

**Área:  
Psicología organizacional  
Y del trabajo**



## CAPÍTULO 14

# VIOLENCIA OCUPACIONAL EXTERNA EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS DE SALUD EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

Adeneys Álvarez Ramírez  
(aalvarez01@usbcali.edu.co)  
Josep M. Blanch  
(jmblanchr@usbcali.edu.co)  
Universidad de San Buenaventura, Cali

### Resumen:

La violencia contra profesionales de salud en su lugar de trabajo por parte de agentes que provienen de fuera de la institución, como pacientes y acompañantes, es relevante para las personas implicadas en la misma, para el ambiente del centro en el seno de la cual se desarrolla el incidente violento y para el mismo sistema sanitario. La violencia ocupacional externa (VOE) atraviesa múltiples niveles, entre los que se incluyen el macrosocial, el organizacional y el interindividual. La literatura científica e informes de organismos internacionales dan cuenta de su visibilidad a escala global, por su impacto en la salud física y mental, en la calidad de vida laboral, en el clima de trabajo y en la cultura organizacional. Este reconocimiento contrasta con la escasa atención que se le concede en el ámbito latinoamericano en general y en el colombiano en particular. En el plano empírico, la presente investigación pretende identificar y describir contextos de aparición de la VOE en Colombia, sus formas de manifestación, sus circunstancias de riesgo y sus consecuencias físicas, psicológicas y organizacionales. En el práctico, busca aportar pautas para la implementación de políticas preventivas del fenómeno en el país. Desde un diseño eminentemente cualitativo, se recurre a diversas técnicas, como entrevista, etnografía y revisión de documentos para la colecta de una información que será sometida posteriormente a un análisis de contenido. En la medida en que se cumplan los objetivos, el proyecto aportará luz para la comprensión y la prevención de la VOE como riesgo psicosocial.

### Palabras clave:

Violencia Ocupacional Externa, Riesgo Psicosocial, Salud Laboral.

## Introducción

La violencia ocupacional externa es un fenómeno que cada vez cobra más importancia para su análisis e intervención a nivel global y local. Investigaciones promovidas por organismos como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) o la Organización Mundial de la Salud (OMS) demuestran sus efectos nocivos no solo para la salud de los trabajadores, sino también para la gestión organizacional. Tipos de violencia enmarcados en comportamientos de maltrato y agresión que se manifiestan de forma verbal, física, psicológica y sexual se han legitimado, naturalizado y justificado en los contextos de trabajo de los profesionales en salud, como sucede en el ámbito de la cotidianidad con respecto a la violencia intrafamiliar, de género o de maltrato y abuso infantil. Siguen ahí, independientemente de su grado de reconocimiento por parte del Estado o de la sociedad como situaciones de riesgo psicosocial que merecen la atención y la intervención a nivel organizacional e individual. En Colombia en general y en el Departamento del Valle del Cauca en particular, estas microviolencias en los contextos organizacionales pasan casi desapercibidas y son menos visibles, en comparación con lo que pasa en otros entornos de países en Europa, Norte América y Australia, donde, al existir menos violencias de fondo, la violencia ocupacional externa (VOE) se hace más visible y también sus numerosos efectos sobre las personas y las organizaciones, según aparece en la literatura revisada.

Investigaciones realizadas a nivel internacional muestran un creciente interés por el fenómeno de la violencia ocupacional en tanto que es modalidad específica de riesgo psicosocial en el trabajo por sus diferentes formas de manifestación. Hoy se da una progresiva concienciación y sensibilización con respecto al fenómeno, abriéndose espacios de discusión que permiten reconocer las implicaciones de esta problemática en lo social, político, cultural, económico, organizacional e individual, así como la urgencia de la intervención sobre la misma.

La Organización Internacional del trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) han sido pioneras en poner interés en las condiciones de trabajo

en tanto qué factores de riesgo psicosocial que, como lo señalan Becerra y Guerrero (2012), son resultante de una relación disfuncional entre factores organizacionales y factores psicosociales que causan respuestas de inadaptación y tensión en las personas.

En esta línea, la *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (Eurofound, 2012) muestra un interés mayor en reconocer los riesgos laborales desde una postura más psicosocial e interpersonal que desde los aspectos físicos, técnicos y ergonómicos del trabajo. A su vez la *Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo* (EU-OSHA, 2007) concibe los riesgos psicosociales como “aspectos del diseño y gestión del trabajo, y sus contextos sociales y organizativos que pueden causar daño psicológico o físico”.

Tuya et. al. (2016) resaltan el interés del fenómeno dando cuenta de factores asociados a la violencia laboral externa tipo amenaza (VLETA) contra médicos en servicios de salud hospitalarios del área metropolitana en la ciudad de Lima. El 31.5% de las personas que participaron en su investigación declararon haber sido víctimas de VLETA al menos una vez durante su ejercicio de práctica profesional; el 19.9% de ellas en los últimos doce meses y el 7.6% en el último mes. De igual forma encontraron que la probabilidad de ser amenazado aumentaba si el médico era varón, laboraba en el Ministerio de Salud, si era egresado de universidad peruana fuera de Lima metropolitana y si atendía en emergencias o en salas de operaciones. En este mismo sentido, el estudio realizado por Galián (2015) puso de manifiesto que el 22,8% de los profesionales de enfermería fueron víctimas de violencia verbal, por lo menos una vez por semana o diariamente. El número de estas agresiones cambió según variables sociodemográficas como estado civil, edad, centro asistencial, profesión, tipo de contrato, turno, antigüedad y especialmente trabajar en urgencias. De igual forma se destacó como factor de riesgo de agresiones, los enfados por la demora en la atención y la falta de información.

En el contexto colombiano, el Ministerio de Salud y Protección Social (2004), juntamente con la Universidad de Antioquia publicó un estudio sobre las “Formas

y consecuencias de la violencia en el trabajo en Colombia". Sus resultados mostraron que un 12.8% de los trabajadores participantes manifestó haber sufrido agresiones verbales en forma de llamados de atención, palabras humillantes y críticas sobre su trabajo.

Las agresiones provinieron del jefe (40%), de los compañeros de trabajo (22%) y de usuarios del servicio (21%). De igual forma se identifica en el estudio que el 3.6%, reconoció haber sufrido de amenazas, siendo evidente la frecuencia de estas más alta en el grupo de las mujeres.

En el plano internacional, investigaciones promovidas por organismos que velan por la seguridad y bienestar en el trabajo muestran la relevancia de la problemática de violencia ocupacional (Eurofound, 2012; EU-OSHA, 2011; OIT, 2003).

Las investigaciones de carácter nacional sobre violencia ocupacional aún son incipientes y casi no se ocupan de la violencia ocupacional externa (VOE), que trata de incidentes aislados, que los atiende juntamente con los referidos al *mobbing*, en tanto que forma de acoso sistemático y reiterado en el tiempo. Lo que la ley colombiana integra en una misma categoría, diversos organismos internacionales lo diferencian en dos categorías distintas. La violencia ocupacional externa (VOE), hecha de incidentes aislados y puntuales, y la interna (VOI: acoso moral y sexual, en tanto que prácticas reiterado y consistente en el tiempo).

Con este proyecto se pretende contribuir a llenar el vacío de la escasez de referencias sobre la violencia ocupacional externa, aportando información que justifique políticas, programas y planes de intervención psicosocial en este campo específico de la violencia ocupacional externa (VOE) desarrollando normatividad vigente sobre la salud laboral en Colombia y sobre entornos de trabajo saludables. En este sentido, la presente investigación se orienta a responder una doble pregunta: (a) en el plano de la investigación, *¿dónde, cuándo y cómo se manifiesta la violencia ocupacional externa en el Valle del Cauca?* (b) en el de la intervención, *¿qué hacer en el campo de la prevención de la VOE en el ámbito sanitario?*

## Material y método

El diseño de la investigación es de tipo cualitativo, alcance orientado a proporcionar información de carácter exploratorio y descriptivo. Esta información será recogida mediante la aplicación de técnicas de entrevista, etnografía y revisión documental. El procesamiento de la información recogida se realizará mediante la técnica del análisis de contenido, teniendo como base categorías relacionadas con tipo de violencia (verbal, física, simbólica, económica); motivos del incidente (tiempo de espera, trato o información recibidos, tipo y cantidad de mobiliario disponible); condiciones de trabajo (tipo de contrato, carga laboral, jornada de trabajo); consecuencias del incidente a nivel personal y organizacional y prácticas de gestión organizacional en el ámbito de la prevención de la violencia. El campo de estudio son los centros asistenciales de la ciudad de Santiago de Cali y su unidad de análisis el personal de salud que trabaja en estas instituciones integrado por médicos y enfermeras que trabajan en el servicio de urgencias. En el plano de la ética de la investigación, se garantizará la participación voluntaria de los profesionales en salud y su consentimiento informado para la recolección de información; así como el anonimato en el manejo y tratamiento de la información obtenida.

## Aproximación a los resultados esperados

La información obtenida a lo largo del proyecto permitirá una mejor y mayor comprensión del fenómeno de la violencia ocupacional externa en el contexto organizacional sanitario colombiano, atendiendo a sus factores de riesgo que se extienden desde el nivel macro hasta el individual. En una primera fase exploratoria, a partir de una entrevista en profundidad a una profesional en enfermería y de una observación etnográfica en dos clínicas privadas en la ciudad de Cali, además de revisión de casos documentados en los periódicos locales se obtuvo evidencia de: la magnitud del fenómeno y la poca visibilización que tiene para los entes gubernamentales y la sociedad en general.

La entrevista permitió identificar algunos tipos de agresiones que recibe el personal de salud en cumplimiento de sus funciones. Un ejemplo de ello es la violencia verbal y económica señalada por una enfermera jefe:

(...) si usted no le cumple con las expectativas en el tiempo o de oportunidad (...) por eso intenta agredir al personal; palmeteaba en el mesón (hace seña de golpe con la mano), se ve uno tan en riesgo que tiene que coger todo lo que haya por ahí y represente peligro y esconderlo porque se le agita y a cualquier momento lo golpea. Y también nos vemos muy expuestos a amenazas (...)

(...) no le importa nada agredir al personal con palabras soeces, con vulgaridades, con que, ojalá fuera su mamá la que estuviera allí acostada, si fuera cualquier otra zarrapastrosa corre y cosas así (...)

(...) En la sede vieja nos cogieron a patadas, ahí, los médicos parquean los carros y nosotros no le estábamos negando la atención a los pacientes, sino lo que les decíamos era que un familiar por paciente como acompañante. Y pues esa norma no les gusta, no les gusta cumplir la norma. Entonces ya por eso cogieron a piedra los carros, les golpearon las motos a las auxiliares.

En este mismo orden de ideas, la entrevista dejó ver aspectos de orden organizacional relacionados con condiciones de trabajo, específicamente con la carga laboral a la que se expone el personal de salud.

Además, también hay muchos momentos de recarga laboral (...silencio...), donde digamos que por más que usted quisiera, se le quedan cosas pendientes o se le olvidan cosas, porque por hacer una cosa no hace la otra y, digamos que todo eso es lo que más representa riesgo. Y está en riesgo también lo que no hagamos también, entonces está en riesgo hasta de pronto la tarjeta profesional, hasta tener que ir a comité de ética porque no hagamos o dejemos de hacer algo.

De otra parte, se hizo referencia también a las condiciones de infraestructura física relacionadas con capacidad de atención.

(...) entonces cosas como esas es lo que uno enfrenta (...): oportunidad en la asignación de

una cama cuando esto está en congestión total, cuando usted no puede hacer así (hace sonar los dedos) de la nada, dar la cama, oportunidad en la asignación de una cama o camilla cuando esto está lleno y que uno tiene que hacer maromas, sino que la gente eso no tiene por qué saberlo, es digamos esa es la realidad de nosotros (...)

La entrevista también deja entrever que a nivel macro aparecen situaciones que sobrepasan la capacidad de control que pueda tener el personal de salud en relación con trámites y procedimientos administrativos. Así lo señala la enfermera jefa:

El sistema de salud en Colombia está cada vez más en deterioro y es un desastre por decirlo así... Entonces con algunas entidades hay que esperar que el trámite se pueda dar bien porque si no el que termina pagando un estudio que no está autorizado es usted... entonces hay usuarios o familiares que eso no lo entienden y que quisieran todo ya (haciendo sonar los dedos). Entonces, cuando uno pone, digamos, la traba administrativa por esperar una autorización, recibe como pago eso, la agresión de un familiar.

Desde el ejercicio etnográfico, se pudo constatar aspectos relacionados con el tiempo de espera, trato discriminatorio, infraestructura física, condiciones ambientales, número de pacientes, clase social, tipo de etnia, entre otros que, según la literatura (EU-OSHA, 2011, Blanch y Cervantes, 2012), suelen ser detonantes de agresiones por parte de usuarios y familiares contra profesionales de la salud que les atienden. De todo lo anterior, se encontró también eco en la revisión de casos documentados en periódicos nacionales.

## Discusión

Los resultados encontrados hasta ahora ponen de manifiesto que la violencia ocupacional externa es un fenómeno complejo que incluye elementos estructurales que van desde un sistema de seguridad poco efectivo hasta condiciones de trabajo precarizadas a las cuales deben someterse el personal de salud y los propios usuarios. En este sentido,

desde el nivel macro, se observa un problema de fondo, asociado con el funcionamiento del sistema de seguridad social, el cual tiene su asidero en la Ley 100 de 1993, que fue creada teóricamente para garantizar la sostenibilidad del sistema. Sin embargo, tal función no se deja ver en la práctica, pues lo que nació como una posibilidad de garantizar un mejor servicio terminó poniendo en jaque tanto al personal de salud como a los usuarios, ya que ambos son víctimas de un sistema que atenta contra su dignidad y de la prestación de un servicio de salud que debe fundamentarse en un derecho y no funcionar como un instrumento de inequidad y vulnerabilidad. En este sentido, la violencia ocupacional aparece asociada a un sistema ineficiente, y unas

condiciones laborales desfavorables a las que los profesionales de la salud deben someterse y que atentan contra su calidad de vida. Condiciones físicas, organización y carga de trabajo se convierten en factores de riesgo de agresión para el personal de salud, lo cual revierte en los usuarios que deben acogerse a unas condiciones de prestación de un mal servicio.

Lo anterior es concordante con lo planteado por Chappell y Di Martino (1998) que en su modelo muestran que la violencia ocupacional en los centros de servicio en salud deriva de la interacción de factores de riesgo macrosociales, organizacionales e individuales.

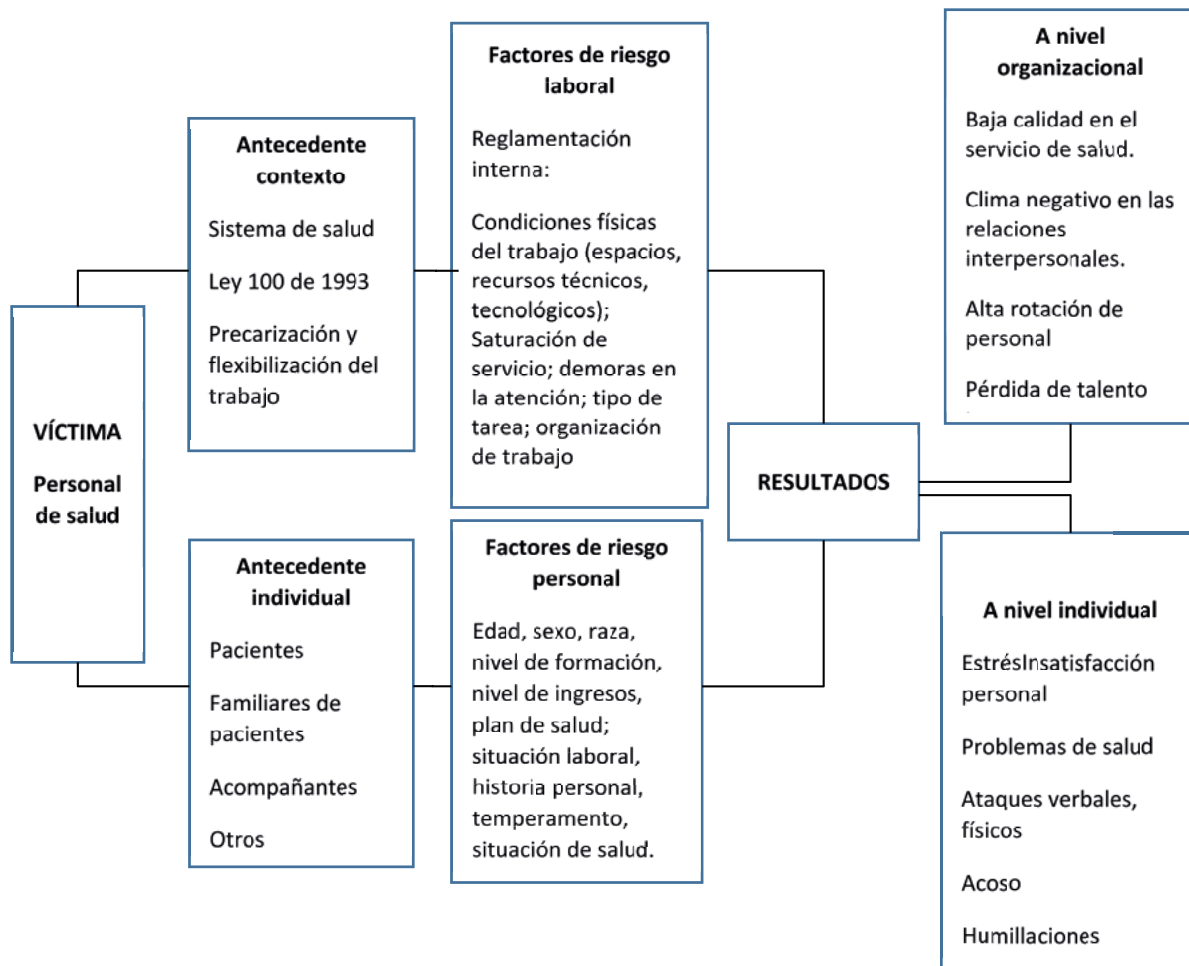


Figura 1. Adaptado de Chappell y Di Martino (1998).

