



Vigilada Mineducación

**PERCEPCIÓN DEL IMPACTO DEL CAMBIO POR LA REORGANIZACIÓN
DEL TRABAJO EN LA SALUD MENTAL DE UN GRUPO DE EMPLEADOS EN UNA
EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

Jajany Alejandra Pumarejo Freile

Tesis presentada como requisito parcial para obtener el título de
Magíster en Desarrollo Humano Organizacional

PhD. Jonny Javier Orejuela Gómez

Asesor

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN

2022

Percepción del impacto del cambio por la reorganización del trabajo en la salud mental de un grupo de empleados en una empresa del sector financiero de la ciudad de Medellín ¹

Por: *Jajany Alejandra Pumarejo Freile* ²

Resumen

Objetivo. Caracterizar la percepción del impacto del cambio por la reorganización del trabajo en la salud mental de un grupo de empleados de una empresa del sector financiero en la ciudad de Medellín. **Método.** Estudio cualitativo descriptivo, de diseño fenomenológico, basado en un estudio de caso de 10 empleados de una empresa del sector financiero a través de entrevista semiestructurada. **Resultados.** Las percepciones generales del cambio por la reorganización del trabajo implementado en la empresa son: mejor organización y metodología de trabajo y las desventajas más significativas fueron, una mayor vulnerabilidad por el manejo del cliente externo y la resistencia al cambio por parte de algunos empleados. Los impactos positivos en la experiencia de bienestar son mejoras en la gestión del tiempo, mejoras en la compensación variable, desarrollo personal y profesional, mientras que los impactos negativos son aumento de la carga operativa para algunos cargos y un mayor impacto negativo hacia los clientes externos. Con respecto a las consecuencias a nivel emocional, los entrevistados coinciden en la aparición de emociones como frustración, angustia y miedos presentados al inicio de la implementación del cambio sin persistencia a lo largo del tiempo y con pocas manifestaciones o consecuencias a nivel relacional. Con respecto a los síntomas de afectaciones de la salud mental derivados del cambio por la reorganización del trabajo, se presentaron algunos como dolores musculares y de espalda, cansancio y fatiga, sin conocer con exactitud la causa de estos síntomas. Las estrategias para reducir el impacto del cambio sobre la salud mental son en su gran mayoría actividades para el cuidado integral de la salud, como lo son la actividad física, meditación, compartir con amigos y la familia y equilibrio entre la vida laboral y personal, de igual manera, estrategias tanto individuales como colectivas con la familia, grupo de amigos y compañeros de trabajo. Finalmente, los entrevistados expusieron recomendaciones como el fortalecimiento en los

¹ Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT. Asesor: Jonny Javier Orejuela Gómez, PhD. Psicología Social del Trabajo de la Universidad de Sao Paulo.

² Fisioterapeuta de la Universidad Maria Cano. Especialista en Gerencia de la salud ocupacional de la universidad CES. Especialista en Ergonomía de la universidad UPB. Candidata a Magister en Desarrollo Humano organizacional. Correo electrónico: japumarejf@eafit.edu.co.

procesos de entrenamiento y formación, visitas presenciales a la sucursales, reconocimiento y acompañamiento del empleado de manera integral, así como el conocimiento del negocio para conectarlo con el propósito de vida de cada uno. **Conclusiones.** Los resultados de la investigación permitieron confirmar que los cambios por la reorganización del trabajo pueden impactar de manera positiva y negativa en la salud mental de los empleados, sí se perciben mayores ventajas, más impactos positivos que negativos, pocas manifestaciones de síntomas y estrategias para el cuidado integral de la salud de manera individual y colectiva, los efectos o las afectaciones en la salud mental serán cada vez menores en los empleados cuando se implementan estos tipos de cambio organizacional.

Palabras claves: Salud mental en el trabajo, cambio organizacional, reorganización del trabajo, sector financiero.

Introducción

Las organizaciones están en constantes cambios organizacionales por factores externos e internos que determinan el desarrollo de manera continua, la permanencia, la competitividad y la sostenibilidad en mercados de incertidumbre, en un mundo cada vez más globalizado. Al interior de las organizaciones se suelen implementar de manera permanente nuevas formas de diseñar y organizar el trabajo, con el objetivo de alcanzar la productividad y la eficiencia en el desempeño laboral de los empleados, de manera que contribuya a la rentabilidad, al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. En dichos cambios se encuentran involucrados los empleados en todos los niveles jerárquicos en forma directa o indirecta; transformaciones que pueden generar efectos tanto positivos como negativos en la salud de los colaboradores.

