cuentan con uno, de los cuales, cuatro de ellos alcanzaron una especialización o una maestría.

La contratación por prestación de servicios de personas jóvenes con un perfil profesional cualificado, responde a una estrategia del diseño organizacional de esta empresa, que aún está en una etapa de consolidación dentro del mercado laboral. Para la gerencia, este tipo de contratación cobra sentido en doble vía, en la medida en que puede pagar a su recurso humano cualificado unos honorarios homologados a un salario mínimo legal vigente, ofreciéndole la opción de generar ingresos adicionales por bonificaciones únicamente cuando se trabaja por proyectos. Al mismo tiempo, puede brindar la oportunidad a personas jóvenes, que en su mayoría aún están vinculadas a un programa de pregrado, a iniciar su trayectoria laboral y a adquirir experiencia profesional al interior de la organización. Cuando los colaboradores cumplen con un ciclo de cualificación, la gerencia opta por ayudarles a buscar una posición mejor remunerada al interior de otra organización al tiempo que incorpora nuevo personal, cuyo perfil pueda ajustarse a la estrategia organizacional planteada. Lo anterior explica que el ciclo de vida laboral al interior de la empresa oscile entre dos y tres años como máximo.

Con respecto a las expectativas de los colaboradores, se identificó que independiente de las variables sociodemográficas, los participantes tienen la aspiración de ser vinculados a la organización a término indefinido: *“el objetivo de él [refiriéndose al jefe] es ese, que todos tengamos pues como un contrato de vinculación laboral y pues, creo que él lo va a lograr en algún momento”* (HEXE24). Puede observarse que lo anterior constituye una brecha entre la realidad y las expectativas de los colaboradores, ya que implícitamente la organización puede estar alimentando una expectativa con pocos fundamentos, al no poder estipular unos parámetros objetivos para llevar a cabo el camino de relación contractual que ha establecido con ellos.

El desnivel salarial que supone la remuneración de unos honorarios equivalentes a un salario mínimo legal vigente por la contratación por prestación de servicios y la bonificación por proyectos, consolida en los participantes dos expectativas: primero, la de incrementar la cantidad de proyectos en aras de lograr una nivelación salarial acorde a la que estipula el sector económico para profesionales con un nivel educativo de posgrado: *“nuestro afán, por así decirlo, es lograr mantener proyectos, que sean fuera de lo que implica el trabajo normal o el trabajo cotidiano por prestación de servicios. Porque eso pues obviamente nos logra ubicar dentro del estándar de lo que ganan los profesionales”* (MEXE38). La segunda, de atraer y lograr mantener una relación profesional y efectiva con los clientes en aras de fidelizarlos: *“nuestro nivel de exigencia es muy alto en relación a los clientes, pues porque obviamente queremos mantener a los clientes, pero mantenerlos, nos implica muchas veces dar un poco más allá de lo que se tiene contratado”* (MEXE38). Los aspectos anteriormente mencionados, implican un esfuerzo discrecional por parte de los colaboradores, impulsados a tener un desempeño que va más allá de lo estipulado motivados por la expectativa de ser vinculados y de mantener la relación con el cliente, pues dada a través de dicha relación pueden lograr mantener los ingresos por bonificaciones adicionales a sus honorarios devengados mensualmente. Dicha situación no es percibida de manera justa en términos de retribución salarial, porque perciben que las exigencias que desbordan lo establecido en los objetivos de la contratación por prestación de servicios, lo que repercute directamente en la calidad de la relación contractual.

Por otro lado, los servicios que ofrece la organización en el mercado, por su diversidad y por el sector económico al que se dedica (materia legal y ambiental en minería) es atractivo para los profesionales, principalmente para los más jóvenes, quienes aspiran a adquirir experiencia profesional y trayectoria laboral: *“yo estoy adquiriendo muchas competencias profesionales porque estoy tomando experiencia en muchos temas de mi carrera”* (MEXE23). A través de su vinculación con la organización, buscan obtener conocimiento social por parte de los diferentes actores del gremio: *“me ayuda a conocer muchos tipos de personas, a ampliar mi círculo, a darme a conocer como persona y profesional”* (MEXE23). El ciclo de vida laboral al interior de la organización es altamente valorado por los colaboradores en relación con la experiencia adquirida y la dinámica de interrelaciones del mercado al que tienen acceso.

Las necesidades identificadas, varían en los participantes de acuerdo con sus características sociodemográficas. En los participantes más jóvenes, con calidad de estudiantes y solteros, prevalece la necesidad de vinculación social entre pares, acudiendo a la función psicosocial del trabajo y la presencia física en la oficina a manera de buscar respaldo y apoyo frente al desempeño del rol, presentan mayor dependencia a la supervisión y menor necesidad de autonomía. Por su parte, ante un nivel de formación más especializado y una trayectoria laboral avanzada, se observa una mayor necesidad de autonomía profesional y libertad para tomar decisiones profesionales: *“yo he tenido la oportunidad de manejar al grupo de una manera muy independiente. Entonces, eh, eso ha sido muy positivo, porque he podido, eh, abrir ciertos campos de la organización que no se desarrollaban antes”* (MEXN38). Con respecto a la necesidad de equilibrar la vida personal y la vida laboral en cuanto a la flexibilidad horaria, las principales motivaciones en el participante más adulto y casado son las familiares, mientras que en los participantes más jóvenes y solteros son las académicas: *“tengo tiempo para compartir con mi familia entonces no es como esos trabajos que uno no tiene tiempo para nada con la familia. Yo tengo como manejar y organizar mi tiempo”* (MEXN38).

Se observa en general una connotación negativa frente a la estabilidad salarial y seguridad frente a las condiciones de compensación económica, a través de honorarios ofrecidos por parte de la organización: *“cuando no hay proyectos, creo que uno también se estresa un poco por ese tema”* (HEXN24). Incluso, se observa que en los colaboradores se vivencian como propias, las preocupaciones económicas que le atañen a la gerencia, lo que genera altos niveles de ansiedad y estrés en los colaboradores cuando no se cumplen las metas estipuladas por la organización. El discurso reiterativo de la gerencia frente a los ingresos monetarios es introyectado por los colaboradores como una responsabilidad propia y es relacionada con “ansiedad”, “presión” y “temores”: *“uno se siente como también mal, a veces por no poder brindarles como ese apoyo financiero a la empresa”* (HEXN24). En términos generales, la vivencia frente al ingreso adicional que supone la participación en los proyectos se relaciona con afán, estrés, esfuerzo discrecional no remunerado e inestabilidad. Se observa que los colaboradores tienen un fuerte contrato psicológico de tipo relacional, en lugar de ser transaccional. Esto es reflejado en el hecho de que, a pesar de no tener una relación laboral, vivencien como propias tener un vínculo laboral con la organización,

vivencien como suyas la responsabilidad de crecimiento de la empresa. Se presume que lo anterior responde a un fuerte vínculo emocional con la organización por parte de los colaboradores, especialmente con aspectos relacionados con las relaciones establecidas con la gerencia, el tipo de liderazgo y la percepción sobre la justicia frente a las oportunidades de crecimiento profesional y personal ofrecidas al interior de la organización en conjunción con el balance entre vida laboral y personal para continuar llevando a cabo otros proyectos mientras colaboran en la ella.

La percepción sobre la calidad del tipo de contrato por prestación de servicios es insuficiente y poco satisfactoria, pero es justificada desigualmente por los colabores de acuerdo con la edad, el cargo ocupado en la organización y el nivel de educación alcanzado. En los colaboradores más jóvenes y con menos experiencia y un nivel menor de especialización, se observa una justificación de la baja calidad del contrato versus la posibilidad de tener tiempo disponible para continuar estudiando, adquirir mayor experiencia y capacitación práctica-profesional, y un posicionamiento en el gremio: *“desde que a uno le estén diciendo que uno puede cumplir sus sueños y seguir trabajando allá, entonces yo pienso que eso le abre a uno el panorama muy grande y habla del liderazgo”* (HEXN24). Este grupo de colaboradores asocia la autonomía con incertidumbre y ansiedad, pero también funciona como motivación intrínseca para el crecimiento profesional.