## A manera de conclusión

El fenómeno de la violencia ocupacional cada vez se hace más visible a nivel global. Países del primer y del tercer mundo enfrentan esta problemática con un costo alto a nivel individual, organizacional y social. Colombia no es una excepción. Urge investigar más a fondo el problema para poder prevenirlo mejor.

## Referencias

- Becerra, D. C., y Guerrero, T. M. (2012). Representaciones sociales que sobre riesgos psicosociales y acoso laboral tienen los trabajadores de una organización pública. *Hacia la Promoción de la Salud*, 17(1), 118-132.
- Blanch, J. M.; y Cervantes, G. (2012). Violencia ocupacional externa como factor de riesgo psicosocial emergente en el nuevo orden hospitalario. En Ansoleaga, E.; Artaza, O. y Suárez, J. (eds.). *Personas que cuidan. Personas: Dimensión Humana y Trabajo en Salud* (p. 197-210). Santiago de Chile: Organización Panamericana de la Salud/ Organización Mundial de la Salud.
- Chappell, D., y Di Martino, V. (1998). *Violence at work*. Geneva: Oficina Internacional del Trabajo. [http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS\\_PUBL\\_9221108406\\_EN/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_PUBL_9221108406_EN/lang--en/index.htm)
- EUROFOUND. (2012). *Quinta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo 2010*. <https://www.eurofound.europa.eu/es/printpdf/surveys/european-working-conditions-surveys/fifth-european-working-conditions-survey-2010>
- EU-OSHA. (2007). Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo: más de una década promoviendo la prevención. *Medicina y seguridad del trabajo*, 53(209), 05-08.
- EU-OSHA. (2011). *Workplace Violence and Harassment: a European Picture*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work. Publications Office of the European Union. <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/reports/violence-harassment-TERO09010ENC>
- Galián, I. (2015). *Violencia de los usuarios hacia el personal de enfermería*. [Tesis de doctorado no publicada]. Murcia: Universidad de Murcia.
- Jiménez, O. S., Ramírez, J. C., y García, J. R. (2011). Dominación y violencia laboral: un enfoque crítico del proceso de trabajo. *Ciencia y Sociedad*, 36(3), 423-440.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2004). *Formas y consecuencias de la violencia en el trabajo*. <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documentos/publicaciones/estudios/Estudio-violencia-en-el-trabajo-2004.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2003). *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre violencia y el estrés en el sector servicios: una amenaza para la productividad y el trabajo decente*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Tuya, F. X., Mezones, H. E, Monge E., Arones R., Mier M., Saravia M., y Torres J. M. P. (2016). Violencia laboral externa tipo amenaza contra médicos en servicios hospitalarios de Lima Metropolitana, Perú 2014. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 33(4), 670.



## CAPÍTULO 15

# EMPLEABILIDAD: DINÁMICAS Y DIMENSIONES EN EL PROFESORADO UNIVERSITARIO

Jimena Botero-Sarassa  
(jimena.botero@correounivalle.edu.co)  
Universidad del Valle  
Pontificia Universidad Javeriana Cali  
Erico Rentería Pérez  
(erico.renteria@correounivalle.edu.co)  
Universidad del Valle - Universidad Federal de Bahía (Brasil)

### Resumen

Se presenta la empleabilidad como fenómeno complejo, situacional y multidimensional dependiente del contexto y del individuo. Se enfoca en profesorado universitario, considerando su encargo social como formadores y su condición como personas que hacen parte de mercados de trabajo. Se utiliza un diseño mixto, con fuentes de información de diferentes niveles, dando cuenta de aspectos estructurales y versiones de diferentes actores sociales implicados. Los resultados preliminares visibilizan dinámicas estructurales de orden socio-cultural, económico, político, educativo y organizacional, que permean los mercados y las relaciones del profesorado universitario con su trabajo. De igual forma, se identifican recursos personales que facilitan o limitan la inserción, sostenimiento y movilidad de carrera académica, así como dimensiones de análisis del fenómeno. Se discuten paradojas e implicaciones para el profesorado, derivadas de sus interfaces en los mercados de trabajo, y su relación con diferentes actores sociales.

### Palabras claves:

Empleabilidad; Dinámicas; Dimensiones; Profesorado Universitario.

## Introducción

Las transformaciones socio-económicas y políticas de las últimas décadas, han generado efectos significativos en los mercados, las relaciones de trabajo y la vida de los individuos. Dentro de ellos, es preciso resaltar el fortalecimiento del capitalismo y la aceleración de los procesos de globalización (Bauman, 2006; Kalleberg, 2009; Rentería-Pérez, 2009; Rentería-Pérez y Malvezzi, 2008). Lo anterior se expresa en el mundo del trabajo a través de la reducción estructural de las formas de empleo fijo y estable. La emergencia de múltiples modalidades de trabajo (Rentería-Pérez, 2012) y la re-definición de parámetros y exigencias para ingresar, conservar un lugar y movilizarse en los mercados de trabajo (Enríquez y Rentería-Pérez, 2007; Rentería-Pérez y Malvezzi, 2008; Sennett, 2000; Spink, 2011). En consecuencia, algunos autores señalan el auge de trabajo parcial, precario, tercerizado, subcontratado, vinculado a la economía informal, sector servicios, etc., (Antunes, 2000; Rentería-Pérez, 2012). De esta manera, las estructuras sociales surgen como grandes redes, que, de acuerdo con Granovetter (1973), están marcadas por la fuerza de vínculos débiles, generando efectos profundos en las relaciones de trabajo (Blanch, 2008; Rentería-Pérez, 2005; Spink, 2011).

Si se analizan contextos institucionales aparentemente sólidos y estables como las universidades, se observa la emergencia de nuevas relaciones, modalidades de contratación, requerimientos y condiciones de trabajo del profesorado, lo cual ha promovido una creciente diversificación de trayectorias académicas y condiciones de trabajo (Fumasoli et. al., 2015). Por un lado, se reconoce la existencia de un número importante de profesores que gozan de óptimas condiciones, lo cual incluye salarios diferenciales, recursos para la investigación, oportunidades de desarrollo y libertad para generar análisis crítico (Ladd, 2007). Por otro, se resalta la disminución de la titularidad del profesorado, y la sustitución de contratos estables y duraderos, por contratos a término fijo o por horas, que restringen el desarrollo de la carrera profesoral (Bosi, 2007; Cavalli y Moscati, 2010; Jones, 2013; Tamez y Pérez, 2009).

Estas tendencias generan cambios relevantes en la figura y función del profesorado universitario, los recursos disponibles para su labor y los resultados esperados en relación con su desempeño. Frente a estas dinámicas los individuos se encuentran desafiados a adaptarse y acomodarse para sostenerse y movilizarse en los mercados de trabajo. Lo anterior es explicado por Bauman (2007) a través de la metáfora del juego de las sillas, donde las personas que tardan más tiempo en acomodarse van siendo excluidas y los ganadores no solo tienen que ser competentes en su agilidad sino también competitivos para lograr postergar el momento de la exclusión. Se espera entonces que los individuos logren comprender las dinámicas cambiantes del entorno y cambiar de forma, para lograr insertarse, mantener su posición y movilizarse en mercados de trabajo cada vez más volátiles, impredecibles y fragmentados (Grimshaw et. al., 2005; Moreau y Leathwood, 2006; Smith, 2010).

El interés en el profesorado universitario se sustenta en su condición paradójica y multifacética en relación con la empleabilidad. Los profesores universitarios inciden en la formación de sus estudiantes, lo cual los ubica como formadores. Tienen el encargo social de ser referente, por lo cual se espera que lean contextos y sean expertos. Participan en procesos de evaluación de pares y selección de colegas como evaluadores. Algunos de ellos investigan, legislan en relación con la empleabilidad y dirigen programas e instituciones educativas. Ahora bien, más allá de las posiciones y funciones que desempeñan, los profesores universitarios, son individuos que conforman los mercados laborales y hacen parte de la-clase-que-vive-del-trabajo (Antunes, 2000). Esta última condición implica que están expuestos a las contradicciones de la relación capital-trabajo y a los efectos de la fragmentación.

La empleabilidad como fenómeno que aborda la dinámica relacional entre las personas y los mercados de trabajo, ha sido rastreada desde finales del siglo XIX e inicio del XX (Gazier, 2001), con acepciones que obedecen a criterios teóricos y prácticos (Rentería-Pérez y Malvezzi, 2008). En su abordaje, se evidencian diferentes dimensiones que involucran

distintos actores sociales (Forrier et. al., 2015; Gazier, 2001; Holmes, 2013; Thijssen et. al., 2008). Dentro de ellas, se resalta la dimensión socio-económica y política, la dimensión institucional de la educación, la dimensión organizacional y de las relaciones de trabajo, y la dimensión individual (Botero y Rentería-Pérez, 2017).

El reconocimiento de la influencia recíproca de estas cuatro dimensiones en la configuración de la empleabilidad, ha llevado a algunos autores a plantear un abordaje complejo y multidimensional del fenómeno, que servirá como referente central en este trabajo. Desde esta aproximación la empleabilidad se concibe como un fenómeno complejo (Forrier y Sels, 2003; Forrier et. al., 2009; Holmes, 2013; Tomlinson, 2010; van der Klink et. al., 2016) dinámico, multidimensional y situacional, que da cuenta de las interfaces inmediatas o futuras de las personas en los mercados de trabajo (Clarke, 2008).

La dimensión socioeconómica y política, considera aspectos de orden contextual que inciden en las dinámicas de los mercados de trabajo. La dimensión institucional de la educación incluye la influencia de la globalización y la estandarización de la educación, la naturaleza de las instituciones y los cambios en relación con la figura y función del profesor universitario. La dimensión organizacional considera las prácticas y procesos de recursos humanos en las instituciones educativas como organizaciones de trabajo; y la dimensión individual se centra en las implicaciones para el individuo y los recursos personales requeridos para movilizarse en los mercados.

Cada una de estas dimensiones incluye diferentes actores sociales que funcionan de forma interdependiente (Forrier y Sels, 2003; Haasler, 2013; Rentería-Pérez y Malvezzi, 2008). Dentro de ellos se encuentran hacedores de políticas o *policy makers*; directivos responsables de contratación y movilidad de profesores; representantes gremiales, expertos en relación con el estudio del fenómeno, y profesores que conforman los mercados de trabajo. A partir de estos grupos, se establecen dinámicas relacionales que inciden en las interfaces generadas y en la configuración de la empleabilidad.

Considerando lo anteriormente expuesto, se propone como pregunta guía de investigación ¿De qué manera se relacionan dimensiones de orden estructural e individual, en la configuración de la empleabilidad del profesorado universitario, en su condición de actores sociales de formación y de trabajadores simultáneamente? Dentro de las dimensiones de orden estructural se considera el análisis de condiciones socioeconómicas, políticas, educativas y organizacionales. En relación con la dimensión individual se consideran recursos personales, relacionales y psicológicos.

## Método

Dada la naturaleza compleja y multidimensional de la empleabilidad y el objetivo de acceder a aspectos de orden estructural e individual, se optó por un diseño mixto de triangulación con modelo multinivel (Creswell y Plano, 2007), recogiendo y analizando diferentes fuentes de información, mediante abordajes cualitativos y cuantitativos, que propician complementariedad en el análisis. Posteriormente se identifican interfaces y relaciones entre dimensiones, valorando su incidencia en la configuración de la empleabilidad.

Se consideraron bases de datos estructuradas, fuentes documentales y fuentes personales. En relación con las bases de datos estructuradas se accedió al SNIES (Sistema Nacional de Información de Educación), que recopila información sobre el profesorado vinculado a las Instituciones de Educación Superior (IES) de Colombia, relacionada con tipo de contratación, nivel de formación y dedicación, entre otros aspectos. Para delimitar el análisis se optó por los períodos académicos comprendidos entre el año 2014-2018.

Como fuentes documentales, se consideró literatura académica sobre desarrollo y evolución histórica y social de empleabilidad y profesorado, incluyendo documentos de divulgación general, con noticias de prensa y convocatorias relacionadas con concursos y procesos de contratación, e información normativa de orden internacional, nacional e institucional.

A nivel internacional se consideraron documentos oficiales del Proceso Bolonia, y su incidencia en concepciones de educación superior y política pública en Colombia. Igualmente se analizaron leyes y decretos nacionales que regulan educación y estatutos profesoraes de IES sobre carrera profesoral. En la literatura académica se privilegiaron documentos especializados (artículos, capítulos de libros y libros) de revistas o editoriales arbitradas entre el año 1997 y 2017 sobre empleabilidad, condiciones de trabajo académico y profesorado universitario.

En la configuración del universo documental de estatutos profesoraes y convocatorias o concursos docentes, se seleccionaron seis universidades acreditadas en Colombia (tres públicas y tres privadas). Se consideró su cobertura en los tres principales centros académicos del país (Bogotá, Medellín y Cali), y su inclusión entre las diez mejores universidades colombianas según el *QS Latin American Ranking-2018*. Esta decisión obedeció al interés en la comprensión de la configuración de la empleabilidad, en contextos permeados por las exigencias de visibilidad y competitividad internacional contemporáneas.

En relación con las fuentes personales se buscó acceder a versiones de profesorado vinculado a dos contextos geográficos diferentes, el departamento del Valle del Cauca-Colombia y la Comunidad Autónoma de Cataluña-España. Esta decisión responde al interés de analizar la incidencia de condiciones estructurales de orden socioeconómico, político, cultural, educativo y organizacional diferenciales en la configuración de la empleabilidad del profesorado. Adicionalmente, se buscó que los entrevistados contaran con más de diez años de trayectoria académica en el sector público y privado en diferentes encargos (profesores, directivos universitarios, líderes gremiales, etc.) y modalidades de contratación (contrato a término fijo, contrato estable y duradero, contrato por horas, etc.).

Para la obtención de información se emplearon técnicas como revisión documental, entrevista a profundidad y conversaciones. En la fase de análisis de la información, se realizó análisis de contenido

desde la perspectiva de Bardin (2002) quien plantea una visión amplia y compleja de su alcance y potencial de uso, líneas narrativas que permitieron dar cuenta del orden o sentido en el que transcurren los hechos, resaltar algunos hitos claves para su comprensión y estadística inferencial que buscaba estimar parámetros, relaciones y probabilidades de ocurrencia de fenómenos.

## Resultados

Los hallazgos preliminares resaltan la reemergencia de la empleabilidad como fenómeno en las últimas tres décadas, especialmente en el grupo poblacional de jóvenes egresados de las IES que ingresan a los mercados de trabajo. Esto se observa en el incremento notable de producción de literatura especializada, que en una década se ha quintuplicado en bases de datos como SCOPUS. De igual forma, la empleabilidad ha sido incluida en planes de gobierno, política pública, planeación estratégica de universidades, y en rankings educativos internacionales, como indicador de impacto de las IES. Esta reemergencia genera efectos relevantes en la concepción de la educación, currículos formativos, procesos de enseñanza-aprendizaje, y el encargo social del profesorado, que pocas veces es considerado como personas que trabajan.

La revisión documental resalta la relación y porosidad entre dimensiones de orden estructural e individual. Lo anterior se ilustra en la Tabla 1, que representa algunas dinámicas recurrentes que inciden en la relación del profesorado universitario con su trabajo.

