



Vigilada Mineducación

VIVENCIAS DE MALESTAR DERIVADOS DE LAS LECCIONES NO APRENDIDAS  
EN EL CONTEXTO DEL TRABAJO ORGANIZADO

EXPERIENCES OF DISCOMFORT AS CONSEQUENCES OF LESSONS NOT  
LEARNED WITHIN THE CONTEXT OF THE ORGANIZED WORK ENVIRONMENT

HUBER FERNANDO GOMEZ MOLINA  
PABLO ANDRES SANABRIA BARBOSA

Tesis

Asesor, docente  
JOHNNY JAVIER OREJUELA GOMEZ

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2021

# VIVENCIAS DE MALESTAR DERIVADOS DE LAS LECCIONES NO APRENDIDAS EN EL CONTEXTO DEL TRABAJO ORGANIZADO<sup>1</sup>

*Huber Fernando Gómez Molina<sup>2</sup> y Pablo Andrés Sanabria Barbosa<sup>3</sup>*

## Resumen

*Objetivo:* caracterizar las vivencias de malestar experimentadas por un grupo de trabajadores derivadas de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado. *Método:* es un estudio *descriptivo*, análisis *cualitativo* con diseño *narrativo y transversal*. *Resultados:* las lecciones organizacionales no aprendidas causantes de malestar y sufrimiento tienen un impacto en los sujetos con una intensidad subjetiva. En términos generales a las organizaciones les faltó y a muchas aún les falta establecer procesos en los que se refuercen actividades de reconocimiento que interrumpen la tendencia que las convierte en generadoras de malestar y sufrimiento. *Conclusión:* se evidencia que las experiencias de malestar y sufrimiento relacionadas a la manera como las organizaciones gestionan los cambios que trajo la pandemia por Covid-19 son reales, como la inflexibilidad horaria, la falta de escucha activa, la sobrecarga laboral, la ausencia de reconocimiento que algunas organizaciones y las personas que las conforman tienen la intención de actuar bien en algunos aspectos importantes, pero son culturalmente resistentes a la nueva realidad.

**Palabras clave:** *Malestar, sufrimiento, clínicas del trabajo, lecciones no aprendidas pandemia, trabajo organizado.*

La llegada a de la pandemia por el Covid-19<sup>4</sup> ha generado, sin lugar a duda, situaciones que parecían imposibles para la mayoría de las organizaciones y los individuos, lo que llevó a realizar una serie de adaptaciones (unas obligadas, otras aprendidas) para seguir respondiendo a sus compromisos. Esto ha logrado en los trabajadores una serie de

---

<sup>1</sup>Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magíster en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT

<sup>2</sup> Bibliotecólogo de la Universidad de Antioquia. Especialista en gestión tecnológica ITM. Candidato a magister en desarrollo humano organizacional Universidad de EAFIT

<sup>3</sup> Administrador de negocios internacionales del CEIPA. Especialista en gerencia del desarrollo humano de la universidad EAFIT. Candidato a Magister en Desarrollo Humano Organizacional Universidad de EAFIT.

<sup>4</sup> El Covid-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República Popular China).

situaciones generadoras de malestar, que es definido por Orejuela et al. (2020) como “un estado de tensión difusa, psíquica, indeterminada pero tolerable relacionada con el trabajo (tarea) y sus factores asociados (organización, condiciones y relaciones, etc.)” (p. 8). Estas situaciones acompañadas por modalidades de trabajo implementadas y que, en algunos casos se veían inviables y en otros de difícil integración como el Teletrabajo, el trabajo en casa, los encuentros virtuales y la alternancia, se tuvieron que aprender y adaptar para atender las necesidades organizacionales dentro del contexto pandémico.

Esto, en teoría, generó unas lecciones en términos de procedimientos, acciones y desarrollo de actividades, que cambiaron la organización del trabajo y además fueron validadas durante el momento más crítico que se vivió por la contingencia, cambiando de forma permanente el mundo del trabajo y generando efectos en la salud mental de las personas que afectan su relación subjetiva con el trabajo, relación que es estudiada por el campo de las clínicas de trabajo que ha venido desarrollando diferentes *tipos de estudio* alineados con la metodología de este trabajo escrito y que han demostrado, entre otras cosas, la relevancia de la subjetividad de las personas en sus vivencias de placer, malestar, sufrimiento, reconocimiento y la intensidad subjetiva que significó cada experiencia. Sin embargo, es importante señalar que, a pesar de la relevancia que el mundo organizacional ha dado a la salud mental de las personas, los estudios relacionados a los efectos en esta y la pandemia, se encuentran en desarrollo o están comenzando a ser publicados.

Las razones que justifican hacer un estudio como el que aquí se propone son contextualizar y visibilizar, basados en las experiencias vividas, los efectos en la salud mental, el desempeño y la productividad hallados en diferentes sujetos dentro de las relaciones subjetivas con sus trabajos; develar las lecciones organizacionales aprendidas y no aprendidas en el contexto del trabajo organizado y de la pandemia por COVID-19, con la intención de generar espacios de reflexión en los que se pueda mostrar lo que las organizaciones pueden hacer bien o mal en una situación de rápido desarrollo, que requiere una rápida adaptación y que puede dar a lugar, entre otras cosas, a un desarrollo sostenible con sus colaboradores; recordar que, así como las personas pueden tener experiencias generadoras de malestar y sufrimiento en sus trabajos, también hay espacios de reconocimiento organizacional generadores de bienestar y sublimación.

Debido a lo anterior, se hace un enfoque en hallar las lecciones no aprendidas en las organizaciones de los sujetos que hacen parte del estudio, con el fin de indagar y conocer su efecto en términos de malestar y sufrimiento exponiendo causas, síntomas, consecuencias y estrategias de defensa generados mediante la pregunta: *¿cuáles son las vivencias de malestar experimentadas por un grupo de trabajadores derivadas de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado?*

## **Objetivos**

### ***General:***

Cateterizar las vivencias de malestar experimentadas por un grupo de trabajadores derivadas de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado.

### ***Específicos:***

- Identificar, dentro del contexto del trabajo organizado, las lecciones organizacionales no aprendidas durante la pandemia.
- Describir las causas de malestar en un grupo de trabajadores derivadas de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado.
- Describir los síntomas de malestar experimentados por un grupo de trabajadores derivados de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado.
- Analizar las consecuencias del malestar generado en un grupo de trabajadores a raíz de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado.
- Describir las estrategias de defensa encontradas en un grupo de trabajadores en base a las vivencias de malestar experimentadas por un grupo de trabajadores derivadas de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado.

## **Marco de Referencias Conceptuales**

### ***El malestar en el trabajo: una aproximación a su estado del arte***

El propósito de este escrito es establecer y conocer, desde la perspectiva de clínicas del trabajo y de sus conceptos asociados como: *malestar, sufrimiento, bienestar, estrategias*

*de defensa*, entre otros; las investigaciones realizadas desde esta aproximación en el contexto del trabajo organizado e indagar, dentro de un contexto post-pandémico, si hay estudios que relacionen las lecciones no aprendidas por las organizaciones y su papel como generadoras de malestar y sufrimiento en los individuos. Dentro de esta búsqueda se hará una revisión de aspectos como los problemas abordados, marcos teóricos, referencias usadas, tipos de estudio, instrumentos de medición utilizados y puntos de ruptura.

Respecto de los *problemas* abordados, se encuentra que todas las investigaciones que se fundamentan en las clínicas de trabajo, giran en torno al análisis de los causantes y síntomas de malestar y sufrimiento, los factores que generan bienestar y las correspondientes estrategias de defensa colectivas e individuales desde la perspectiva de los sujetos y las áreas en las que estos se desempeñan (Cataño Giraldo, D., 2019; Franceschi, M. & Southo Pinheiro, L.R., 2016; Gañán-Moreno, A., Soto-Hincapié, E., Pérez-Cortes, L., Orejuela-Gómez, J. y Moreno-Cabezas, S., 2021; Ramirez Solano, E.C., 2021).

Generando entonces, una visión de la relación trabajo-subjetividad-contexto que permite un enfoque más amplio mejorando la perspectiva al superar los límites de campos de áreas como la psicología organizacional y realizando aproximaciones con otras como la psicología clínica y el psicoanálisis.

Con el fin de comprender mejor la perspectiva que tienen las clínicas de trabajo, es importante abordar parte de la trilogía que conforma su piso argumentativo conformado por la *psicodinámica del trabajo* desarrollada por Christopher Dejours y basada conceptualmente en psicoanálisis freudiano, *la clínica de la actividad* de Yves Clot soportada en la teoría de la subjetividad de Vygotsky y la *sociología clínica* de Eugéne Enríquez y Vincent De Gaulejac originada en las reflexiones articuladas del psicoanálisis y la sociología crítica que analizan el sufrimiento ocasionado por las formas de gestión en el mundo del trabajo (Orejuela et al., 2014).

Sin embargo, a pesar de tener las herramientas que las clínicas del trabajo aportan para analizar su objeto de estudio, para el caso latinoamericano los autores referentes aún son pocos (con excepción de Brasil), las investigaciones producidas se limitan a las

realizadas por trabajos de grado en algunas facultades de psicología y de posgrados como “Experiencias de placer y sufrimiento en el trabajo de periodistas” de Anderson Gañan (2019) - pregrado, “Placer y sufrimiento en trabajadores emprendedores” de Javier Cardona (2019) - pregrado, “Placer y sufrimiento en el proceso de sucesión de empresas familiares” de Andrés Felipe López (2019) - pregrado, “Experiencias de placer y sufrimiento en el trabajo de un grupo de altos ejecutivos de empresas privadas de la ciudad de Cali” de Londoño (2016) - tesis de Maestría, “Pensamiento intuitivo y deliberado en la experiencia de toma de decisiones intuitivas en directivos expertos colombianos” de Horacio Manrique (2017) - tesis doctoral.

Igualmente se detectan publicaciones como “*Psicología organizacional y del trabajo: Reflexiones y experiencias de investigación*” de Rentería & Aguilar (2009), “*Psicología de las Organizaciones y del trabajo: Apuestas de investigación II*” de Orejuela, Andrade y Villamizar (2014), “*Clinica del Trabajo: Malestar subjetivo derivado de la fragmentación laboral*” de Orejuela (2018), entre otros. Dentro del marco de documentos estudiados para este trabajo, se halla un denominador común en las referencias citadas como lo son Malvezzi, Orejuela, Dejours, Mendes, Fuks, Freud (Cataño Giraldo, D., 2019); Dejours, Orejuela, Mendes, Freud (Gañán-Moreno, A., Soto-Hincapié, E., Pérez-Cortes, L., Orejuela-Gómez, J. y Moreno-Cabezas, S., 2021); Dejours, Beck (Franceschi, M. & Southo Pinheiro, L.R., 2016); Orejuela, Dejours, Mendes, Sosa, Blanch (Ramirez Solano, E.C., 2021). Es importante reconocer que dichas referencias, a pesar de sus limitaciones en la región, son posibles gracias a los esfuerzos de los propios autores, quienes se encuentran en un arduo proceso de difusión, generalización y legitimación de las clínicas de trabajo y su campo de acción.

Para hablar de los *tipos de estudio* desarrollados que se fundamentan en las clínicas del trabajo, se encuentra en común las característica de ser cualitativos, transversales y descriptivos (Acosta, A. E. y Muñoz, J. P., 2020; Cataño Giraldo, D., 2019; Franceschi, M. & Southo Pinheiro, L.R., 2016; Gañán-Moreno, A., Soto-Hincapié, E., Pérez-Cortes, L., Orejuela-Gómez, J. y Moreno-Cabezas, S., 202; Ramirez Solano, E.C., 2021).

Con respecto a los *instrumentos* utilizados, y como complemento a los tipos de estudio, todos los documentos encontrados usan la *entrevista* semiestructurada o de profundidad (Acosta, A. E. y Muñoz, J. P., 2020; Cataño Giraldo, D., 2019; Franceschi, M.

& Southo Pinheiro, L.R., 2016; Gañán-Moreno, A., Soto-Hincapié, E., Pérez-Cortes, L., Orejuela-Gómez, J. y Moreno-Cabezas, S., 2021; Ramirez Solano, E.C., 2021) que permite determinar las vivencias y experiencias de los participantes, contextualizando de esta manera, la subjetividad de los individuos con una intención casi psicoanalítica en la que se relaciona la información libremente arrojada por los participantes que acuden a su memoria para relatar sus experiencias.

En lo que corresponde a los *conceptos* desarrollados, al girar en torno a la clínica del trabajo, tanto en las investigaciones desarrolladas como en la literatura de referencia, se mantiene una tendencia a definir los términos de *psicología organizacional del trabajo (POT)*, *organización del trabajo*, *malestar*, *sufrimiento*, *placer*, *causas del sufrimiento*, *causas del malestar*, *causas del placer*, *tipos de sufrimiento*, *síntomas del sufrimiento*, *síntomas de placer*, *estrategias de defensa*, entre otros.

Dentro de los *principales hallazgos* se encontró el papel fundamental que juega la subjetividad de los individuos en las experiencias de placer, malestar y sufrimiento, como lo afirma Cataño Giraldo (2019), De igual manera, en cuatro de las cinco investigaciones consultadas (Cataño Giraldo, D., 2019; Franceschi, M. & Southo Pinheiro, L.R., 2016; Gañán-Moreno, A., Soto-Hincapié, E., Pérez-Cortes, L., Orejuela-Gómez, J. y Moreno-Cabezas, S., 2021; Ramirez Solano, E.C., 2021) se demuestra que cada hallazgo está relacionado a dicha subjetividad en la que la intensidad de los síntomas, las causas que fueron generadoras de malestar o sufrimiento están directamente influenciadas por la naturaleza de la industria, de la organización y del cargo en el que los participantes se desempeñan.

Al exponer la subjetividad del individuo (Zuleta, 2018), o como afirma Dejours (2016) al describir el trabajo vivo: “este trabajo que se basa en la movilización de la subjetividad individual, irreductiblemente individual, eso se llama el trabajo vivo”. Son justamente estos conceptos los que van a determinar y a categorizar una experiencia como malestar, sufrimiento, reconocimiento o bienestar y determinará la ruta para hallar los métodos de defensa que permitan sublimarlos.

Ahora, se realizará un análisis de los documentos que se encontraron en las lecciones aprendidas, a nivel organizacional durante la pandemia. Se resaltan dos trabajos escritos, una tesis de Maestría en gerencia de proyectos “Lecciones aprendidas del trabajo remoto de equipos agilistas por la pandemia COVID-19” (Acosta & Muñoz, 2020) y un artículo de

revisión “Lecciones aprendidas y futuras estrategias empresariales a un año de la pandemia” (Araujo-Aguirre, 2021). Para el primer documento, el *problema abordado* se enfoca principalmente en el desempeño de los equipos teniendo como hipótesis “Los equipos ágiles poseen buen desempeño, pero cuando deben trabajar solo de manera virtual no contemplan el mismo desempeño como el que tienen trabajando presencialmente” (Acosta & Muñoz, 2020, p. 43).