El participante con mayor trayectoria laboral que ocupa un cargo más alto de la jerarquía estructural, hace un mayor énfasis en la precariedad de las condiciones del contrato y justifica en menor medida los aspectos de las condiciones de flexiprecariedad que dificultan el desarrollo del proyecto de vida, a las que, de acuerdo con su percepción, tiene derecho en relación con su perfil profesional. Se observa una justificación de las condiciones de flexiprecariedad con respecto a la posibilidad de tener una mayor autonomía en su rol y con un tema ligado al reconocimiento social y profesional dentro de la empresa y con la posibilidad de proponer cambios importantes en la organización del trabajo, ligado a la autonomía para la toma de decisiones profesionales: *“tienes la posibilidad de trabajar de una manera muy libre, muy independiente. O sea, en el marco profesional, nosotros hemos podido crecer mucho gracias a esto, de que no estamos atados, de cierta manera”* (MEXN38).

La variable de la edad y la conformación de una familia parecen ser factores importantes a la hora de justificar dicho contrato y en general se identificó que la necesidad de balance entre vida personal-laboral y crecimiento profesional a través de la experiencia y la trayectoria laboral prevalece sobre necesidades económicas de remuneración. La necesidad de adquirir experiencia funciona al mismo tiempo como una necesidad y una motivación muy marcada en el discurso de los participantes para iniciar y mantener la relación contractual con la organización.

Por el tipo de diseño de cargo y las características del perfil profesional de los participantes, la actualización permanente frente a temas del sector económico en el que están inmersos, es un asunto importante y responde a una necesidad profesional: *“es algo que lo mantiene a uno al día en muchos de estos aspectos, entonces es sumamente interesante”* (MEXN23). Además, la vinculación y relacionamiento con diversos actores del gremio (como autoridades ambientales, abogados, ingenieros, inversionista, entre otros) responde a una necesidad social: *“Socialmente también me gusta porque tenemos la oportunidad de vincularnos con diferentes esferas. Entonces, eh, poder hablar con personal del sector minero, poder hablar con personas del sector ambiental, eh, inclusive cuando nos encontramos con el sector personal”* (MEXN23). La organización es percibida por los participantes como una entidad que propicia estos encuentros y proporciona los diferentes recursos para hacerlo. Además, el sector de la economía en el que interactúan y el enfoque en que se llevan a cabo las funciones, permiten satisfacer la necesidad del trabajo profesional al brindarles satisfacción y un sentido de propósito: *“es un sector que la gente lo ve como, como el enemigo del planeta, ¿Cierto? pero... uno cuando está trabajando en él, se da cuenta de que nosotros estamos trabajando es como para ayudar al progreso del país... a cambiar todas esas posiciones, cuando uno entra tiende a ver que si se está trabajando sobre el ambiente, aprendí esa diferencia entre extracción ilícita y extracción de materiales, que si se están haciendo las cosas bien, entonces es muy satisfactorio”* (HEXN24).

Aludiendo a las necesidades del ambiente social al interior del trabajo, que caracterizan a la fuerza laboral de los millennials, expuestas por Medrano (2019), las cuales hacen referencia al ambiente de trabajo, al trato de los jefes, al trabajo en equipo, la colaboración entre colegas y el uso y desarrollo de redes de contacto en el medio laboral, se observa que hay un gran ajuste entre este tipo de necesidades de los colaboradores y el diseño organizacional planteado frente a ellas,

favoreciendo positivamente la experiencia de empleado. Se observa que la relación con los líderes está mediada por la horizontalidad, la asequibilidad, la apertura al dialogo y a la comunicación, y como respaldo y apoyo para la solución de problemas: *“con mi grupo de trabajo, inclusive con mi jefe, la relación es muy de tú a tú, la relación es muy horizontal, entonces, el hecho de no ver jerarquías, ni este tipo de situaciones en la organización, hace que sea muy fácil el manejo de muchas situaciones y la comunicación”* (MEXN38). Frente a la calidad en las relaciones laborales entre compañeros, se observa que es un aspecto del clima laboral que no solo influye positivamente en la experiencia, sino que favorece la realización del mismo trabajo: *“En cuanto a la relación con los compañeros, creo que ha sido de las mejores cosas que tiene la organización. Pues la calidad del personal que hay allá, es una cosa de locos”* (HEXN24). Por último, el trabajo bajo un clima laboral flexible en términos de protocolos hace que el trabajo sea agradable y más fácil de llevar a cabo: *“esos protocolos no se manejan en la oficina, es algo muy relajado, muy tranquilo. Entonces digamos que eso también es, muy positivo en muchos sentidos”* (MEXN38).

La organización plantea un diseño de cargos con una extensa amplitud tanto en el plano horizontal como en el vertical, es decir, que los colaboradores realizan una variedad amplia de tareas relacionadas y por la complejidad del rol y del trabajo, adquieren control sobre el cargo y van ganando enriquecimiento sobre las actividades, sobre las decisiones implicadas de acuerdo con sus objetivos y criterios. Al suponer un trabajo cualificado, logran coordinar su rol a través de la normalización de las aptitudes y capacidades a través de un arduo trabajo académico y profesional. Por las características del diseño del cargo y por el tamaño de la estructura organizacional, la forma como se regula la libertad de acción es poco formal, caracterizada por relaciones de trabajo abiertas e informales y por la ausencia de normalización, normatividad rígida y protocolos al interior de la organización, funcionando más como una organización orgánica que burocrática. El cargo requiere de una alta preparación, por ser calificado como un trabajo profesional. La organización no cuenta con una ruta estructurada de transmisión de cultura, pues que no cuenta con un sistema formal de normas y valores preestablecidas, sin embargo, se observa que hay una mayor claridad en la socialización de los valores que de las normas y se aprenden mayormente por la interacción continua con los diferentes elementos que confirman el clima y la cultura de la organización.

El diseño de la estructura está conformado por la gerencia general en el ápice estratégico, a cargo de una sola persona, y agrupa las unidades por un criterio de interdependencias funcionales por procesos del trabajo. Distribuye la autoridad formal en tres departamentos: jurídico, técnico y ambiental. Cada departamento está encabezado por un gerente que tiene a su cargo un grupo relativamente pequeño, en promedio cuatro colaboradores profesionales. La coordinación del trabajo y el sistema de supervisión, si bien está a cargo de cada gerente de departamento, concentra la jerarquía en la parte más alta del ápice, la gerencia general.

Con respecto al diseño de los vínculos laterales, se observa que el sistema de planificación de actividades y control de resultados se ve favorecido por la organización funcional de las unidades. El proceso de planificación inicia a partir de los objetivos globales planteados por el gerente general y los gerentes ambientales y el sistema de control se da principalmente al interior de cada departamento, a excepción de los asuntos más importantes que por su complejidad o impacto puedan trascender a la gerencia general. Los dispositivos de enlace al interior de la organización son sencillos, debido principalmente al tamaño de la organización y de sus unidades, por lo que se recurre con mucha frecuencia a la implementación de reuniones periódicas semanales para coordinar el trabajo entre unidades, y reuniones esporádicas con todos los miembros de la organización, incluyendo al gerente general.

En cuanto al sistema de toma de decisiones, responde a una descentralización vertical limitada (paralela), pues se observa que la organización está dividida en departamentos, en cuyos directivos se delega paralelamente gran cantidad de poder formal de decisión respecto a esos departamentos. Está centralizada en la dimensión horizontal, al no tener que compartir el poder más que con la gerencia general, ubicada en el ápice estratégico, que a su vez retiene el poder formal definitivo y coordina el comportamiento mediante la normalización de los outputs, a través de sistemas de control del rendimiento directamente con el líder de cada departamento.

En términos generales, algunos de los componentes de la dimensión subjetiva de las condiciones de trabajo por parte de los colaboradores, en superposición con el diseño organizacional planteado para que se den dichas condiciones al interior de la organización,

funcionan como factores protectores y promotores de salud, bienestar y calidad de vida laborales y otros, por el contrario, como factores de riesgo psicosocial.