El abordaje para comprender lo que sucede al interior de las organizaciones con respecto a la salud mental de los empleados debe ser revisado dentro de varias perspectivas que ayuden a entender los fenómenos vistos de manera diferente por los actores que hacen parte de ellos. De acuerdo con Escudero et al (2014), en las organizaciones actuales se evidencia el entorno impuesto por la competitividad en los mercados, producto de un mundo cada vez más globalizado; esto trae a prioridad la necesidad de diseñar e implementar un desarrollo organizacional que puede generar múltiples implicaciones, como la resistencia al cambio, con la capacidad de producir efectos en la salud mental de los empleados.

Con la pandemia del COVID-19 la mirada hacia la salud mental en el trabajo cada vez toma más relevancia en los escenarios laborales, lo que pone en evidencia una necesidad a nivel mundial de buscar mecanismos para la prevención y promoción de la salud de manera integral en el trabajo, como una responsabilidad social de todos. Durante los últimos tiempos la evaluación del bienestar mental de los empleados se ha centrado principalmente en obtener información relacionada con aspectos del entorno personal, calidad de vida y relaciones con la familia. Hace algunos años era menor el énfasis por comprender el entorno laboral y la influencia que tenía la organización del trabajo en el bienestar y salud mental de los empleados, en sus familias y en el contexto social (Guerrero, 1994).

El estudio investigativo ocurrirá en una Organización del sector financiero en la ciudad de Medellín, la cual ha presentado cambios en la reorganización del trabajo, los cuales consisten en un modelo de renovación de las sucursales a nivel país, con la distribución de micromercados con sistemas relacionados que permiten el conocimiento integral de los clientes, mayor cobertura, ventaja competitiva, agilidad y cercanía, para continuar con el logro de la experiencia superior para los clientes. A nivel interno se implementaron cambios como: En roles y responsabilidades en cargos comerciales, nombres de cargos, la forma de atención a los clientes, estructuras de liderazgos y dinámica de las actividades de los cargos comerciales, nuevas formas de trabajo, desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos. Los empleados han realizado manifestaciones verbalizadas de malestar, desmotivación, angustia, incertidumbre, manifestación de síntomas físicos y mentales, ausencias laborales por causas médicas y permisos. Por tal motivo es necesario abordar este tipo de estudio con la finalidad de comprender la percepción del impacto en la salud mental, relacionado con el cambio organizacional por la reorganización del trabajo para aportar estrategias que contribuyan al cuidado de la misma, mitigar sus efectos negativos y proporcionar parámetros de acción para el bienestar integral de los empleados de la empresa.

Por lo anterior, se formuló la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la percepción del impacto del cambio por la reorganización del trabajo en la salud mental de un grupo de empleados de una empresa del sector financiero en la ciudad de Medellín?

Objetivos

General

Caracterizar la percepción del impacto del cambio por la reorganización del trabajo en la salud mental de un grupo de empleados de una empresa del sector financiero en la ciudad de Medellín.

Específicos

- Identificar las percepciones generales del cambio por reorganización del trabajo.
- Identificar el impacto que ha tenido el cambio por reorganización del trabajo en la experiencia de bienestar.
 - Describir las consecuencias o impactos del cambio por reorganización del trabajo en la salud mental.
 - Identificar los síntomas de afectación de la salud mental derivados del cambio por reorganización del trabajo.
 - Describir las estrategias que ha desplegado para reducir el impacto del cambio sobre la salud mental.
 - Identificar algunas recomendaciones para reducir el impacto negativo sobre la salud mental.