El *instrumento* utilizado para esta tesis es el de la entrevista semiestructurada a diferentes individuos con un enfoque cualitativo y cuantitativo dividido metodológicamente en seis fases: revisión bibliográfica, definición de variables, elaboración de instrumento de medición, análisis de datos, documentación de las lecciones aprendidas y almacenamiento de lecciones aprendidas (Acosta & Muñoz, 2020). Las *categorías de análisis* usadas son ocho: jornada laboral, tiempo de ejecución de actividades, herramientas utilizadas, desempeño, presión laboral, comunicación en el trabajo, éxitos en los proyectos y relación con el cliente (Acosta & Muñoz, 2020). Una vez se realiza una interpretación de la información, se obtienen ocho conclusiones correspondientes a cada una de las categorías de análisis de las que se destacan tres:

- Herramientas utilizadas: En esta categoría se realizan hallazgos relacionados a la ergonomía (mencionada por C. Dejours en las clínicas de trabajo) siendo abordada de una manera en la que se habla del contexto de espacio, ambiente y las herramientas físicas de trabajo como sillas, escritorios, luz e internet (Acosta & Muñoz, 2020, p. 73).
- Desempeño Laboral: Se realizan hallazgos en un sentido netamente funcional del desempeño al afirmar “El equipo en este apartado consideró, que su desempeño laboral sigue siendo bueno tanto en una modalidad como en la otra, ya que a pesar de todo lo descrito, siguen aplicando su metodología ágil, priorizando sus tareas y sus entregables.” (Acosta & Muñoz, 2020, p. 73).
- Presión Laboral: Es una categoría en la que el malestar y el sufrimiento están completamente incluidos. La conclusión hallada gira en torno a factores relacionados al trabajo como contestar llamadas, solicitudes y respuesta a los correos electrónicos pero que sus efectos se han visto paliados por los jefes inmediatos. (Acosta & Muñoz, 2020, p. 73)



Es importante mencionar, con relación al documento (Acosta & Muñoz, 2020), que hay un análisis netamente funcional e instrumental de las lecciones organizacionales que deja la pandemia, enfocándose principalmente en el desempeño y en el desarrollo de herramientas para gestionarlo y mantenerlo como lo demuestran en el documento “Lecciones aprendidas del trabajo remoto de equipos ágiles por la pandemia Covid-19”. A pesar de realizar hallazgos relacionados a malestar y sufrimiento en el trabajo, solamente se hacen referencias de psicología positiva parafraseando a autores como Kour, El-Den y Sriratanaviri. Dejando de lado la relación entre lo escuchado en el instrumento de medición, la afectación a los individuos y, por supuesto, su subjetividad.

Con respecto al artículo de revisión, se halló que el *problema abordado* hace referencia a la relación entre las situaciones vividas por organizaciones de diferentes industrias y la integración obligada de la cuarta revolución industrial, en sus modos de producción apelando a la innovación. En lo que corresponde a los *conceptos* abordados, se encuentran una serie de términos como *procesos productivos, innovación, cadena de suministro, transformación digital, gestor estratégico, tecnologías de la información y comunicación, inteligencia artificial, internet de las cosas y blockchain*; que generan un contexto de la orientación del contenido del artículo en la que no hay mayor referencia a factores humanos, más allá del tema salarial, donde se afirma: “Adicionalmente, en respuesta al impacto de la demanda, tuvieron que reducir los sueldos de gran parte de sus trabajadores, proyectando recortes más sustanciales a finales del año 2020 y adelantando la disminución de los precios de venta en corto plazo.” (Araujo-Aguirre, 2021, p. 91).

Como punto de ruptura, ante los documentos y autores analizados, se halló que existe un interés cada vez mayor por investigar el trabajo desde una perspectiva de las clínicas de la psicología organizacional del trabajo, lo relacionado con malestar, sufrimiento, bienestar y estrategias de defensa (Cataño Giraldo, D., 2019; Franceschi, M. & Southo Pinheiro, L.R., 2016; Gañán-Moreno, A., Soto-Hincapié, E., Pérez-Cortes, L., Orejuela-Gómez, J. y Moreno-Cabezas, S., 2021; Ramirez Solano, E.C., 2021).

De la misma manera se observa que los términos asociados alrededor de este subcampo mantienen una línea estable de autores y referencias con conclusiones que se adaptan a la subjetividad de cada uno de los campos y los individuos investigados. Sin embargo, no ha sido posible hallar estudios alrededor del malestar y el sufrimiento dentro de las lecciones organizacionales que dejaron la experiencia vivida a lo largo de los meses de aislamiento y reorganización del trabajo ocasionados por la pandemia de COVID-19.

Es por esto que se considera que nuestro objeto de estudio, no aportará terminología o metodología nueva en el campo de aplicación a las clínicas de trabajo, pero, si traerá una perspectiva actualizada y fresca dentro de la llamada “nueva realidad” que vivimos a nivel organizacional y personal, revisando y observando, cómo el trabajo organizado, requiere de elementos para evidenciar lo que realmente está sucediendo en las organizaciones, creyendo que se puede expresar lo que está bien para sus colaboradores pero que en realidad puede estar generando malestares que impactan directamente en la productividad, la cultura y la estabilidad organizacional.

### ***Malestar subjetivo en el trabajo.***

Orejuela et al. (2020) definen el malestar como “un estado de tensión difusa, psíquica, indeterminada pero tolerable relacionada con el trabajo (tarea) y sus factores asociados (organización, condiciones y relaciones, etc.)” (p. 8) que antecede al sufrimiento. Es justamente ese malestar el que intenta ser visibilizado por las clínicas del trabajo y, de la misma manera, establecer una relación con la productividad que tanto buscan las organizaciones actualmente y que se encuentra encerrado en el interior de los individuos para ser liberado, exteriorizado y sublimado gracias al análisis que provee la escucha del relato subjetivo de los individuos.

Es importante considerar que el malestar oscila entre diferentes dimensiones de los individuos, es decir que no se reduce sencillamente a una reacción psicológica, sino que también trasciende a campos sociológicos, físicos (Ej. ergonómicos) y hasta económicos. Y

es, con este malestar que comienza un relacionamiento con la subjetividad del que lo experimenta y que abre una nueva perspectiva al relacionamiento trabajo-individuo.

Por el enfoque de esta investigación hacia las clínicas de trabajo y de una de sus perspectivas como lo es la psicodinámica del trabajo, se considera importante, generar un desmarque de la psicología clínica y su aproximación al malestar en el trabajo con el uso del término estrés y la aplicación de métodos funcionales como la estadística y las investigaciones cuantitativas, entre otros. Ya que, como se ha afirmado:

Las acciones adoptadas como consecuencia de la teoría del estrés se tradujeron esencialmente en recomendaciones relacionadas con la gestión individual del estrés. De forma general, no criticaron a la organización del trabajo y se limitaron, por tanto, a un “tratamiento de los síntomas”. Al contrario de este fenómeno, cualquier acción relacionada con la psicodinámica del trabajo buscó la identificación de los elementos para una intervención que no tuviese en cuenta sólo a los individuos, sino que integrarse igualmente a la transformación de la organización del trabajo. Su objetivo fue, desde luego, la concepción de un “tratado etiológico” del sufrimiento y de las patologías mentales generadas por el trabajo. (Dejours, 2011, p. 4)

De esta manera, se formula una definición para el malestar subjetivo en el trabajo usando como base la definición como se cita previamente: “Tensión difusa, psíquica e indeterminada pero tolerable propia de cada individuo en base al choque experimentado entre sus principios y las dinámicas generadas por las dimensiones del trabajo<sup>5</sup> (lo que Dejours, 1998 denomina *organización real del trabajo*<sup>6</sup>)”.

---

<sup>5</sup> El trabajo está compuesto por dos dimensiones que son la división del trabajo o el trabajo prescrito “trabajo que establece quien diseña u organiza el trabajo a ejecutar. Las prescripciones se remiten a los objetivos, metas que se deben alcanzar, la manera de alcanzarlos, las consignas, la distribución de tareas, entre otros.” (Clot, 1999, como se citó en Cascante, 2015) y la división de los hombres o el trabajo real que “comprende tanto los aspectos que se pretenden realizar, así como de aquellos que no se realizan y los que sí acontecen” (Cascante, 2015, p. 119).

<sup>6</sup> “Transformación de lo prescrito a lo fáctico, mediado por la subjetividad, la cultura y las relaciones dentro de la organización” (Dejours, 1999)

Sin embargo, no es posible hablar de malestar sin hablar de sufrimiento entendido este como: “una característica de los estados mentales que se sitúa entre dos extremos: de un lado, la salud mental, el bienestar psíquico, de otro lado, la dolencia mental descompensada entre estos dos extremos estaría el sufrimiento.” (Dejours, 1999). Lo que se traduce como un malestar intenso, extremo, insoportable y de difícil simbolización (Orejuela et al., 2020, p. 8).

Las *causas del malestar* están completamente relacionadas a la subjetividad de los individuos en los que se indague, a la industria en la que se desempeñan, a las características de los cargos que ocupan y a su dinámica con la organización real del trabajo, por lo tanto, este trabajo tiene la capacidad de ser:

una experiencia de sufrimiento cuando no es experimentado como una actividad que compromete los deseos del sujeto y la realidad del contexto en el que el trabajo debe ser desarrollado. Cuando este es satisfactorio, indignante, inútil o sin significado, se constituye en una fuente de displacer por la sobrecarga psíquica que implica. (Orejuela, 2014, pp. 180-181)

Al tener las clínicas del trabajo un fundamento en el psicoanálisis, hay varias causas de malestar que pueden ser explicadas dentro de esta perspectiva. Entre estas se encuentran, por ejemplo, las pulsiones generadas por la inflexibilidad organizacional en el que el trabajo prescrito se impone y que no da lugar a que el sujeto organice su trabajo dando lugar a el trabajo real.

Como *causas de malestar* también pueden ser nombrados, el agotamiento de los métodos de defensa creados a manera individual o colectiva ante las exigencias del trabajo prescrito, los temores propios del sujeto como la negación del reconocimiento, la invisibilización de su gestión o la sensación de incompetencia. De la misma manera la ausencia de sublimación social y la percepción de inequidad laboral hacen parte de las condiciones organizacionales generadoras de malestar y sufrimiento en las personas (Orejuela, 2014, pp. 181-182).

Otro factor causante de malestar y sufrimiento son los modelos neoliberales de Estado, guiados por un sistema económico precarizante como el capitalismo y los nefastos efectos que ha traído al mundo del trabajo con la flexibilización laboral. Ante este fenómeno, Orejuela (2020) afirma:

El modelo de flexibilización y su efecto de fragmentación del mercado del trabajo, en el que un reducido número de trabajadores que no superó el 15% pertenece al núcleo, y un 85% está disperso en opciones precarias de trabajo dentro de las cuales, para el caso colombiano, más de un 60% de los trabajadores está en la informalidad laboral, el rebusque y el autoempleo, entre otros, o en el peor de los casos en opciones de empleo autónomo precario, como los domiciliarios de rappi o los trabajadores de Uber, o de cualquier otra plataforma de intermediación digital, que constituyen lo que Ricardo Antunes (2019) denomina las nuevas formas de la esclavitud, y que la mayoría de los sociólogos, psicólogos y economistas del trabajo identifican bajo la etiqueta de *uberización del mercado laboral*, revela en su conjunto la exposición a la calamidad, a la ausencia de Seguridad Social, a las pérdidas de la calidad del empleo, a la caída de los salarios y a la constricción del poder adquisitivo. (pp. 60-61)

Dentro de este contexto también se incluye la exposición y precarización de la clase media y el compromiso a su calidad de vida o el desnudamiento de su realidad económica (en la que no hay patrimonio sino pasivo) y que está condenada por las venideras reformas tributarias y su silencio. Las pymes, que después de una estancación severa como la sufrida durante la pandemia, sólo acumulan grandes cantidades de deuda y menos puestos de trabajo. Adicionalmente, las medidas paliativas como los subsidios estatales y los “alivios financieros”, que al final del día se traducen en mayor endeudamiento, no son suficientes para mantener este segmento industrial a flote (Orejuela, 2020, pp. 61-63).

Es importante para efectos de esta investigación mencionar algunas *causas del malestar* que se vienen estudiando en la psicodinámica del trabajo, vista desde diferentes perspectivas, se hará relación a alguna de ellas con diferentes menciones específicas como la representación de, “la fatiga, interpretada como el principal signo de la “desadaptación” al

trabajo” (Dejours & Gerent., 2014, p.18) que tiene efectos directos en el desarrollo de las actividades física y principalmente intelectuales y que deriva en implicaciones directas del trabajador en su entorno laboral, personal y familiar. Otra causa que genera el malestar en los trabajadores es el estrés, que impacta directamente en la salud, como lo mencionan Dejours & Gerent y que tiene posibles relaciones con “(restricciones de tiempo y de cadencia, intensidad del trabajo, autonomía, duración del trabajo, entorno físico del puesto, etc.)” (p.24).

Otra de las *causas de malestar* que se mencionan frecuentemente es la ergonomía, factor físico que también hace parte de la psicodinámica del trabajo y que tiene la capacidad de convertirse en generador de malestar que, a pesar de tener una naturaleza exógena, es interpretado e interiorizado a nivel psíquico por los sujetos para traducirlo en malestar o sufrimiento.

Las clínicas de trabajo buscan entender que el sufrimiento en el trabajo tiene diferentes manifestaciones a las adversidades encontradas dentro de las dinámicas que se enfrentan día a día en sus respectivas labores, que la mayoría de los sujetos logran sobrellevar y muchas veces sobreponerse.

No se puede dejar de mencionar que, para Dejours (2009) hace parte de las causas del malestar y el sufrimiento “el miedo y la insatisfacción, hemos dicho que se erigen sistemas defensivos. Si no fuera por su peculiaridad, reveladora de que algo ocultan, estas defensas serían totalmente ocultas.” (p.140) es allí donde se desatan un abanico de malestares que bloquean al trabajador de las funciones o tareas designadas (el trabajo prescrito), generando diferentes síntomas asociados a lo laboral.

Para hablar de los *síntomas del malestar*, se busca entrar un poco en las definiciones de síntoma encontradas en el psicoanálisis. Comenzando con el concepto de Freud, explicado en Sarraillet (2020) que lo transcribe como:

Resultado de un conflicto psíquico entre una moción pulsional o deseo reprimido y la defensa -represión, es decir una formación de compromiso entre ambos, y como

retorno de una satisfacción sexual reprimida inconsciente, siendo la represión un mecanismo que opera en el aparato psíquico. (p. 191)

Haciendo referencia a Lacan, se hace mención a la característica de verdad que adquiere el síntoma representando y el retorno de la verdad metafórica e histórica relacionada a la percepción individual del otro (relaciones sociales) (Sarraillet, 2020, pp.193-196).

Entre los textos académicos revisados, se encuentran diversidad de síntomas relacionados al malestar y al sufrimiento generados por el trabajo, es importante recalcar que, para cada caso de estudio, los síntomas son subjetivos a los individuos. Es decir, a pesar de encontrar síntomas nominalmente en común, la percepción e intensidad varía entre individuos y experiencias. Sin embargo, se considera que las clases de síntomas formulados por Orejuela (2018) resumen los datos hallados en temas de malestar y sufrimiento. Las clases de malestar recopiladas por Ramírez (2021) son:

- *Síntomas físicos*: derivados de esa tensión desgastante e inadmisibile que es conocida popularmente como ‘estrés’.
- *Síntomas psicológicos*: se registran experiencias de desgaste emocional como la depresión, la desconfianza en sí mismo, la sensación de vacío o sin sentido, la sensación de incertidumbre y riesgo insoportable, la evidencia de emociones negativas, y generalmente las llamadas psicopatologías de la soledad.
- *Síntomas relacionales*: el aumento de la conflictividad intersubjetiva, la competencia inmoral, la falta de respeto, la deslealtad y cualquier otro síntoma de negación del reconocimiento legítimo, como la precarización de cooperación, la pérdida de relaciones de solidaridad y de aprecio mutuo. (p. 11)

Las *estrategias de defensa*, como aduce Dejours (2016) son los medios encontrados por los trabajadores para afrontar y contener el malestar y el sufrimiento que produce el trabajo y que buscan evitar la descompensación y los efectos deletéreos de la organización del trabajo sobre la salud mental de las personas.