Con respecto a la organización y el método, en relación con las escalas de “regulación” y “desarrollo” se observa que los participantes encuentran en la organización una conciliación entre el trabajo y la vida personal y familiar, al poder manejar con flexibilidad su horario laboral y poder contar con la opción de poder hacer trabajo remoto algunos días de la semana. Los participantes indican que la flexibilidad horaria fomenta la responsabilidad, la autonomía y el compromiso laboral. En ese mismo orden de ideas, encuentran apropiada la forma en que se organiza el trabajo por departamentos, y consideran útiles e importantes las reuniones periódicas para coordinar el trabajo en equipo. Sin embargo, perciben que la carga laboral y el nivel de exigencia son muy altos en relación con la retribución económica, especialmente cuando hay plazos cortos de tiempo para desarrollar un proyecto o cuando se trata de encajar en las expectativas y necesidades de los clientes: *“el esfuerzo físico y mental es alto en relación a lo que eh, es el pago”* (MCL38). Tienen una percepción negativa sobre la calidad del contrato laboral porque la remuneración básica estipulada en el contrato laboral está muy por debajo en relación con el de otros profesionales y porque deben asumir mensualmente el pago de las prestaciones sociales: *“en términos económicos, si estamos por debajo del nivel normal. Eh... y nuestra, digamos nuestra modalidad de, eh, o sea nuestro nivel de exigencia es muy alto”* (MCL38), sin que ello implique que la organización respete a cabalidad los términos del contrato por prestación de servicios en relación con los horarios laborales: *“Juan Camilo ha sido muy claro, em, digamos en relación a lo que es contar con un horario de trabajo, aunque digamos... a veces, eh, yo personalmente [risa corta e irónica] entro en choque con él porque, pues debido a nuestra modalidad de contrato”* (MCL38).

El ingreso económico adicional por trabajar en los proyectos, es percibido como una motivación, pero la inestabilidad de dicho ingreso impacta todas las esferas de la vida de los colaboradores: *“para cualquier trabajador, una de las principales motivaciones es la parte económica, entonces digamos que sí es importante saber cuándo la empresa está bien, cuando la empresa está mal, pero creo que hay, digamos que hay momentos para hablar de los temas económicos, y creo que, cuando se está tratando de dar motivación, no creo que empezar con un bajonazo económico realmente motive a las personas, sino que por el contrario, genera ansiedad*

y genera temores” (MCL38). En general, la calidad del contrato laboral fue el principal motivo por cual los participantes accederían tomar otro empleo. Las relaciones con la dirección son percibidas como horizontal y asequible, mediana por el respeto y la informalidad, por ello, perciben un apoyo efectivo por parte de la gerencia cuando se requiere. La "horizontalidad" en las relaciones entre pares y con los líderes y el clima de las relaciones interpersonales son vivenciadas como un facilitador para la comunicación efectiva, favoreciendo los procesos que requieren coordinación y trabajo en equipo. La asequibilidad en la comunicación con la gerencia es un rasgo del liderazgo vivenciado como algo muy positivo de la experiencia: “nuestro jefe, también ha logrado manejar muy bien ese tipo de situaciones. Y él tiene una capacidad discursiva increíble, que yo admiro muchísimo. Entonces, creo que él ha logrado sortear esas diferencias que se han podido presenciar en algún momento, y, y hemos salido todo el grupo adelante” (MCL38).

Ligado a ello, perciben que son partícipes en la toma de decisiones organizacionales importantes, especialmente cuando dichas decisiones puedan impactar su rol y su desempeño: *“en general las decisiones me incluyen, o sea si es algo que me afecta, o... eh, en general es una digamos es una decisión de mi departamento, y yo sé que me va a afectar a mí, sea, en mi carrera laboral, en mi nivel, en el, el nivel económico, lo que sea, a mi me gusta mucho que se tenga en cuenta” (MCL23). Asimismo, cuentan con un alto grado de autonomía para la toma de decisiones profesionales, mayormente en el nivel de la gerencia de departamento: “yo he tenido la oportunidad de manejar al grupo de una manera muy independiente. Entonces, eh, eso ha sido muy positivo, porque he podido, eh, abrir ciertos campos de la organización que no se desarrollaban antes” (MCL38). Perciben con justicia la forma como se evalúa el rendimiento profesional, al ser el jefe directo quien lleva a cabo ese desempeño, pues cuenta con la idoneidad profesional para hacerlo y conoce de primera mano el trabajo llevado a cabo por el colaborador: “él como en esos temas pues de, técnicos, él es muy respetuoso, y él, él, confía en nosotros, entonces, él sabe que nosotros estamos trabajando” (HCL24).*

Si bien la organización ofrece oportunidades y recursos para la formación y la actualización continua, los colaboradores saben desde su incorporación que no cuentan con vías de promoción laboral al interior de la organización y sin embargo, la gerencia, como parte de su estrategia organizacional, ayuda a la ubicación de los empleados que cumplen con un “ciclo de

calificación”, en otras empresas que puedan ofrecerle una mejor posición: *“yo diría que el crecimiento en Caval, no sería como escalar, sino como un aumento en el nivel salarial y seguir aplicando los conocimientos”* (MCL23).

Con respecto a la organización y el entorno, hay una mejor percepción de las condiciones del entorno social que del entorno material. Se identificó que el compañerismo y el respeto en el grupo de trabajo, son los aspectos de las condiciones laborales más valorados por los participantes, operando tanto como recurso para la motivación y el compromiso como para la facilitación del desempeño laboral. El respeto facilita el trabajo mancomunado y funcional de la unidad, lo que promueve la participación y una percepción de genuino reconocimiento del propio trabajo por parte de los colegas: *“yo creo que eso es lo que a mí me tiene más contenta en Caval. Yo creo que ese, eso ha sido lo principal, que digamos todo el equipo profesional está dispuesto a, a brindar su conocimiento sin que eso implique un problema o una competencia”* (MCL23). Se valora el trabajo en equipo y se exalta la ausencia de competición desleal entre colegas. Este tema fue muy reiterativo en los tres participantes, dando la impresión de ser un discurso reiterativo de la gerencia introyectado por los colaboradores, reforzado positivamente y altamente exaltado como valor organizacional.

Las condiciones materiales físicas son percibidas como cómodas y agradables, cada puesto está lo suficientemente dotado y cada empleado cuenta con un puesto físico independiente para sí mismo, características que fomentan el compromiso; sin embargo, los recursos técnicos y tecnológicos parecen ser en ocasiones insuficientes: *“algunos de los ingenieros, aún conservan su nexa con la universidad, entonces aprovechan el uso de software que tienen con la universidad también, entonces, pues, eh, digamos que esos son, son cosas que también debería facilitar la empresa”* (MCL38).

Con respecto a la organización y la persona, las condiciones laborales planteadas desde el diseño organizacional parecen ajustarse en gran medida a los intereses, capacidades y valores de los participantes, pero parcialmente a sus necesidades, expectativas y aspiraciones. Lo primero, en relación a factores como la conciliación entre vida personal y laboral, las relaciones con los líderes y los colegas, las oportunidades para la formación continua, el apoyo y el respeto recibido por

parte de la gerencia y los compañeros, la autonomía en la toma de decisiones profesionales y la participación en las decisiones organizacionales; lo segundo, en relación a factores como la calidad del contrato laboral, las vías de promoción laboral, la justicia en la retribución económica en relación con la alta cualificación del perfil profesional, la alta exigencia y sobrecarga laboral y en la insuficiencia de algunos softwares y equipos necesarios para el desempeño del rol. En términos generales, se evidencia un ajuste entre la organización y los participantes en la medida en que perciben que sus méritos son valorados con justicia, les permite crecer personalmente, desarrollar competencias profesionales; las condiciones laborales en relación con el diseño organizacional les permiten trabajar a gusto, les proporciona sensación de libertad y de identidad y de propósito. Los valores organizacionales más exaltados son el respeto, el reconocimiento, la comunicación, el sentirse parte de un equipo, el trabajo en equipo, el trabajo sin competencia desleal, la camaradería y el compañerismo, las relaciones horizontales y el liderazgo. Por otro lado, los participantes presentan una adaptación en mayor medida frente a los valores que frente a las normas organizacionales, ya que estas últimas son de carácter implícito, por lo que se enfrentan a una alta tendencia a incurrir en el ensayo-error.

DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación evidencian aspectos novedosos con respecto a la experiencia del empleado, revisada en la literatura. El tema del “trabajo de campo” que caracteriza al sector minero-ambiental, es un factor que influye altamente en la decisión de vinculación contractual en conjunción con las características sociodemográficas. Los resultados sugieren que el trabajo en campo, que implica estar inmerso en el contexto geográfico donde se encuentran las minas, generalmente en zonas dispersas y de difícil acceso, y durante largos periodos de tiempo, operan de una forma diferente sobre la experiencia laboral dependiendo altamente de características sociodemográficas como la edad y el estado civil. De manera muy lógica, las personas con un núcleo familiar establecido encuentran en esta parte del trabajo, un tema de desajuste con sus necesidades y expectativas familiares. Frente a los riesgos asumidos por el trabajo en las minas, los colaboradores no mencionan preocupaciones, de hecho, indican que las condiciones técnicas y materiales para este tipo de labores están bien suplidas por la organización.

La experiencia de lo que implica el trabajo en medio de una pandemia, era una variable que no se tenía contemplada al plantear el problema y los antecedentes de esta investigación. Sin embargo, surgió durante el análisis de la información, el hecho de que, desde la perspectiva de los colaboradores, la necesidad de que la organización rediseñe los cargos de modo que estén equiparados para el trabajo remoto. De acuerdo con los resultados, tener la opción de trabajar desde bajo condiciones materiales y técnicas óptimas, impacta positivamente la experiencia del empleado en la medida en que “el flexitramabajo” contribuye a optimizar recursos y a generar un mejor balance la vida laboral y personal. Además, lo anterior está ligado a la necesidad de autonomía para llevar a cabo as funciones propia de los cargos especializados. Desde el punto de vista de los colaboradores, si bien se reconoce la importancia del trabajo presencial para coordinar el trabajo en equipo, la elección de trabajar desde casa se relaciona con la necesidad de equilibrar la vida laboral y personal, el uso efectivo del tiempo, la percepción de que la organización confía en ellos. Lo anterior, en conjunción con las mutaciones derivadas de la pandemia por el SARS-CoV-2 en relación con el mundo del trabajo, ponen en evidencia la necesidad de seguir investigando las necesidades del empleado dentro de un marco de organización flexible del trabajo. “La crisis ya ha repercutido ampliamente en el plano económico y en el mercado laboral tanto en

la oferta (producción de bienes y servicios) como en la demanda (consumo e inversión) (OIT, 2020, p. 2)”. La crisis por la pandemia ha repercutido sustancialmente en la manera de consumir y en que las organizaciones desarrollan sus actividades, principalmente, incorporando la tecnología a sus actividades diarias. Con respecto al caso de este estudio, se evidencia la alta necesidad de implementar medidas efectivas de flexibilidad para el trabajo, sin que eso implique el incremento en las condiciones de flexibilidad sobre la relación contractual y sobre la calidad del contrato laboral.

Los avances en las comprensiones de las relaciones de trabajo, derivados del campo de la psicología del trabajo y las organizaciones han permitido, a lo largo de décadas de investigación y praxis, reconocer la centralidad del trabajo en la experiencia humana y su impacto en la calidad de vida general de los individuos. Más allá de describir y entender ambientes y contextos laborales, de explicar y predecir el comportamiento al interior de la organización, la psicología organizacional, al preguntarse por los aspectos de la experiencia laboral, posibilita la traducción del discurso de una fuerza laboral joven, que a su vez corresponde a un grupo poblacional que desconoce la realidad de la precariedad de sus condiciones laborales, un discurso que aboga por la flexibilidad, la empleabilidad y el emprendimiento. El contexto laboral dentro del marco de la flexibilización se ha traducido en un incremento de la precariedad, la desprotección social, la sensación generalizada de vulnerabilidad e incertidumbre y la disminución de la calidad de vida tanto dentro como fuera del trabajo. (Orejuela et al, 2016) y, sin embargo, la focalización en el afán por llegar de primero en la carrera de la empleabilidad, desvía la atención de este grupo trabajador joven frente a cuestionamientos fundamentales sobre envejecer en un panorama de precariedad y pobreza, donde la trayectoria hacia la jubilación como en décadas pasadas, resulta inviable.

La nueva generación en relación con el trabajo desconoce, desde su experiencia, la lucha por la exigencia de sus derechos laborales. El discurso de los millennials no es una llamado “a la justicia social (y la acción colectiva) sino una petición de reconocimiento del mérito que deja fuera de visión las condiciones de precariedad e inseguridad económica en las que viven otros muchos jóvenes y personas adultas” (Recio, 2007, p. 422). Muchos de los procesos de reestructuración del mercado laboral, desde la proliferación de empleos temporales hasta la legitimación de las carreras

individuales hipercompetitivas, pasando por el propio fraccionamiento de condiciones laborales, trabajan precisamente para impedir el desarrollo de la acción colectiva. Por esto, el descontento de los jóvenes pocas veces se traduce en demandas de cambios sustanciales (Gálvez, 2007 en Recio 2007, p. 424).

En esa línea de ideas, los resultados de la investigación corroboran un aspecto que caracteriza al trabajo en el contexto del capitalismo neoliberal, y es la entronización de la empresa como una analogía a la familia, de manera tal que los colaboradores se identifiquen, comprometan, participen y responsabilicen con las metas e intereses de la empresa, de modo similar a como lo hacen con sus sistemas familiares naturales Según Ramírez (2016). Es posible identificar un claro discurso acerca de las personas en la empresa, sobre las disposiciones y lógicas de acción que deben desarrollar en relación con su propia carrera y en relación con la empresa, que transversalmente hace un llamado a la responsabilización, a la movilización subjetiva y al involucramiento en el trabajo (Soto, 2009). La ideología empresarial individualizante trae como efecto la naturalización de la precarización del trabajo, donde el sujeto se agencia a sí mismo y se responsabiliza de su posibilidad de mantenerse activo en el mercado de trabajo, respondiendo individualmente a sus exigencias, conduciendo a mayores sacrificios personales no reconocidos en términos de tiempo, dinero y opciones saludables de vida (Orejuela et al, 2016).

Otro de los aspectos que corrobora los antecedentes planteados para esta investigación, es el impacto del tipo de contratación sobre la calidad de vida laboral Uribe, Garrido y Rodríguez (2011). La calidad de vida laboral remite al “grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto de trabajo” (Blanch, 2011, p. 5) abarcando tanto la dimensión objetiva como la subjetiva de este constructo. Sobre el tipo de contratación, los resultados sugieren que el tipo de contrato estable genera mejores condiciones laborales, un mejor ambiente social de trabajo, menos efectos colaterales producto de la actividad laboral (Uribe et al, 2011), “significa tranquilidad, seguridad y beneficios, y su contrato psicológico está construido más sobre la base de compromisos que de expectativas” (Vesga, 2011, p. 179).

De acuerdo con Vesga (2011), “la forma como una organización establece la relación de trabajo a través del tipo de contrato, constituye un factor que incide en la construcción de significados

acerca del trabajo y en la formación de contratos psicológicos” (p. 176). La vinculación por prestación de servicios, tiene un valor paradójico para la organización y para los trabajadores, ya que, para las primeras, significa reducción de costos, mejoramiento de la calidad, aumento de la flexibilidad, mejor desempeño, transformación de costos fijos en variables, mientras que, para los empleados, este tipo de contratos, significa un desmejoramiento de la calidad de vida, se sienten discriminados respecto de quienes tiene una vinculación a término indefinido, al contar con menos beneficios pero con las mismas exigencias de desempeño, por lo que en la formación de su contrato psicológico surge la expectativa de llegar a vincularse eventualmente bajo otra modalidad de contrato para mejorar sus condiciones (Vesga, 2011). Según Maylett y Wirde, la brecha de expectativas es la fuente más importante de problemas de desempeño, de desconexión y descontento de los empleados (2017). Así mismo, el grado en que estas brechas se ven afectadas por la distorsión y la interferencia define el éxito de la relación laboral. La disfuncionalidad en la alineación de expectativas es causada por aspectos como la falta de claridad, incoherencia, expectativas asimétricas, promesas excesivas, entre otros (Maylett y Wirde, 2017). Los resultados sugieren una brecha en las expectativas de los colaboradores en relación con la proyección de la empresa sobre garantizar una relación laboral a término fijo, lo cual, a largo plazo, podría afectar el contrato psicológico y contractual, al igual que la relación laboral, si la empresa no logra alinear o cumplir las expectativas sobre la eventual vinculación de los colaboradores a término indefinido.