Marco de referencias conceptuales

Salud mental en el trabajo y cambio organizacional por reorganización del trabajo: una aproximación del estado de Arte

El siguiente trabajo tiene como propósito dar a conocer el estado actual de las investigaciones relacionadas con la salud mental en el trabajo y la relación con el cambio organizacional por la reorganización del trabajo. Para este fin se realizará el balance de los estudios encontrados afines con el tema a partir de las siguientes categorías: *propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.*

En lo referente al *propósito general* de las investigaciones se evidencia la tendencia de la relación entre la salud mental y el contexto laboral, se resalta la influencia en el factor de

satisfacción laboral asociado al clima organizacional, la cultura organizacional y los factores psicosociales, de igual manera la relación entre el diseño del trabajo, el bienestar y la salud mental, los tipos de trabajo que se caracterizan por las altas demandas emocionales y los efectos en la salud mental de los empleados. Asimismo, la relación entre el bienestar y el rendimiento de los empleados, desde la perspectiva de la invocación y la tecnología, que impacta los procesos laborales, los patrones de desgaste y la morbilidad en los empleados (Bravo et al., 2021; Ali et al., 2022; Ansoleaga y Toro, 2014; Guerrero y Puerto, 2007). Por otro lado, en lo referente al análisis organizacional, surgen indicadores donde se evidencian las inapropiadas condiciones relacionadas con los procesos de cambio organizacional, que afectan la salud mental y física de los empleados; la interrelación con el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio tienen consecuencias en el dinamismo de los entornos impuestos por la competitividad que se encuentra actualmente las organizaciones, los procesos de cambios que introducen efectos a menudo inesperados, lo que lleva a incrementar la incertidumbre y afecta a las personas y la forma en que se realiza la actividad laboral. De la misma forma, en la descripción y el análisis de las teorías de cambio organizacional, en la percepción de los empleados se identifican aspectos positivos y negativos, las implicaciones y desafíos que los líderes evidencian y enfrentan en estos procesos. Asimismo, se evidencian puntos claves que permiten implementar procesos satisfactorios de cambio con la participación del factor humano (Urtizbera, 2010; Escudero et al., 2014; Diaz, 2016; Becerra et al., 2019; Muñoz, 2017).

Por su parte, Hespanhol et al (2015) plantea una propuesta para afrontar desde diferentes perspectivas y niveles de análisis los problemas de salud mental ocasionados o agravados por los sufrimientos psíquicos propiciados por la actividad laboral por medio del desarrollo de posibles políticas públicas orientadas a la promoción de la salud mental de los empleados y a la prevención de enfermedades. Con respecto a lo mencionado por Orejuela et al (2019), en Colombia las investigaciones relacionadas con las perspectivas de las clínicas del trabajo y las psicodinámicas del trabajo son recientes, dada la poca difusión en español de estas perspectivas de análisis, sin embargo, se encuentran algunos estudios donde se abordan los problemas relacionados con la subjetividad y el interés por descifrar los efectos del mismo sobre estas variables de análisis en el desarrollo de la actividad laboral. En otras investigaciones describen las afectaciones de salud mental en el trabajo en diferentes contextos y durante la pandemia del COVID-19 y las estrategias de afrontamiento percibidas en los sujetos objeto de las investigaciones, así mismo, estudios

estadísticos de los efectos psicosociales generados por el COVID-19 en la población colombiana (Ossa, 2021; Villa et al., 2022; Sanabria et al., 2020). Las investigaciones coinciden con el propósito de describir y analizar la relación de la salud mental con las condiciones laborales y las dinámicas organizacionales establecidas por los nuevos contextos en el mundo del trabajo y problemáticas sociales que generan efectos positivos y negativos en la salud mental de los empleados.

Con relación a los *referentes conceptuales*, en las investigaciones se destacan los conceptos sobre organización del trabajo, cultura del trabajo, desarrollo mental, perspectivas sobre la relación de la salud mental y el trabajo, factores psicosociales, dimensión social y subjetiva, limitaciones en la intervención de los factores psicosociales, características del trabajo y las demandas relacionadas con los recursos laborales asociados con el análisis individual, grupal y organizacional, categorías de patologías mentales en el escenario laboral, sufrimiento en el trabajo desde la perspectiva psicodinámica, modelos de bienestar y organización saludable, demandas emocionales laborales, trabajo emocional, fenómenos de sobrecarga y subcarga mental con la consecuente aparición de estrés y patologías asociadas, la salud mental en el contexto de la pandemia COVID-19, (Bravo et al., 2021; Hespanhol et al., 2015; Ali et al., 2022; Gómez y Calderón, 2017; Orejuela et al., 2011; Ansoleaga y Toro, 2014; Guerrero y Puerto, 2007; Ossa, 2021; Villa et al., 2022). Otros aspectos relacionados son: el cambio organizacional, resistencia al cambio, variables psicológicas de la resistencia al cambio, factores que favorecen el cambio, control del trabajo y reestructuración en las organizaciones, factores moduladores y prescriptivos relacionados con el cambio organizacional, tipos de liderazgo, tipologías de cambio organizacional, gestión del cambio organizacional, (Urtizbera, 2010; Escudero et al., 2014; Diaz, 2016; Becerra et al., 2019; Muñoz, 2017).