Estas estrategias tienen, inicialmente, la cualidad de ser individuales y en su primera etapa se encuentran referenciadas en el psicoanálisis como “represión pulsional” que “designa una operación psíquica, distinta de la represión primordial, que apunta a la exclusión del campo de la conciencia de los afectos cuyo contenido es suprimido” (Dejours & Gernet, 2014). Comportamiento que fue encontrado en el trabajo repetitivo y monótono de la industria automotriz basado en la auto-aceleración de las tareas saturando de esta manera la mente y no perder ritmo de trabajo pero que tiene la potencialidad de desencadenar que la cura resulta peor que la enfermedad, al desarrollar comportamientos que desestabilizan a los sujetos al mermar su capacidad subjetiva sacrificada por productividad robotizando su desempeño. Otras dos modalidades de estrategia de defensa individual son la racionalización y la división. (Dejours & Gernet, 2014, pp. 37-39)

Pero existen también las estrategias de defensa colectivas que fueron detectadas inicialmente en los trabajos que poseían riesgo lo que hacía que el miedo se convirtiera en el factor común que permitió su concepción y se dividen en dos: “conductas ostentatorias (toma de riesgos, conductas peligrosas, proezas físicas, puestas en escena, juegos y expresiones verbales específicas de las situaciones de trabajo); disimulación y ocultamiento de contenidos relativos al trabajo (peligro físico, enfermedad, injusticia, etc.)” (Dejours & Gernet, 2014).

Es importante recordar que, a pesar de que los efectos deletéreos del trabajo recaen sobre la subjetividad individual, eso no quiere decir que las estrategias de defensa no se puedan desarrollar de manera cooperativa entre un colectivo y que estas se van desarrollando e implementado de acuerdo con la naturaleza del trabajo en el que el individuo o el colectivo se desempeña, como lo es el caso de los ejecutivos o las enfermeras.

### ***Las implicaciones de la pandemia sobre el mundo del trabajo.***

En este apartado nos encontramos en un tema totalmente nuevo, debido a que ha transcurrido un año y medio frente a lo vivido en el mundo en relación con el COVID -19 que generó la pandemia, la cual inmediatamente tuvo impacto en lo relacionado en el mundo en general, pero que aquí se aborda específicamente desde la perspectiva del trabajo.

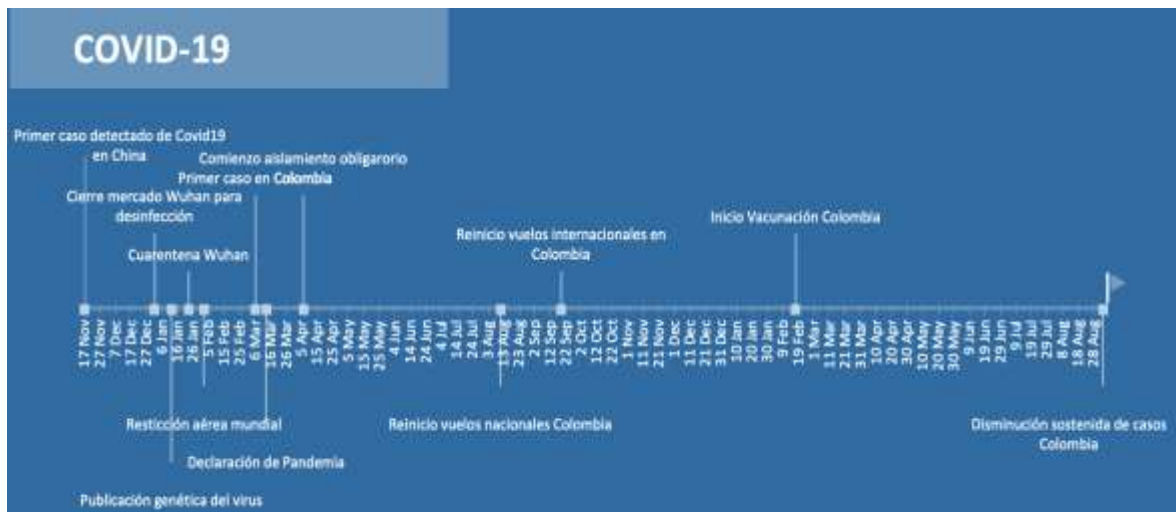


La Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (s.f.) definen pandemia cómo: “epidemia que se ha extendido por varios países, continentes o todo el mundo y que, generalmente afecta a un gran número de personas” (p. 7). Y a la epidemia como: “aumento inusual del número de casos de una enfermedad determinada en una población específica, en un periodo determinado.” (p. 7)

En la gráfica 1 se realiza un resumen a nivel Colombia de la evolución de la pandemia en una línea de tiempo. Desde que se marcó el inició la pandemia el 17 de noviembre de 2019 con la detección del primer caso en Wuhan, China hasta la declaración oficial de disminución sostenida de casos en Colombia el 3 de septiembre de 2021.

**Figura 1.**

*Línea de tiempo COVID-10. Elaboración propia.*



El impacto de la pandemia por COVID 19 en el mundo del trabajo arroja los siguientes datos obtenidos por la Organización Internacional del Trabajo (2020):

- La disrupción de mercados en el 2020 no tiene antecedentes. Esta disrupción generó la pérdida de un 8.8% de horas de trabajo mundiales en el último trimestre del año en comparación con el 2019. Las horas de trabajo pérdidas equivalen a 255 millones de trabajos de tiempo completo (tomando el tiempo completo como el trabajo de 48 horas semanales) y las regiones más afectadas fueron América Latina, el Caribe, Europa y Asia Meridional.

- La reducción de horas laborales del año 2020 se transfiere a pérdidas de empleo y reducción de horas de trabajo (para quienes permanecieron empleados). La pérdida de empleos fue más alta en América, en la parte baja de Europa y Asia central.
- La pérdida de empleos a nivel global fue de 114 millones de puestos de trabajo. En el que las mujeres tuvieron un porcentaje mayor de participación de pérdida de empleo (5% más) en comparación con los hombres y los jóvenes un 8.7% más en comparación con los adultos mayores.
- Disminución de ingresos provenientes del trabajo a escala mundial en un 8.3%, lo que equivale a 3.7 billones de dólares (4.4% del PIB mundial). Siendo el continente americano el de mayor afectación con una disminución del 10,3% de sus ingresos provenientes del trabajo (formal o informal).
- Se provee un aumento en la inequidad interna de las economías por países debido a la pérdida generalizada de empleo en sectores afectados como hotelería, arte, cultura, comercio minorista y construcción contrastado con el aumento de empleo en sectores de prestación de servicios que requieren elevada calificación como comunicaciones, finanzas y seguros debido a su dinámica digital. Para el caso de industrias como la hotelera también se vieron efectos como la devaluación de las horas de trabajo semanales.
- El cierre de lugares de trabajo debido a las restricciones impuestas para contener la pandemia ha tenido una incidencia directa en el aumento del desempleo. Este impacto varía según la rigurosidad de las medidas tomadas en cada país.
- La crisis económica ha generado flexibilidad en horas de trabajo que se traduce en una redistribución de horarios. Siendo la tendencia a la disminución de horas asignadas a los trabajadores.

Por otro lado, y poniendo en consideración la influencia de la pandemia en temas de salud pública, se hace referencia al macrocontexto social que trajo el COVID 19 y el aislamiento a nivel social, siendo el incremento en los riesgos de suicidio el más relevante. A continuación, se mencionan los factores más importantes dentro de las causas de suicidio:

El primer factor es ocasionado por causas como el *estrés económico*, en el que el cierre de actividades, eventos, colegios, universidades y negocios que, con la serie de pérdida

de puestos de trabajo y quiebras que esto implica, sumado a las caídas de los mercados bursátiles (con consecuencias como el impacto a fondos de pensión) generan el miedo de una recesión económica sin precedentes.

El segundo factor es el *aislamiento social*, ya que los vínculos sociales son considerados como parte de las medidas que previenen el suicidio (los pensamientos suicidas están asociados al aislamiento y la soledad); incluyendo en esta categoría también la imposibilidad de visitar familiares y/o amigos hospitalizados por diversos factores asociados y no asociados a COVID 19 y con riesgo de muerte inminente.

El tercer factor es el *detrimento al acceso de servicios y actividades religiosas* que también es tomado como una barrera para contener el suicidio.

Como cuarto factor están las *barreras de acceso a tratamientos para la salud mental* con la crisis sanitaria ocasionada por el virus, los servicios médicos colapsaron y, en muchos casos, no había acceso sin cita previa o hubo cancelación de citas programadas.

El quinto factor son las *enfermedades y problemas médicos* relacionados y no relacionados con el COVID 19 en los que se hace especial énfasis en adultos mayores y está relacionado con la crisis del sector salud, ya que muchas enfermedades crónicas vieron interrumpidos sus tratamientos.

El sexto factor es la *ansiedad* generada por la naturaleza de la situación, la desinformación y la cobertura permanente de medios noticiosos. Este ítem es considerado un acelerador de patologías sumado a la depresión y el uso de sustancias.

El séptimo factor es *la variación de la tasa de suicidios por temporada del año* para el caso de algunas zonas del mundo, donde las tasas suelen tener una tendencia a incrementar y que sumado a las condiciones que trajo la pandemia, puede ser un ítem adicional para un alza aún mayor.

Por último, se quiere dar una mención especial al incremento en las tasas de suicidio en los trabajadores de la salud que es un grupo en muy alto riesgo físico y psicológico por factores como las preocupaciones de infección propia, de sus familias y colegas, falta de dotación de protección biológica, sobrecarga laboral, ver morir pacientes a diario, entre otros (Reger et al., 2020, pp. 1093-1094).

### ***Modalidades de trabajo organizado en la crisis de la pandemia: teletrabajo y trabajo en casa.***

Es importante definir las modalidades de trabajo que se afianzaron y tomaron fuerza durante lo vivido en la pandemia generada por el COVID -19<sup>7</sup>, la cual hace referencia al teletrabajo y el trabajo en casa. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016), actualmente, no tiene una definición del concepto de teletrabajo unificada, como lo expresan Arango & Preciado (2021)

El concepto del Teletrabajo desde una definición única e inequívoca, la cual abarque todas las aristas de la modalidad laboral y se acople a las necesidades laborales de los distintos mercados y trabajadores alrededor del mundo. No obstante, el proceso de delimitación de la noción del Teletrabajo parte de aspectos comunes, que permiten una caracterización general y amplia del mismo, facultando a los Estados y organizaciones a desarrollar esta figura internamente según las necesidades identificadas en el medio. (p.13)

Para el caso particular de Colombia, existe la ley 1221 del 2008 que regula el teletrabajo y lo define en su artículo 2 como:

Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerir la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.

---

<sup>7</sup> La COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República Popular China).  
<https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-Covid-19>

En la misma misiva se expresa el teletrabajo diferenciándolos de su participación, tiempo y lugar donde se desarrolle la actividad de la siguiente manera como se expone en el documento citado:

*Teletrabajo autónomo:* Realizado por trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos. En esta categoría están las personas que trabajan siempre fuera del lugar central de la empresa o entidad a la que están vinculados y que acuden a ese lugar ocasionalmente.

*Teletrabajo móvil:* Realizado por trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas, por lo que no tienen un lugar definido para cumplirlas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina.

*Teletrabajo suplementario:* Realizado por trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella, usando las TIC para cumplirlas. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana.

Adicionalmente se puntualiza el término teletrabajador nuevamente definido por la Ley 1221 de 2008 como “*Teletrabajador. Persona que desempeña actividades laborales a través de tecnologías de la información y la comunicación por fuera de la empresa a la que presta sus servicios.*”

Ahora bien, la segunda modalidad se conoce como Trabajo en casa, que principalmente se aplicaba para términos específicos y pedido de tiempos cortos, para atender responsabilidades laborales, en caso de alguna emergencia o impedimento en el desplazamiento al lugar de trabajo.

Al consultar el informe del Departamento Nacional de Planeación (2021) lo apunta de la siguiente forma:

El trabajo en casa se define como una forma transitoria de ejercer una ocupación remunerada en el domicilio del trabajador y que se da ante una eventualidad —diferente a incapacidad— y le exige permanecer en su residencia y cumplir sus obligaciones laborales desde ese lugar. No es una situación permanente en el tiempo, sino esencialmente temporal. (p. 9)

Esto permitirá redefinir el trabajo organizado y el marco de las actividades desarrolladas en las dinámicas actuales por la contingencia, generando nuevos retos para las dos partes: el trabajador y la organización.

La crisis de la pandemia aceleró, de manera improvisada, la cultura del teletrabajo y el trabajo en casa. Para sopesar las nuevas necesidades creadas dentro del marco de la pandemia dentro de las organizaciones resistentes a implementar este tipo de modalidades de trabajo, se encontraron “soluciones” que trajeron algunas dificultades para ambas partes (como riesgos psicosociales y ergonómicos para los empleados y disminución de productividad para las organizaciones). En la dinámica de cumplir los parámetros establecidos por las restricciones de movilidad (aislamiento), las legislaciones y la tradición que se conoce del empleo como actividad presencial; generando una serie de síntomas de naturaleza subjetiva. La Organización Iberoamericana de Seguridad Social (2019) relaciona este aspecto de la siguiente manera:

Por otro lado y al margen de las innumerables ventajas que ofrece tanto a las personas que lo realizan: control de la propia actividad, flexibilidad horaria, reducción del tiempo y riesgo en los desplazamientos, ahorro de tiempos y gastos, como a las empresas que lo adoptan: reducción de costes estructurales, trabajo por objetivos, incremento de la creatividad, reducción del absentismo, el ejercicio del teletrabajo también puede derivar en la aparición de problemas de salud (estrés, aislamiento social, desvinculación con la empresa, adicción al trabajo, trastornos músculo esqueléticos, fatiga visual y mental, desvinculación con la empresa, despersonalización,... (p.4)

Con esto, se puede determinar que existen soluciones a las necesidades que se presentaron en la contingencia, pero a su vez aparecen retos nuevos positivos y no tan positivos de las implicaciones del teletrabajo en buena medida causados por su método de integración (improvisada, forzada e inmediata) dentro del contexto de la emergencia.

### ***Lecciones no aprendidas en el trabajo después de la pandemia***

Parte fundamental de aprender lecciones o no es la manera como los sujetos y las organizaciones realizan la *gestión del cambio*. En el ámbito organizacional, los informes realizados por Deloitte de Tendencias Globales del Capital Humano, desde el año 2015 (ver

tabla 1) vienen presentando un comportamiento en el que cambios como la integración de la cuarta revolución industrial en la gestión de las personas son ineludibles.