Por otro lado, de acuerdo Dakduk, González y Montilla (2008), las personas con un perfil especializado como los participantes del estudio, valoran en una gran medida al trabajo como una buena oportunidad para servir a la sociedad, asignan una importancia a características del trabajo tales como el ajuste entre las exigencias del trabajo y la preparación y experiencia, la variedad de tareas, buenas condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, entre otras. El trabajo es concebido como un medio para la autorrealización y la búsqueda de felicidad y como un espacio para el despliegue de las capacidades personales y competencias profesionales. La profesión es un poderoso referente identitario.

Las prácticas, las herramientas y los conocimientos acuñados por las disciplinas del trabajo al interior de las empresas que favorecen el avance de las grandes empresas, no son utilizados en las organizaciones de menor magnitud, lo que lentifica o estanca acciones en aras de la producción,

acciones que evidencian que las grandes organizaciones han empezado a situar al empleado como el recurso más valioso de la organización. La investigación evidencia la importancia de plantear diseños organizacionales estratégicos, moldeados a la fuerza laboral de la organización, reconociendo que “no necesariamente todos los trabajadores en condiciones de flexibilización laboral perciben los mismos efectos psicosociales, tal como lo demuestran Blanch y Cantera (2009 en Vesga 2011, p. 173).

La flexiprecariedad laboral, no es sinónimo de insatisfacción laboral para todas las personas, especialmente para los jóvenes, quienes suelen adaptarse fácilmente a la regulación flexible. Orejuela et al (2016), resaltan la paradoja de cómo “la precariedad objetiva se compensa con satisfacción subjetiva” (p. 523), en la medida en que el capitalismo flexible en el mundo laboral se ha instaurado una ética del culto al trabajo, de hacerlo “por orgullo personal, con el deseo de hacer las cosas con calidad y en una actitud de aprendizaje y mejoramiento continuo” (p. 523). El énfasis en los valores expresivos del trabajo y el percibirlo como un espacio para la autorrealización y la búsqueda de felicidad, refleja una valoración positiva que los profesionales tienen de las formas actuales de organización de las relaciones laborales, donde un buen empleo coincide con las habilidades y comportamientos que demanda la organización flexible del trabajo, tales como la innovación, el cambio constante, la creatividad, el riesgo, entre otros, las cuales son asumidas como expresiones de un trabajo profesional, moderno y competitivo. Lo anterior hace parte de un conjunto de discursos sociales que connotan positivamente las nuevas formas flexibles de organizar el trabajo y promueven la adaptación y aceptación de los trabajadores a las mismas

El liderazgo y las prácticas organizacionales funcionan como factores impulsores de la experiencia del empleado. Las prácticas organizacionales son la confianza organizacional; el trabajo en equipo; el sentido; el reconocimiento-retroalimentación y voz del empleado; el balance entre el trabajo y la vida personal. La experiencia del empleado se observa en las dimensiones de pertenencia, propósito, logro, felicidad y vigor (IBM, 2016). Sin embargo, la estrategia organizacional de contratar personal calificado joven por cortos periodos de tiempos, corrobora la opinión de Recio (2007) sobre los altos grados de rotación de los empleos juveniles, escasas perspectivas profesionales, flexibilidad en horarios y salarios bajos, estrategia adoptada por esta empresa, pero que muchas otras actualmente, acogen a jóvenes interesados mayormente en obtener

algunos ingresos monetarios mientras completan su formación educativa. “Se trata en sí mismos de empleos de baja calidad, pero cuyos efectos sociales son benignos mientras constituyan expedientes temporales en la fase de formación” (Recio, 2007, p. 420). De una forma no tan drástica como la recién mencionada, la percepción de los participantes de esta investigación sobre su rol trasciende la función instrumental de aportar ingresos monetarios mensuales, sino que perciben que su trabajo les ofrece una referencia identitaria positiva, les brinda la posibilidad de crecer personal y profesionalmente, les hace sentir parte de un grupo, y les brinda sentido de realización profesional al sentir que sus acciones laborales tienen un impacto positivo en su contexto.

En relación con el constructo de experiencia del empleado, los resultados de esta investigación corroboran hallazgos de autores como Maylett, y Wirde (2017), en cuanto a que el diseño organizacional de una experiencia del empleado positiva, es tanto la causa como el resultado de aspectos como el significado (percepción subjetiva de cumplir con un propósito importante), la autonomía (poder de dar forma al trabajo y al entorno, de usar los propios talentos, habilidades y buen juicio para impulsar los resultados, de manera que se pueda rendir al máximo en el trabajo, dentro de unos límites necesarios regulados por el contrato transaccional), el crecimiento (en términos de progreso personal y profesional), el impacto (percepción de resultados positivos, efectivos y valiosos en el trabajo, contando con la cooperación del empleador para ello), la conexión (refleja el sentido de pertenencia a algo más grande que el sí mismo y se relaciona con el contrato de marca comunica y los valores fundamentales y la cultura de la organización).

Sin embargo, a partir de los resultados de esta investigación y teniendo en cuenta las particularidades de los participantes que enmarcan su contexto, se puede refutar el hallazgo del IBM (2016) sobre la importancia subjetiva atribuida a cada una de las siguientes prácticas organizacionales: de acuerdo con el IBM, el trabajo significativo impacta en mayor proporción, en un 27% a la experiencia del empleado, su empoderamiento y voz en un 17%, la retroalimentación, reconocimiento y crecimiento en un 16%, las relaciones entre compañeros de trabajo en un 16%, la confianza organizacional en un 15% y el balance entre trabajo y vida personal en 9%. La percepción de los participantes indica un peso atribuido a cada una de las prácticas, en un orden descendente, de la siguiente forma: balance entre trabajo y vida personal, el trabajo significativo,

la retroalimentación, reconocimiento y crecimiento, las relaciones entre compañeros de trabajo, empoderamiento y voz, la confianza organizacional.

CONCLUSIONES

1. Las expectativas identificadas son más homogéneas entre los participantes que las necesidades identificadas, en relación con las variables sociodemográficas de edad, nivel de formación académica, relación laboral y el cargo ocupado en la organización. Las principales expectativas identificadas se inclinaron hacia mejorar las condiciones contractuales, el incremento en la cantidad de proyectos en aras de lograr una nivelación salarial ajustada a la del sector económico para profesionales con un nivel educativo de posgrado, la adquisición de experiencia profesional y trayectoria laboral, ganar reconocimiento social y lograr mantener una relación profesional y efectiva con los clientes en aras de fidelizarlos. Dentro de las principales necesidades identificadas, se observa que independiente de las variables sociodemográficas de los participantes, todos refirieron la necesidad de flexibilidad horaria, la actualización permanente frente a temas del sector económico en el que están inmersos, la vinculación y relacionamiento con diversos actores del gremio, el sentido de propósito, relaciones laborales horizontales entre colaboradores y líderes, calidad en las relaciones laborales y trabajar bajo un clima laboral flexible en términos de protocolos. Sin embargo, si bien todos los participantes manifestaron los siguientes aspectos como una necesidad, lo hicieron en diferentes grados y a través de diferentes justificaciones: estabilidad salarial y seguridad frente a las condiciones de retribución económica ofrecida por parte del contratante, autonomía para llevar a cabo el trabajo profesional y equilibrio entre la vida personal y laboral.
2. La organización plantea un diseño de cargos con una extensa amplitud tanto en el plano horizontal como en el vertical. La regulación de la libertad de acción es poco formal, caracterizada por relaciones de trabajo abiertas e informales, una la normatividad y protocolos flexibles. La transmisión de la cultura se da mayormente de manera implícita y hay una mayor claridad en la socialización de los valores que de las normas introyectadas por la interacción. El diseño de la estructura está conformado por la gerencia general en el ápice estratégico, a cargo de una sola persona, y agrupa las unidades por un criterio de interdependencias funcionales por procesos del trabajo, distribuyendo la autoridad formal a los líderes de los tres departamentos. El proceso de planificación inicia a partir de los

objetivos globales planteados por el gerente general y el sistema de control se da principalmente al interior de cada departamento. Los dispositivos de enlace al interior de la organización se basan en la implementación de reuniones periódicas semanales para coordinar el trabajo entre unidades. En cuanto al sistema de toma de decisiones, responde a una descentralización vertical limitada (paralela): la gerencia general está ubicada en el ápice estratégico, la cual, retiene el poder formal definitivo y otorga cierto grado de poder al líder de cada departamento, con quien coordina el comportamiento mediante la normalización de los outputs a través de sistemas de control del rendimiento.