Con relación al *tipo de estudio y tipo de diseño de investigación* de las diferentes investigaciones se encontraron estudios de reflexión teórica, los cuales explican fenómenos y perspectivas de la salud mental en el trabajo y su relación con variables organizacionales, las cuales pueden generar impactos y efectos sobre la salud de los empleados, la posición y recomendaciones de los autores de los estudios frente al cuidado individual, grupal y organizacional de los empleados en sus actividades laborales y lo fundamental de continuar aportando de manera integral con estudios reflexivos sobre una problemática que cada vez toma más relevancia a nivel mundial

y los efectos negativos en la salud mental de la población trabajadora (Bravo et al., 2021; Hespanhol et al., 2015; Guerrero y Puerto, 2007; Diaz, 2016).

De igual manera, en la revisión teórica de modelos y perspectivas, se encontraron estudios de tipo cualitativo descriptivo con corte transversal y diseño fenomenológico que exploran y describen, a través del análisis de los datos, las diferentes variables de investigación, como son: la salud mental en el trabajo y los efectos en los empleados y las implicaciones de cambio organizacional con su respectiva implementación y la influencia en la salud de las personas (Urtizberea, 2010; Ansoleaga y Toro, 2014; Becerra et al., 2019; Ossa, 2021; Villa et al., 2022). Se evidencio una investigación con un estudio de tipo predictivo desarrollado bajo un diseño correlacional simple, el cual se caracteriza porque busca conocer la relación funcional entre dos o más variables, a fin de predecir el comportamiento de los grupos y que, en este caso, corresponden a cultura y disposición al cambio organizacional de personas que pertenecen al mismo sector, tanto laboral como cultural (Vesga et al., 2020). Asimismo, se encontró un tipo de estudio observacional de corte transversal que presenta la creación de una base de datos con información sobre los efectos psicosociales generados por la pandemia COVID-19 en la población colombiana, con el fin de proporcionar a la comunidad de investigadores y entidades de salud pública evidencia científica actualizada (Sanabria et al., 2020).

Las investigaciones de tipo de estado de la cuestión también fueron predominantes, como es el caso de Escudero et al (2014), donde se realiza una caracterización del desarrollo organizacional y la resistencia al cambio que provoca su implementación en la organización, con la explicación teórica de aspectos generales de dicho fenómeno y finalmente las conclusiones que realizan los autores. De igual manera se realiza la revisión de publicaciones recientes en relación con variables como el diseño del trabajo, bienestar y salud mental para brindar una síntesis de los principales conceptos, modelos teóricos y la evidencia empírica que explica la relación de las variables y revisiones documentales sobre salud mental, en el contexto laboral y sus diferentes modelos, factores de riesgo psicosocial, legislación frente al tema con el objetivo de posibilitar una reflexión acerca del escenario de la salud mental (Ali et al., 2022; Gómez y Calderón, 2017).

Con relación a los *sujetos participantes* de las investigaciones se concluye que fueron empleados de diferentes tipos de empresas públicas y privadas de sectores económicos diversos con distintos niveles de cargos (Urtizberea, 2010; Ansoleaga & Toro, 2014; Becerra et al., 2019; Muñoz, 2017; Vesga et al., 2020). Por su parte, Ossa, (2021) y Villa et al (2022) en sus

investigaciones tienen como sujetos participantes a hombres y mujeres no relacionados en el estudio directamente con alguna empresa en particular. Se encontró, de igual manera, la investigación dirigida a la población en general mayor de 18 años para la creación de la base de datos de los efectos psicosociales generados por la pandemia COVID-19 (Sanabria et al., 2020).