El análisis detallado de estas dinámicas, refleja complementariedad entre la información proveniente de diferentes fuentes. Lo anterior se presenta tomando como referencia la aceleración de los procesos de globalización que repercute en las diferentes dimensiones de análisis consideradas (Botero et. al., 2018). De esta manera, el Proceso Bolonia que es referente en el contexto latinoamericano es un ejemplo de estas tendencias, en las cuales se busca homogeneizar parámetros de funcionamiento del sistema

**Tabla 1. Dinámicas recurrentes que permean el trabajo del profesorado**

Dimensión Socio-económica, cultural y política	Dimensión Institucional de la Educación y de los dispositivos de formación	Dimensión Organizacional y de las Relaciones de Trabajo	Dimensión Individual
Aceleración de procesos de globalización y tratados económicos que promueven el intercambio entre países.	Adopción de acuerdos internacionales y procesos de evaluación y acreditación de las IES. (Agencias evaluadoras o acreditadoras, rankings, etc.).	Estandarización de procesos académicos y para la acreditación de programas y convalidación de títulos.	Pérdida de autonomía académica e incremento en la necesidad de adaptación a prácticas de gestión y evaluación definidas a partir de parámetros externos.
Emergencia del conocimiento como "mercancía" con valor de uso y de cambio. "Economía del conocimiento"	Tensiones entre la función social, económica y los principios fundantes de las IES. "Instrumentalización de la Educación Superior"	Migración de prácticas de gestión orientadas a fortalecer la efectividad, eficiencia y sostenibilidad	Sobrecarga de trabajo, vigilancia, seguimiento y control al trabajo del profesorado
Modificación del esquema de financiación de la educación con base en resultados.	Incremento en la cobertura y competitividad internacional valorada por la productividad académica "Capitalismo académico".	Adecuación de condiciones de ingreso e incentivos para el desarrollo y movilidad en la carrera profesoral.	Cambio en el sentido, ethos y recursos requeridos para el trabajo académico. "De formador y agente crítico, a productor de artículos".
Aceleración del desarrollo de la ciencia y la tecnología de información y comunicación.	Emergencia de nuevos desafíos, exigencias y recursos de apoyo para la educación superior.	Diversificación segmentos en los mercados de trabajo del profesorado.	Demanda de nuevas competencias para responder a las dinámicas de nuevos segmentos y formas de trabajo
Impredecibilidad, fragmentación y volatilidad de los mercados de trabajo.	Disminución estructural de oportunidades de trabajo.	Precarización de las condiciones de trabajo, sobrecarga, multifuncionalidad y multiempleo.	Traslado de aspectos que antes eran de carácter estructural a las personas y deterioro de la salud y calidad de vida del profesorado.

Fuente: Botero et. al., 2018.

educativo de más de 40 países europeos, con el fin de incrementar la "calidad", homologación y convalidación de títulos y con ello promover movilidad e intercambio internacional.

Este tipo de acuerdos, dinamizados por la economía del conocimiento y la necesidad de competir y hacerse visible en el terreno global, impulsan la emergencia de agencias evaluadoras y acreditadoras externas que analizan los currículos, las instituciones y el profesorado. De igual manera surgen en las últimas décadas *rankings* que comparan y ordenan las IES a nivel mundial. Estas tendencias han generado la inclusión de acreditaciones internacionales y posicionamiento en *rankings*, como objetivos estratégicos en planes de gobierno de una proporción cada vez mayor de IES y una marca de "calidad" que suele estar presente en procesos de promoción y relacionamiento con el entorno, más allá de la academia en relación con el conocimiento.

Estas tendencias inciden en la dimensión organizacional y de las relaciones de trabajo, pues se empiezan a adoptar requisitos e incentivos para el

desarrollo de carrera del profesorado que privilegian la visibilidad en los *rankings* internacionales. Lo anterior se observó en el análisis de los estatutos profesoriales de las seis universidades consideradas y en las convocatorias de concursos para acceder a plazas profesoriales. En estos documentos se encontró la adopción de requisitos para el ingreso y desarrollo de carrera que privilegian no solo la formación de alto nivel, sino también la producción intelectual de "alto impacto", el dominio de otros idiomas y la acreditación de redes internacionales. La relevancia de estos criterios hace que la investigación, adquiera más relevancia que funciones sustantivas como la docencia, el servicio y la gestión. En consecuencia en algunos concursos profesoriales la experiencia docente deja de ser un requisito para la carrera académica. Un ejemplo de ello se encuentra en los textos referidos a requisitos para participar en los concursos profesoriales publicados en el año 2018 por una de las seis universidades de referencia, donde se exige:

Doctorado culminado; dominio de inglés; experiencia verificable en proyectos de investigación

de alcance internacional y/o intervención y publicaciones en revistas científicas de alto impacto; experiencia docente es deseable, aunque no necesaria.

A partir de lo anterior, el profesorado es desafiado a acomodarse y adaptarse para garantizar su inclusión, permanencia y movilidad en la carrera. Lo anterior implica fortalecer recursos personales como dominio de otros idiomas, trabajo en redes con académicos de diferentes lugares, movilidad y visibilidad en un contexto internacional, valorada fundamentalmente mediante indicadores considerados por *rankings* e instancias ajenas al ámbito universitario. En palabras de algunos entrevistados colombianos:

Actualmente el sistema universitario está orientado por el interés de mejorar la reputación y visibilidad internacional. Si tus miras ya todos los escalafones docentes, en todo lado están pidiendo ISI y Scopus, y adicionalmente ya lo están amarrando con el factor de impacto, entonces si es JCR o SR o demás y ya nadie se quiere salir de allí.

A mí no me importa escribir, me encanta escribir, y publicar cosas, pero me indigna tener que hacerlo de ese modo, en un medio que nadie va a leer, que a nadie le va a importar, que no va a tener ningún tipo de incidencia en esta sociedad. Estamos al servicio de editoriales norteamericanas e inglesas.

En este contexto las personas deben ocuparse deliberadamente de gestionar su carrera y con ello su empleabilidad, cuya responsabilidad empieza a ser trasladada de lo institucional al profesorado. En palabras de un profesor entrevistado:

En este momento la empleabilidad un poco tiene que depender de ti, te tienes que formar, tienes que aprender inglés, ya no es suficiente inglés, ahora tienes que aprender alemán, tienes que hacer ISI, tienes que conseguir dinero para investigar. Pero lo tienes que hacer tú, o sea, tiene que salir de las personas.

Estas tendencias se manifiestan en el incremento de exigencias para iniciar y desarrollar la carrera académica, lo cual implica subir los parámetros de

evaluación de selección y desempeño del profesorado, desmejorando las condiciones de trabajo para quienes no logran cumplir con dichos requisitos, aún a pesar de estar dentro de las instituciones y haber apoyado el hecho de llegar donde están actualmente estas IES. Esto se observa en modificaciones de la última década en estatutos profesoriales de las universidades de referencia, y la formulación de propuestas conducentes a ajustar el decreto que regula la carrera y estructura salarial del profesorado de universidades públicas colombianas.

Ahora bien, el incremento en las exigencias repercute de manera diferencial en los mercados de trabajo, lo cual da cuenta del carácter situacional de la empleabilidad en el que los aspectos espacio-temporales son relevantes. En este sentido, resulta relevante la relación entre recursos individuales y estructura de oportunidades de trabajo del contexto de la persona. Los resultados iniciales de entrevistas con profesores españoles, muestran cómo en períodos de restricción económica como la que han vivido en España a partir de la crisis del año 2008, los recursos personales, relacionales y psicológicos del profesorado, son secundarios a la hora de insertarse y movilizarse en la carrera profesoral. En palabras de algunos entrevistados:

Tenemos gente buenísima, que han hecho muy bien su trabajo, que genera muy buenas publicaciones y que están acreditados, pero cómo no nos dejan crear plazas, no podremos ofrecerles trabajo. Aunque tengamos necesidades, aunque se jubilen profesores, esto es una economía de guerra.

El futuro para quienes están iniciando la carrera académica es desgarrador, porque hay muchos como ellos súper bien cualificados, formados y acreditados que están dando vueltas por todo el estado español y terminan migrando a otros países o a otras áreas, en ocasiones ajenas al ámbito académico, porque no encuentran trabajo.

Cuando hay más personas calificadas y disponibles para trabajar que oportunidades reales de trabajo, como es el caso actual del contexto español se observan dos efectos: por un lado sobrecualificación del profesorado, y por otro subempleo, precarización

de las condiciones de trabajo, frustración y fuga de talentos. En palabras de algunos:

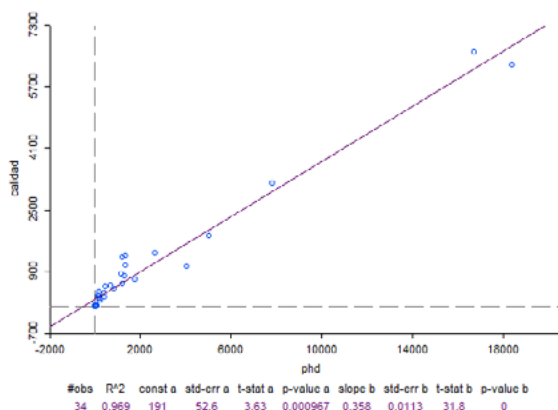
Tengo una compañera que acaba de llegar, viene por dos años en una plaza posdoctoral. Tiene 32 años, ha estado en Inglaterra, habla varios idiomas, ha publicado no sé cuántas cosas. Entonces para la universidad sale muy barato tener ese tipo de gente, cuesta 1.000 euros de la beca, da clases y si no sabe te dicen... bueno aprenderá, pero tiene un pocotón de artículos.

Ser profesor en este momento significa, invertir mucho tiempo en formación e innumerable cantidad de horas en trabajo, a cambio de contratos inestables y precarios donde las oportunidades de desarrollo son cada vez más restringidas.

Sin embargo, la tendencia a la precarización de las condiciones de trabajo del profesorado, ampliamente abordada en la literatura especializada y en las noticias de prensa, afecta de manera diferencial los mercados de trabajo y las personas que los conforman. Un factor que incide en este impacto diferencial son las dinámicas económicas. En periodos de restricción y crisis se justifican decisiones conducentes a la precarización de las condiciones de trabajo, que no necesariamente se revierte en momentos de expansión de la economía, como ha sido el caso de España en los últimos años. De igual forma, el grado de cualificación y la visibilidad de la persona en el contexto internacional, representa, en algunos casos, un factor protector de la precarización. De allí que algunos autores sitúen en la empleabilidad como estrategia para la estabilidad y el desarrollo del individuo.

En el caso de los profesores con alto grado de cualificación, se encontró que estos gozan de mayor respaldo, reportan un mejoramiento en su autonomía, estabilidad y adecuadas condiciones de trabajo. Lo anterior se hace visible en los análisis de dispersión generados a partir de los datos obtenidos del SNIES, entre las variables de profesorado con doctorado y profesorado con contrato de buena calidad, que implica término indefinido y dedicación de tiempo completo. En este caso, la correlación lineal de Pearson es significativa y cercana a 1, lo cual nos muestra que a medida que aumentan la cantidad de

doctores, las vinculaciones con contratos de buena calidad también aumentan (ver Figura 1):



**Figura 1. Correlación entre formación doctoral y contratos de calidad .**

Fuente: elaboración propia.

Las consideraciones previas resaltan la influencia recíproca, aunque asimétrica de las dimensiones de análisis consideradas en la configuración de la empleabilidad del profesorado, así como el carácter dinámico y situacional de la empleabilidad. En consecuencia, aunque la corriente principal de la literatura, sitúa el fenómeno como responsabilidad del individuo, sostenemos que esta es dependiente tanto del contexto como del profesorado, que cada vez se encuentra más desafiado a comprender las dinámicas emergentes en los mercados bien sea para adaptarse a ellas y fluir en el contexto, o para intentar transformarlas.

## Discusión

Los resultados preliminares confirman la multidimensionalidad de la empleabilidad como fenómeno complejo. El análisis de la incidencia de la globalización y del fortalecimiento de la economía basada en el conocimiento ha incidido en la modificación de esquemas la financiación de la educación por parte del Estado y con ello en articulación de las IES tanto del sector público como del privado, en función de propósitos gubernamentales,

económicos y políticos. En consecuencia, se observan nuevas exigencias y expectativas de desempeño y resultados, que tienen implicaciones profundas en el sentido, figura y función del profesorado, las relaciones de trabajo, las decisiones de carrera y la vida misma de los individuos.

De otra parte se resalta el carácter dinámico y situacional de la empleabilidad como fenómeno de interés. Para que los individuos logren insertarse y movilizarse en los mercados de trabajo, es preciso que cumplan con requisitos cambiantes según los segmentos específicos de los mercados, y que dispongan de una estructura de oportunidades de trabajo. Conforme hay más personas cualificadas y disponibles para trabajar, que oportunidades de trabajo, los requisitos suelen ser más exigentes, así como sobrecarga de trabajo con efectos relevantes en la salud y calidad de vida del profesorado. Paradójicamente, estas exigencias más altas suelen estar acompañadas de condiciones de trabajo menos óptimas y en algunos casos precarias. Cuando las oportunidades se restringen de manera estructural y duradera como ha sucedido en España en la última década, los recursos individuales, relacionales o psicológicos resultan insuficientes para garantizar la empleabilidad, lo cual genera migración de sectores o contextos geográficos, abandono de carrera y pérdida de talentos, que en muchos casos se encuentran sobrecualificados.

Esta postura cuestiona el abordaje individual de la empleabilidad que representa una de las corrientes principales en las últimas décadas, en la cual se concibe el individuo como responsable de adquirir la capacidad para insertarse, sostenerse y movilizarse en los mercados de trabajo. Dentro de los profesores entrevistados, se encontraban personas con alta preparación y capacidad para responder a las demandas actuales y futuras de los mercados de trabajo, y con condiciones de trabajo precarias, contratos inestables y de corta duración, dada la restricción de oportunidades reales de trabajo en los segmentos de los mercados que son de su interés. Podría decir que, así como existen personas con alta, media y baja empleabilidad derivada de

sus recursos personales y su reconocimiento de exigencias y dinámicas de los segmentos de mercados de trabajo (Rentería-Pérez, 2008), existen contextos con amplia, media y baja estructura de oportunidades. Cuando es amplia e incluyente, la empleabilidad como fenómeno de interés y los recursos de los individuos, resultan poco relevantes.

A nivel individual es preciso señalar que para lograr diferenciarse en los mercados de trabajo y alcanzar una alta empleabilidad, las personas son desafiadas a adaptarse a las demandas del entorno que habitan y hacerse visibles como marca propia (Rentería-Pérez y Enríquez, 2006) por su capacidad para responder a las mismas. Lo anterior exige la capacidad para leer contextos, reconocer los recursos personales requeridos, asumir el proceso de desarrollo de los mismos y aprender a usarlos en función de los propósitos de inclusión y movilidad en los diferentes segmentos de los mercados de trabajo, a manera de agentes económico-reflexivos (Malvezzi, 1999). No obstante, en el caso del profesorado, este proceso implica adoptar la lógica de un sistema social basado en la competitividad que sirve a intereses de orden económicos-productivos, lo cual genera paradojas y dilemas éticos y morales, asociados con el rol y figura misional del encargo social del profesor universitario.

El trabajo presentado resalta la relevancia de avanzar en la comprensión de las relaciones entre dimensiones estructurales e individuales para comprender la configuración de la empleabilidad, que surge como una estimativa potencial susceptible de ser evaluada, solo cuando es requerida. Es decir, cuando la persona se encuentra disponible en los mercados para encontrar o cambiar de trabajo y logra hacerse visible y atractiva para los empleadores y satisfacer sus expectativas en cuanto a condiciones de trabajo. Para lograr lo anterior se resalta, en el caso del profesorado, la incidencia de las credenciales académicas, las redes y recursos relacionales y los recursos psicológicos en los cuales se destaca la identidad profesional, el posicionamiento y lectura de contextos, la flexibilidad y la adaptabilidad.