3. Las condiciones laborales más favorables de la organización se observan mayormente en las escalas del ajuste entre la organización y la persona y la adaptación de la organización y la persona, las escalas del entorno social y el desarrollo. Los aspectos más críticos de las condiciones laborales se identifican en la retribución económica, la carga de trabajo, la calidad del contrato laboral la justicia en la contratación, remuneración y promoción, las vías de promoción laboral, los recurso materiales y técnicos, el ajuste a algunas necesidades, expectativas y aspiraciones y la adaptación parcial a algunas políticas de la organización.

RECOMENDACIONES

A modo de recomendación para la organización, partiendo del análisis cualitativo de la información, se sugiere incluir en el equipo interdisciplinar a un profesional en la gestión de lo humano, ya que hay aspectos del diseño organizacional que, al no estar planteados de una manera deliberada, estratégica y consistente, hay condiciones laborales que requieren de una intervención en aras de mejorar la experiencia del empleado.

Desde esta perspectiva, la intervención de las disciplinas del trabajo, especialmente la psicología organizacional, a través del planteamiento de una ruta de gestión humana y el diseño organizacional basado en el entendimiento de que un colaborador transmite su propia experiencia al cliente, puede fortalecer el avance y desarrollo de la organización desde el punto de vista económico, sin desconocer la fuerza de las políticas regulatorias del capitalismo financiero actual. Dicho conocimiento puede funcionar como un puente entre la responsabilidad social que tiene un empleador de propiciar un impacto positivo en la calidad de vida integral de sus colaboradores con la misma intencionalidad con la que se plantea los objetivos organizacionales para su sostenibilidad económica.

Las grandes organizaciones que ahora están reexaminando la experiencia de sus empleados en el trabajo como un camino hacia un mejor desempeño laboral y una ventaja competitiva sostenida, conciben la experiencia del empleado como conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre sus experiencias en el trabajo en respuesta a sus interacciones con la organización, la cual es positiva y poderosa, y en última instancia humana, en la que los empleados pueden invertir más de sí mismos en su lugar de trabajo (IBM, 2016a). A pesar de las diversas evidencias, en Colombia, los estudios en materia de las prácticas de gestión humana sugieren una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas (Calderón, 2007). Mientras en las medianas empresas “hay ausencia de una integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial, esta relación si existe en las empresas grandes” (Calderón, 2007, p. 45). Es decir, que, en particular, las empresas pequeñas no están gestionando su recurso humano, frente a lo cual es importante precisar que "la planificación estratégica es un proceso de reflexión gerencial que permite a directores y gerentes obtener una

guía de acción para alcanzar un norte deseado y definido, traducido en misión, visión y objetivos estratégicos" (González, 2011, p. 3).

REFERENCIAS

- ACM. (17 de diciembre de 2019). Boletín económico minero. Bogotá D.C, Colombia: Asociación Colombiana de Minería. Recuperado de <https://bit.ly/3uklpX6>
- Adriane, R. (2016). La gestión por resultado. Del capitalismo afectivo al acoso moral. En Orejuela, J., Andrade, V. Villamizar, M. (Ed), *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II* (p. 111-124). Cali, Colombia: Editorial Bonaventuriana.
- Aristizábal, M., y Galeano, M. (2008). Cómo se construye un sistema categorial. *Estudios de Derecho*, 65 (145), p. 161-187.
- Arnold, J. (2018). CREATING AN OPTIMAL EMPLOYEE EXPERIENCE: How to engineer an environment geared to the needs of your most important customers. *HR magazine*: 63(5), 76-81.
- Blanch, J. (2008). La doble cara (organizacional y personal) de la flexibilización del trabajo. Desafíos, responsabilidad y agenda de la psicología del trabajo y de la organización. *Perspectivas en Psicología*, (11), 11-26.
- Blanch, J., Sahagún, M., Cervantes, G. (2010). Estructura factorial del cuestionario de condiciones de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (3), 175-189.
- Blanch, J. (2011). Condiciones de trabajo y riesgos psicosociales bajo la nueva gestión. *FOCAD*, 1-33.
- Blanch, J. (2014a). Calidad de vida laboral en hospitales y universidades mercantilizados. *Papeles del Psicólogo*, 35 (1), p 40-47.
- Blanch, J. (2014b). Dimensión psicosocial del trabajo. Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de <https://bit.ly/3uqIZ4y>

Blanch, J. (2016). Prólogo. En Orejuela, J., Andrade, V. Villamizar, M. (Ed), *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II* (p. 17-20). Cali, Colombia: Editorial Bonaventuriana.

Calderón, G., Naranjo, J., Alvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 23(103), 38-64.

Dakduk, S., González, A., y Montilla, V. (2008). Relación de Variables Sociodemográficas, Psicológicas y la Condición Laboral con el Significado del Trabajo. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(2), pp. 390-401.

Decreto 1073 de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Minas y Energía. Diario Oficial N° 49523, Bogotá, D. C, Colombia. 26 de mayo de 2015.

Díaz, X., Godoy, L., y Stecher, A. (2005). *Significados del trabajo, identidad y ciudadanía. La experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible*, Santiago de Chile, Chile: Centro de estudios de la mujer.

Frassa, J. (2008). Tendencias globales y locales en los nuevos modelos de producción y organización del trabajo. Apuntes para la discusión, *Trabajo y Sociedad*. Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas, 11(10).

Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*, Medellín, Colombia: Fondo editorial Universidad EAFIT.

Gallo, O., Gonzalez, D., Giraldo, J., Román, J., y Garcia, G. (2018). El millennial colombiano no es como lo pintan. *Revista Universidad EAFIT-Periodismo científico*. p. 26-29.

Gamboa, J. (2016). La calidad del empleo en el contexto laboral actual: conceptualización, indicadores y nuevos antecedentes. En Orejuela, J., Andrade, V. Villamizar, M. (Ed),

- Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II (p. 145-164). Cali, Colombia: Editorial Bonaventuriana.
- Garrido, J., Blanch, J., Uribe, A., Flórez J., Pedrozo, M. (2011). El capitalismo Organizacional como factor de riesgo psicosocial: efectos psicológicos colaterales de las nuevas condiciones de trabajo en hospitales y universidades de naturaleza pública. Resultados Santander, Colombia. *Psicología desde el Caribe*, 28, pp. 166-196.
- Gómez, M. (2014). Sobre la flexibilidad laboral en Colombia y la precarización del empleo. *Diversitas*, 10(1), 1-15.
- González, A. (2011). La planeación estratégica de los recursos humanos. *DEBATES IESA*, 16(1), 11-12. Recuperado de <https://bit.ly/3dB6a5p>
- González, A., y Sánchez, D. (2016). Caracterización del contrato psicológico para el trabajo informal en Colombia. En Orejuela, J., Andrade, V. Villamizar, M. (Ed), *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II* (p. 209-234). Cali, Colombia: Editorial Bonaventuriana.
- Granero, A., Blanch, J., Ochoa, P. (2018). Condiciones laborales y significados del trabajo en enfermería en Barcelona. *Revista Latinoamericana de Enfermagem*, 26, 1-8.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Herrera, A. (2019). Significados y prácticas sobre salud mental que tiene la infancia rural escolarizada del municipio de Nariño Antioquia. Facultad Nacional de Salud Pública, Universidad de Antioquia.
- IBM y Globforce (2016a). El Índice de Experiencia del Empleado: Una nueva medida global de un lugar de trabajo humano y su impacto. Recuperado de <https://bit.ly/2PtnYrn>

IBM y Globforce (2016b). El Índice de Experiencia del Empleado en el mundo: Cómo miden los países y crean lugares de trabajo humanos. Recuperado de <https://bit.ly/3moxBDq>

Lee Yohn, D. (2016). Diseña la experiencia de tus empleados tan cuidadosamente como la de tus clientes. Harvard Business Review: HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION, 2-4.