En referencia con las *técnicas de recolección de la información*, las más utilizadas fueron las entrevistas semiestructuradas a profundidad (Muñoz, 2017; Ossa, 2021; Villa et al., 2022; Urtizberea, 2010). Otra técnica de recolección de la información fue las entrevistas individuales y grupales sobre los cuales se realizaron diagnósticos situacionales que permitieron llegar a conclusiones y dar recomendaciones para el inicio de proceso de aprendizaje (Urtizberea, 2010). En la investigación de Becerra et al (2019) el instrumento de recolección de la información fue la encuesta, documentación de procesos internos de la empresa y revisión de literatura. De igual manera, Sanabria et al., (2020) utilizó difusión de la encuesta en línea, no probabilístico (método bola de nieve). Por otro lado, en la investigación de Ansoleaga y Toro (2014) se empleó la escala de demandas emocionales del instrumento SUSESO ISTAS 21, validado en Chile por (Alvarado, Marchetti, Villalón, Hirmas y Pastorino, 2009), en el cual se describen las prevalencias y las diferencias de ésta en función de algunas dimensiones sociodemográficas y laborales. Asimismo, Vesga et al (2020), empleó el instrumento Disposición al cambio organizacional, diseñado por García y Forero (2016); para la evaluación de las variables se emplearon la adaptación para Colombia del OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) y la prueba Disposición al Cambio Organizacional.

Con relación a los *principales resultados o hallazgos* de las investigaciones, se puede evidenciar la necesidad de implementar estrategias organizacionales para la protección de la salud mental en el contexto laboral, teniendo en cuenta aspectos como claves en la identificación de los posibles problemas mentales en los trabajadores, estrategias de promoción, prevención e intervención. Es evidente cómo las condiciones y el medio ambiente de trabajo afectan la salud física y mental de los trabajadores y los datos obtenidos afianzan las perspectivas teóricas que relacionan los procesos de cambio organizacional con situaciones de inestabilidad anímica, malestar y sufrimiento psíquico (Bravo et al., 2021; Urtizberea, 2010).

Gómez y Calderón, (2017) concluyen que Colombia cuenta con una legislación que busca mejorar y crear escenarios de autocuidado, prevención, promoción de la salud y asistencia a los accidentes y enfermedades laborales, velando por unas condiciones de trabajo más idóneas y de

atención interdisciplinaria. No obstante, para lograrlo se requiere un cambio en las formas de relación en el ámbito laboral y en el aumento de la valoración de la relación de interdependencia que se da en grupos de trabajo, para ello urge también mayor sensibilización y pedagogía. De igual manera, Hespanhol et al (2015) consideran necesaria una fuerte conexión entre saberes y quehaceres multidisciplinares, no solamente en la aplicación de políticas, sino en la participación de su elaboración, en los cuales los investigadores y profesionales de las diversas áreas asociadas a la Salud Mental y el Trabajo puedan comprender los contextos sociales, culturales y económicos de los individuos, valorar el saber de los trabajadores y actuar con compromiso político. Otros de los resultados destacados, fueron: la importancia de planear un buen diseño del cambio organizacional con capacitaciones para empleados y líderes, con el objetivo de que en futuros procesos no se obtenga una maximización de aspectos negativos; la importancia de los líderes en los procesos de cambio y los esfuerzos de todos los niveles para mantener y mejorar la productividad, sin embargo dichos procesos generan incertidumbres y angustias en los empleados, con influencia sobre la cultura y el clima organizacional (Becerra et al., 2019; Muñoz, 2017; Vesga et al., 2020).

Por otro lado, Ansoleaga y Toro (2014) concluyen que en las ocupaciones cuya naturaleza impone una alta exigencia de control y trabajo con las emociones, se vuelve una necesidad la introducción de medidas preventivas, tales como el cuidado de los equipos y/o el desarrollo de competencias y habilidades personales de afrontamiento, cuyo paso previo debe ser el dimensionamiento de dichas demandas.