## Referencias

- Antunes, R. (2000). La centralidad del trabajo hoy. *Papeles de Población*, 25, 83-96.
- Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido* (3rd ed.). Akal S. A.
- Bauman, Z. (2006). *Modernidad Líquida* (7th ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2007). *Vida líquida* (1st ed.). Paidós Estado y Sociedad.
- Blanch, J. M. (2008). La doble cara (organizacional y personal) de la flexibilización del trabajo. Desafíos, responsabilidad y agenda de la psicología del trabajo de la organización. *Perspectivas en Psicología*, 11, 11-26.
- Botero, J., y Rentería-Pérez, É. (2017). *Empleabilidad y trabajo del profesorado universitario. Una revisión de la última década*. Manuscrito enviado para publicación.
- Botero, J., Rentería-Pérez, É., y Malvezzi, S. (2018). *Empleabilidad del profesorado universitario en un contexto español. ¿Proyecciones para el profesorado Colombiano?* Manuscrito enviado para publicación.
- Bosi, A. D. P. (2007). A precarização do trabalho docente nas instituições de ensino superior do Brasil nesses últimos 25 anos. *Educação & Sociedade*, 28(101), 1503-1523. <http://doi.org/10.1590/S0101-73302007000400012>
- Cavalli, A., y Moscati, R. (2010). Academic systems and professional conditions in five european countries. *European Review*, 18(S1), S35-S53. <http://doi.org/10.1017/S1062798709990305>
- Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career context. *Journal of European Industrial training*, 32(4), 258-284.
- Creswell, J. W., y Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage.
- Enríquez, A., y Rentería-Pérez, É. (2007). Estrategias de aprendizaje para la empleabilidad en el mercado del trabajo de profesionales recién egresados. *Universitas Psychologica*, 6(1), 89-103.
- Forrier, A., y Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124. <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-33749233981&partnerID=tZOtx3y1>
- Forrier, A., Sels, L., y Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 739-759. <https://doi.org/10.1348/096317909x470933>
- Forrier, A., Verbruggen, M., y De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.007>
- Fumasoli, T., Goastellec, G., y Kehm, B. M. (2015). *Academic work and careers in Europe: Trends, challenges, perspectives* (12th ed.). Cham: Springer International Publishing. <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84945136824&partnerID=tZOtx3y1>
- Gazier, B. (2001). Employability-The Complexity of a Policy Notion. En P.Weinert, M. Baukens, P. Bollérot, M. Pineschi-Gapànnne (eds.), *Employability: From theory to practice* (pp. 3-23). Transaction Publishers.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties! *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. <http://doi.org/10.1086/225469>
- Grimshaw, D., Rubery, J., y Wilmott, H. (2005). Fragmenting work: Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies. (M. Marchington, ed.). Oxford University Press. <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84919720907&partnerID=tZOtx3y1>
- Haasler, S. R. (2013). Employability skills and the notion of "self." *International Journal of Training and Development*, 17(3), 233-243. <http://doi.org/10.1111/ijtd.12012>
- Holmes, L. (2013). Competing perspectives on graduate employability: possession, position or process? *Studies in Higher Education*, 38(4), 538-554. <http://doi.org/10.1080/03075079.2011.587140>
- Jones, G. A. (2013). The horizontal and vertical fragmentation of academic work and the challenge for academic governance and leadership. *Asia*

- Pacific Education Review*, 14(1), 75-83. <http://doi.org/10.1007/s12564-013-9251-3>
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22. <http://doi.org/10.1177/000312240907400101>
- van der Klink, J. J. L., Bultmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., Abma, F. I., Brouwer, S., y van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability - definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1), 71-79. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3531>
- Ladd, H. F. (2007). Teacher Labor Markets in Developed Countries. *The Future of Children*, 17(1), 201-217. <http://doi.org/10.1353/foc.2007.0006>
- Malvezzi, S. (1999). O Agente Económico Reflexivo. *Desarrollo y Capacitación*, 49(16-19).
- Moreau, M.-P., y Leathwood, C. (2006). Graduates' employment and the discourse of employability: a critical analysis. *Journal of Education and Work*, 19(4), 305-324. <http://doi.org/10.1080/13639080600867083>
- Rentería-Pérez, É. (2005). Empleabilidad: una lectura psicosocial. *Revista de Estudios del Trabajo en Colombia*, 1(1), 1-14.
- Rentería-Pérez, É. (2008). Nuevas realidades Organizacionales y del Mundo del Trabajo: Implicaciones para la Construcción de la Identidad o del Sujeto. *Informes Psicológicos*, 10(10), 65-80.
- Rentería-Pérez, É. (2009). De Recursos Humanos a la Psicología organizacional y del trabajo: reflexiones a la luz de las realidades actuales del trabajo. En A. M. Constanza y É. Rentería-Pérez (eds.), *Psicología del trabajo y de las organizaciones* (pp. 25-52). Universidad Santo Tomás.
- Rentería-Pérez, É. (2012). Desarrollo de la empleabilidad como estrategia para las organizaciones: limitaciones, posibilidades e implicaciones para las personas. *Revista de Investigaciones y Aplicaciones en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2(2), 69-90.
- Rentería-Pérez, É., y Enríquez, Á. (2006). ¿Usted mismo S. A.? o el posicionamiento profesional en el mercado de trabajo. Reflexiones desde el marketing y el comportamiento del consumidor. *Psicología desde El Caribe*, (18), 139-160. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=25539159&lang=es&site=ehost-live>
- Rentería-Pérez, É., y Malvezzi, S. (2008). Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, 7(2), 319-334.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter* (12th ed.). Anagrama.
- Smith, V. (2010). Review article: Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 63(2), 279-300. <http://doi.org/10.1177/0018726709353639>
- Spink, P. (2011). ¿Qué pasó con el trabajo?: De la centralidad de los zapatos, barcos y lacre a los problemas planteados por los cerdos volando. *Athenea Digital*, 11(3), 3-23.
- Tamez, S., y Pérez, J. F. (2009). El trabajador universitario: entre el malestar y la lucha. *Educação & Sociedade*, 30(107), 373-387. <http://doi.org/10.1590/S0101-73302009000200004>
- Thijssen, J. G. L., van der Heijden, B. I. J. M., y Rocco, T. S. (2008). Toward the Employability--Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183. <http://doi.org/10.1177/1534484308314955>
- Tomlinson, M. (2010). Investing in the self: structure, agency and identity in graduates' employability. *Education, Knowledge and Economy*, 4(2), 73-88.

## CAPÍTULO 16

# EL ENGAGEMENT COMO FACTOR PROTECTOR Y TAMBIÉN DE RIESGO PSICOSOCIAL DE BURNOUT

María Fernanda Caballero Lozada  
(psicomfc@gmail.com)  
Joseph M. Blanch  
(jdblanchr@usbcali.edu.co)  
Universidad de San Buenaventura, Cali

### Resumen

La nueva gestión del sistema sanitario influye en la calidad de vida laboral de los trabajadores de la salud. En los últimos decenios, se ha desarrollado una larga tradición de investigaciones sobre el Síndrome de *burnout* del personal sanitario. Más recientemente, se contrapuso al burnout en tanto que estado psicológicamente negativo el *engagement* como estado positivo y factor protector de aquella patología. A lo largo del presente siglo, se viene discutiendo sobre si ambos estados constituyen polos opuestos y antipodales de un mismo continuo, dos caras de la misma moneda, dimensiones distintas de un fenómeno complejo, factores independientes o dinámicas que interactúan dialécticamente. Entre los modelos que dan cuenta teóricamente de esa compleja dinámica *Engagement-Burnout*, figura el de “Demandas-Recursos”, cuyo desarrollo refleja a su vez el de tales discusiones.

Este proyecto se inscribe en el marco de este debate epistemológico. Con el mismo nos proponemos aportar información empírica contextualizada y situada en Colombia referida específicamente a una cuestión crucial sobre la interacción entre aquellos constructos: ¿Cómo el *engagement* del personal médico especialista puede dejar de funcionar como factor de protección para transformarse en factor de riesgo de *burnout*? Es una investigación de diseño mixto, se recurrirá a la entrevista semiestructurada como técnica principal de recogida de una información que posteriormente será analizada por el procedimiento del análisis de contenido de Bardin y descrita en una primera fase mediante el programa nvivo.

### Palabras clave:

*Engagement*, Riesgo Psicosocial, *Burnout*, Nueva Gestión Pública.

## Introducción

La comprensión de los cambios en el mundo del trabajo debe leerse desde las fases de crecimiento económico y de las transformaciones políticas ocurridas posterior a la revolución industrial y comienzo de la revolución tecnológica. A partir del consenso de Washington se constituyó un nuevo paradigma orientador a los gobiernos de países en desarrollo y organismos internacionales (Martínez et. al., 2012). Esta hegemonía neoliberal impuso el modelo de la *Nueva Gestión Pública* (NGP), que obligó a hospitales y universidades a desarrollar estrategias mercantiles para garantizar su supervivencia financiera, con axiomas de productividad, eficiencia, competitividad, rentabilidad, emprendimiento, innovación, excelencia y nuevas estrategias de carácter empresarial y comercial (Blanch, 2014).

Según este modelo, el Estado obstaculizaba el crecimiento económico producido por el sector privado, por lo tanto, se buscaba disminuir el papel del Estado en las actividades económicas y desmontar el modelo proteccionista. Se esperaba que la globalización y las reformas de primera mano aumentaran el crecimiento económico y disminuyera la pobreza y la inequidad. Las políticas de la primera versión del Consenso de Washington estuvieron enfocadas en el crecimiento acelerado y no en un crecimiento equitativo (Martínez et. al., 2012).

Frente a este panorama, los sectores públicos se vieron obligados a desarrollar estrategias mercantiles caracterizadas por la incorporación de una cultura organizacional basada en valores capitalistas: priorización de eficacia, productividad, competitividad, análisis coste-beneficio para la supervivencia financiera. Lo que ha incidido psicológicamente en los planos del significado, sentido del trabajo, motivación laboral, ética profesional y tensiones ideológicas (Blanch, 2014). Parte de esas tensiones se refiere al fuerte compromiso que los trabajadores establecen con su organización, reflejado en el cumplimiento de indicadores de eficacia, dedicación y energía en su trabajo, llegando a niveles que desembocan en agotamiento, despersonalización e ineficacia.

Los discursos presentados en el marco de la *Nueva Gestión Pública* nos presentan un trabajador cuya identidad personal está basada en la incertidumbre, en el riesgo, el recorte de personal y donde se disuelve la acción planificada y los vínculos de confianza y compromiso (Sennett, 2000).

En estas complejidades y paradojas del mundo actual y del trabajo, aparece un contexto diferente donde es relevante estudiar los nuevos procesos y los cambios que conlleva riesgos y oportunidades, en la que se puede evidenciar dos fenómenos que han sido tema de investigación y debate: el Burnout y el Engagement. El primero considerado como un riesgo laboral psicosocial de gran relevancia en la actualidad (Gil-Monte, 2003), una de las patologías más graves de este siglo producto de las condiciones laborales (Gil-Monte, 2005), un riesgo emergente vinculado a la aparición de riesgos psicosociales. El segundo, definido —inicialmente— como un estado psicológico positivo (Schaufeli et al., 2002), un constructo motivacional (Salanova y Schaufeli, 2009), un estado mental positivo de realización (Schaufeli et. al., 2002).

La trayectoria del estudio de los constructos psicológicos Burnout y Engagement presentan la relevancia teórica de la investigación. Por una parte, el futuro de la investigación en *burnout* se muestra promisorio, precisamente a través del estudio teórico del engagement (Salanova y Llorens, 2008). Por otra, se ha intentado explicar los fenómenos del Burnout y el Engagement a partir de diferentes modelos. Una de las primeras explicaciones la realiza Maslach y Jackson (1981) con el modelo multidimensional, donde explica el Burnout a partir de tres características: agotamiento, ineficacia, cinismo. Posteriormente, Maslach y Leiter (1997) explican el *burnout* como una erosión del *engagement* y plantean el modelo de tal manera que se logre identificar las características opuestas de cada uno de los constructos. De esta forma encontramos que el opuesto al agotamiento es la energía, el del cinismo la implicación y el de la ineficacia la eficacia.

El *modelo combinatorio bipolar* intenta mejorar el modelo multidimensional de Maslach y Jackson (1981) explicando que no siempre se debe comprender

como una relación de opuestos entre las características de cada fenómeno, sino que entre ellos se pueden dar relaciones directa e inversamente proporcionales, es decir, que pueden darse situaciones caracterizadas por alto vigor y alto agotamiento (Schaufeli et. al., 2002). Según el *modelo demandas-recursos* (Bakker et. al., 2003), es el desequilibrio entre unas y otros lo que genera la aparición de ciertas condiciones que funcionan como factores de riesgo psicosocial de *burnout*.

Desde otra perspectiva, reconociendo las tensiones que se producen entre los dos fenómenos, se propone el *modelo dialéctico* como una posible manera de comprender la relación dinámica entre aquellas fuerzas opuestas (León et. al., 2015). Aunque esa mirada no es la que genera mayor consenso entre las publicaciones, alimenta la discusión sobre las relaciones paradójicas y contradictorias.

Una nueva mirada conceptual de los constructos *burnout* y *engagement* es la presentada por el *Modelo de Características de Trabajo*, que plantea la diferencia desde el nivel de tareas. Según Sonnentag (2017), mientras que el *burnout* es un estado crónico y permanente, el *engagement* varía entre diferentes tareas y de un día para otro. Por tanto, al ser el *engagement* una experiencia que fluctúa y no crónica, la persona no está siempre o totalmente comprometida con su trabajo, sino que muestra diferentes niveles de *engagement* según diferentes tareas, en diferentes periodos de tiempo.

En una investigación de ámbito iberoamericano (Blanch, 2011; 2014), unos miles de profesionales de la docencia y la salud encuestados valoraron positivamente las condiciones materiales y tecnológicas de su trabajo, declararon sentirse adaptados a su organización y satisfechos con la misma, pero valoraron negativamente los aspectos relacionados con la carga y los tiempos de trabajo; mostrando otra faceta de las relaciones entre *burnout* y *engagement*, en un contexto global de "intensificación" del trabajo. Las personas encuestadas fundamentaron su satisfacción en la racionalidad, eficiencia económica y calidad de los recursos materiales y técnicos de trabajo e imputaron los motivos de su malestar a la

sobrecarga de tareas y al déficit de tiempo disponible, fuente a su vez de problemas de organización de agenda y de conciencia de mala praxis profesional en el marco de sus nuevas condiciones de trabajo. En el marco de esa misma investigación, se obtuvieron evidencias acerca de la complejidad de las relaciones entre *engagement* y *burnout*, al identificarse profesionales de diversos campos que por una parte dieron puntuaciones altas en cuanto a carga de trabajo, cansancio y agotamiento, al tiempo que por otra mostraron señales de altos niveles de energía, entusiasmo e implicación con su tarea. Si bien en la mayoría de los casos se cumplió el modelo lineal bipolar (a más agotamiento, menos vigor y viceversa), numerosos casos resultaron anómalos con respecto al modelo bipolar, al mostrar simultáneamente altas puntuaciones medidas con escalas de *burnout* y de *engagement*.

En esta misma línea, en un estudio sobre calidad de vida laboral en docentes de una universidad pública, Caballero (2015), aplicando también medidas de *burnout* y de *engagement*, encontró que, entre el profesorado con mayor compromiso y satisfacción con su trabajo y con su organización, numerosas personas presentaron también altas puntuaciones en *burnout* y declararon estar sometidas a sobrecarga laboral.

En suma, la relación *burnout-engagement* es un tema de relevancia social y teórica que requiere nueva investigación que abra nuevas líneas de prevención del *burnout* y de promoción de un sano *engagement* que sea fuente de bienestar y de calidad de vida laboral (Caballero y Nieto, 2015).

### Pregunta de investigación

Este proyecto se inscribe en el marco de este debate epistemológico. Con el mismo nos proponemos aportar información empírica contextualizada y situada en Colombia referida específicamente a una cuestión crucial sobre la relación *burnout-engagement*: ¿Cómo el *engagement* del personal médico especialista puede dejar de funcionar como factor de protección para transformarse en factor de riesgo de *burnout*?

Las hipótesis de trabajo en relación a esta pregunta de investigación son:

1. En dosis moderadas el *engagement* funciona como factor protector del *burnout*. (Modelo lineal).
2. En dosis excesivas el *engagement* funciona como factor de riesgo de *burnout*.
3. La nueva gestión pública del sistema de salud estimula altos niveles de *engagement* que a su vez funciona como factor de riesgo de *burnout*.

Las hipótesis de contraste son:

1. Existe una relación positiva y significativa entre el *engagement* y el *burnout*.
2. Existe una relación negativa y significativa entre el *engagement* y el *burnout*.

## Objetivos

General: identificar las circunstancias en las que el *engagement* funciona como factor protector o como factor de riesgo de *burnout*.

## Específicos

- Caracterizar las condiciones de generación de *engagement* con la organización percibidas por los profesionales médicos especializados.
- Identificar los riesgos *burnout* que asumen estos profesionales en su práctica laboral.
- Establecer la relación *engagement-burnout* en los profesionales objeto de estudio.

## Método

La investigación, de diseño mixto, tendrá dos vertientes: en lo cuantitativo se utilizará, por un lado, el método bibliométrico descriptivo con el fin de rastrear el origen, el desarrollo y las aplicaciones del constructo *engagement* en la literatura de referencia y, por otro, un análisis estadístico a partir de la

aplicación del cuestionario QPW-5 al personal médico especializado.

En lo cualitativo, se realizará un análisis de contenido de los 100 artículos empíricos más citados del campo del *engagement*, con el fin de investigar los usos e interpretaciones del concepto en la investigación aplicada y de la información recogida mediante entrevista semiestructurada como técnica principal de recogida.

La investigación seguirá la siguiente ruta: en una primera fase, se realizará una búsqueda de referencias mediante un análisis bibliométrico descriptivo utilizando las palabras *engagement* y *burnout*. Construida la matriz de búsqueda con el programa n-vivo, se utilizará el análisis de contenido según Bardin, técnica que también se utilizará en la entrevista semi-estructurada.