**Tabla 1.**

*Tomado de Reportes Tendencias Globales Capital Humano Deloitte 2015-2020 Elaboración propia.*

Tendencias Globales Capital Humano Deloitte 2015 - 2021				
2017	2018	2019	2020	2021
La organización del futuro: Llegando ahora	La Sinfonía del C-suite: equipos liderando equipos	La Fuerza laboral alternativa es ahora una tendencia generalizada	Pertenencia: De la comodidad a la conexión y a la contribución.	Diseñando el trabajo para el bienestar: El fin del equilibrio vida/trabajo.
Carrera y aprendizaje: En tiempo real, todo el tiempo	El ecosistema de la fuerza de trabajo: Gestionar más allá de la empresa	De Trabajos a Súper Trabajos	Diseñando el trabajo para el bienestar: Vivir y rendir al máximo.	
La experiencia del empleado: Cultura, compromiso y más allá	Nuevas recompensas: Personalizado, ágil y holístico	Liderazgo para el Siglo 21, la intersección entre lo tradicional y lo nuevo	La fuerza laboral posgeneracional: De dilleniales a perennials.	Más allá del reskilling: Liberando el potencial del colaborador.
Gestión del desempeño: Jugando una mano ganadora	De carreras a experiencias: Nuevas vías	De la experiencia del empleado a la experiencia humana: Devolverle sentido al trabajo	Súper equipos: Incorporando la IA al equipo.	
Adquisición de talento: Introduciendo al reclutador cognitivo	El dividendo de la longevidad: Trabajar en una era de vidas de 100 años	Desempeño Organizacional, un deporte de equipo	Gestión del conocimiento: Creando el contexto para un mundo conectado.	Súper equipos: Donde se lleva a cabo el trabajo.
Liderazgo disruptivo: Desafiando los límites	Ciudadanía e impacto social: La sociedad sostiene el espejo	Compensación y Beneficios, cerrando la brecha	Más allá del reskilling: Invirtiendo en resiliencia para futuros inciertos.	
RH Digital: Plataformas, personas y trabajo	Bienestar: Una estrategia y una responsabilidad	Consecución de Talento, es más que atraer	El enigma de la compensación: Principios para un enfoque más humano.	Gestionando las estrategias de la fuerza laboral: Estableciendo nuevas direcciones para el trabajo y la fuerza laboral.
Diversidad e inclusión: La brecha en la realidad	IA, robótica y automatización: integrando humanos	Aprendiendo en el fluir de la vida	Gestionando las estrategias de la fuerza laboral: Nuevas preguntas para mejores resultados.	
Analítica de talento: Recalculando la ruta	El lugar de trabajo hiperconectado: ¿Reinará la productividad?	Movilidad del Talento, ganando la batalla con talento interno	Ética y futuro del trabajo: Del "podríamos" al "deberíamos"	Un mensaje para RRHH: Acelerando el cambio para configurar el trabajo.
El futuro del trabajo: La fuerza laboral aumentada	Datos de personas: ¿Qué tan lejos es demasiado lejos?	Recursos Humanos en la Nube, una plataforma, no un destino	Un mensaje para RRHH: Expandiendo el foco y extendiendo la influencia.	

La teoría de gestión de cambio organizacional, hasta antes de la pandemia, no sólo estimaba el impacto social en la cultura, sino que también la dinámica del cambio dentro de un marco de tiempo, con una información que la organización proveía y que ayudaba a que esa gestión del cambio fuera calculada y con unos obstáculos previstos; como lo señala Vesga et al. (2020)

El cambio organizacional es esa transformación de los procesos y las actividades desarrolladas por el individuo en la organización. Con lo cual se genera un impacto sociocultural significativo para promover un adecuado desempeño laboral que incremente la satisfacción tanto del individuo como del grupo y se logra mayor rentabilidad en la organización. Cuando se presenta un cambio dentro de la organización, todos los integrantes reciben una información básica sobre los cambios que se planean implementar; en ese momento se generan los primeros cuestionamientos y el análisis de cómo estos cambios pueden afectar su situación laboral actual. (p.54)

Sin embargo, los cambios y efectos que trajo la pandemia a nivel mundial y organizacional eran imposibles de calcular y prever, además de tener el contexto de obligatoriedad de implementación por el aislamiento. Desafortunadamente algunas organizaciones se quedaron cortas en estrategias y en gestión a pesar de que algunas ya estaban dando algunas puntadas en la migración hacia la transformación digital teniendo modalidades como el teletrabajo en algunas de sus áreas.

La gestión del cambio, así como sus resultados, no son iguales en todas las organizaciones. De la misma manera que no todas las organizaciones tuvieron procesos críticos al enfrentar los cambios no deseados e imprevistos que trajo la pandemia. Los resultados económicos y de adaptabilidad a la nueva naturaleza de los mercados varió en el tipo de industria al que cada organización pertenece. Hay aún campos sin descubrir en el aspecto humano, como lo menciona Fierro-Moreno (2021):

Aún y cuando este estudio mostró un efecto positivo y significativo de la gestión del cambio (ante la crisis por la COVID-19) en la colaboración virtual, en la



transformación digital y la agilidad estratégica organizacional, se basó en datos de corte transversal. Sin embargo, futuras investigaciones deben incorporar un estudio longitudinal que pruebe los constructos en diferentes tiempos y demuestre las relaciones sustentadas en la teoría.

Asimismo, es fundamental considerar que derivado de que 50% de la comunicación de contenido emocional es transmitida por la expresión facial, el resto es por el tono de voz y por lo que se dice, Las emociones de los empleados que han tenido que hacer frente a la transformación digital y a la colaboración virtual están en desventaja por la ausencia de interacción física, ya que el reflejo de las emociones es parte de la interacción y a su vez éstas pueden llegar a influir en el rendimiento. De aquí que otros estudios deben perfilarse hacia la investigación concreta de las implicaciones de la colaboración virtual. Respecto a las sensaciones de los empleados y a su incidencia (p. 23)

Y es justamente con esta tesis que se develarán las lecciones no aprendidas que dejó la pandemia en el contexto de la subjetividad de los individuos para entender mejor esas “sensaciones de los empleados y su incidencia” (Fierro-Moreno, 2021, p.23)

Para este trabajo, no se han encontrado documentos relacionados a las lecciones no aprendidas en las organizaciones en áreas de desarrollo humano, así como tampoco que contengan variables de subjetividad. Los referentes encontrados a nivel organizacional se limitan a lecciones aprendidas desde la perspectiva productiva e instrumental como lo resume Araujo-Aguirre (2021):

Los resultados mostraron dos temáticas recurrentes en el análisis; estas fueron la tecnología y la innovación, las cuales se encuentran en la gran parte de las estrategias y acciones implementadas por las empresas; así como muchas otras que se sugieren poner en práctica post-pandemia, como políticas de financiamiento, abastecimiento, entre otras. (p. 91)

De hecho, se han hallado solicitudes del medio académico y científico de indagar en el aspecto humano de las lecciones aprendidas. Los demás textos encontrados están relacionados directamente con el área médica, académica y ambiental, en las que se hallan

numerosas lecciones no aprendidas desde la perspectiva de aplicación de cada una de las ciencias.

Al realizar el respectivo rastreo podemos evidenciar, dentro de los pocos referentes que encontramos y que tienen relación directa en el contexto médico y de salud pública que la atención primaria de salud (APS) se debe abordar de una forma íntegra adaptando lo aprendido y no de manera improvisada. Volviendo a los modelos anteriores, donde la salud pública es prioridad cuando entra en colapso o generando solo repuestas a la Atención Especializada en Salud (AES). En el mismo documento se resalta la importancia de la teleconsulta, pero se debe adoptar una cultura del tamizaje previo pues no todas las consultas se deben tratar por este medio (Minué et al., 2020 p. 392).

El sector salud ha querido reflexionar sobre las lecciones no aprendidas, especialmente por lo vivido con la COVID 19, en términos de la atención que se requiere y cómo impacta a las comunidades su actuar frente al panorama, Natal, 2020 dice:

En el acto primero de esta escenificación, que define como «la revelación», las comunidades son lentas a la hora de aceptar y reconocer la epidemia: se explican los acontecimientos observados como fruto de la imaginación, de intereses espurios o de preocupaciones exacerbadas de personas especialmente sensibles. (p. 2)

Es importante entender que se pueden encontrar diferentes noticias que hacen referencia a situaciones puntuales durante la pandemia, desde la perspectiva de los gobernantes, comunidad y cultura, pero que no citaremos en este trabajo.

***Las transformaciones del mundo del trabajo derivadas de la pandemia: las lecciones aprendidas.***

Como lo hemos mencionado en este trabajo, la implementación acelerada de la Revolución industrial 4.0 y de modalidades de trabajo como el teletrabajo y el trabajo en casa han suscitado en segmentos como el comercio, los restaurantes y hoteles e industrias como la manufacturera la sustitución de empleo y el aumento de empleo informal como consecuencia de la pandemia. Siendo este último el de mayor dificultad de adaptación para las nuevas condiciones que exigen los mercados en el actual escenario y el de mayor riesgo de crecimiento en la pospandemia debido a la integración de personas del sector formal que perdieron sus empleos y a la reactivación que pueda tener de acuerdo a los cambios en las medidas públicas restrictivas.

Otro sector altamente golpeado es el de las micro y pequeñas empresas que no sólo han acumulado deuda en muchos casos, sino que la distancia que tienen a nivel tecnológico en las industrias en las que se desempeñan puede ser un golpe mortal dentro de estas nuevas reglas de juego. Este factor tiene un doble riesgo ya que también recae a nivel individual. Las personas que no tengan la capacidad de desarrollar las capacidades que las nuevas tecnologías demanden, quedarán rezagadas en el mundo laboral. Lo que trae como riesgo inminente un aumento de la desigualdad.

Fenómenos como la interrupción de cadenas de suministro causadas por la concentración productiva y, por ende, la dependencia de provisión de diferentes productos provenientes de la China ha generado una posible reubicación productiva en los países desarrollados que hacen que el mundo sea menos globalizado y que más empleos en países productivos sean sacrificados.

En contraste encontramos el auge que vive el comercio en línea y todos los servicios asociados a este. Los canales tradicionales de venta han sido reemplazados por el comercio electrónico tanto en los procesos de compra como de distribución lo que ha generado, para las organizaciones que tienen la capacidad de implementarlo y desarrollarlo, un incremento en puestos de trabajo o una readaptación de sus áreas donde el teletrabajo y el trabajo en casa toman protagonismo. De la misma manera muchos otros segmentos, como el educativo, han logrado encontrar en esta nueva realidad oportunidades para readaptarse a la nueva realidad y generar empleo en modalidades virtuales que proveen la flexibilidad necesaria de trabajar desde diferentes zonas del planeta.

Como aduce Weller (2020) en sus cuatro puntos referentes a la aplicación del trabajo a distancia, el primero varía de acuerdo a las características de las ocupaciones, no todos los trabajos se pueden realizar de manera virtual; el segundo depende del contexto macro de estructura productiva de los países, ya que un país que depende de la agricultura no puede depender del trabajo remoto; el tercero es la proporción del empleo informal que compone la economía, ya que este, en muchas ocasiones, no se puede digitalizar y el cuarto, la capacidad de la infraestructura tecnológica (acceso, velocidad, entre otros) con la que cuenta cada país.

De acuerdo a los documentos revisados para este trabajo se sugieren las siguientes lecciones aprendidas por la pandemia dentro del mundo del trabajo:

1. Revolución industrial 4.0.: La integración de términos como el internet de las cosas, la inteligencia artificial, big data, digitalización, entre otros no sólo va a ser más familiar cada día, sino que hará parte de nuestra cotidianidad a nivel laboral y personal.
2. Adaptación: Dentro de este brusco, obligado, acelerado y, en algunos casos, improvisado proceso de fenómenos como la integración digital con el teletrabajo y el trabajo en casa o el confinamiento en el que tuvimos que adaptarnos a vivir en un nuevo mundo que cambió la forma como percibimos el trabajo y, en teoría, como el trabajo nos percibe a nosotros.
3. Aumento del foco en la salud mental y las emociones: Ahora las organizaciones, los gobiernos y las personas estamos mirando de una forma más atenta todo lo que sucede a nivel psicológico y emocional alrededor de los sujetos. Palabras como solidaridad, resiliencia, reinención, entre otras son foco de atención actualmente y, de la misma manera, estamos comenzando a hacer más visible lo que nos hace sufrir en el trabajo.
4. Las nuevas modalidades de trabajo no necesariamente afectan la productividad y no tienen fronteras: Las organizaciones deben ser productivas. Las modalidades de trabajo en casa, el teletrabajo y la mezcla de la presencialidad en la oficina con estas dos anteriores (híbridas), en las que existen variables como la naturaleza del negocio y las funciones del puesto de trabajo, no tienen por qué sacrificar productividad mientras sean gestionadas de manera adecuada permitiendo tiempos de descanso y respetando el derecho a la desconexión de las personas además de, al pasar a un segundo plano la presencialidad y las fronteras, permiten cazar los mejores talentos para las organizaciones sin importar dónde se encuentren ubicados.
5. El desarrollo de competencias digitales: Las organizaciones y los individuos que quieran mantenerse vigentes en el mercado comercial y laboral, deben lograr un rápido desarrollo y comprensión de las competencias digitales.
6. Capacidad de aprendizaje: Esta lección va de la mano con la anterior y abre el panorama para señalar la manera cómo se ha adaptado la educación a los nuevos

retos y la variedad en las opciones que van desde la autoformación hasta la oferta formal de educación virtual.

7. Dinámica del trabajo organizado: Al aumentar la digitalización y virtualización de muchas organizaciones, los espacios físicos tenderán a ser más dinámicos permitiendo el desarrollo de conceptos y áreas como el *co-working* que tienen el potencial de generar comunidades de economía complementaria.

Sin embargo, se considera importante mencionar que todas las lecciones aprendidas requieren de un elemento muy importante y es el de la legislación laboral. Ya que todo lo que está sucediendo a nivel global dentro del contexto pospandémico está abriendo una puerta a una mayor flexibilidad laboral que, por lo general, trae precarización del empleo como lo es el trabajo por horas o la disminución de beneficios por la ausencia de presencialidad.

## **Método**

### ***Tipo de estudio***

La presente investigación se caracteriza por usar un método *explicativo* con elementos *descriptivos* debido a que está dirigido a establecer los causantes de malestar y sufrimiento dentro del contexto de las lecciones organizacionales no aprendidas durante la pandemia. El “interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 84). Sin embargo, al ser esta investigación de un alcance regional (teniendo participantes de Colombia, Perú y Chile), se “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri et al., 2010, p.85), siendo la información tomada una sola vez en el tiempo, lo que también la convierte en *transversal*.

El análisis de datos fue *cualitativo* con diseño *narrativo* debido a la intención de entender y recolectar la perspectiva de los entrevistados (grupo pequeño) mediante la escucha de una narrativa, lo que generó un acercamiento a los fenómenos que los rodean, apuntando específicamente a sus experiencias y vivencias de cómo perciben la subjetividad que los rodea.

### ***Sujetos participantes***

En cuanto a los *criterios de selección*, se cuenta con una *muestra no probabilística* de cuatro (4) personas residentes en Chile, cuatro (4) personas residentes en Perú y cinco personas (5) residentes en Colombia que son empleados (as) de organizaciones, vinculados (as) en un lapso de mínimo tres (3) años sin distinción de género, edad, clase social, raza u otro criterio adicional.

Los sujetos fueron seleccionados por el método *diverso o de máxima variación* en el que se buscó “mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 397). El total de participantes es de cuatro (4) con el que se busca lograr una saturación en la que se tenga una información certera de pautas y transformaciones del objeto de estudio. (Mejía Navarrete, 2000).

### ***Instrumentos de recolección de la información***

Se realizaron a los sujetos *entrevistas cualitativas semiestructuradas*. Al tener una muestra con dificultades de acceso (diferentes países), la recolección de la información fue apoyada por TICs en plataformas como Skype, Teams o WebEx para la realización de las entrevistas que fueron estructuradas de acuerdo a las categorías de rastreo y su posterior análisis: *Contexto del trabajo organizado, las lecciones organizacionales no aprendidas durante la pandemia; causas, síntomas y consecuencias del malestar generado en un grupo de trabajadores a raíz de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado*.

### **Tabla 2.**

#### *Categorías de Rastreo - Elaboración propia*

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CATEGORÍAS DE RASTREO DE LA INFORMACIÓN/ANÁLISIS</b>
Identificar, dentro del contexto del trabajo organizado, las lecciones organizacionales aprendidas y no aprendidas durante la pandemia.	Lecciones que las organizaciones aprendieron y no aprendieron durante la pandemia.