En *conclusión*, se puede evidenciar que en los estudios referenciados se ha estudiado la salud mental en el trabajo relacionada con variables organizacionales como el cambio organizacional, la resistencia al cambio organizacional; los procesos de restructuración; la organización del trabajo; el diseño de puestos de trabajo; el bienestar, el clima y la cultura organizacional; las dimensiones sociales, individuales y grupales. De igual manera, los factores de riesgo psicosocial, demandas emocionales, liderazgo y los efectos negativos y positivos resultantes de estas interacciones de los empleados en el contexto laboral, entre otros. A pesar de que existen estos estudios sobre el tema, es necesario continuar con investigaciones de tipo cualitativo, que contribuyan con el reconocimiento de los efectos positivos y negativos en la salud mental de los empleados, los cuales han sido un tema con una relevancia cada vez mayor en las empresas y

organizaciones, tanto privadas como públicas, y un interés de suma importancia en la legislación nacional e internacional.

Pese a que, cada vez más se habla de salud mental en el mundo del trabajo, aún existen ocultamientos, mitos y situaciones invisibilizadas de manera consciente e inconsciente por parte de las organizaciones, las cuales no evidencian los problemas reales que pueden estar presentando los empleados, y se reflejan en desmotivación, baja productividad, malestar, aparición de síntomas y diagnósticos médicos, posiblemente relacionados con cambios significados en las reorganizaciones del trabajo. Por tales motivos es necesario realizar un estudio de la percepción del impacto del cambio por la reorganización del trabajo en la salud mental de un grupo de empleados en una empresa del sector financiero de la ciudad de Medellín.

Concepto de Salud

A lo largo de la historia de la humanidad han surgido diversos conceptos sobre salud que evolucionan de acuerdo con cada cultura y el momento histórico en el que se encuentre la humanidad. En el año 1948 la OMS define la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no simplemente la ausencia de enfermedades” (como se citó en Gavidia & Talavera, 2012, pp.: 167). Esta definición ha sido criticada por ser estática, ya que la noción de salud implica ideas de variación y adaptación continuas, de las cuales podemos pasar por diferentes estados donde se está aparentemente sano al estado de enfermedad y volver al estado de salud o llegar a la muerte.

El concepto de salud ha evolucionado desde la inicial concepción de la OMS en 1948 con nuevos aportes, con componentes adaptativos, dinámicos con implicaciones sociopolíticas. La salud, con el paso de las décadas ha cobrado fuerza y en la actualidad se considera como un derecho humano fundamental que los Estados están en la obligación de propiciar condiciones para la promoción de la misma en sus habitantes. Se resaltan dos modelos en la atención a la salud-enfermedad: el modelo individual, el cual se refiere al modelo clásico médico de atención a la persona enferma, y el colectivo, que integra una serie de modelos complementarios (Guerrero & Puerto 2012).

Las diferentes disciplinas como la Psicología, la Ecología, las ciencias de la conducta y las necesidades de la propia sociedad han desarrollado una visión de la salud, con características propias de acuerdo con las necesidades de la sociedad. La palabra salud tiene tres características

que pueden ser usadas en diferentes contextos, se parte de presupuestos básicos distintos y resume aspiraciones e ideales individuales y colectivos en relación con lo que se desea alcanzar (Gavidia y Talavera, 2012).

En cada momento histórico se han generado variaciones en la definición de salud y la enfermedad con un mayor cambio en la segunda mitad del siglo XX. En la definición de la OMS el concepto integra al individuo como un ser biopsicosocial. Es una definición subjetiva, ya que equipara bienestar a salud y no es simplemente sentirse bien, es tener salud, a su vez es utópica porque el bienestar es un objetivo difícilmente alcanzable y es estática porque considera a la salud como un estado y en realidad, cuando es un proceso cambiante. En la actualidad el concepto de salud es ecológico, sistémico, dinámico y positivo, y resulta de la interacción y adaptación del hombre a su medio físico y social (Guerrero y León, 2008).

En concordancia con la revisión del concepto de salud, es necesario aproximarse a la definición de salud mental desde el abordaje multidisciplinario y entenderlo desde la perspectiva organizacional.

Salud Mental: Una Aproximación a la Definición

Al situarnos en el concepto de salud mental se encuentra que desde finales de la Segunda Guerra Mundial se está hablando del término, el cual comprende múltiples disciplinas como la medicina, la salud pública, las distintas psicologías y las aproximaciones sociopolíticas (Miranda, 2018).