## Resultados esperados

Elementos de comprensión del funcionamiento del *engagement* en tanto que factor protector y factor de riesgo de *burnout*, así como de las condiciones laborales que intervienen en esta relación.

Identificación de literatura relacionada con la temática *burnout-engagement*, así como de los modelos teóricos más utilizados para la comprensión de su relación, como el de demandas-recursos, el multidimensional o el bipolar combinatorio.

## Avance de discusión

En un primer análisis general, llaman la atención diversos elementos observados:

- La escasez de referencias históricas, culturales y sociopolíticas a la hora de contextualizar y situar los estudios sobre *burnout-engagement*.
- La dificultad para incorporar factores macrosociales a los modelos teóricos aplicados a la comprensión de la relación *burnout-engagement*.

- La poca visibilidad de investigaciones latinoamericanas sobre la temática en buscadores como Web of Science y Scopus.
- El déficit de evidencia empírica aportada por la literatura consultada sobre las implicaciones psicosociales de la nueva gestión pública en materia de *burnout-engagement* en Latinoamérica.
- La falta relativa de lecturas que relacionen modos de afrontamiento del *burnout* con micro-resistencias a las condiciones de trabajo.
- El contraste entre la abundancia de literatura sobre el tema *burnout-engagement* y la escasez de consenso a la hora de precisar si se trata de constructos diferentes, antipodales, complementarios, relacionados dialécticamente, opuestos como dos caras de la misma moneda.

### Avance de conclusiones

El *engagement* puede funcionar como factor de riesgo o de protección según su nivel de intensidad, de modo que, según la dosis con que se aplique, aleja o acerca el riesgo de *burnout*. Una lectura inspirada en el modelo vitamínico de Warr (1987) puede aportar luz al respecto.

El *engagement* practicado en el marco del capitalismo neoliberal y de la Nueva Gestión Pública tiende a funcionar como factor de riesgo psicosocial.

Para realizar una explicación de cómo el *engagement* funciona como factor protector o de riesgo puede resultar útil un modelo de u invertida.

### Referencias

- Bakker, A., Demerouti, E., y Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of work and organizational psychology*, 12(4), 393-417.
- Blanch, J. M. (2011). Afrontando la *nueva gestión pública*: obedeciendo y resistiendo. En M. C. Ferreira et. al. (Orgs.). *Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde* (81-98). Mackenzie. ISBN 978-85-7916-106-3.
- Blanch, J. M. (2014). Calidad de vida laboral en hospitales y universidades mercantilizados. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 40-47.
- Caballero, M. F. (2015). *La experiencia laboral del profesorado en una universidad pública colombiana. Bienestar y afrontamiento en el escenario de la nueva gestión pública*. [Tesis de maestría]. Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Caballero, M. F., y Nieto, L. E. (2015). Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario. *Entramado*, 11(1), 124-134.
- Gil-Monte, P. R. (2003). Burnout syndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(2), 181-197.
- Gil-Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo: Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Piramide. DOI: 10.13140/2.1.4614.8806
- Leon, M. R., Halbesleben, J. R., y Paustian-Underdahl, S. C. (2015). A dialectical perspective on burnout and engagement. *Burnout Research*, 2(2-3), 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.06.002>
- Martínez, R., Garmendia, R., y Soto, E. (2012). El Consenso de Washington: la instauración de las políticas neoliberales en América Latina. *Política y Cultura*, (37), 35-64.
- Maslach, C., y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., y Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Salanova, M., y Llorens, S. (2008). Current state of research on Burnout and future challenges. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo, cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.

- Sennet, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Editorial Anagrama.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample factor-analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Sonnentag, S. (2017). A task-level perspective on work engagement: A new approach that helps to differentiate the concepts of engagement and burnout. *Burnout Research*, 5, 12-20. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.001>
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford University Press.



## CAPÍTULO 17

# DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO PROAMBIENTAL EN EL TRABAJO: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL EMPLEADO

Willian Sierra-Barón  
(wsierra01@ucatolica.edu.co)  
Alba Lucía Meneses Báez  
(almenses@unicatolica.edu.co)  
Universidad Católica de Colombia

### Resumen

Se realizará la evaluación del modelo sobre Comportamiento Proambiental en el Trabajo (CPT) en empleados (Blok et. al., 2015) de organizaciones públicas y privadas del departamento del Huila. Primero se llevará a cabo la adaptación y validación de los instrumentos de CPT mediante traducción y retraducción de tres expertos y posteriormente, la evaluación de suficiencia, redacción, claridad y pertinencia de los ítems, por parte de cinco expertos temáticos y cinco psicómetras. Segundo, se evaluará la estructura conceptual del cuestionario utilizando *concept mapping*. Tercero, se realizará una entrevista cognitiva con diez potenciales usuarios para ajustar instrucciones y vocabulario. Cuarto, se harán los ajustes respectivos. Quinto, se hará la aplicación del cuestionario a una muestra intencional de 350 trabajadores, previa firma de consentimiento informado. Para la calibración del cuestionario se utilizará el modelo Rasch y el programa Winsteps 3.93. Se hará un análisis factorial confirmatorio utilizando modelo de ecuaciones estructurales con el programa AMOSv24. Con base en los resultados se ajustarán los ítems. Finalmente, se evaluará el modelo CPT con una muestra intencional de 400 empleados de organizaciones públicas y privadas del departamento del Huila, previa firma de consentimiento informado. Los datos se analizarán por cada variable en forma descriptiva utilizando el programa SPSSv24 y luego, mediante un modelo de ecuaciones estructurales utilizando el programa AMOSv24. Este estudio aporta a la comprensión del CPT con un modelo a disposición de investigadores y profesionales interesados.

### Palabras clave:

Comportamiento Proambiental en el Trabajo, Empleados, Validación, Organización.

## Introducción

El calentamiento global durante el último siglo amenaza la supervivencia del planeta (Intergovernmental Panel on Climate Change [IPCC], 2015); se estima que para el año 2050 las emisiones de CO<sub>2</sub> continuarán incrementándose entre 50% a 70% más, lo cual agrava la prospectiva (International Energy Agency, 2016; OMS, 2018). Los países en vía de desarrollo son más afectados dada su baja gestión en inversión proambiental (Tadesse, 2009).

En Colombia, para el año 2040 las tasas de motorización aumentarán de 100 a 600 vehículos por cada 1.000 habitantes, generando un mayor impacto ambiental (Partnership for Market Readiness, 2014). Las organizaciones, exceptuando las pymes (Sentencia 486 de la Corte Constitucional del 22 de julio de 2009), deben implementar el Sistema de Gestión Ambiental (SGA), es decir, contar con políticas y programas ambientales; una estructura administrativa, cuya responsabilidad incluye capacitar, entrenar y concientizar a sus empleados; así como manejar los aspectos ambientales con las comunidades y las autoridades (Decreto 1299 de 2008). En el país, el número de empresas con certificación en SGA, mediante la implementación de la ISO<sup>16</sup> 14001, va en aumento (Directorio ambiental de empresas, 2017), así como, la inversión del Sistema de Ciencia y Tecnología para el desarrollo de proyectos de investigación en el área (Colciencias, 2016).

Sin embargo, a pesar de la existencia de auditorías, para mejorar las prácticas ambientales no sostenibles, estas pocas veces son efectivas (Mtutu y Thondhlana, 2016). El problema arraiga en los individuos y sus culturas, es decir, en acciones humanas no amigables con el medioambiente, privadas y públicas. Los esfuerzos en las organizaciones en esta área han privilegiado la Gestión Ambiental (GA) y responder a la norma, más que comprender el CPT, el cual ha sido poco estudiado en comparación con el Comportamiento Proambiental (CP) en el hogar y otros CP personales (Blok et. al., 2015; Norton et. al., 2015).

La psicología considera este hecho como una oportunidad de investigación y aporte para el bienestar del ser humano. Últimamente, se han realizado estudios que evalúan teorías sobre CP (Clayton, 2012; Gifford, 2014). Sin embargo, uno de los campos donde ha sido más escasa la investigación, es en el trabajo; aunque la evidencia señala que las organizaciones impactan considerablemente el cambio climático (Ones y Dilchert, 2012b; Robertson y Barling, 2015).

Bissing-Olson et. al. (2013), proponen dos tipos de CPT, uno relacionado con la actividad laboral, y otro, personal del empleado. Con respecto al primero, Graves et. al. (2015) asumen que el CPT es un “conjunto amplio de actividades en el trabajo que evidencian responsabilidad con el medio ambiente” (p.81) y con el segundo, Ones y Dilchert (2012a) lo definen como acciones y comportamientos escalables de los empleados que contribuyen a la sostenibilidad ambiental. Recientemente, Ciocirlan (2016) ha definido el CPT como “comportamientos de los trabajadores en cualquier nivel de la organización dirigidos y encaminados a la protección y mejora del ambiente natural que pueden o no generar valor para la organización” (p. 76).

La investigación generalmente enfatiza en aspectos personales u organizacionales, siendo escasos los que abordan ambos, por lo que es pertinente, para una mejor comprensión del CPT, estudiarlo en función de factores internos y externos.

Los factores internos son los denominados conscientes: normas personales, creencias, valores, conciencia ambiental, actitudes y autocontrol. Los factores externos, son los propios del contexto organizacional, como GA de la empresa y el liderazgo proambiental del jefe (Blok et. al., 2015).

Durante los últimos 50 años se han planteado varios modelos que realizan una aproximación a la evaluación e identificación de los factores que explican el CP<sup>17</sup>, a partir de los cuales se han planteado modelos sobre CPT, que proponen distintas iniciativas teóricas

<sup>16</sup> ISO - International Organization for Standardization.

<sup>17</sup> Véase: Acción Razonada, Activación de la Norma, Conducta Planeada y Valores, Creencias y Normas.

para explicar sus determinantes (Blok et. al., 2015; Pailié y Mejía-Morelos, 2014; Ture y Ganesh, 2014; Young et. al., 2015), incluyendo además de los factores individuales, factores relacionados con el contexto organizacional como apoyo y liderazgo del jefe, gestión de recursos humanos y orientación ambiental.

Los estudios desarrollados sobre prácticas sostenibles de empleados generalmente se orientan al análisis teórico de aspectos organizacionales o personales (Ture y Ganesh, 2014), siendo pocos los que abordan ambos aspectos de manera empírica (Blok et. al., 2015). Esta investigación aborda el modelo de Blok et. al. (2015), en razón a que estudia tanto factores internos como externos del CPT y puede aportar a su comprensión holística, enfatizando en los aspectos relacionados con el individuo y su interacción con la organización.

Blok et. al. (2015) propusieron un modelo compuesto por (a) factores internos que hacen referencia a las variables cognitivas (conciencia ambiental y la percepción de control conductual), afectivas (valores generales, valores ambientales y las actitudes hacia el medio ambiente) y sociales (normas sociales y personales) de los trabajadores y (b) factores externos, que están relacionados al trabajo e incluyen los factores situacionales y el apoyo al liderazgo.

La investigación de CP en el hogar y CPT ha mostrado que los factores y su ponderación varía según el comportamiento específico (Ciorcilan, 2016; Yuriev et. al., 2018). En esta investigación se abordarán los siguientes tipos de comportamiento:

### Ahorro de energía

Son acciones habituales directas que minimizan el consumo de energía artificial, involucrando comportamientos de restricción y ajuste, cambios en los hábitos de uso, así como la adquisición de recursos tecnológicos que incluyen eficiencia energética.

### Reducción o no uso de contaminantes

Son acciones que dan cuenta del decremento en la compra, en el uso y el consumo de objetos desechables y productos que pueden contaminar el ambiente

como pesticidas, subproductos de desinfección y aseo y elementos fabricados a base de materiales plásticos.

### Reciclaje

Incluye acciones de conversión de desechos, considerados material descartado sin valor, en un material útil y reutilizable.

Aunque, el CPT no es la única variable importante en el mejoramiento de las condiciones medioambientales en el mundo, contribuir a su desarrollo y consolidación, puede aportar en la reducción del impacto de los efectos del calentamiento global (Scherbaum et. al., 2008).

Esta investigación pretende responder a la pregunta de investigación ¿Cuáles factores internos y externos del empleado y de la organización presentan una relación positiva directa e indirecta con el CPT en organizaciones públicas y privadas? y pretende evaluar las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. Los factores sociales, cognitivos y afectivos tienen una relación positiva significativa directa con el CPT.

Hipótesis 2. El liderazgo y apoyo de la organización tienen un impacto positivo significativo directo en el CPT.

Hipótesis 3. El liderazgo y apoyo de la organización tienen un impacto positivo significativo indirecto, mediado por la intención de actuar, en el CPT.

El objetivo general de la investigación es adaptar el modelo de CPT de factores internos y externos de los empleados en organizaciones públicas y privadas del departamento del Huila.

### Método

En la Tabla 1, se presentan la descripción del tipo de estudio, instrumentos, procedimiento y análisis de datos a llevar a cabo en el presente estudio.

Tabla 1. Método de la investigación

Tipo de estudio	Participantes	Instrumentos	Procedimiento	Análisis de datos
Psicométrico	Traductores: 2 Expertos en la temática: 5 Psicómetras: 5 Potenciales usuarios: 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucciones para traductor.</li> <li>• Protocolo del panel de expertos para adaptación lingüística.</li> <li>• Cuestionario de factores internos y externos del empleado asociados a CPT.</li> <li>• Guía de entrevista para potenciales usuarios.</li> <li>• Instrumento para evaluación de la estructura conceptual.</li> <li>• Consentimiento informado.</li> </ul>	<p><b>Fase Uno.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación lingüística y evidencia para validez de contenido del instrumento de CPT.</li> <li>• Autorización uso instrumentos.</li> <li>• Traducción de instrumentos.</li> <li>• Panel de expertos. (Pertinencia, redacción y suficiencia).</li> <li>• Aplicación de instrumentos de evaluación de la estructura conceptual a expertos.</li> <li>• Entrevista cognitiva a potenciales usuarios previa firma de consentimiento informado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido.</li> <li>• Índice de acuerdos entre expertos.</li> <li>• Metodología Concept Mapping.</li> <li>• Análisis de contenido.</li> </ul>
Psicométrico	350 trabajadores voluntarios de ambos sexos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario de factores internos y externos del empleado asociados a CPT adaptado a población colombiana.</li> <li>• Cuestionario de CP adaptado a población colombiana.</li> <li>• Consentimiento informado.</li> </ul>	<p><b>Fase Dos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia para validez de constructo del instrumento de CPT.</li> <li>• Solicitud de participación a trabajadores.</li> <li>• Aplicación de cuestionarios de CPT y CP previa firma de consentimiento informado.</li> <li>• Sistematización de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores psicométricos de confiabilidad y validez utilizando el Modelo Rasch, el programa Winsteps 3.93 y el programa Amos SPSS.</li> <li>• Coeficiente de Correlación entre las puntuaciones de los dos cuestionarios como indicador de validez concurrente.</li> </ul>
Transversal correlacional	400 trabajadores voluntarios de ambos sexos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario de factores internos y externos del empleado asociados a CPT (Blok et al., 2015).</li> <li>• Consentimiento informado.</li> </ul>	<p><b>Fase 3.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del modelo de CPT.</li> <li>• Solicitud de participación a trabajadores.</li> <li>• Recolección de información previa firma de consentimiento informado.</li> <li>• Sistematización de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis descriptivo de cada variable a través de SPSSv25 y luego, mediante un Modelo de Ecuaciones Estructurales utilizando AMOSv25.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## Variables

A continuación, se relacionan las variables que se tendrán en cuenta en la investigación:

**CPT.** Se refiere a un conjunto de comportamientos voluntarios del empleado en el lugar del trabajo que buscan disminuir el impacto negativo sobre el medio ambiente, el cual puede ser causado tanto por las actividades propias de las organizaciones, como por los empleados en sus actividades personales.

**Factores internos.** Se refieren a las variables sociales, cognitivas y afectivas de los trabajadores (Blok et. al, 2015).

1. *Variables sociales*, son las normas personales y normas sociales de los empleados. Las primeras, son las creencias que una persona tiene con ella misma para realizar un comportamiento en una situación específica (Schwartz, 1977). Las normas sociales son las creencias de actuar compartidas por los miembros de un grupo, las cuales se hacen cumplir mediante premios y castigos (Thøgersen, 1999).
2. *Variables cognitivas*, comprenden conciencia ambiental y percepción del control del comportamiento (Blok et. al., 2015). La conciencia ambiental puede ser vista como el conocimiento práctico sobre el medio ambiente y el reconocimiento de los problemas

ambientales (Grob, 1995). La percepción de control del comportamiento se refiere a las creencias y oportunidades disponibles de control de una persona, con respecto al desempeño del comportamiento esperado y futuro.