Describir las causas de malestar en un grupo de trabajadores derivadas de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado.	Causas de malestar derivadas de las lecciones no aprendidas en la pandemia
Describir los síntomas de malestar experimentados por un grupo de trabajadores derivados de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado.	Síntomas de malestar derivados de las lecciones no aprendidas en la pandemia
Analizar las consecuencias del malestar generado en un grupo de trabajadores a raíz de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado.	Consecuencias del malestar derivado de las lecciones no aprendidas en la pandemia.
Describir las estrategias de defensa encontradas en un grupo de trabajadores en base a las vivencias de malestar experimentadas por un grupo de trabajadores derivadas de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado.	Estrategias de defensa desplegadas ante el malestar derivado de las lecciones no aprendidas en la pandemia

### **Procedimiento**

Esta investigación se realizó en 4 fases, en la primera fase se estableció la contextualización teórica para determinar la delimitación con la construcción del estado del arte y el marco conceptual, con esto se pudieron establecer las investigaciones relacionadas con el tema y contar con referentes actuales y que argumentan la línea de este trabajo de tesis.

Para la segunda fase de *trabajo de campo*, se construyó el instrumento que permitió la recolección de la información a las personas que participaron en esta investigación y que fue aplicada en tres países: Colombia, Perú y Chile.

En la tercera fase se organizó la información en una matriz, que permitió el análisis de los datos de manera sistemática y coherente. Grabando y transcribiendo las entrevistas, para lograr un análisis minucioso y sin perder la voz y el contexto subjetivo de los entrevistados.

Para la cuarta fase, se presentan los resultados y las conclusiones, generando un ejercicio de reflexión, entendimiento y análisis por parte de los investigadores de este tema, mediante la organización de la información por medio de matrices que permitieron relacionar, el objetivo general, objetivos específicos y la construcción teórica de este trabajo encuadrando los resultados, lo que permite tener un contenido coherente con lo dicho y planteado en este trabajo de tesis.

Para finalizar, se analizaron los datos para obtener las conclusiones que cierran este trabajo de tesis, que permite establecer las lecciones organizacionales aprendidas y no aprendidas en el contexto del trabajo organizado.

Figura 2.

*Procedimiento* - *Construcción propia*



## Resultados:

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas cualitativas semiestructuradas realizadas a los trece participantes del estudio. Como se puede revisar en los datos sociodemográficos. Posteriormente se presentarán los resultados obtenidos en cada una de las categorías: Lecciones que las organizaciones aprendieron durante la pandemia, causas de malestar, síntomas de malestar, consecuencias de malestar y estrategias de defensa.

El análisis correspondiente a cada categoría, fue elaborado con los datos más relevantes dentro de cada subcategoría y que se soporta, de manera empírica, con los fragmentos de lo revelado por los sujetos y, de la misma manera, soporta los hallazgos realizados. Se hace relación de más de un participante con el fin de dar valor de generalización y relevancia.

## Datos Sociodemográficos

Se realizaron entrevistas a 13 sujetos de entre los 31 y 56 años residentes en países como Colombia, Perú y Chile con una antigüedad en las organizaciones de 7 años y de



desempeño de cargo de 6 años en promedio, tanto operativos como directivos. El nivel educativo de los sujetos osciló entre pregrado y posgrado (especialización y maestría), las profesiones y los cargos en las que cada uno de los participantes se desempeña son diferentes entre ellas entre las que se pueden nombrar como profesiones: ingeniero de sistemas, administrador de empresas, químico, contador y médico pediatra. En los cargos se pueden mencionar: Gerente-accionista, coordinador académico de secundaria, Agile coach y Gerente de compras.

### ***Las lecciones aprendidas y no aprendidas en las organizaciones durante la pandemia.***

Respecto de la percepción que tienen los entrevistados sobre las *lecciones aprendidas* después de la pandemia, se detectó que en las organizaciones de los entrevistados y de acuerdo a lo mencionado en el marco teórico, se ha aprendido:

La adaptación organizacional a la situación presentada, vigente y futura como lo afirma el participante 1:

Hasta que el CEO dijo: no, ¿sabe qué? la notificación es: 31 de diciembre de 2020 vamos a seguir en modalidad teletrabajo, cuando esté acercando la fecha miramos cómo está la situación y si tenemos que volver. Y así se fue todo el tiempo y hasta que este año dijeron, no, comenzó el año y la compañía tomó la determinación que todo el 2021 va a ser en teletrabajo.

La comunicación eficiente y una de las lecciones que se considera relevante resaltar por su capacidad para generar bienestar, es la adaptabilidad de los beneficios acordes a la situación como nombra el participante 3:

Los cambios de beneficios: El seguro COVID; que nos iban a cambiar, por ejemplo, los tickets de alimentación que nos daban en tarjeta plástica, que nos iban a dar en el salario como tal. Muchos cambios a favor: se empezaron a incrementar academias como para que la gente se sintiera como más cercana a la compañía y no se sintiera: ah es que estás en la casa y trabajás normal. Entonces son como más cosas que uno siente como más cercanía desde la compañía.

Adicionalmente se realizaron hallazgos de lecciones organizacionales aprendidas como: el aumento de productividad y calidad de vida vs. sistemas económicos, la reorganización de funciones y, en algunas organizaciones, se presentó el respeto por el tiempo y el cuidado del ser humano, lo que coincide por lo planteado por Weller (2020) en sus cuatro puntos referentes a la aplicación del trabajo a distancia y las variables que lo sustentan (características de las ocupaciones, contexto del marco de la estructura productiva de los países, la proporción del empleo informal que compone la economía y la capacidad de infraestructura tecnológica con la que cuenta cada país).

Con relación a las *lecciones no aprendidas*, los participantes han manifestado la rigidez organizacional específicamente en la inflexibilidad horaria como lo mencionaron 6 de los 13 entrevistados, generando esto una gran atención, ya sea por el cumplimiento estricto de los horarios laborales, o la falta de flexibilización de los mismos; todo esto cuando se ha demostrado que hay optimización de los recursos y de eficiencia, toda vez cuando un trabajador ha podido adaptarse al trabajo en casa siempre y cuando tenga claro el manejo del tiempo con lo que puede ser relativo, así lo menciona el participante 2:

¿Qué sí generó mucho estrés y empecé a verlo en mis compañeros? y es: 7 de la noche, 8 de la noche, 9 de la noche, esta gente conectada (...) cuando yo me conectaba a las 8 AM tenía una bandeja de correos de correos enviados a las 7, a las 8, a las 9, a las 10:30 de la noche (...) pero en un punto pensé: No, gracias, estoy yendo presencial, pues por lo menos tengo la excusa de que salí de la oficina a las 6.

También son lecciones no aprendidas, la ausencia del derecho a la desconexión, la falta de escucha por parte de sus superiores, estancamiento de mercado laboral como lo afirma nuevamente el participante 2: al comentar que: “la persona que renunciaba, no se reemplaza. ¡Entonces cuando tú empiezas a tener como ese tipo de, miércoles! ¿No vas a reemplazar a la persona?”

Como aduce Fierro-Moreno (2021) se busca demostrar que la gestión del cambio ante la crisis del COVID-19 afrontada por las organizaciones, no fue necesariamente eficiente ni trajo efectos positivos para las sensaciones y la incidencia de las personas. (p. 23)

Otra lección no aprendida es el *patronismo*, que se puede considerar como generador de malestar en los trabajadores quienes lo señalaron como una carga y fiscalización del trabajo, y esto genera gran malestar.

Siguiendo con las lecciones no aprendidas que se desea resaltar, es, que no se valora el capital humano y por ende genera consecuencia como la fuga de talento, como lo manifiesta el participante 11 quien hace énfasis en lo siguiente:

No ha aprendido a valorar a su gente y que, de repente eso le está costando mucho a otras organizaciones que tomaron la decisión de colocarlas en suspensión perfecta o rescindir de sus contratos y entonces otras organizaciones se llevaron ese talento. Y luego para recuperar ese talento ha sido muy complicado recuperarlo o ahora, peor aún, ese talento ya no quiere volver con esas empresas, ni siquiera con empresas similares

Como lección no aprendida también se mencionaron la obligación al cumplimiento de la labor por encima de los cuidados de bioseguridad, la falta de empatía y de escuchar activamente al trabajador pues se desconecta de la importancia del ser humano dentro de la organización y en la que se desdibuja debido al enfoque en entregar información de la pandemia que rodeaba el momento, dejando de lado la parte humana que había del mismo y enviando el mensaje que esa persona-máquina que laboraba cumpliera con la meta de sus funciones laborales.

### ***Causas de malestar derivadas de las lecciones no aprendidas en la pandemia***

En referencia a las *causas de malestar en relación con la organización del trabajo*, se encuentra que hay dos mencionadas por diferentes participantes: dificultad o ausencia de reconocimiento como lo afirma el participante 11:

Siento, que estoy trabajando solo para los demás y no hay reconocimiento propio, no hay algo con lo que yo diga: no es que lo estoy haciendo y me siento... obviamente, pues me siento bien profesional y estoy cumpliendo con mi trabajo, pero no siento ese reconocimiento de como: Hey ven, lo estás haciendo bien o como todo el mundo, pues habrán cosas por mejorar, pero vamos a hacerlo, vamos adelante, busquémosle por un lado, busquémosle por el otro.

Siendo la negación del reconocimiento y la invisibilización de la gestión causantes de malestar mencionados por Orejuela (2014) y parafraseados en el marco teórico conceptual de este trabajo de tesis.

Otra causa del malestar es la recarga laboral mencionada los participantes entrevistados en contextos que generaban sensación de inequidad laboral como uno de los participantes lo menciona:

Mantuvieron a un puesto de diseñadora de apertura de hoteles. En este momento, en la pandemia no íbamos a necesitar una diseñadora y la mantuvieron y sigue manteniéndose hasta ahora. Entonces se pudo sacar esta persona y poder a otra persona que sí se necesite más en operación

Siendo, de la misma manera, la percepción de inequidad laboral otra de las causas de malestar y sufrimiento mencionadas también por Orejuela (2014).

Adicionalmente las causas de malestar relacionadas con la organización del trabajo y que fueron mencionadas son: ausencia de elementos básicos para atender las labores dentro de la virtualidad, dinámica y adaptación de diferentes procesos organizacionales, ausencia de flexibilidad para trabajo en casa, primero los números después las personas, reducciones de sueldos, renuncias masivas, ausencia del ascenso administrativo y reducción exagerada de puestos de trabajo obligatoriedad de la presencialidad mencionada por el participante 8:

Conversamos hace poco con mi jefa directa y nos comenzó a contar de que ya estaban viendo como que las acciones para empezar a retomar las funciones, porque ya lo habían hecho en Colombia y en Chile, iba a ser como que una semana trabajamos al mes y luego, a partir de marzo y abril se iba a ampliar esos días y ya para julio iban a alquilar nuevamente las oficinas. Y nuevamente iba a ser el mismo trabajo de siempre en oficina con... no sé, (...) que el trabajo de oficina ya no, ya no es.

Con referencia a las *causas de malestar en relación al liderazgo*, se mencionan dentro de los sujetos es la falta de acompañamiento como lo menciona el participante 2:

tuvimos que poner otra gente presencial completa porque su equipo no es de trastear, o sea tiene que ir a la oficina a trabajar todos los días, así sea una auxiliar, porque su equipo no lo puede mover de aquí para allá. (...) los que sí tienen el equipo: jefe es que yo me muevo en transporte público, me monto en el bus, vivo por allá en un barrio que no sea pues lo más

seguro, entonces si me llega a pasar algo en el equipo, si se cae, si se moja. (...) Pero eran variables que no habíamos tenido en cuenta y yo siento, ¡miércoles! y gestión humana, ¿qué ha hecho al respecto?

Ahora bien, otras de las causas relacionadas al liderazgo son la ausencia de motivación por medios virtuales, el rompimiento de conductos regulares por malas prácticas organizacionales y ausencia de reconocimiento como lo menciona el participante 11:

Cuando yo veo que de ese lado no hay reconocimiento de las personas que en la pandemia fue un tema muy fuerte, tiempos en los que ellos irónicamente y como con risa nos decían: “recuerden que están 24/7”. Se logró sacar adelante todo el proceso y después como que ¿dónde quedó todo eso que se hizo?

Las causas de malestar en relación al liderazgo revelan unas grandes fallas en términos de comunicación horizontal dentro de las organizaciones lo que configura un obstáculo en la gestión del cambio, como lo señala Vesga et al. (2020) y en donde los cuestionamientos y el análisis de los cambios que pueden venir es completamente ausente.

Otras causas de malestar relacionadas al liderazgo mencionadas fueron sensibilización del ejercicio del liderazgo en condiciones de virtualidad, ausencia del ejercicio del derecho a la desconexión, pérdida de los objetivos laborales, concentración en el resultado olvidando lo humano, maltrato laboral por los superiores y cambio abrupto del estilo de liderazgo.

Se considera importante recalcar que las causas de sufrimiento asociadas se encuentran relacionadas a la manera como los individuos con posición de liderazgo gestionaron el alcance de sus cargos y que no necesariamente involucra una directriz organizacional. Lo que revalida, una vez más, la relevancia de la subjetividad en la relación de las personas con su trabajo.

En lo referente a las causas *de malestar en relación con los pares*, se halla que fenómenos presentados como la ausencia de comunicación y empatía que se convierte en negación del reconocimiento siendo esta una de las causas de malestar mencionadas por Orejuela (2014), como lo contextualiza el participante 11:

mi malestar, pues también se ve reflejado en ellos, ¿sí? Porque, pues, digamos que yo soy como la líder del proceso. Ellos también me lo transmiten a mí. Yo soy quien también tiene

que transmitirlo a gerencia. Entonces, estoy como recibiendo todo y hay cosas en las que yo ya no tengo cómo actuar, entonces ellos me piden, me dicen que necesitan, quieren una cosa, quieren la otra, pero son temas que ya se me salen de mis manos, que yo no puedo, no sé cómo actuar y pues más frustración me da porque también sé que es un trabajo que ellos están haciendo fuerte, algo que ellos necesitan reconocimiento, pero que no está en mis manos darle lo que ellos quieren o lo que ellos se merecen, porque no es no es mi decisión.

Otro causante de malestar en relación con los pares hallado, está asociado a la percepción de inequidad, también validado por Orejuela (2014) en el que el sujeto 13 afirma: al ellos mantener estas personas, puestos que se pudo sacar, ahí nosotros no abríamos los puestos en operación, hubo mucha carga, (...) si fue aumentando y dijeron: No hay presupuesto para abrir puestos todavía, hay que esperar el otro año como va

Otros causantes de malestar relacionados a los pares hallados fueron: desigualdad de funciones en el mismo rango, cero compañerismos, clima laboral frío, falta de comprensión individual, y falta de reconocimiento que tienen la capacidad de aumentar los temores propios de los sujetos como la invisibilización de la gestión y la sensación de incompetencia (Orejuela, 2014, pp. 181-182).

### ***Síntomas de malestar experimentados derivados de las lecciones no aprendidas en la pandemia***

En cuanto a *síntomas de malestar físico* se encuentra como factor común el estrés como lo describe Ramírez (2021), presentándose como derivación de la tensión inadmisibles y el desgaste tanto físico como emocional; también se observa una tendencia a la aparición de otros síntomas relacionados a la ergonomía y que se representan en dolores lumbares como lo menciona el participante 7: “en este momento tenemos personas que están estresadas, que están aburridas, que no quieren volver a la oficina o que se incapacitaron 3 veces porque tenían lumbago” además de apariciones de enfermedades como el herpes zóster (culebrilla) y trastornos de sueño como lo afirma el participante 4:

En el personal, pues sí, falta de sueño he podido ansiedad, de pronto, también yo hasta desde antes de la semana de receso tuve, personalmente tuve culebrilla, que es una especie de herpes y sé que no soy la única que ha sufrido eso.