Ley 1090 de 2006. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. Diario Oficial N° 46383, Bogotá D.C., Colombia, 06 de septiembre de 2006.

Malvezzi, S. (2016). Psicología organizacional y del trabajo. De la administración científica a la globalización: una historia de desafíos. En Orejuela, J., Andrade, V. Villamizar, M. (Ed), Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II (p. 43-74). Cali, Colombia: Editorial Bonaventuriana.

Mateus, S. (2016). La responsabilidad social empresarial y buenas prácticas laborales con los colaboradores. Antecedentes y tendencias. En Orejuela, J., Andrade, V. Villamizar, M. (Ed), Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II (p. 385-412). Cali, Colombia: Editorial Bonaventuriana.

Marín, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. Estudios Gerenciales, 28(123), 43-64.

Maylett, T., y Wirde, M. (2017). The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results, Hoboken, NJ: Wiley. Kindle Edition.

Medrano, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. Investigación Administrativa, 48(124). Disponible en: <https://bit.ly/2PAwIvC>

Minergía (2020). Minera. Ministerio de Minas y Energía. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de <https://www.minenergia.gov.co/>

Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Barcelona, España: Editorial Ariel, S. A.

Morgan, J. (2017). The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

North Highland, L. (2016). Employee Experience Redefined: Driving Growth and Differentiation Through a New Kind of Relationship: The North Highland Company, 1-18.

Orejuela, J., Londoño, G., Zapata, P. (2016). EL paisaje sociolaboral posfordista y los desafíos para la gestión de recursos humanos en el siglo XXI. En Orejuela, J., Andrade, V. Villamizar, M. (Ed), Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II (p. 519-550). Cali, Colombia: Editorial Bonaventuriana.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). El COVID-9 y el mundo del trabajo: repercusiones y respuestas. Observatorio de la OIT, 1a edición. Recuperado de <https://bit.ly/2R8YmjY>

Parra, C., y Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad*, 97-108.

Peiró, J. (2016). Nuevas exigencias formativas del futuro psicólogo del trabajo y de las organizaciones. En Orejuela, J., Andrade, V. Villamizar, M. (Ed), Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II (p. 27-42). Cali, Colombia: Editorial Bonaventuriana.

Porras, N. (2016). Aproximación histórica a la psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia. En Orejuela, J., Andrade, V. Villamizar, M. (Ed), Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II (p. 281-302). Cali, Colombia: Editorial Bonaventuriana.

Ramírez, M. (2016). Condiciones laborales del profesorado universitario. Viviendo cambios en el contexto laboral (tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.

Recio, A. (2007). La situación laboral de los jóvenes. *ACE*, 2(5), p. 411-426

Resolución N° 8430 DE 1993. Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. Ministerio de Salud En ejercicio de sus atribuciones legales en especial las conferidas por el Decreto 2164 de 1992 y la Ley 10 de 1990, Bogotá D.C., Colombia, 04 de octubre de 1993.

Sisto, V. y Fardella, C. (2008). Narrándose en la flexibilidad. Un análisis narrativo discursivo de la identidad en tiempos de flexibilidad laboral. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 17(2), 59-80.

Soto, A. (2009). Formas y tensiones de los procesos de individualización en el mundo del trabajo. *Psicoperspectivas*, 8(2), 102-119.

Stake, R. (2007). Investigación con estudio de casos. Madrid, España: ediciones Morata, S. L.

Useche, M. (2002). La organización del trabajo en el marco de la globalización. *Gaceta Laboral*, 8(1), 67-78.

UPME. (2017). Plan nacional de desarrollo minero con horizonte a 2025. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3ujt15A>

Uribe, A., Garrido, J., y Rodriguez, A. (2011). Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 33, p. 1-16.

Vesga, J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), p- 171-182.

Vesga, J. (2016). Retos para la POT derivados de las transformaciones en la institucionalización del trabajo. En Orejuela, J., Andrade, V., Villamizar, M. (Ed), *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II* (p. 235-250). Cali, Colombia: Editorial Bonaventuriana.

ANEXOS

Anexo A. Componentes de las condiciones de trabajo de Blanch (2010)

COMPONENTES	ESCALAS	ITEMS		
Escala tipo likert donde 0 equivale a pésimo y 10 a óptimo				
Organización y Método	Regulación	Tiempo de trabajo (horarios, ritmos, descansos, etc.)		
		Organización general del trabajo		
		Retribución económica		
		Carga de trabajo		
		Calidad del contrato laboral		
		Conciliación trabajo – vida privada y familiar		
	Desarrollo	Autonomía en la toma de decisiones profesionales		
		Justicia en la contratación, la remuneración y la promoción		
		Oportunidades para la formación continua		
		Vías de promoción laboral		
		Participación en las decisiones organizacionales		
		Relaciones con la dirección		
		Evaluación del rendimiento profesional por la institución		
		Apoyo recibido del personal directivo		
Organización y Entorno	Entorno material	Entorno físico, instalaciones y equipamientos		
		Recursos materiales y técnicos		
		Prevención de riesgos laborales		
		Servicios auxiliares (limpieza, seguridad, restauración, etc.)		
		Compañerismo		
	Entorno social	Respeto en el grupo de trabajo		
		Reconocimiento del propio trabajo por colegas		
		Reconocimiento del propio trabajo por personas usuarias		
		Escala tipo likert donde 0 equivale a nunca y 7 a siempre		
		Organización y Persona	Ajuste Organización-Persona	Satisface mis intereses
Me exige según mis capacidades				
Responde a mis necesidades				

	Encaja con mis expectativas
	Se ajusta a mis aspiraciones
	Concuerda con mis valores
	Facilita que mis méritos sean valorados con justicia
	Estimula mi compromiso laboral
	Me permite trabajar a gusto
	Me motiva a trabajar
	Me da sensación de libertad
	Me hace crecer personalmente
	Me permite desarrollar mis competencias profesionales
	Me proporciona identidad
	Me hace sentir útil
	Me adapto a la política del centro
	Asumo los valores de la dirección
	Acepto que me digan cómo debo hacer mi trabajo
Adaptación Persona- Organización	Interiorizo fácilmente las normas establecidas en mi servicio
	Me identifico con el espíritu de los cambios propuestos
	Aplico el protocolo ante cualquier dilema de conciencia
	Me ajusto a los tiempos y ritmos de trabajo fijados

Anexo B. Índice de la Experiencia de Empleado de Morgan (2017)

COMPONENTES	ÍTEMS
Entorno físico	La organización ofrece a los empleados múltiples opciones de espacio de trabajo
	El espacio físico refleja los valores de la organización
	Te sientes orgulloso de traer a un amigo o visitante a tu oficina.
	La organización ofrece opciones de trabajo flexibles y fomenta la autonomía.
Entorno cultural	Sientes un sentido de propósito.
	Sientes que te tratan justamente.
	Te sientes valorado.
	Sientes que tus managers son entrenadores y mentores.
	Sientes que eres parte de un equipo.
	Si quieres aprender algo nuevo o avanzar dentro de la organización, se te dan los recursos y la oportunidad de hacerlo.
	Referirías a otras personas para que trabajen en la organización.
	Sientes que la organización es diversa e inclusiva. La organización invierte en el bienestar de los empleados (salud física y mental).
Entorno tecnológico	En general, la organización tiene una fuerte percepción positiva de la marca. Generalmente, la tecnología que se usa en la organización es de grado de consumidor (tan bien diseñada, útil y valiosa que considerarías usar algo similar en tu vida personal si existiera).
	Por lo general, la tecnología está disponible para todos los que la desean en la organización.
	Por lo general, la tecnología que se utiliza en la organización se centra en las necesidades de los empleados y no sólo en los requisitos y especificaciones técnicas de la organización.