3. *Variables afectivas*, incluye valores generales, valores ambientales y actitudes hacia el medio ambiente (Blok et. al., 2015). Los primeros son "conceptos o creencias que pertenecen a comportamientos deseables, trascienden situaciones específicas, orientan la selección o evaluación de comportamientos y eventos y son ordenados por importancia relativa" (Schwartz, 1992. p. 4). Los valores ambientales se evalúan a través de la protección ambiental, armonía con la naturaleza y respeto por la tierra (Schwartz, 1992; Blok et. al. 2015). Las actitudes hacia el CP se refieren a la creencia y disposición de una persona con respecto a las consecuencias en el cual un CP se evaluó positiva o negativamente con relación al medio ambiente (Cordano et. al., 2010; Blok et. al., 2015).
4. *Intención de actuar/conductual*, está compuesta por normas subjetivas, actitudes y percepción de control conductual.

**Factores externos**, son los aspectos situacionales en el lugar del trabajo que facilitan el CPT y el liderazgo de la administración relacionado con CPT.

1. *Factores situacionales* en el lugar del trabajo, son las instalaciones disponibles con que cuenta una organización para que el empleado realice CPT.
2. *Factores de liderazgo*, hacen referencia al soporte que brinda la administración en una organización para realizar CPT.

Esta investigación se realizará en el marco de todas las disposiciones de la 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, así como de la Resolución 8430 de 1993, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación

en salud y el código ético de la Asociación Americana de Psicología.

## Resultados esperados

El presente trabajo pretende aportar un modelo que sustenta determinantes internos y externos del CPT en organizaciones públicas y privadas del departamento del Huila, a partir del propuesto por Blok et al. (2015), así como un instrumento validado para población colombiana que mide factores internos y externos del empleado en relación con el CPT.

## Referencias

- Bissing-Olson, M. J., Aarti I., Fielding, K. S., y Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and proenvironmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2) 1-20. doi: 10.1002/job.1788
- Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O., y Kemp, R. (2015). Encouraging sustainability in the workplace: a survey on the pro-environmental behaviour of university employees. *Journal of Cleaner Production*, 106, 55-67. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.07.063
- Ciocirlan, C. E. (2016). Environmental workplace behaviors: Definition matters. *Organization & Environment*, 30(1), 51-70. doi: 10.1177/1086026615628036
- Clayton, S. D. (2012). *The Oxford Handbook of Environmental and Conservation Psychology*. Oxford University Press.
- Colciencias. (2016). *Propuestas ambientales*. <http://www.colciencias.gov.co/search/node/ambiental>
- Cordano, M., Marshall, R. S., y Silverman, M. (2010). How do small and medium enterprises go "green"? A study of environmental management programs in the US wine industry. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 463-478. doi:10.1007/s10551-009-0168-z

- Corte Constitucional. Sentencia C-486 del 22 de julio de 2009. *Por la cual se eximen las Pymes del Sistema de Gestión Ambiental*. <http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2009/C-486-09.htm>
- Decreto 1299 de 2008 (abril 22). Por el cual se reglamenta el departamento de gestión ambiental de las empresas a nivel industrial y se dictan otras disposiciones. Presidencia de la República de Colombia. [http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2008/dec\\_1299\\_2008.pdf](http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2008/dec_1299_2008.pdf).
- Directorio Ambiental de Empresas. (2017). Colombia. *Guía de Empresas Sostenibles-Catorce6*. <https://www.catorce6.com/directorio-ambiental>
- Gifford, R. (2014). Environmental psychology matters. *Annual Review of Psychology*, 65, 541-579. doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115048
- Graves, L., Sarkis, J., y Gold, N. (2015). Managerial leadership and employee Proenvironmental Behavior in Russia. En J. L. Robertson, J. Barling and K. Unsworth (eds.), *Environmental Leadership* (pp. 24-28). Academy of Management Annual Meeting Proceedings. doi 10.5465/AMB-PP.2015.13791symposium
- Grob, A. (1995). A structural model of environmental attitudes and behaviour. *Journal of environmental psychology*, 15(3), 209-220. doi: 10.1016/0272-4944(95)90004-7
- Intergovernmental Panel on Climate Change -IPCC-. (2015). *Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [Core Writing Team, R. K. Pachauri and L. A. Meyer (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland, 151 pp. [http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR\\_AR5\\_FINAL\\_full\\_wcover.pdf](http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR_AR5_FINAL_full_wcover.pdf)
- International Energy Agency. (2016). *Energy and air pollution (World energy Outlook special report)*. <http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/13467/1/WorldEnergyOutlookSpecialReport2016EnergyandAirPollution.pdf>
- International Organization for Standardization (2015). *Norma ISO 14001:2015*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es>
- Mtutu, P., y Thondhlana, G. (2016). Encouraging pro-environmental behaviour: Energy use and recycling at Rhodes University, South Africa. *Habitat International*, 53, 142-150. doi: 10.1016/j.habitatint.2015.11.031
- Norton, T. A., Parker, S. L. Zacher, H., y Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: a theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization and Environment*, 28(1), 103-125. doi:10.1177/1086026615575773
- Ones, D. S., y Dilchert, S. (2012a). Employee green behaviors. En S. E. Jackson, D. S. Ones, y S. Dilchert (eds.), *Managing HR for environmental sustainability* (pp. 85-116). Jossey-Bass/Wiley.
- Ones, D. S., y Dilchert, S. (2012b). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444-466 doi:10.1111/j.1754-9434.2012.01478.x
- Organización Mundial de la Salud-OMS. (2018). *Cambio climático y salud*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/climate-change-and-health>
- Paillé, P., y Mejía-Morelos, J. H. (2014). Antecedents of pro-environmental behaviours at work: The moderating influence of psychological contract breach. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 124-131. doi: 10.1016/j.jenvp.2014.01.004
- Partnership for Market Readiness. (2014). *Market Readiness Proposal (MRP). Market readiness assessment of Colombia's urban transport sector*. Bogotá D. C.
- Robertson, J. L., y Barling, J. (2015). Introduction. En J. L. Robertson y J. Barling (eds). *The Psychology of Green Organizations*, (pp. 3-11). Oxford University Press.
- Scherbaum C. A., Popovich P. M., y Finlinson S. (2008). Exploring individual-level factors related to employee energy-conservation behaviors at work. *Journal of Applied Social Psychology*. 38(3), 818-835. doi:10.1111/j.1559-1816.2007.00328.x

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. En *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60281-6
- Schwartz, S. H. (1977). Normative influences on altruism. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10, 221-279. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60358-5
- Tadesse, T. (2009). Environmental concern and its implication to household waste separation and disposal: Evidence from Mekelle, Ethiopia. *Resources, Conservation and Recycling*, 53(4), 183-191. /doi.org/10.1016/j.resconrec.2008.11.009
- Thøgersen, J. (1999). Spillover processes in the development of a sustainable consumption pattern. *Journal of economic psychology*, 20(1), 53-81. doi:10.1016/S0167-4870(98)00043-9
- Ture, R. S., y Ganesh, M. P. (2014). Understanding pro-environmental behaviours at workplace: proposal of a model. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 10(2), 137-145. doi: 10.1177/2319510X14536219
- Young, W., Davis, M., McNeill, I. M., Malhotra, B., Russell, S., Unsworth, K., y Clegg, C. W. (2015). Changing behaviour: successful environmental programmes in the workplace. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 689-703. doi: 10.1002/bse.1836
- Yuriev, A., Boiral, O., Francoeur, V., y Paillé, P. (2018). Overcoming the barriers to pro-environmental behaviors in the workplace: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 182, 379-394. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.041>





## CAPÍTULO 18

# SIGNIFICADO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN UNIVERSIDADES CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

María Angélica García López  
(maria.a.garcia@correounivalle.edu.co)  
Erico Rentería-Pérez  
(erico.renteria@correounivalle.edu.co)  
Universidad del Valle - Universidad Federal de Bahía (Brasil)

### Resumen

Los cambios complejos a que está expuesta la sociedad y la Universidad como organización de trabajo, hace que requiera una lectura multidimensional para comprender cómo la gestión universitaria intenta responder al Modelo de la Nueva Gestión Pública impuesto por una sociedad capitalista; cómo se deja a las comunidades (directivos, profesores, estudiantes, entre otros) la responsabilidad de movilizar competencias, prácticas y alterar estructuras para responder a estándares de nivel global, con resultados de largo alcance dependientes de lo situacional y contingencial del contexto local. En tal sentido, el objetivo de la investigación doctoral es: Comprender cómo significan las prácticas de gestión universitaria que posibilitan los procesos de acreditación institucional los actores involucrados.

Abric (2001) plantea que las prácticas son sistemas de acción socialmente estructurados e instaurados en relación con los papeles. El análisis supone: condiciones sociales, históricas y materiales en que se inscriben; y el modo de apropiación del individuo o colectivo, donde factores cognitivos, simbólicos, representacionales, desempeñan un papel determinante. En tanto, Wenger (2001) considera la práctica como un producto derivado de la interacción de las personas en comunidades, donde se gestan y promueven relaciones de distinto orden. El estudio pretende reflexionar sobre las prácticas como unidad de análisis que trasciende una perspectiva técnica en el ejercicio de la gestión universitaria. Este trabajo parte desde un abordaje hermenéutico, tomando como participantes directivos universitarios, docentes, y personal administrativo vinculados a dos universidades con acreditación institucional. Los datos recolectados son de tipo: documental, entrevista y conversación.

El análisis de los datos se realiza mediante análisis de contenido y de discurso.

### Palabras claves:

Prácticas, Gestión, Educación Superior, Calidad.

## Introducción

Los cambios complejos y acelerados a que está expuesta la sociedad en general y la Universidad en particular (globalización, virtualización, mercantilización, etc.), la convierten en un espacio donde convergen formas de gestión tradicionales y emergentes, afectadas con la incorporación de marcos de referencia creados o recreados, exigencias que obligan a mantener la discusión sobre las prácticas de gestión que se generan o transforman para responder a la vez a demandas del orden local y global, de formación, investigación y proyección social.

La Universidad como organización de trabajo requiere una lectura multidimensional para comprender ¿Cómo se complejiza su papel en la sociedad ante los cambios de orden económico, social y político? ¿Cómo los actores y agentes de las universidades, en el intento de cumplir con lo esperado en un Estado Social de Derecho y lo demandado por el Modelo de la Nueva Gestión Pública, logran los estándares de alta calidad? ¿Cómo significan las prácticas de gestión que sustentan la acreditación institucional? Son preguntas que acompañan el desarrollo de la propuesta de investigación.

De acuerdo con García (2007), la Nueva Gestión Pública es un paradigma emergente que

...persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencias que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control... (p. 37)

En tal escenario, el logro del objetivo de esta forma de actuar internacional, conlleva competir y colaborar con el sector privado, cualificar los sistemas de control y otorgar al ciudadano un papel activo en el campo público, aspectos que orientan a las entidades públicas independiente del objeto social y sustentan la proliferación de sistemas de gestión de la calidad.

Al respecto Blanch (2012), analiza las implicaciones y resalta que la Nueva Gestión Pública demanda un cambio cultural que requiere, *por un lado*, la reconfiguración de significados y valores laborales y profesionales. *Y por otro*, genera un nuevo frente de tensión entre las demandas organizacionales y los recursos personales-profesionales para afrontarlas con eficacia, lo que incide de forma colectiva e individual en la manera de percibir y vivir la realidad laboral.

Argumenta que a lo largo del proceso de cambio y transformación de la sociedad y de la Universidad, afloran en el personal "trabajador" tensiones —latentes o manifiestas, cognitivas y emocionales— entre dos polos cultural y psicológicamente opuestos: *por un extremo*, el discurso "gerencial" más o menos interiorizado, centrado en el paradigma empresarial, las reglas de la economía política de mercado, el análisis costo-beneficio, la axiología relativa a productividad, eficiencia, competitividad, excelencia, rentabilidad y evaluación por competencias y por resultados, así como la ética del negocio. *Por el otro*, el "espíritu" que inspira el "ethos profesional", asociado a un determinado significado del trabajo y a un complejo entramado de valores, normas deontológicas, modelos identitarios, catálogos de competencias e inventarios de roles profesionales del personal empleado en organizaciones de "servicio público", tradicionalmente impulsadas y orientadas por ideales humanistas y filantrópicos ajenos a la ideología de mercado e independientes de ella.

Por tanto, se espera de los actores y agentes el logro de resultados en un contexto que es necesario comprender desde sus condiciones históricas, económicas, sociales, culturales y políticas para reconfigurar

formas, metas y actividades que lleven a alcanzar los ideales de formación, investigación y proyección a la sociedad propios de la educación superior. Ello sitúa en la agenda de las prácticas de gestión, el desplazamiento de la prelación del trabajo individual hacia una perspectiva social de la interacción que articula el trabajo colectivo, es ahí donde las prácticas tienen un lugar como movilizador de procesos de aprendizaje, identidad y construcción social, que obliga a pensarlas como unidad de análisis en el espectro de lo microsocioal, lo psicosocioal y lo macrosocioal (Fardella y Carvajal 2018).

Por su parte, Fardella-Cisternas et. al. (2016) en el escenario de la gestión pública se preguntan "cómo los instrumentos de gestión promovidos por las actuales políticas de educación superior instalan mandatos y prescripciones que modelan el trabajo académico" (p. 436), genera investigaciones mediante un análisis pragmático del discurso de documentos oficiales tanto de nivel estatal (Ministerio de Educación y Consejo Nacional para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología), como institucional (de las propias universidades). En tal ejercicio investigativo, encuentra evidencia que en los modos de gestión del trabajo académico y sus dispositivos, median acciones tales como: establecer jerarquías entre las múltiples tareas de un académico y entre académicos, con criterios que no han sido discutidos por la comunidad profesional; objetivar procesos laborales y asumir consensos, desconociendo disputas y desacuerdos actuales; desconocer el contexto de producción académica, construir una imagen del trabajo académico como proceso individual; y finalmente, instar la base del trabajo académico a relaciones laborales individualistas y competitivas.

Es, en tal escenario que se considera importante profundizar sobre las prácticas de gestión que subyacen, aportar en la reflexión sobre las exigencias de "calidad" al quehacer universitario y las formas como se materializa a partir de criterios de calidad inherentes a la existencia de la institución, más allá de lo impuesto por la lógica instrumental que acompaña los procesos de acreditación o certificación de calidad. Hacer una lectura que posibilite la

intersección de disciplinas y aristas diversas para el estudio de la cuestión.

En tal sentido, el objetivo de la investigación doctoral es: comprender ¿cómo significan las prácticas de gestión universitaria que posibilitan los procesos de acreditación institucional los actores involucrados?

Estudiar las prácticas implica reconocer la existencia de un agente, el papel que tiene el trabajo y las condiciones del contexto para reproducirlas; a su vez plantea una ruptura con la consideración del individuo tratado de manera aislada o independiente y trascender a la consideración de un agente que opta entre alternativas posibles e interdependiente de las condiciones de tiempo y lugar. Lo anterior, considera las imposiciones o restricciones del contexto, pero posibilita siempre un margen de actuación de las personas y otros fenómenos entremezclados, competencias, papeles, valores, entre otros.

Ritzer et. al. (2002), plantean que uno de los dilemas de la teoría social moderna es el vínculo entre estructura y acción. Los autores aluden a los desarrollos entre acción-estructura (como tendencia europea) y las organizaciones micro-macro (tendencia norteamericana) de la teoría social, de manera tal, que la acción en un nivel micro hace referencia a los actores humanos individuales, mientras que la estructura a nivel macro hace referencia a las grandes estructuras sociales. Los autores plantean que lo micro puede convertirse en macro y viceversa, de manera que las acciones pueden ser macro en colectivos de individuos organizados (institucionalizados), y las estructuras sociales pueden ser micro en los niveles de interacción humana. En el marco de dar vía a una discusión teórica respecto al mencionado vínculo entre estructura y acción, se encuentra Giddens, (1984) con la Teoría de la Estructuración, Margaret Archer (1988) con las discusiones sobre Cultura y Acción, Bourdieu (1977) con los conceptos de *Habitus* y *Campo* y Jurgen Habermas (2002) con la Colonización del Mundo de la Vida.

A Giddens (1984) se le reconoce por los esfuerzos de integración entre la acción y la estructura, considera

que la acción no determina la estructura o viceversa, es decir, no es lo primordial para la teoría social estudiar la experiencia del actor individual, ni la existencia de cualquier forma de totalidad social, sino más bien las prácticas sociales ordenadas a través del tiempo y en el espacio. Plantea que la estructura y la acción no pueden concebirse por separado, sino que se encuentran intrincadas en toda actividad humana. Define el sistema social como un conjunto de prácticas sociales reproducidas o relaciones reproducidas entre actores o colectividades organizadas como prácticas sociales regulares. La estructura y sus propiedades estructuradoras (normas y recursos) permiten la existencia de prácticas sociales a través de los tiempos, y solo existen mediante las acciones de los agentes humanos.