Factores asociados a la ansiedad, el agotamiento y los trastornos del sueño se presentan en la mayoría de los entrevistados, como lo menciona uno de los participantes: “Creo que cansancio, no he podido dormir, no se puede dormir bien.” así mismo es encontrado y relacionado en la literatura como “la fatiga, interpretada como el principal signo de la “desadaptación al trabajo” (Dejours & Gerent., 2014, p.18)

Es determinante exponer, que se evidencian muchos síntomas de carácter físico y algunos de ellos son el reflejo de enfermedades poco comunes o que no son muy mencionadas por autores que exponen el tema, en algunos casos migraña, gastritis, presión ocular y heridas por el uso constante de las mascarillas como lo comenta la participante 12:

Cansancio porque eran jornadas largas. De estar, lo que te digo, mucho, mucho tiempo de pie. El uso de todos los elementos de protección personal, cansan. De verdad no es broma, ustedes veían por televisión o en redes sociales gente con heridas en la cara y de verdad se forman úlceras por presión por las mascarillas.

Para las clínicas de trabajo que buscan comprender el sufrimiento de las personas que realizan sus actividades dentro de una organización, resulta de suma importancia, conocer esto que aqueja a las personas, Dejours (2009) quien respalda la aparición de los síntomas y la evidencia para detectar las causas del malestar y el sufrimiento, destaca la pronta detección de los mismos.

Todos los entrevistados manifestaron algún síntoma físico que les genera malestar en relación al trabajo entre otros detectados son: angustia, desesperación y soledad.

Respecto de los *síntomas de malestar psicológicos* los participantes manifestaron en su mayoría, síntomas como la ansiedad, la irritabilidad y las alteraciones repentinas por discusiones laborales, reflejando el desgaste emocional, con esto también se evidencia sensaciones de: sin sentido al trabajo, incertidumbre, y de otras emociones negativas; de acuerdo a lo expuesto por Ramírez (2021) y Orejuela (2018) en la evidencia de los síntomas psicológicos que generan malestar en los trabajadores.

Uno de los síntomas que representa a la mayoría de los trabajadores es el miedo, como lo expresa la participante 9: “tuve un tema y era medio... no sé depresivo con el tema, o sea, me ha bajoneado, realmente me ha bajoneado y como que de repente decía: ya no, no

quiero estar aquí.” Estos síntomas de malestar alteran la psicodinámica del trabajo, y el trabajador siente momentos de frustración al no tener salidas ni respuesta a lo que está viviendo entrando a las denominadas psicopatologías de la soledad.

La irritabilidad como un síntoma que se detectó, es expresado por uno de los participantes de la siguiente manera: “Pues irritabilidad, si, había momentos en los que estaba completamente irritable. Y me he dado cuenta que últimamente, es un tema como de ahogo, entonces me da tanto mal genio que a veces hasta lloro.”

Además, encontramos que hay una tendencia a síntomas asociados a la depresión, la hipersensibilidad, la tristeza y la ausencia de habla como afirma el participante 1:

“todo ese tipo de cosas me afectan y se me notan mucho porque yo me callo, me quedo más callado... porque yo soy más entrón, más de construir y últimamente he estado como más... más achicopalado como más bajado. Más bajado de nota y eso ya me lo han dicho algunos”

Hubo mención de otros como, la hipersensibilidad que refleja el desgaste emocional al que han sido sometidos los participantes por las condiciones de la pandemia tanto dentro como fuera del contexto del trabajo, pues después de todo la subjetividad en las experiencias de los sujetos no puede ser separada para temas laborales y temas personales.

En cuanto a los *síntomas de malestar relacionales*, se encuentra una tendencia de los participantes a mantener como tema de conversación los problemas del trabajo entre pares, como lo afirma el participante 11:

Hey, no hablemos de pega. Pega, es como el camello, el trabajo, aquí se le llama al trabajo pega. No hablemos de pega y generalmente, el 90% de las veces terminamos hablando de pega, de trabajo; entonces es como... pasa lo mismo y siempre volvemos a los mismos problemas, tratamos como... nos quejamos de las personas con las que trabajamos, que por qué no avanzan con lo que están haciendo... Es como ese sentir, de escuchar: estoy cansado, me quiero ir.

Así mismo hay mención en la falta de concentración en tareas específicas por múltiples distractores multimediales; Sarraillet (2020) explica cómo esto afecta directamente las relaciones con las personas e igualmente las postulaciones que realizan desde el psicoanálisis basado en Freud.



Otros síntomas hallados son: ignorar algunos problemas relacionales, irritabilidad y pérdida de las relaciones con los clientes, falta de empatía con los compañeros, afectación de las relaciones por exceso de trabajo, resiliencia, se encuentran también alineados con lo definido por Ramírez (2021) en el que los síntomas relacionales se ven reflejados en un aumento de la conflictividad intersubjetiva, la negación del reconocimiento legítimo y la precarización de la cooperación y el aprecio mutuo, entre otros.

Sin embargo, hay un contraste dentro de las experiencias subjetivas en la que la sintomatología relacional no implicó necesariamente un efecto negativo, como lo relató el participante 10:

A nivel de relaciones no me afectó negativamente, me afectó más bien positivamente, porque si bien es cierto yo me deprimía, tenía cerca de mi pareja y de que conversaba con ella y me animaba. Claro estaba mal, deprimido, pero me animaba y salía pues, como una nueva actitud.

Esto permite conocer lo complejo que es totalizar sobre los síntomas debido a la subjetividad y las realidades de los trabajadores.

#### ***Consecuencias del malestar derivado de las lecciones no aprendidas en la pandemia.***

Respecto a las *consecuencias del malestar en el desempeño* que generaron las lecciones organizacionales no aprendidas durante la pandemia se encontró que la afectación en este campo se vio reflejada en comportamientos depresivos como lo relata el participante 1 en referencia a su desempeño: “Entonces todo ese tipo de cosas me afectan y se me notan mucho porque yo me callo, me quedo más callado... porque yo soy más entrón, más de construir y últimamente he estado como más... más achicopado como más bajado.”

Esto es afirmado por Acosta & Muñoz (2020) en donde el problema abordado se enfoca principalmente en el desempeño de los equipos teniendo como hipótesis “Los equipos ágiles poseen buen desempeño, pero cuando deben trabajar solo de manera virtual no contemplan el mismo desempeño como el que tienen trabajando presencialmente” (p. 43). y se puede relacionar con la falta de contacto físico, que ha manifestado los participantes 4, 7 y 11.

Igualmente, durante las entrevistas se detectó que coexiste el síndrome de Burnout asociadas a desempeño y la baja de productividad, que trae consigo una sobrecarga laboral como lo manifestó el participante 12:

Ya un año y medio con grupos, ya todo se volvió monótono entonces todo se volvió lo mismo, rutinario, entonces eso me comenzó a cansar a mí decir: Ya necesito un cambio. Y eso es lo que afectó y bajó mi forma de interés en el área, en el trabajo, comencé a ver otros hoteles que no manejaban así, que tenían otras funciones.

Pero, hubo algo que es importante resaltar y es el hallazgo que para algunos de los entrevistados debido a que su desempeño aumentó, a pesar de los síntomas manifestados, no permitieron que esto afectara su compromiso, como lo relata el participante 6: “Sin embargo, pudimos aprender, pudimos digamos que establecer como unos tiempos en los cronogramas establecidos como tal para poder dar respuesta a la excesiva carga laboral que nosotros teníamos, y así no afectar mi desempeño.”

Se establece, que es importante la subjetividad y el compromiso que las personas tienen establecidos como principios laborales de cumplimiento y responsabilidad, y que desean cumplir muchas veces sin importar las circunstancias, como lo afirma Fierro-Moreno (2021) en donde el estudio faltante de las emociones de los empleados y su incidencia hace parte fundamental de entender mejor los procesos de adaptación y consecuencias experimentadas por las personas en la transformación digital que las organizaciones sufrieron por la pandemia.

En relación con las *consecuencias del malestar respecto de la productividad* partimos de reconocer que la productividad es un tema que las organizaciones monitorean frecuentemente generando indicadores que los trabajadores deben cumplir, esta forma de medición de la labor, ha generado que las organizaciones sean más productivas pero a su vez se ha convertido en un generador de malestar como lo expone Orejuela (2020), las respuestas de los entrevistados no son de todo unánime, pues se han detectado escenarios similares a los puntos anteriores con posiciones opuestas de disminución o aumento de la siguiente manera:

La disminución de productividad en algunos casos con sobrecargas de trabajo, exceso de reuniones y correos electrónicos, como lo manifiesta el participante 11: “Yo creería que

sí se vio afectada se disminuye. ¿De qué manera? Digamos que como hay tan poco personal, ¿sí? Entonces he tenido que suplir operaciones de otras personas, contestar más correos”. Esto genera gran desmotivación como lo expone (Dejours & Gernet, 2014) y así lo manifestaron el participante 4 y 13.

Sin embargo, en otros escenarios, la productividad aumentó, algunos por la implementación de las herramientas tecnológicas, pocos distractores en la casa y la optimización del tiempo, como lo relata el participante 5:

Mi índice de productividad, pues, aumentó considerablemente, pero también es porque yo soy una persona que se auto motiva. Yo no necesito que alguien me esté diciendo: estás haciendo las cosas bien, no. Yo digo: me pongo esta meta y vamos por ella y vamos a sacar las cosas adelante.

Igualmente, el participante 10 lo manifestó de la siguiente manera:

En realidad, mi productividad ha aumentado en todo aspecto, porque yo trabajaba prácticamente solo, pero como yo trabajaba solo entonces decía, me motivaba, ¿no? me ponía mis cartelitos y decía: Nadie te va a juzgar por tus... por todo lo que avances, por todo lo que corras, si no, simplemente por tus objetivos o por tus metas trazadas. O sea, puedo hacer... puedo trabajar una horita mientras logro el objetivo y nadie me va a molestar.

Como *consecuencias del malestar en la dimensión relacional*, los participantes mencionaron haber obtenido divorcios, irritabilidad, pérdida de las relaciones con los clientes, conversaciones monotemáticas (relacionadas al tema del trabajo) como lo expresado por el participante 4: “Uno se vuelve muy terco, muy debatible y monotemático. (...) Y también nos estresa mucho, pues aquí llega una hora del este también a la casa. Entonces, no, no, el tema es el mismo.” y renunciaciones de compañeros como lo comenta el participante 5:

Tengo compañeros que se han retirado porque han dicho: No puedo más con esta carga, me voy, me voy así sea para mi casa a descansar, pero no, no, no sigo con esta carga, no puedo seguir en una organización que exige tanto tiempo, que demanda tanta carga y pues ha generado que se retiren compañeros.

Lo que se alinea con lo afirmado por la Organización Internacional del Trabajo en el sentido de la pérdida de empleos a nivel global, la disminución de ingresos provenientes del

trabajo y que se comienzan a configurar dentro de varios de los factores dentro de las causas de suicidio mencionadas por Reger et al. (2020) entre las que se pueden mencionar el estrés económico y la ansiedad.

Evidentemente todo lo vivido a lo largo de la pandemia tiene efectos sobre la salud mental y física de los trabajadores generando efectos como fatiga y estrés en cada uno de ellos, que llegan a afectar el *equilibrio entre el trabajo y la vida personal*, efecto que se liga debido a la recarga laboral, la ausencia de derecho a la desconexión y la irritabilidad que esto genera. Como lo percibe el participante 2: “o sea me congelas la nómina, no puedo contratar a nadie, estoy trabajando como por 2 o 3 y enseguida estás esperando que yo debo entrar a sacrificarte mi vida personal”. Reforzado por el participante 4:

El trabajo se triplicó entonces, los horarios, mientras fue la pandemia, pues no teníamos horarios ni fecha en el calendario, entonces esto era. Trabajábamos de 7 de la mañana a 10 de la noche de domingo a domingo, y entonces aquí preguntaba. ¿Mi esposo, pero y el computador? ¿A qué hora se apaga?

Y nuevamente se puede identificar en el participante 11:

Llegaba estresada y necesitaba desahogarme. Entonces pues me desahogo con mi esposo y le contaba y bueno, pero entonces haz algo, toma alguna decisión, siempre estás de mal genio, no puede seguir así. Con mis papás, temas de que venga, vivimos en la misma ciudad y llevamos un mes sin vernos, ¿cuándo va a venir a visitarnos? ¿cuándo vamos a hacer algo? como cosas así

La organización iberoamericana de seguridad social, lo expone en su estudio de 2019 donde resalta la importancia de este fenómeno y la atención que se le debe atender de forma prioritaria, ya que puede tener situaciones de estrés y problemas con la salud.

Otro comportamiento que se evidencia es la sensación de ser tratados como un número o indicador sin importar lo que realmente estaban sufriendo o de su agotamiento o de sus problemas personales, muerte de un familiar, contagio masivo o desencadenados, generando grandes afectaciones en el equilibrio de los trabajadores.

### ***Estrategias de defensa desplegadas para reducir el malestar***

En lo concerniente a las *estrategias de defensa individuales* es importante resaltar que la mayoría de los entrevistados contestaron que la principal estrategia, para afrontar el malestar que les generan las lecciones no aprendidas de la organización, es fortalecer su ser, lo que implicaba que sus respuestas estaban encaminadas a las actividades que los fortalecen personalmente, enfocado a sus hobbies como los son: práctica de deportes, desarrollo de objetos coleccionables, conversaciones con compañero o amigos, de temas específicos o de afinidad.

Como lo expresa el participante 1: “la bicicleta y claro, arriba de la bicicleta, se te olvidan los problemas, tienes que estar full, full, concentrado porque si te desconcentras, literalmente te caes” de esta misma manera lo comenta el sujeto 2:

El ejercicio. Es una cosa que me encanta, entonces yo siento que bueno, ahí es el único espacio del día en el que yo siento que no estoy pensando en trabajo, o sea, como que de verdad una desconexión de trabajo y de otro tipo de temas, por ejemplo, que uno tenga personales.

Se quiere resaltar una de las estrategias comentada por el participante 11 quien inicialmente, en la entrevista, manifestó no haber encontrado una estrategia individual de defensa, pero luego de terminar la grabación confesó que había renunciado esa misma semana de la entrevista (estaba en proceso de entrega del puesto) y esto la hacía sentir más tranquila y liberada del malestar.

Ahora bien, 5 participantes manifestaron en referencia a sus equipos de trabajo, que el buen humor era un insumo importante para sobrellevar el día a día así lo manifestó el participante 4: “tengo un excelente sentido del humor, y esto me ayuda a sobreponerse de la mayoría de las situaciones”.

Es importante recalcar que las estrategias de defensa, como aduce Dejours (2016) son los medios encontrados por los trabajadores para afrontar y contener el malestar y el sufrimiento que produce el trabajo y que buscan evitar la descompensación y los efectos deletéreos de la organización del trabajo sobre la salud mental de las personas.

Para finalizar los participantes mencionaron estrategias como buscar otro trabajo, tener actitud positiva y no mentir como estrategias para sobrellevar las angustias a las que se enfrentan en la cotidianidad laboral.