Con respecto a los conceptos difundidos por unos de los organismos más representativos a nivel mundial sobre la salud y la promulgación del compromiso: "Mejorar la salud de todos en todo el mundo", Guerrero & Portero (2012) indicaron lo siguiente:

La salud mental como una condición, sometida a fluctuaciones debido a factores biológicos y sociales que permiten al individuo alcanzar una síntesis satisfactoria de sus propios instintos, potencialmente conflictivos; formar y mantener relaciones armónicas con terceros, y participar en cambios constructivos en su entorno social y físico. Otra definición acuñada por la OMS es: «un estado de bienestar en el que el individuo es consciente de sus capacidades puede enfrentarse a las exigencias normales de la vida y trabajar de forma productiva y fructífera, y es capaz de contribuir a su comunidad (pp.120-122).

En el informe sobre la salud en el mundo de la Organización Mundial de la Salud del 2001, dice que la salud mental se entiende como: bienestar subjetivo, percepción de la propia eficacia, autonomía, competencia, dependencia intergeneracional y autorrealización de las capacidades intelectuales y emocionales. En el plan de Acción integral sobre la Salud Mental 2013-2020, de la Organización Mundial de la Salud se define la salud mental como “un estado de bienestar en el que el individuo realiza sus capacidades, supera el estrés normal de la vida, trabaja de forma productiva y fructífera y aporta algo a la comunidad”.

Luego de revisar los conceptos definidos por la Organización Mundial de la Salud, es necesario revisar lo expuesto por Miranda (2018) con relación a las perspectivas del concepto de salud mental, se encuentran la salud mental y la psiquiatría, el cual las define como un equilibrio interno con un enfoque desde el funcionamiento con una concepción y la fisiología de la salud. La perspectiva de las psicoterapias se pueden agrupar en dos tipos: prácticas, que visualizan dos tipos distintos de salud mental, en la primera clasificación se encuentra la de tradición ética espiritual, que habla del sujeto con la verdad, de saber vivir la vida y que es difícil objetivar la salud mental, mientras que la otra clasificación se relaciona con la psicoeducación, la normalización y adaptación de los sujetos a su entorno, la funcionalidad del individuo con lista de prioridades o características. Desde la perspectiva sociopolítica se puede definir como un orden de bienestar biopsicosocial como garante de paz, donde intervienen las condiciones sociales, económicas y culturales.

Con respecto a la definición de la salud mental, Korkeila y Cols (2006), citados por Guerrero & Portero (2012) se refieren a este estado como “el conjunto de capacidades esenciales para el bienestar general, para nuestra capacidad de percibir, comprender e interpretar nuestro entorno, adaptarnos a él y saber cambiarlo si es necesario, así como para comunicar con los demás” (p. 23). Entonces, luego de la revisión de los diferentes conceptos de salud mental, como lo menciona Miranda (2018):

Sí consideramos que la afección mental tiene como núcleo la alienación, podemos hablar de salud como libertad, si consideramos a la patología como disfunción, Podemos decir que la salud es armonía, equilibrio, o funcionamiento correcto, incluso óptimo. Si lo propio de la patología mental es la desadaptación, podemos hablar de la salud como adaptación. Y podemos agregar: si estar enfermo es sufrir, la salud es bienestar subjetivo, si estar enfermo es no soportar las tensiones de la vida, la salud equivale a fortaleza de carácter, y así en más (p. 94).

Con respecto a los conceptos definidos y desarrollados a lo largo de los tiempos sobre salud mental desde las diferentes perspectivas, es necesario continuar trabajando de manera multidisciplinaria la salud mental, no es posicionarse desde una sola postura, el objetivo es integrarse para acotar estrategias, políticas, planes de desarrollo que contribuyan a la promoción, prevención y la protección de las personas.

Salud Mental en el Trabajo

En relación con la salud mental en el trabajo, Portero (2012) sostiene que el trabajo puede ser una fuente de satisfacción o por lo contrario generar estados patológicos o exacerbar los síntomas de los ya establecidos en las personas, de igual manera, agravar trastornos mentales, o producir un efecto negativo en el equilibrio psíquico de las personas; resultando que la salud depende de la interacción del individuo y su medio físico y social.