Respecto a las nociones de actor y agente, el autor los refiere como un agente es aquel que es capaz de controlar sus pensamientos y actividades, además también sus contextos físicos y sociales; y es quien tiene la capacidad de introducir cambios en el mundo social. El actor por su parte, tiene la capacidad de racionalización lo cual le permite manejar eficazmente la vida social.

Bourdieu (1977) focaliza su teoría de la "práctica" como el producto de la relación dialéctica entre la acción y la estructura. Para el autor, las prácticas no están objetivamente determinadas ni son el producto del libre albedrío. En la perspectiva de un estructuralismo constructivista, plantea que las estructuras también existen en el mundo social (no solo en el lenguaje y la cultura, propias del estructuralismo), se requiere analizar paralelamente esquemas de percepción, pensamiento y acción (posición constructivista). Por tal razón, se vincula con una perspectiva posestructuralista. En la sociología del autor, el modo como las personas perciben y construyen el mundo social se sustenta en su posición en el espacio social, animada y constreñida por las estructuras. En tal postura, el actor tiene la capacidad de invención inintencionada de la improvisación regulada.

En la teoría dialéctica de Bourdieu los conceptos centrales, habitus y campo, son definidos con relación a los actores, de manera que el habitus existe

en la mente de los actores y el campo existe fuera de sus mentes. El habitus, define el autor, incluye las "estructuras mentales o cognitivas" mediante las cuales las personas manejan el mundo social. El autor plantea que las personas están dotadas de esquemas internalizados, los cuales les permiten producir sus prácticas, percibirlos y evaluarlos, es decir, se puede concebir el habitus como estructuras sociales internalizadas. Plantea que un habitus se adquiere por la ocupación duradera de una posición en el mundo, es decir, las características que adquiere el mundo social para las personas, hace claridad que no todos poseen el mismo habitus, es producto de una historia individual y colectiva. El habitus produce el mundo social y es producido por él. Por lo tanto, es una estructura estructuradora.

La práctica como mediadora entre el habitus y el mundo social, se manifiesta en la definición de habitus como el sistema de disposiciones estructuradas y estructuradoras constituido por la práctica y constantemente orientado al cumplimiento de funciones prácticas. Por su parte, el concepto de "campo" es concebido en términos relacionales, como la red de relaciones entre las posiciones (agentes o instituciones) objetivas que hay en el mundo social, tales relaciones existen separadas de la voluntad y conciencia colectiva, a diferencia de las interacciones o lazos subjetivos entre los individuos. En el mundo social existen varios campos, el religioso, artístico, económico, entre otros; y tienen una lógica específica que genera entre los actores una creencia sobre las cosas que son importantes en el campo.

Por su parte Abric (2001) plantea, que las prácticas: "son sistemas de acción socialmente estructurados e instaurados en relación con los papeles" (p.195). El análisis supone considerar: por un lado, las condiciones sociales, históricas y materiales en las que ellas se inscriben, y por otra, el modo de apropiación por el individuo o grupo respectivo, modo de apropiación en el que convergen factores cognitivos, simbólicos y representacionales que desempeñan un papel determinante.

En el marco de la teoría social del aprendizaje, Wenger (2001) define la práctica como un producto

derivado de la interacción de las personas con comunidades de distinto orden y las relaciones que se gestan o promueven en su interacción. Es, en tal sentido, que la noción de práctica se inscribe como una práctica social, que connota “un hacer algo”, en un contexto histórico y social, el cual otorga una estructura y un significado a lo que se hace.

Costa y Mozejko (2009) plantean la articulación de tres conceptos centrales para comprender las prácticas desde la perspectiva del agente: lugar, competencia y gestión. El *Lugar* refiere el conjunto de propiedades eficientes dentro de un sistema específico de relaciones; sistema de coordenadas, variable en tiempo y lugar, que opera como criterio de asignación de valor a quienes participan en el mismo espacio y, por lo mismo de producción de identidades. La *competencia*, denota el valor social relativo de cada agente dependiendo del nivel y composición de la participación, ello implica el control diferenciado de los recursos eficientes. El lugar y la competencia se definen en relación. La *gestión*, conlleva considerar la dimensión histórica en términos de la trayectoria, la competencia (propiedades y recursos) resultado de la adquisición/acumulación logrados mediante el trabajo con el que van redefiniendo su identidad.

Fardella y Carvajal (2018), interesadas en fundamentar la “práctica” como unidad de análisis, afirman que las teorías de las prácticas sociales son un cuerpo híbrido conformado por el entrecruce de tradiciones heterogéneas de pensamiento en las ciencias sociales (Bourdieu, 1977; Deleuze y Guattari, 1988; Garfinkel, 1967; Giddens, 1984) que la entienden “como un fenómeno situado, acontecido en el aquí y ahora, así como también históricamente constituido y dependiente de su trayectoria” (p. 1). Las autoras plantean a partir de Latour (1996) que la teoría social de la práctica y la práctica como “unidad fundamental de generación y mantención de lo social, contribuye a superar la tensión entre lo macro-estructural y lo micro-agenciado, a la vez que difumina los límites entre lo simbólico, lo humano y lo material” (p.4). Es una epistemología relacional y socio-material, que aborda la adquisición de agenciamientos conjuntos de todos los componentes conformantes de una práctica.

En tal perspectiva, y en aras de comprender las prácticas como una especie de constelaciones híbridas de la actividad humana y no humana, supera la forma de hacer las cosas, propone como componentes de las prácticas los nexos entre: el sentido (dimensión simbólica), la competencia (dimensión pragmática) y la materialidad (dimensión material). Destacan tres cualidades centrales para la comprensión de las prácticas: lo social, lo recursivo/creativo y lo rizomático.

Es, desde la perspectiva “posthumanista” descrita por Fardella y Carvajal (2018), que la presente investigación intenta acercarse al fenómeno con el propósito de comprender los componentes de las prácticas de gestión que tienen la capacidad de estar juntos, y constituir las intraacciones derivadas de la gestión universitaria (Gherardi, 2009).

## Método

El estudio propone un abordaje hermenéutico, que considera el escenario de dos universidades con acreditación institucional. Fuentes de información documental: marco legislativo, planes de desarrollo e informes de rendición de cuentas, entre otros. Fuentes de información personal: Dirección Universitaria (Rector, Consejo Académico y Consejos de Facultad o Instituto); profesores con cargos académico-administrativo; y representantes profesoriales ante órganos asesores del Ministerio de Educación Nacional.

La recolección de información privilegia el análisis documental, la entrevista y la conversación. Se realizará análisis de contenido y discurso para tratar la información (líneas narrativas y árboles de asociación).

## Referencias

- Abric, J. (2001). *Prácticas sociales y representaciones*. Ediciones Covoacán, S. A.
- Archer, M. (1988). *Cultura y teoría social*. Nueva Visión.
- Blanch, J. M. (2012). *Trabajar y Bienestar*. UOC.

- Bourdieu, P. (1977). *Structures and the habitus*. Editorial Taylor & Francis Group.
- Habermas, J. (2002). *Teoría de la acción comunicativa. I: Racionalidad de la acción y racionalización social*, 3a ed., Madrid: Taurus.
- Costa, R. y Mozejko, D. (2009). *Gestión de las prácticas: opciones discursivas*. Homo Sapiens Ediciones.
- Deleuze, G., y Guattari, F. (1988). *A thousand plateaus: Capitalism and schizophrenia*. Bloomsbury Publishing.
- Fardella, C., y Carvajal, F. (2018). *Los estudios sociales de la práctica y la práctica como unidad de estudio*. Psico-perspectivas.
- Fardella-Cisternas, C., Sisto, V., Morales, K., Rivera, G., y Soto, R. (2016). Identidades laborales y ética del trabajo público en tiempos de rendición de cuentas. *Psyche (Santiago)*, 25, 1-11
- García, M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y gasto público*, 47, 37-64.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.
- Gherardi, S. (2009). Knowing and learning in practice based studies: An introduction. *The Learning Organization*, 16(5), 352-359.
- Giddens, A. (1984). *La Constitución de la Sociedad. Bases para la Teoría de la Estructuración*. Amorrortu Editores.
- Latour, B. (1996). On Interobjectivity. *Mind, Culture, and Activity*, 4, 228-244.
- Ritzer, G., Rodríguez, M., y Requena, M. (2002). *Teoría sociológica moderna* (No. 316.2). McGraw-Hill.
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de Práctica. Aprendizaje, Significado e Identidad*. Paidós.

## CAPÍTULO 19

# GENERACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SUS ANTECEDENTES EN EL SECTOR HOTELERO

Dubys Regalado Calanche  
(dubys.regalado@correounivalle.edu.co)  
Oscar Martín Rosero Sarasty  
(oscar.rosero@correounivalle.edu.co)  
Universidad del Valle

### Resumen

El sector turístico va en aumento, lo que ha de convertirlo en un sector cada vez más dinámico y complejo. Dentro de este sector se encuentran las empresas hoteleras, las cuales se han vuelto más competitivas y con mayores exigencias por parte de sus clientes, lo que puede verse como una gran oportunidad para que el sector implemente y gestione herramientas que le permitan mantenerse sostenible y a la vanguardia en términos de cambios e innovación, ofreciendo de esta manera servicios de mayor calidad marcando diferencias con sus competidores. Posiblemente, la Generación y Gestión del Conocimiento entendida como la capacidad de producir, difundir y aplicar el conocimiento adquirido, pueda convertirse en una estrategia oportuna que contribuya a las empresas hoteleras al logro de sus objetivos.

Articulado a los intereses de la tesis doctoral (precandidatura) y enmarcado en la línea de investigación en Generación y Gestión del Conocimiento, del Doctorado en Psicología de la Universidad del Valle, en el presente artículo se efectúa una breve revisión acerca de los estudios que han abordado la temática de Generación y Gestión del Conocimiento para luego contemplar su aplicación en el contexto hotelero, encontrándose que a pesar de la importancia que tiene esta herramienta para las empresas hoteleras, son escasos los estudios que se han realizado hasta el momento.

### Palabras Claves:

Gestión del Conocimiento (GC), Sector Turístico, Empresas Hoteleras.

## Introducción

Este capítulo nace como parte de una tesis doctoral-precandidatura que además tuvo su participación en el Encuentro Doctoral de Psicología de la Universidad del Valle (2018). Se inicia con una breve conceptualización sobre la Generación y Gestión del Conocimiento para luego proceder a una revisión de algunos antecedentes sobre su aplicación al caso del sector hotelero.

## Generación y gestión del conocimiento

Antes de adentrarse a definir la gestión del conocimiento, es importante revisar algunos autores destacados en el tema como lo son Nonaka y Takeuchi (1999), quienes parten de explicar cómo se crea el conocimiento para luego ser gestionado al interior de la organización. Para estos autores la "creación de Conocimiento Organizacional" se define como: "la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas" (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 2). Es decir, la creación del conocimiento se convierte en un proceso necesario para que las organizaciones innoven y se hagan más competitivas. Para ello, según estos autores es necesario que exista una conexión permanente entre el exterior y el interior de la organización, este elemento externo permite tomar información de distintos sectores como los proveedores, clientes, competencias, entre otros, contribuyendo a crear nuevos productos/servicios, o a realizar mejora e innovación en los mismos. Cabe resaltar que este conocimiento proveniente del exterior según los autores debe diseminarse en toda la compañía, pero especialmente debe ser asimilado por las personas responsables de la innovación, quienes deberán transformarlo en nuevos productos o servicios. Es necesario aclarar que las empresas para innovar no solo toman información del exterior, sino que se toma información del interior hacia el exterior.

Es importante mencionar que para dar una explicación a este proceso de la Creación del Conocimiento,

Nonaka y Takeuchi (1999), consideraron dos posiciones: una epistemológica y otra ontológica. En relación con esta última, los autores consideran que el conocimiento es gestado por las personas y no por las organizaciones. Respecto a la postura epistemológica, Nonaka y Takeuchi, se basan en los planteamientos de Polanyi (1966) quien hace una diferenciación entre el conocimiento explícito y tácito argumentando que el conocimiento tácito es personal, individual, arraigado en las personas y es difícil de comunicar. El conocimiento explícito o codificado, por su parte, es fácil de comunicar, se encuentra codificado y es sistemático. Finalmente, estos autores resaltan que "la clave de la creación del conocimiento es la movilización y conversión del conocimiento tácito en explícito" (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 61).

A lo largo de la historia se han generado polémicas en cuanto a cuál de los dos tipos de conocimientos (tácito-explícito), es el más veraz, sin embargo, para Nonaka y Takeuchi (1999), estos son totalmente complementarios, argumentan que su modelo de la Creación del Conocimiento se basa en que el conocimiento humano se crea y se expande a través de la interacción social, es decir, se pasa de un conocimiento tácito, arraigado en una o unas personas a un conocimiento explícito, bien sea escrito, o a través de imágenes, lo que lo hace codificable y sistemático. A este proceso los autores lo han denominado "conversión del conocimiento". A partir de lo anterior, Nonaka y Takeuchi (1999) establecen cuatro formas de conversión del conocimiento, esto es, se pasa de un conocimiento tácito a tácito, a lo que ellos denominaron *socialización*, se pasa de un conocimiento tácito a explícito, llamado *exteriorización*, un conocimiento explícito pasa explícito, a lo que se le denominó *combinación* y, por último, de explícito a tácito, a lo que se le denominó *interiorización*.

En el caso de la socialización una persona puede obtener conocimiento de otra a partir de su experiencia, incluso sin el uso del lenguaje, solo con la observación y la imitación. En la exteriorización, el conocimiento arraigado en la persona (conocimiento tácito) se exterioriza a través de metáforas, conceptos, documentos, analogías. La combinación es un proceso de sistematización de conceptos y se genera, por



ejemplo, a través del intercambio de conocimientos mediante redes computarizadas, documentos, conversaciones telefónicas. Por último, la interiorización está muy relacionada con el "aprender haciendo" y para que ocurra es de gran ayuda que el conocimiento se verbalice o diagrame a través de documentos manuales o historias (Nonaka y Takeuchi, 1999).

En síntesis, una vez que el conocimiento se crea a partir del proceso de conversión, es importante que el nuevo conocimiento se gestione, se difumine en toda la organización, en especial en las áreas interesadas para que se aplique a los productos/servicios y agregue valor a la organización.

De otro lado, se hace necesario revisar algunos conceptos sobre Gestión del Conocimiento, que según Díaz et. al., (2009), es entendido como el "espacio en el cual se promueve la transformación de información en conocimiento y viceversa, como forma de socializar el conocimiento entre todas las personas que componen una organización" (p. 5).

Para Sanabria (2006), la gestión del conocimiento es una disciplina, que busca generar, compartir y utilizar

el conocimiento tanto tácito como explícito, a favor de los individuos y de la organización. Sin embargo, para que el conocimiento en las organizaciones sea valioso y genere valor, es necesario codificarlo pues según propone Enríquez (2015), si el conocimiento está codificado puede ser administrado o empleado organizacionalmente. Una herramienta que facilita este esparcimiento del conocimiento son las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). No obstante, no solo debe tenerse en cuenta las herramientas tecnológicas sino el recurso humano. Esto significa que las organizaciones deben utilizar distintos medios para socializar e internalizar el conocimiento en la organización por lo cual no solo es suficiente la utilización de herramientas como las TIC, sino que se hace necesario apoyarse en el recurso humano con que cuenta la organización, pues finalmente, son las personas las que deben internalizar el conocimiento y aplicarlo para alcanzar la innovación en los productos o servicios que ofrece la organización.

Para un mayor entendimiento a continuación se ilustra la aplicación de la Gestión del Conocimiento (ver Figura 1).

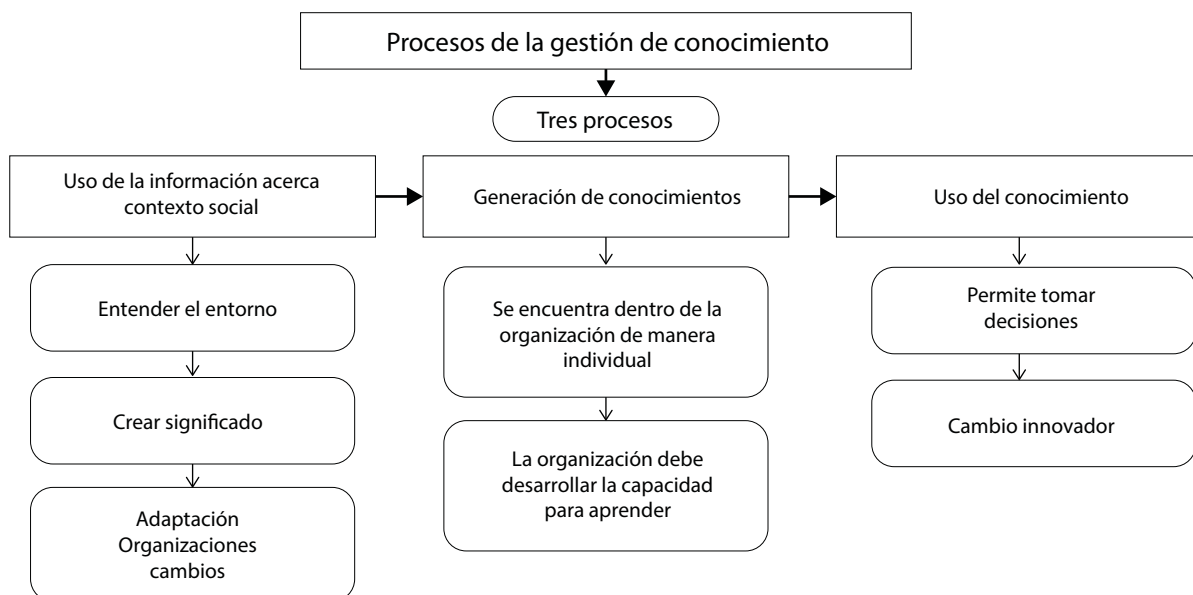


Figura 1. Aplicación de la Gestión del Conocimiento.