Anexo C. Parámetros de diseño según Mintzberg (1984, p. 97)

GRUPO	PARÁMETRO
Diseño de puestos	Especialización del cargo
	Formalización del comportamiento
	Preparación y adoctrinamiento
Diseño de la superestructura	Agrupación de unidades
	Tamaño de la unidad
Diseño de los enlaces laterales	Sistema de planificación y control
	Dispositivos de enlace
Diseño del sistema de toma de decisiones	Descentralización vertical
	Descentralización horizontal

Anexo D. Entrevista semiestructurada para los colaboradores

1. ¿Qué significa para ti trabajar en la organización?
2. ¿Cuál es tu percepción frente a la retribución económica y a la calidad de tu contrato laboral?
3. ¿Cómo describes las condiciones materiales y tecnológicas de la organización? Menciona para ti los mejores y peores aspectos de ellas
4. ¿Cómo describes tus funciones o tu rol en la organización en términos de autonomía, competencias profesionales y expectativas?
5. ¿Cómo describes la escala de valores (implícitas y explícitas), las normas y las pautas de comportamiento necesarias para tu trabajo en la organización y que tan ajustado te sientes a ellas?
6. ¿En qué sentido trabajar en la organización responde a tus necesidades y expectativas (sociales, materiales, familiares, profesionales)?
7. ¿Cómo describes la relación con tus clientes, tus compañeros y tus líderes?
8. ¿Cómo describes el liderazgo del gerente y cómo influye en tu forma de experimentar el trabajo?
9. ¿Cuáles serían las razones o las motivaciones para aceptar otro empleo?
10. ¿Si un amigo tuyo está buscando empleo, le recomendarías trabajar en la organización? ¿Qué palabras le dirías?

Anexo E. Imagen de invitación para participar del proyecto de investigación



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**
1 8 0 3

Invitación a participar de **INVESTIGACIÓN**

“Experiencia de Empleado en un marco de Organización Flexible de Trabajo”

Una experiencia positiva de los empleados se asocia no solamente con mejores resultados, con un mejor desempeño laboral, con un mayor esfuerzo discrecional, una mayor retención, sino también con una mejor calidad de vida en general para sus colaboradores (IBM y GLOBEFORCE, 2016).

Soy Marcela Jaramillo, estudiante de Psicología de la Universidad de Antioquia. Con el apoyo de la gerencia del Grupo Caval, te invito a participar de una entrevista virtual, con el objetivo de analizar tu experiencia, en relación con tus expectativas, necesidades y deseos y el diseño organizacional del Grupo Caval dentro de un marco de organización flexible de trabajo. Con tu participación, contribuyes a la gerencia a entender sobre los aspectos más importantes de tu experiencia para mantener y mejorar el diseño organizacional que constituyen esa experiencia. Las condiciones en que se realiza el trabajo constituyen una referencia clave para la evolución de la calidad de vida en general. “El trabajo es una categoría central de la experiencia humana individual y social” (Blanch, Sahagún y Cervantes, 2010, p. 175) y constituye una “fuente de sustento, de significado y de sentido y como medio de estructuración económica, social, cultural y psicológica (Blanch, 2016, p. 19).

¡Esperamos contar con tu participación!
Para confirmar participación u obtener más información,
escribe a marcela.jaramilloe@udea.edu.co o comunícate al 301 379 2423

Anexo F. Consentimiento informado



Consentimiento para participar en un proyecto de investigación

Estimado participante, mi nombre es Marcela Jaramillo Espinosa y soy estudiante del programa de Psicología de la Universidad de Antioquia. Actualmente me encuentro llevando a cabo un proyecto de investigación, el cual tiene como objetivo analizar la experiencia del empleado, en relación con sus expectativas, necesidades y deseos y el diseño organizacional en una empresa de consultoría minera en Medellín, Colombia, dentro de un marco de organización flexible del trabajo.

Esta investigación encuentra su justificación al conocer que una experiencia positiva de los empleados al interior de las organizaciones se asocia con no solamente mejores resultados, con un mejor desempeño laboral, con un mayor esfuerzo discrecional, una mayor retención, sino también con una mejor calidad de vida en general para sus colaboradores, porque la experiencia laboral de un empleado afecta sus pensamientos, sentimientos y comportamientos. Positivo o negativo, el impacto se manifiesta en los niveles de compromiso, retención, lealtad, satisfacción del cliente y el rendimiento general del negocio.

Usted ha sido invitado a participar de este estudio. A continuación, se entrega la información necesaria para tomar la decisión de participar voluntariamente. Utilice el tiempo que desee para estudiar el contenido de este documento antes de decidir si va a participar del mismo.

- La participación en este estudio es completamente anónima y el investigador mantendrá su confidencialidad en el informe de resultados, el cual, se le entregará electrónicamente por haber formado parte de la investigación.
- Si usted accede a estar en este estudio, su participación consistirá en responder una entrevista semiestructurada individual con la investigadora.
- Aunque usted acepte participar en este estudio, tiene derecho a abstenerse de responder total o parcialmente las preguntas que se le formulen y a prescindir de su participación en cualquier momento, sin temor a ser penalizado de alguna manera. El investigador se reserva el derecho de terminar su participación si este considera que es para su beneficio, o para el bien del estudio.

- Si bien usted puede encontrar beneficioso o no a nivel personal la participación en este estudio, el investigador, sin embargo, podrá conocer más sobre *los fenómenos de la experiencia del empleado y la organización flexible del trabajo desde una perspectiva de la psicología organizacional*, y la sociedad en general se beneficiará de este conocimiento. La participación en este estudio no conlleva costo para usted, y tampoco será compensado económicamente.
- Al tomar parte en este estudio, usted no sufrirá ningún daño o peligro para su salud física o mental, pero podría estar expuesto al riesgo de sentir incomodidad al contestar preguntas sensibles; a la posibilidad de experimentar estados negativos como ansiedad, culpa, vergüenza o miedo; al potencial atraso en las labores por el tiempo dispuesto a participar de esta investigación.
- La información proporcionada por usted en esta fase de la investigación será grabada para poderla analizar en la fase posterior de la investigación y será registrada, guardada y utilizada únicamente por la investigadora responsable del proyecto y posteriormente destruida. La información proporcionada por usted será confidencial y anónima y no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada participante de modo personal. Esta información será utilizada sólo para este estudio.
- Los resultados de este proyecto de investigación cumplen fines académicos, serán parte de la memoria institucional de la universidad de Antioquia y será archivado digitalmente en el repositorio institucional de la misma.
- Si usted tiene preguntas sobre su participación en este estudio puede comunicarse con el investigador responsable, la Srta. Marcela Jaramillo a través del correo electrónico marcela.jaramilloe@udea.edu.co. También, se puede contactar a la docente asesora de este trabajo, la Sra. Maria Isabel Zuluaga Callejas, Psicóloga Especialista en Gerencia de Servicios Sociales y Magíster en Salud Pública, al correo electrónico isabel.zuluaga@udea.edu.co.



Acta de Consentimiento Informado

Yo, identificado con c.c. acepto participar voluntaria y anónimamente en el proyecto de Investigación *sobre la experiencia del empleado en una empresa de consultoría minera en Colombia dentro un marco de organización flexible del trabajo*, dirigida por Marcela Jaramillo Espinosa, Investigadora Responsable, estudiante del programa de Psicología, dictado por el Departamento de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquia, asesorado por la docente Maria Isabel Zuluaga Callejas.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. Con relación a ello, acepto responder a una entrevista individual y a participar en dos grupos de discusión sobre mi experiencia de empleado al interior del Grupo Caval.

Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será confidencial y anónima. Entiendo que la información será grabada y analizada por la investigadora y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada participante de modo personal. La información que se recoja durante esta fase del proceso de investigación será guardada y posteriormente destruida por el investigador responsable que será utilizada sólo para este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

_____ Nombre Participante	_____ Firma	_____ Fecha
_____ Nombre del Investigador responsable	_____ Firma	_____ Fecha

Si usted tiene preguntas sobre su participación en este estudio puede comunicarse con el investigador responsable, la Srta. Marcela Jaramillo a través del correo electrónico marcela.jaramillo1@gmail.com. También, se puede contactar a la docente asesora de este trabajo, la Sra. Maria Isabel Zuluaga Callejas, Psicóloga Especialista en Gerencia de Servicios Sociales y Magíster en Salud Pública, al correo electrónico isabel.zuluaga@udea.edu.co.