Para las *estrategias de defensa colectivas*, como se menciona en el cuerpo de esta investigación y lo dicho por Dejours & Genet, en el sentido que se detectaron que los trabajos que tenían riesgos y que exponían el miedo convirtiéndolo en un factor común se divide en dos: la primera, las conductas ostentatorias referente a la toma de riesgos o maniobras peligrosas, juegos y expresiones verbales. Y la segunda, ocultamiento de contenidos relativos al trabajo: peligro físico, enfermedad entre otras. Luego de las preguntas que se les fueron realizadas a los entrevistados, se encuentra que no identifican muchas estrategias colectivas para identificar el malestar y saber cómo manejar las situaciones, referente a esto el participante 1:

Nosotros tenemos una actividad que se llama la retrospectiva. En agilidad, se utiliza mucho como para hacer un flashback, una mirada al pasado de qué hicimos bien, qué hicimos mal y qué tenemos por mejorar. Y cada cierto periodo nosotros lo hacemos cada 2-3 meses.

Como se mencionó, aunque no lo identifica directamente como una estrategia de defensa colectiva. Igualmente, el participante 7 comenta:

La estrategia colectiva que hemos tenido con los chicos porque tengo analistas es, al menos para mantenernos juntos es: mandarnos un detalle de cumpleaños, cantarnos cumpleaños (...) tratar de mantener alguna reunión semanal y hablar de lo que sea, si es de trabajo, se habla de trabajo y si es de su hijo, se mantiene el tema en relación a los hijos.

Esto lleva a tener apoyo entre los mismos compañeros de trabajo que a pesar de las diferencias que tal vez se presente individualmente se deben unir para sobrellevar el malestar que los enmarca dentro de la organización.

Una acción particular ocurrió cuando se plantea esta pregunta con el participante 2 quien manifestó: “No, ahí yo siento que estamos en ausencia total...”, Las estrategias colectivas no son fácilmente identificables. como lo plantean Cataño Giraldo, D., 2019 en su estudio del placer y sufrimiento, donde habla de la importancia de identificar estas actividades.

## Conclusiones

Esta investigación abordó las experiencias de malestar y sufrimiento generadas por las lecciones organizacionales no aprendidas a raíz de la pandemia en el contexto del trabajo organizado y que se desarrolló dentro de las siguientes categorías: Lecciones que las organizaciones aprendieron durante la pandemia, causas de malestar, síntomas de malestar, consecuencias de malestar y estrategias de defensa, como lo plantean las clínicas laborales, eje fundamental para la comprensión de este trabajo.

A lo largo de todo el proceso generado por la pandemia de Covid-19, se concluye que los procesos de aprendizaje o no aprendizaje que cada organización atravesó, estuvieron marcados por la resistencia o flexibilidad de sus stakeholders a la adaptación y la velocidad que la situación lo requería, que, sumado a la subjetividad de los individuos, generó en las organizaciones momentos de verdad que abrieron la oportunidad de impactar a sus empleados, lo que coincide con los principales hallazgos relacionados en el estado del arte de este trabajo de tesis en el que cada hallazgo está relacionado a dicha subjetividad en la que los síntomas, las causas generadoras de malestar o sufrimiento están directamente influenciadas por la naturaleza de la industria, de la organización y del cargo de los participantes. Sin embargo, se encuentra que no todas las organizaciones tuvieron la capacidad y la oportunidad de aprovechar la situación vivida con la pandemia para generar impacto y que finalmente este no fue necesariamente positivo, encontrando reacciones contradictorias, sobre carga laboral, angustias en las tareas y sobre todo, detectando practicas que se realizaban antes de la pandemia y que se pudieron mantener (aplicando dinámicas de revolución 4.0) para la optimización de los procesos, pero que prefirieron en algunas organizaciones, no aplicar y volver a la tradicional forma en la que lo venían desarrollando.

En relación a las causas del malestar de un grupo de trabajadores podemos concluir que hubo una recarga laboral, una ausencia de los elementos básicos para atender la labor dentro de la virtualidad, una falta de acompañamiento, ausencia de la motivación y de comunicaciones, de reconocimiento y de empatía con el trabajador. El método para establecer las conclusiones encontradas en las causas de malestar, se encuentra dentro de la

tendencia encontrada en los problemas abordados de las investigaciones relacionadas dentro de las clínicas de trabajo ya que estas pretenden indagar y analizar los causantes de malestar y sufrimiento en el mundo del trabajo.

En relación a los síntomas de malestar, es inevitable mencionar los aspectos físicos, por un lado, como consecuencia de la ergonomía y por el otro lado la aparición de enfermedades relacionadas al sistema muscular e inmune que reflejan el estrés y malestar en los trabajadores, apuntando también a la depresión, la frustración y la hipersensibilidad desde la perspectiva psicológica. Esto como consecuencia, genera un impacto en la vida cotidiana, en el entorno psicosocial o familiar del trabajador.

En cuanto a las consecuencias del malestar, identificamos que cuando se presenta disminución de la productividad en las actividades asignadas al trabajador, se generan reprocesos. Factores como: falta de motivación laboral, sobrecarga laboral y el exceso de reuniones y correos electrónicos, no permiten que haya un avance efectivo y consciente de la tarea. En sus relaciones hay una gran incertidumbre y una nostalgia porque se ha perdido un poco el diálogo entre los pares, lo que afecta directamente a la relación del trabajo y la vida personal. En donde los problemas laborales, llegan a la privacidad del hogar logrando que el contexto personal se fatigue y las conversaciones sean monotemáticas. Esto se relaciona con el enfoque funcional que tenían los trabajos previos que relacionan las lecciones aprendidas y la productividad y el desempeño con factores netamente funcionales y cuantitativos.

Para las estrategias de defensa, como afirma Dejours (2016), son las herramientas encontradas por los trabajadores para contener el malestar y el sufrimiento. Se concluye que las estrategias individuales son influenciadas por los hobbies para solucionar sus problemas, tanto en la práctica de deportes o en otras actividades recreativas que buscan encontrar un escape para la distracción a los efectos deletéreos del trabajo. En cambio, las estrategias de defensa colectivas están un poco más difusas para poder entender cómo atacar las consecuencias del malestar y del sufrimiento de las organizaciones, aunque se puede percibir



una leve actividad en la misma, sobre todo basado en la conversación y la escucha activa de los pares.

Para finalizar, encontramos como las organizaciones no atienden el malestar de los individuos y comienzan a generar exigencias para el cumplimiento de las metas, sin importar sus estados de ánimos o lo que la pandemia ha afectado las dinámicas sociales, con los contagios y en algunos casos la muerte. Esto es realmente preocupante, ya que en las organizaciones se viene adelantando grandes debates en la actualidad sobre la importancia del recurso humano en la organización, la salud mental y los diferentes estudios que se encuentran en la literatura, con reflexiones que contradicen lo evidenciado en esta investigación, después de la pandemia.

Respecto de las *limitaciones de este estudio* se identificaron tres específicas en la realización de este trabajo de tesis. La primera está asociada al planteamiento original del trabajo en el que se buscaba realizar una investigación en cinco países (Colombia, Perú, Chile y Argentina). Sin embargo, al momento de buscar participantes voluntarios en Argentina, se encontró que algunas personas consideraron que no experimentaron malestar o no quisieron hablar de sus experiencias lo que implicó dejar a Argentina fuera del estudio.

La segunda limitación hace referencia a la experiencia personal de varios participantes en la que el foco del relato se salía de lo organizacional y se pasaba a un plano personal de lo vivido, justificado en razones de situación migratoria, experiencias relacionadas al campo profesional y personales que fueron revividas al indagar en las sensaciones de malestar y sufrimiento en la época encierro por pandemia.

La tercera, la incapacidad de realizar afirmaciones concluyentes de las lecciones no aprendidas, debido a la subjetividad y la realidad de las particularidades con las que se presentan y se viven las dinámicas laborales.

En relación con *las recomendaciones* partimos de reconocer que el pasado 10 de octubre se celebró el día mundial de la salud mental. La Organización Mundial de la Salud

ha comenzado un esfuerzo por hacer visible la importancia, la relevancia de la salud mental en las personas y la influencia que tienen las organizaciones en esta dimensión. Las lecciones organizacionales aprendidas y no aprendidas en el contexto del trabajo organizado y que son develadas en este trabajo de tesis, hacen justamente parte del equilibrio de la salud mental.

La recomendación más importante es, justamente, demostrar el valor que tienen las organizaciones en su interacción con las personas (organización del trabajo, liderazgo, reconocimiento) y hacer un llamado a ser conscientes de la capacidad que tienen para sublimar, en su interacción (organización del trabajo, relaciones de liderazgo, influencia en la vida personal, entre otros) con las personas en sus trabajos y que con gestos tan básicos como el reconocimiento pueden potencializar su desempeño de la misma manera que invisibilizar los sacrificios, la solidaridad, el profesionalismo genera efectos nefastos no sólo en la salud mental sino en desempeño y la productividad organizacional.

La segunda recomendación va dirigida a las personas para que comiencen a visibilizar todos aquellos factores organizacionales que son generadores de malestar y sufrimiento. sobre todo, en la post pandemia, que ha develado diferentes causas y ha demostrado cómo esto afecta directamente a los individuos y a sus entornos.

En relación con el valor practico de este estudio partimos de considerar que se quiso abordar diferentes países para lograr una serie de comparaciones, pero desviaba el alcance de este trabajo, pues el análisis se debe poner sobre la mesa con delimitaciones geográficas y culturales, entre otros aspectos. Sin embargo, es importante determinar que se logró comprender e identificar que las causas del malestar y los síntomas del malestar que se presentaron por las lecciones no aprendidas de las organizaciones en el trabajo organizado, son similares en países como Colombia, Perú y Chile.

De acuerdo a lo señalado por Fierro-Moreno (2021) que aduce el desconocimiento de campos humanos en las sensaciones experimentadas por las personas en temas como la colaboración virtual, este trabajo busca contextualizar las experiencias vividas por 13 individuos residentes en 3 diferentes países que permitan realizar la construcción de una noción de sensaciones y de percepciones subjetivas dentro del contexto del trabajo organizado durante y posterior a la pandemia de Covid-19.

Durante la pandemia y en el tiempo posterior se recuerda que no se encuentra literatura que demuestra lo que no aprendieron las organizaciones, y por lo tanto este estudio será insumo de las siguientes investigaciones.

## Referencias

- Acosta, A. E. y Muñoz, J. P. (2020). *Lecciones aprendidas del trabajo remoto de equipos ágiles por la pandemia Covid-19* [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Repositorio institucional Universidad EAN. <http://hdl.handle.net/10882/10002>
- Aguilar, A. (2015). El malestar en el trabajo, el trabajo precario y su repercusión en los vínculos. *Asociación de Psicólogos de Formosa y APDH Formosa*. <https://apdh.org.ar/sites/default/files/u7/El%20malestar%20en%20el%20trabajo.pdf>
- Arango Lopera, V., Preciado Álvarez, D. (2021). Teletrabajo y trabajo en casa: diferencias y posibilidades en el marco de la pandemia por Covid-19 [Monografía, Universidad EAFIT]. Repositorio Universidad EAFIT. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27447/Valentina\\_ArangoLopera\\_Daniela\\_PreciadoAlvarez\\_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27447/Valentina_ArangoLopera_Daniela_PreciadoAlvarez_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Araujo-Aguirre, W.E. (2021). Lecciones aprendidas y futuras estrategias empresariales a un año de la pandemia. *Quipukamayoc*, 29(60), 89-96. <https://doi.org/10.15381/quipu.v29i60.19975>
- Cascante Flores, N., (2015). *El análisis de la actividad de enseñanza en el contexto real del trabajo: un dispositivo de formación pedagógica para docentes universitarios* [Tesis de Doctorado, Universidad de Montreal]. Repositorio Institucional Universidad de Montreal. [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/18374/Cascante\\_Flores\\_Nora\\_2015\\_these.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/18374/Cascante_Flores_Nora_2015_these.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Cataño Giraldo, D., (2019). *Placer y sufrimiento en el trabajo: estudio de caso de un sujeto en entidad financiera* [Tesis de especialización, Universidad San Buenaventura]. Repositorio Institucional Universidad San Buenaventura. [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/7537/1/Placer\\_Sufrimiento\\_Trabajo\\_Giraldo\\_2019.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/7537/1/Placer_Sufrimiento_Trabajo_Giraldo_2019.pdf)
- CIEG-UNAM. (2016, Septiembre 28). *Sufrimiento en el trabajo... Dr. Christophe Dejours*. [video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=yBR7247jrKE&t=1913s>
- Dejours, C. (2009). El desgaste mental. Bayard.
- Dejours, C. & Gernet, I. (2014) Psicopatología del trabajo. Miño y Dávila Editores s.l. [http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2014/06/Dejours.-Psicopatologia\\_del\\_trabajo.pdf](http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2014/06/Dejours.-Psicopatologia_del_trabajo.pdf)
- Dejours, C. (2011). Texto Introductorio: Psicopatología del trabajo - Psicodinámica del Trabajo. *Laboreal*, 7 (1). <https://journals.openedition.org/laboreal/8030#citedby>
- Deloitte (2015). *Tendencias globales del capital humano: Liderando en el nuevo mundo del trabajo*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>

- Deloitte (2016). *Tendencias globales del capital humano: La nueva organización: Un diseño diferente*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016\\_PA\\_CapitalHumanoTrends\\_Esp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf)
- Deloitte (2017). *Tendencias globales del capital humano: Reescribiendo las reglas para la era digital*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/Tendencias-Global-HCT\\_2017-Colombia\\_VFPresentacion.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/Tendencias-Global-HCT_2017-Colombia_VFPresentacion.pdf)
- Deloitte (2018). *Tendencias globales del capital humano: El auge de la empresa social*. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano-2018.html>
- Deloitte (2019). *Tendencias globales del capital humano: Liderando la Empresa Social: Reinventándose con un enfoque hacia lo Humano*. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-de-capital-humano-2019.html>
- Deloitte (2020). *Tendencias globales del capital humano: La empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia adelante*. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-de-capital-humano-2020.html>
- Deloitte (2021). *Tendencias globales del capital humano: La empresa social en un mundo disruptivo: Liderando el cambio de sobrevivir a prosperar*. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/Tendencias-globales-de-capital-humano-2021.html>
- Departamento nacional de planeación (2021,Septiembre 26). Nuevas modalidades de trabajo en el estado durante la pandemia. <https://ccs.org.co/ley-de-trabajo-en-casa-en-colombia/>
- Fierro-Moreno, E. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. *Nova scientia*, 13(spe). <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2762>
- Franceschi, M. & Southo Pinheiro, L.R. (2016). Experiencias de placer y sufrimiento en el trabajo de la enfermería: una mirada desde la Teoría Psicodinámica del Trabajo. *Alternativas en psicología*. DOI: <https://www.alternativas.me/attachments/article/122/Experiencias%20de%20placer%20y%20sufrimiento%20en%20el%20trabajo%20de%20enfermer%C3%ADa.pdf>
- Gallego, M.C., Soto, M.A. (2021). *El cambio organizacional, un artículo de revisión* [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/29818/EL%20CAMBIO%20ORGANIZACIONAL%2C%20UN%20ART%C3%80CULO%20DE%20REVISI%C3%93N.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Gañán-Moreno, A., Soto-Hincapié, E., Pérez-Cortes, L., Orejuela-Gómez, J. y Moreno-Cabezas, S. (2021). Placer y sufrimiento en el desarrollo del trabajo de grado: Estudio de caso en estudiantes de pregrado de Medellín (Colombia). *Cultura, Educación y Sociedad*, 12(2), 113-130. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.12.2.2021.07>

- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill.
- Herrera Abad, L. (2021). Lo que nos deja la pandemia: El dolor de la incertidumbre. *Revista Psicoanálisis*, 26(s.n), 44-54. <http://www.bivipsi.org/wp-content/uploads/2021-spp-psicoanalisis-26-5.pdf>
- International Labour Organization (2021). ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Seventh edition. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_767028.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf)
- Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Julio 16 de 2008. DO 47052
- Ley 2088 de 2021. Por la cual se regula el Trabajo en Casa en Colombia, Mayo 12 de 2021. DO 51788.
- Melo, M.A. y Orejuela, J. (2014). Clínicas de Trabajo: un estado en cuestión. En J. Orejuela (Eds.), *Psicología de las organizaciones y el trabajo* (pp. 381-410). Bonaventuriana.
- Mejía Navarrete, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales*, 4(5), 165–180. <https://doi.org/10.15381/is.v4i5.6851>
- Minué Lorenzo, Sergio. Bravo Toledo, Rafale. Simó Miñana, Juan. (2020) Lecciones no aprendidas de la pandemia de la COVID-19. No todo es clínica. *AMF*; 16(7) 384-393
- Natal, Carmen. (2020) Algunas lecciones aprendidas (o no tanto) de la COVID-19. *Journal of Healthcare Quality Research*. Vol. 35 (4). 207-208. <https://www.elsevier.es/en-revista-journal-healthcare-quality-research-257-pdf-S2603647920300683>
- Orejuela, J. (2020). Cuarto espíritu del capitalismo: pandemia y malestar. En M. R. Gutierrez & C.A. Suárez (Eds.), *Pensar la crisis. Perplejidad, emergencia y nuevos nosotros* (pp. 49-68). Editorial EAFIT.
- Orejuela J. (2014). *Psicología de las organizaciones y del trabajo*. Editorial Bonaventuriana. [https://www.researchgate.net/publication/327152002\\_Psicologia\\_de\\_las\\_organizaciones\\_y\\_del\\_trabajo\\_Apuestas\\_de\\_investigacion\\_I](https://www.researchgate.net/publication/327152002_Psicologia_de_las_organizaciones_y_del_trabajo_Apuestas_de_investigacion_I)
- Orejuela, J., Malvezzi, S., Mendes, A.M. & Vásquez, A. (2020). The Clinics of Work: An Alternative Vision of Occupational Health. *International Journal of Psychological Research*, 13 (2), 109–117. <https://revistas.usb.edu.co/index.php/IJPR/article/view/4737/3707>
- Orejuela, J., Pérez, M.M. & Vásquez, A. (2019). Trabajo, subjetividad y clínicas del trabajo : una aproximación al estado de su cuestión en el caso colombiano. *Varia*, 15 (2). <https://journals.openedition.org/laboreal/15522>
- Organización Iberoamericana de Seguridad Social. (2019) Prevención de riesgos Laborales en

el Teletrabajo (EOSyS 18 Versión 1) <https://oiss.org/wp-content/uploads/2019/06/EOSyS-18-PRL-en-el-teletrabajo.-doc.pdf>

Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Glosario sobre brotes y epidemias*. [GLOSARIO SOBRE BROTES Y EPIDEMIAS - PAHO](https://www.paho.org/file/download)[https://www.paho.org > file > download](https://www.paho.org/file/download)

Quecedo Lecanda, R. & Castaño Garrido, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5-39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>

Quintero Torres, J. (2020). La bolsa o la vida en contexto de pandemia. Reflexión a propósito del malestar social y el papel de la psicología. En R. Cogua Romero, D. Andrade Agudelo, E. Ordóñez, L. Nieto Ramírez, S. Molina Hincapié, M. Sarria Paja, S. Mora Moreno, C. Giraldo Jiménez & L. Vélez Franco (Eds.). *Reimaginar el futuro pospandemia*. Editorial Universidad Santiago de Cali. <http://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/4693>

Ramírez Solano, E.C., (2021). *Experiencias de placer y sufrimiento en el trabajo de analistas de selección de personal en empresas de intermediación laboral* [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/30065/EucarisSofia\\_RamirezSolano\\_2021.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/30065/EucarisSofia_RamirezSolano_2021.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Reger, M., Stanley, I. & Joiner, T. (2020, Abril 11). *Suicide Mortality and Coronavirus Disease 2019 - A perfect storm?*. [10.1001/jamapsychiatry.2020.1060](https://doi.org/10.1001/jamapsychiatry.2020.1060)

Sarraillet, M. I. (2020). La dimensión del síntoma en el psicoanálisis. *El rey está desnudo. Revista para el psicoanálisis por venir, s.v.* (16), 191-201. <http://elreyestadesnudo.com.ar/wp-content/uploads/2020/08/El-rey-está-desnudo-Nro-161.pdf#page=98>

Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Comisión Económica para América Latina. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45759-la-pandemia-Covid-19-su-efecto-tendencias-mercados-laborales>

World Health Organization. (2021). *WHO-convened Global Study of Origins of SARS-CoV-2: China Part*. <https://www.who.int/publications/i/item/who-convened-global-study-of-origins-of-sars-cov-2-china-part>

Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Ángel Jaramillo, J., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

Zuleta Pastor, P. (2018). Encuentro entre Christophe Dejours y trabajadores chilenos. Conversatorios sobre salud mental y sufrimiento en el trabajo. *TEUKEN BIDIKAY. Revista*

*Latinoamericana De Investigación En Organizaciones, Ambiente Y Sociedad.*, 9(12), 135-152. <https://doi.org/10.33571/teuken.v9n12a6>



## Anexo 1: Cuadro síntesis propuesta de investigación

### VIVENCIAS DE MALESTAR DERIVADOS DE LAS LECCIONES NO APRENDIDAS EN EL CONTEXTO DEL TRABAJO

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de Estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis de categorías	Conclusiones
Vivencias de malestar derivados de las lecciones no aprendidas en el contexto del trabajo organizado	¿Cuáles son las vivencias de malestar experimentadas por un grupo de trabajadores derivadas de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado?	General: Identificar las vivencias de malestar experimentadas por un grupo de trabajadores derivadas de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado.	<p><i>Antecedentes: El estado del arte de la cuestión</i></p> <p><i>El malestar en el trabajo: Aproximación, definición.</i></p> <p><i>El sufrimiento en el trabajo como una forma de expresión del malestar subjetivo.</i></p> <p><i>Macro-contexto: Cambios organizacionales en el trabajo organizado ante pandemia COVID-19</i></p>	<p>Explicativo con elementos Descriptivos</p> <p>Cualitativo con diseño narrativo</p> <p>Estudio de caso Transversal</p> <p>muestra no probabilística</p>	<p>Trabajadores de diferentes áreas, sectores e industrias que se desempeñan dentro de un contexto de trabajo organizado</p>	<p>Entrevistas cualitativas semiestructuradas</p> <p>Categorías:</p>	<p><b>Fase I:</b> Contextualización</p> <p><b>Fase II:</b> Ejecución del método</p> <p><b>Fase III:</b> Organización y análisis de los datos</p> <p><b>Fase IV:</b> Obtención de conclusiones y presentación de tesis</p>	<p>Caracterización de los sujetos</p> <p>Categoría de análisis</p>	<p>Al rededor de las lecciones aprendidas y no aprendidas se concluye que aún no existe una adaptación a las nuevas formas de trabajo y que las organizaciones están</p>
		Obj Esp 1: Identificar, dentro del contexto del trabajo organizado, las lecciones que las organizaciones aprendieron durante la pandemia.	<p><b>lecciones que las organizaciones aprendieron durante la pandemia.</b></p>	<p>Lecciones que las organizaciones aprendieron durante la pandemia.</p>	<p>Lecciones que las organizaciones aprendieron durante la pandemia.</p>				

								perdiendo una gran oportunidad de adaptarse a las nuevas dinámicas.
		Obj Esp 2: Describir las <b>causas de malestar en un grupo de trabajadores</b> derivadas de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado.	<i>Los <b>determinantes del malestar en el trabajo.</b></i>			Causas de malestar	Causas de malestar	Al rededor de las causas de malestar se concluye que ausencia de elementos básicos para el desarrollo de las actividades virtuales, acompañamiento, motivación y comunicación
		Obj Esp 3: Describir los <b>síntomas de malestar experimentados por un grupo de trabajadores</b> derivados de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado.	<i>Síntomas de <b>malestar en el trabajo.</b></i>			Síntomas de malestar	Síntomas de malestar	Al rededor de los síntomas de malestar se concluye que están influenciados por la ergonomía y la presencia de enfermedades que reflejan el estrés y afectan la vida cotidiana y familiar.
		Obj Esp 4: Analizar las <b>consecuencias del malestar generado en un</b>	<i>Consecuencias del <b>malestar subjetivo en el trabajo.</b></i>			Consecuencias del malestar	Consecuencias del malestar	Alrededor de las consecuencias del malestar se concluye que hay una disminución

		<p><b>grupo de trabajadores</b> a raíz de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado.</p>						de la productividad, sobre carga laboral exceso de reuniones y correos electrónicos
		<p>Obj Esp 5: Caracterizar <b>las estrategias de defensa encontradas en un grupo de trabajadores</b> en base a las vivencias de malestar experimentadas por un grupo de trabajadores derivadas de las lecciones no aprendidas en la pandemia en el contexto del trabajo organizado.</p>	<p><b>Estrategias de defensa ante el sufrimiento subjetivo</b></p>			<p>Estrategias de defensa</p>	<p>Estrategias de defensa</p>	<p>Alrededor de las estrategias de defensa se concluye que las individuales son influenciadas por hobbies y actividades de gusto personal y las colectivas son un poco más difusas.</p>

## **Anexo 2: Propósito, Estructura y Protocolo del instrumento**

### ***Propósito***

**Qué:** Se pretende indagar acerca de las vivencias de malestar derivadas de las lecciones organizacionales no aprendidas en la pos-pandemia en el contexto del trabajo organizado.

**Cómo:** A través de entrevistas cualitativas semiestructuradas aplicadas de manera individual.

**Para qué:** Para caracterizar las vivencias de malestar derivadas de las lecciones organizacionales no aprendidas en la pos-pandemia en el contexto del trabajo organizado.

**En quienes:** Personas que sean empleados (as) de organizaciones, vinculados (as) en un lapso de mínimo tres (3) años sin distinción de género, edad, clase social, raza u otro criterio adicional.

**Dónde:** En cada uno de los países escogidos para este trabajo (Colombia, Perú, Chile y Argentina). Las entrevistas serán desarrolladas de manera virtual.

**Cuando:** En los meses de octubre y noviembre de 2021.

**Estructura del instrumento de indagación sobre vivencias de malestar derivadas de las lecciones organizacionales no aprendidas en la pos-pandemia en el contexto del trabajo organizado**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS DE RASTREO / ANÁLISIS DE DATOS	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS
Identificar, las lecciones que las organizaciones aprendieron durante la pandemia.	Lecciones que las organizaciones aprendieron durante la pandemia.	Lecciones aprendidas	¿Qué lecciones considera que su organización aprendió durante la pandemia?
		Lecciones no aprendidas	¿Qué lecciones considera que su organización no aprendió durante la pandemia?
			¿Qué impacto emocional tuvo para usted esa lección no aprendida?
Describir las causas de malestar	Causas de malestar	Organización del trabajo	¿De qué manera las lecciones no aprendidas en relación con la organización del trabajo le causan malestar?
		Liderazgo	¿De qué manera las lecciones no aprendidas en relación al ejercicio del liderazgo, le causan malestar?
		Relación con los pares	¿De qué manera las lecciones no aprendidas en relación de los compañeros de trabajo, le causan malestar?
Describir los síntomas de malestar	Síntomas de malestar	Físicos	¿Qué síntomas de malestar a nivel físico ha experimentado como consecuencia de las lecciones no aprendidas?
		Psicológicos	¿Qué síntomas de malestar a nivel psicológico ha experimentado como consecuencia de las lecciones no aprendidas?
		Relacionales	¿Qué síntomas de malestar a nivel relacional ha experimentado como consecuencia de las lecciones no aprendidas?
Analizar las consecuencias del malestar	Consecuencias del malestar	Desempeño	¿De qué manera el malestar derivado de las lecciones no aprendidas ha afectado su desempeño?
		Productividad	¿De qué manera el malestar derivado de las lecciones no aprendidas ha afectado su productividad?
		Relaciones	¿De qué manera el malestar derivado de las lecciones no aprendidas ha afectado sus relaciones interpersonales?

		Equilibrio trabajo vida personal(conciliación)	¿De qué manera el malestar derivado de las lecciones no aprendidas ha afectado el equilibrio de su vida personal?
Caracterizar las estrategias de defensa.	Estrategias de defensa	Individuales	¿Qué estrategias a nivel individual ha desplegado para disminuir el malestar de las lecciones no aprendidas?
		Colectivas	¿Qué estrategias a nivel colectivo o con los compañeros de trabajo a desplegado para disminuir el malestar de las lecciones no aprendidas?

# **PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE LAS VIVENCIAS DE MALESTAR DERIVADAS DE LAS LECCIONES ORGANIZACIONALES NO APRENDIDAS EN LA POS-PANDEMIA EN EL CONTEXTO DEL TRABAJO ORGANIZADO**

## **DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre:

Edad:

Sexo:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la empresa:

Nivel educativo:

Profesión:

## **LAS LECCIONES APRENDIDAS DURANTE LA PANDEMIA.**

- ¿Qué lecciones considera que su organización aprendió y no aprendió durante la pandemia?
- ¿Qué lecciones considera que su organización no aprendió durante la pandemia?
- ¿Qué impacto emocional tuvo para usted esas lecciones no aprendidas?

## **CAUSAS DE MALESTAR.**

- ¿De qué manera las lecciones no aprendidas en relación con la organización del trabajo le causan malestar?
- ¿De qué manera las lecciones no aprendidas en relación al ejercicio del liderazgo, le causan malestar?
- ¿De qué manera las lecciones no aprendidas en relación de los compañeros de trabajo, le causan malestar?

## **SÍNTOMAS DE MALESTAR.**

- ¿Qué síntomas de malestar a nivel físico ha experimentado como consecuencia de las lecciones no aprendidas?
- ¿Qué síntomas de malestar a nivel psicológico ha experimentado como consecuencia de las lecciones no aprendidas?
- ¿Qué síntomas de malestar a nivel relacional ha experimentado como consecuencia de las lecciones no aprendidas?

## **CONSECUENCIAS DEL MALESTAR.**

- ¿De qué manera el malestar derivado de las lecciones no aprendidas ha afectado su desempeño?
- ¿De qué manera el malestar derivado de las lecciones no aprendidas ha afectado su productividad?
- ¿De qué manera el malestar derivado de las lecciones no aprendidas ha afectado sus relaciones interpersonales?
- ¿De qué manera el malestar derivado de las lecciones no aprendidas ha afectado el equilibrio de su vida personal?

#### **ESTRATEGIAS DE DEFENSA.**

- ¿Qué estrategias a nivel individual ha desplegado para disminuir el malestar de las lecciones no aprendidas dentro del espacio del trabajo?
- ¿Qué estrategias a nivel colectivo o con los compañeros de trabajo ha desplegado para disminuir el malestar de las lecciones no aprendidas dentro del espacio del trabajo?



## Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

### Universidad EAFIT

#### DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento, es proveer a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol como participantes.

**Título del trabajo de investigación:** Vivencias de malestar derivadas de las lecciones organizacionales no aprendidas en la pos-pandemia en el contexto del trabajo organizado.

Investigadores Principales: Huber Fernando Gómez y Pablo Andrés Sanabria

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrollo en la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usara para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Concedo que la entrevista sea virtual y grabada en video, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

ID: \_\_\_\_\_

*¡Agradecemos su sincera participación!*