Fuente: elaboración propia, tomando como referencia Enríquez, Á. 2015.

Con base en la figura anterior, es posible dilucidar que las organizaciones pueden generar y gestionar el conocimiento, a partir del análisis del entorno en el que se encuentran, dado que de este tomarán la información que les ayudará a analizar y a adaptarse a los cambios. En la medida que la organización reconozca las demandas del entorno y puedan adaptarlos a su propio contexto, se generará una ventaja. La tarea es entonces generar significados, esto es aceptación de cambios y de conceptos compartidos por parte de los miembros de la organización, sobre lo que se hace, qué quiere hacerse, hacia dónde se quiere dirigir y qué cambios se requieren dentro de la misma.

Una vez la organización ha creado estos significados, pasa a un segundo proceso que es el de construir conocimiento, este se encuentra al interior de la organización de manera individualizada, por lo que se debe identificar qué personas tienen el conocimiento que se necesita, conocer las creencias que se tienen sobre el tema que se quiere indagar, hacerse algunos cuestionamientos, todo lo cual constituye algunas tareas que la organización debe realizar al momento de generar conocimiento. Un tercer paso consiste en que ya creado el conocimiento, este debe socializarse y compartirse, para usarlo dentro de la organización y tomar decisiones que conlleve a un cambio innovador (Enríquez, 2015). En definitiva, la Generación y Gestión del Conocimiento (GC) se refiere a la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe (Sanabria, 2006). En relación a lo que plantean los autores en mención, se puede decir que el fin último de la Generación y Gestión del Conocimiento es innovar en los productos o servicios que se ofertan utilizando como medio para ello el conocimiento generado, difundido y aplicado por los trabajadores y de esta manera satisfacer necesidades en el mercado.

Hasta aquí hemos tratado el tema de Generación y Gestión del Conocimiento, por lo cual resulta interesante preguntarse ¿cuál es la relevancia que tiene la Gestión del Conocimiento en las empresas del Sector Hotelero? ¿Cuáles son los estudios que se han llevado a cabo en relación a la Generación y Gestión del Conocimiento en el sector hotelero?

### Algunos antecedentes relacionados en estudios sobre la Gestión del Conocimiento en el sector Hotelero.

Al realizar una breve revisión sobre los estudios de la Gestión del Conocimiento en empresas hoteleras, se encontró que estos son escasos, se ha podido observar que muchas de las investigaciones se encuentran encaminadas hacia las agencias de viaje, o se han interesado por analizar el capital intelectual en los hoteles y aunque este se relaciona con la Gestión del Conocimiento, existen elementos diferenciadores, los cuales por el momento no se abordarán para efectos de este capítulo.

Considerando lo anterior, se encuentra que Dos Anjos et. al. (2011), realizaron un estudio de tipo exploratorio en agencias de viaje el cual tuvo como objetivo presentar la relevancia de la Gestión del Conocimiento como factor de diferenciación en el desarrollo estratégico de las empresas de servicios turísticos, específicamente en las agencias de viajes y turismo. Según estos autores, el crecimiento del sector turístico ha aumentado la competitividad entre las agencias de viaje y las exigencias de los clientes cada vez son mayores. Esta premisa obliga a pensar que el sector turístico debe buscar estrategias que contribuyan a mantenerse sostenibles y competitivas en el mercado, para lo cual debe utilizar como herramienta la Generación y Gestión del Conocimiento, que le facilitará la creación, difusión y aplicación del conocimiento a favor de la mejora de los servicios y productos que se ofertan.

Desde este contexto se plantea que la Gestión del Conocimiento cumple un papel fundamental para la estrategia de la organización hotelera, por lo cual, debe estar apoyada por la administración y el nivel directivo, esto es, tomar decisiones desde la dirección organizacional en torno a la GC, así como la evidencia de un compromiso orientado al apoyo en la infraestructura, a la inversión tecnológica y cultura organizacional que promueva el conocimiento compartido. Es decir, uno de los elementos que se requieren para que funcione la implementación de la Gestión del Conocimiento al interior de los

Hoteles y demás empresas turísticas, es la disponibilidad del nivel directivo, para lo cual se hace necesario que reconozcan la importancia, las contribuciones y efectos positivos que puede llegar a tener la implementación de la Generación y Gestión del Conocimiento en la organización.

Es así que para, Dos Anjos et. al. (2011), una de las grandes contribuciones que la Gestión del Conocimiento podría hacerle a las empresas turísticas consiste en buscar estrategias para retener el conocimiento y, en tal sentido, evitar, por ejemplo, la alta rotación. En ese orden, se ha considerado que en una empresa de turismo es importante que los empleados sean motivados a difundir información a través de un proceso donde el intercambio de conocimientos mejore sus capacidades o conocimientos individuales, para ser luego compartidos con otros colaboradores y se genere un conocimiento organizacional, facilitando de esta manera un flujo importante de información al equipo de trabajo.

En general, las empresas hoteleras que persiguen el éxito y desean expandirse y mejorar su gestión y su forma de operar, deben generar conocimientos institucionales, acerca del mercado, esto es conocer el perfil de sus clientes, proveedores, competidores y "stakeholders", no obstante, para que este conocimiento genere valor a la organización se hace necesario gestionarlo, es decir crearlo, transmitirlo y aplicarlo. En concordancia, la gestión del conocimiento se convierte en una herramienta que contribuye al sector hotelero en la recopilación e interpretación y en una mayor y mejor información sobre el mercado, tanto a nivel interno como externo, permitiendo la toma de decisiones y convirtiéndose en una ventaja competitiva para los hoteles (Gonçalves et. al., 2014).

A manera de conclusión el conocimiento se ha convertido en un elemento indispensable para la supervivencia de las organizaciones, convirtiéndose en una ventaja competitiva que hace diferenciar a la organización. Si el conocimiento no se gestiona, las organizaciones se arriesgan en desaprovechar uno de los recursos más valiosos que posee y que le

aporta valor agregado para lograr la diferenciación a través del cambio e innovación.

El conocimiento gestionado adecuadamente, es decir creado, difundido y aplicado se convierte en una ventaja competitiva para las empresas hoteleras, dado que le facilitará tomar decisiones, mejorar servicios, innovar y, en consecuencia, marcar la diferencia frente a las demás organizaciones, lo que posiblemente redundará en la retención y atracción de nuevos clientes. Para finalizar, es importante señalar que un factor clave para el éxito de la GC consiste en promover una cultura del aprendizaje, es decir, que los miembros de la organización deseen aprender de los otros, pero sobretodo disfruten compartir su conocimiento al interior de la organización.

## Referencias

- Díaz, M., Contreras, L. y Rivero, S. (2009). El factor humano como elemento dinamizador del proceso empresarial en la gestión de la información y conocimiento. *ACIMED*, 20(5), 42-55. <http://www.mediagraphic.com/pdfs/acimed/aci-2009/aci095d.pdf>
- Dos Anjos, F., Flores, P., Gadotti, S., y Domareski, C. (2011). Contribuciones de la gestión del conocimiento a los servicios turísticos: Estudio en una agencia de viajes. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(3), 722-737. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322011000300011&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322011000300011&script=sci_arttext&tlng=en)
- Enríquez, Á. (2015). *Producción del conocimiento en la organización. Fundamentos para afrontar el desafío*. Programa Editorial de la Universidad del Valle.
- Gonçalves, J., Sass, C., Rastrollo, M., y Mondo, T. (2014). La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: una revisión. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 146-154. [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S2182-84582014000200018&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S2182-84582014000200018&script=sci_arttext&tlng=en)
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Express.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul Ltd.

Sanabria, M. (2006). Hacia un dis-curso de la gestión del conocimiento en el contexto organizacional. *Innovar*, 16(28), 111-128. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512006000200007&lng=en&tlng=](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000200007&lng=en&tlng=).

## CAPÍTULO 20

# TRABAJO: HISTORIA, EVOLUCIÓN Y SU CONCEPCIÓN TEOLÓGICA

Lilibeth Pedraza Alvarez  
(lilibeth.pedraza@correounivalle.edu.co)  
Erico Rentería-Pérez  
(erico.renteria@correounivalle.edu.co)  
Universidad del Valle - Universidad Federal de Bahía (Brasil)

### Resumen

Uno de los temas que siempre ha sido motivo de interés es el relacionado al trabajo, por ello en este capítulo se hace un breve recorrido entre la definición, la evolución histórica del trabajo o la concepción teológica de lo que ha venido significando el trabajo para la humanidad. Además hace un recorrido por diferentes pasajes bíblicos que permiten ir clarificando cómo desde las creencias cristianas se ha concebido la idea del trabajo. Este es un trabajo que se deriva de una tesis cuyo propósito es conocer el significado que tienen los líderes cristianos protestantes según la consigna bíblica de mayordomía, es decir, conocer cómo están viendo los líderes cristianos al trabajo para lo que se tendrán en cuenta diferentes voces y herramientas para recolectar información, sin embargo, en este capítulo se centra específicamente en hacer un recorrido sobre la evolución histórica del trabajo y dar una mirada desde el análisis de diferentes pasajes de la Biblia cristiana como es visto el trabajo y la relación hombre trabajo.

### Palabras Clave:

Trabajo, Significado y Cristianismo.

## Orígenes del trabajo desde la historia de la sociedad

En la historia el hombre ha estado relacionado al trabajo, indiferente a la religión o creencia que se profese hay una clara visión de la relación hombre-trabajo por la necesidad del hombre de existir y tener condiciones de vida favorables que satisfagan sus necesidades. Por ello, el hombre ha estado asociado a actividades como recolección de frutas iniciando la agricultura, la caza y la pesca que da inicio a labores como la ganadería y cría de animales para consumo, si bien en la antigüedad las personas eran nómadas y pasaban de un lugar a otro en la búsqueda de alimento vieron la necesidad de encontrar asentamientos y obtener más estabilidad, encontrando opciones para, en un mismo espacio, producir su alimento y materiales necesarios para su subsistencia. La historia muestra la mano del hombre asociada a actividades de producción y cómo fue creando instrumentos que permiten no solo cumplir con labores productivas, sino mejorar su eficiencia en el trabajo y con menor desgaste, como: descubrir el fuego, uso del arco y flecha, la rueda, la edad de hierro, uso de brújula y mapas, la revolución industrial, las telecomunicaciones, la aviación, el Internet, entre otros.

## Conceptos de trabajo

Diferentes autores han planteado su concepción sobre el trabajo y para el desarrollo de la presente investigación se busca tener claridad de este concepto, por lo que se hará un recorrido por algunas propuestas de definiciones:

G. Friedmann (1963) y Blanchard et. al. (1996) definen como conjunto de acciones que, con un fin práctico y con ayuda del cerebro, manos e instrumentos o máquinas, el hombre ejerce sobre la materia, acciones que a su vez influyen sobre el hombre modificándolo, viendo el trabajo como un común denominador y una condición de toda vida humana en sociedad, planteando la relación trabajo-sociedad agregando un elemento que es la relación hombre-máquina para el desarrollo del mismo.

El trabajo hace parte de la historia de la humanidad desde su génesis cuando el *homo habilis* es capaz de crear de forma consciente y por *motu proprio* (y no por carga genética como en los animales) sus primeros instrumentos, es decir, esa posibilidad del hombre de tomar una materia prima y convertirla en un producto y usarlo. Henry (1976) citado por Díaz (2017) expone:

la concepción hegeliana del trabajo, la relación real y activa del hombre consigo mismo en tanto ser genérico, es decir, como ser humano que exterioriza a través de la creación todas sus fuerzas genéricas, confiriendo al objeto la forma misma de la conciencia que se objetiva en él. La conciencia percibe y piensa la forma del objeto como su propia forma: 'El pensamiento es así la verdad del trabajo, es la contemplación de sí mismo en el otro y eso gracias al trabajo, el cual, en la objetivación, puso justamente al otro como el sí de la conciencia. La conciencia como conciencia de sí: tal es el producto del trabajo y lo que le confiere su significación propiamente espiritual!' (p. 255)

## Discurso bíblico

Al referirse al trabajo muchas personas, incluso haciendo uso del chiste, se expresan como si este fuera una especie de castigo divino apoyados en la idea de que fue consecuencia del pecado de Adán y Eva en el jardín del Edén basados en el Génesis donde Dios le dice: "Te ganarás el pan con el sudor de tu frente, hasta que vuelvas a la misma tierra de la cual fuiste sacado. Porque polvo eres, y al polvo volverás" (Génesis 3:19, Reina Valera 1960).

Haciendo un estudio concienzudo de la Biblia desde el Génesis hasta el Apocalipsis el discurso de las escrituras plantea que el trabajo es parte de la naturaleza del hombre y de los propósitos de su creación. Se observan citas donde Dios le habla al hombre sobre el trabajo y el respaldo que les brindará como fruto de realizar el mismo con excelencia. Además se refiere a cómo el hombre debe trabajar y recibirá recompensa no solo por el trabajo que se hace mediante lo espiritual sino a partir de lo secular.

Para entender mejor este planteamiento se profundizará aquí con el análisis de un pasaje bíblico:

<sup>26</sup> y dijo: «Hagamos al ser humano a nuestra imagen y semejanza. Que tenga dominio sobre los peces del mar, y sobre las aves del cielo; sobre los animales domésticos, sobre los animales salvajes, b y sobre todos los reptiles que se arrastran por el suelo». (Génesis 1: 24-30, Nueva versión Internacional)

Mostrando que el hombre fue creado por Dios con el objeto de gobernar en la tierra, es decir, de administrarla. Lo que para los cristianos se conoce con el concepto de mayordomía donde Dios es el dueño de todo y el hombre ejerce la labor de un capataz o mayordomo que se encarga de administrar la tierra y todo lo que en ella habita, usufructuar de ella, es decir, alimentarse, vestirse, vivir, etc., de lo que esta produce, pero sabiendo que debe rendir cuentas a Jehová su Dios, enmarcando desde el principio la relación hombre trabajo.

## Conclusiones

Este capítulo evidencia cómo el trabajo es inherente al hombre desde cualquier punto de vista y cómo desde la teología se puede exponer una explicación clara de la naturaleza del mismo; asimismo, se plantea la visión en la cual, si una persona pretende tener calidad de vida mediante la satisfacción de sus

necesidades básicas, tendrá que trabajar. Si bien, a lo largo de la historia el trabajo se ha venido pensando como una forma de castigo, desde la perspectiva religiosa se puede evidenciar que esto no es lo que realmente muestra el discurso bíblico y que ha habido una ruptura en lo que muchas personas creyentes y no creyentes hacen y lo que la Biblia, que es el texto guía de la cultura, expresa.

## Referencias

- Biblia para Todos (2003). Versión Traducción lenguaje Actual. Sociedades Bíblicas Unidas. Versión electrónica.
- Blanchard, F., Monsalvo, J., Romano, R. y Aracil, R. (1996). *El trabajo en la historia*. Ediciones Universidad de Salamanca. ISBN 84- 7481-834- 6.
- Díaz, M. (2017). Subjetividad y trabajo viviente en la fenomenología de la vida de Michel Henry. *Cinta Moebio*, (60), 254-267. doi: 10.4067/S0717-554X2017000300254
- Friedmann, G. (1963). Où va le travail humain?. *Revue Française de Sociologie*, 4(3), 359.
- Marx, K. (2006). *Manuscritos económico, filosóficos*. (Miguel Vedda, trad.). Colihue. (Obra original publicada en 1844).
- Santa Biblia. Antigua versión de Casidoro de Reina 1569. Revisión de Reina Valera 1960 de Sociedades Bíblicas Unidas.



## Programa ditorial




### **Universidad del Valle**

Ciudad Universitaria, Meléndez

Cali, Colombia

Teléfono: (57) 321 2100 ext. 7687

<http://programaeditorial.univalle.edu.co>  
[programa.editorial@correounivalle.edu.co](mailto:programa.editorial@correounivalle.edu.co)

   | [programaeditorialunivalle](http://programaeditorialunivalle)