Asimismo, el trabajador en su puesto de trabajo puede estar expuesto a esfuerzos, gestos, incorporación de posturas necesarias para la realización de la tarea y si la carga de trabajo es superior a las capacidades de resistencia y adaptación, se pueden generar sufrimientos, dolor físico, provocar accidentes y enfermedades laborales. De igual manera, Neffa y Cesana (2022) indican que el trabajador se encuentra expuesto a riesgos físicos, químicos, biológicos tecnológicos, de la organización del trabajo, entre otros, de acuerdo a la actividad económica en la que se encuentre trabajando, lo que impacta la dimensión física, biológica, psíquica y mental y genera afectación en el estado de salud. Por su parte, la OIT (1984) define los factores de riesgo psicosociales como lo siguiente:

Interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (p.12).

En igual forma, la organización del trabajo determina una instancia social que impacta en el proceso de salud y enfermedad mental y puede provocar manifestaciones en el aparato psíquico del trabajador (Dumêt et al., 2006).

En el estado del arte realizado por Dumêt et al (2006) se establece que existen modelos teóricos para comprender la salud mental en el trabajo, adoptando como categoría analítica fundamental un hombre histórico, concreto, situado en tiempo y espacio. Los modelos teóricos son: Enfoque del desgaste, enfoque de las condiciones generales de la vida y trabajo, enfoque del estrés, enfoque de la ergonomía y el enfoque de la psicopatología en el trabajo, como se describen a continuación.

Enfoque del desgaste: Proceso de trabajo como elemento fundamental de análisis, es la carga de trabajo con una comprensión biopsicosocial de la salud mental-enfermedad mental. Se manifiesta por pérdida de capacidad efectiva y/o potencial biológica y psíquica. El cuadro clínico son los síndromes de agotamiento profesional, síndrome de fatiga crónica, síndrome postraumáticos depresivos y paranoicos (Laurel y Noriega, 1989, como se cita en Dumêt et a, 2006).

Enfoque de condiciones generales de vida y trabajo: Proceso de trabajo como elemento fundamental de análisis, es la exposición a riesgos psíquicos y continua a un proceso de trabajo específico o movilidad entre procesos de trabajo perennes. Está relacionado con las condiciones de vida externas al trabajo. Interrelación de factores internos del trabajo y factores externos de la vida de los trabajadores (Possas, 1989).

Enfoque del estrés: Relaciones en el trabajo y la estructura y atmosfera institucional. Desequilibrio entre las demandas del trabajo y la capacidad de respuesta de los trabajadores. Insuficiencia de recursos interiores para enfrentar algo vivido como una amenaza. Las alteraciones están relacionadas con el síndrome de activación o de tipo fisiológico (Souza, 1992, como se cita en Dumêt et a, 2006).

Enfoque de ergonomía: Enfoque multidisciplinario (ingeniería, medicina, psicología, sociología, psicofisiología y la economía). El factor humano está expuesto a factores de riesgo físicos, cognitivos, psíquicos, de interacción y oposición, sobre carga y sufrimiento. Este enfoque presenta tres momentos: 1. modificaciones fisiológicas por el proceso de trabajo y fatiga física. 2. Investigaciones de aspecto psicofisiológico. 3. Factores psicosociales y sus repercusiones en la fatiga mental crónica, carga cognitiva (Wisner, 1987, como se cita en Dumêt et a, 2006).

Enfoque psico-patología del trabajo: Confrontación del sujeto con la realidad del trabajo que adopta la organización y sufrimiento mental como categorías adaptadas por los trabajadores como mantenimiento del equilibrio psíquico. Los estudios definen el sufrimiento como sentimientos de insatisfacción y ansiedad frecuentes de la vida, falta de significado en el contexto del trabajo para el sujeto. Este enfoque es de carácter cualitativo, que adopta estrategias metodológicas de vivencias de los trabajadores subjetivas, como sentimientos de ansiedad, miedo, insatisfacción y sufrimiento frente al trabajo, como material de análisis. (Dejours, 1987).

Por otro lado, se describen otros modelos teóricos entre la relación de la salud mental y la salud laboral con tres posibles situaciones: 1. El ambiente laboral es factor determinante del malestar psíquico, acumulación crónica de un riesgo psicosocial, el cual puede generar agotamiento físico y generar problemas mentales en los trabajadores previamente sanos. Los problemas pueden ser trastornos de adaptación crónicos, depresión, enfermedades psicosomáticas relacionadas con estrés. 2. Expresión en el ámbito laboral de un trastorno psíquico subyacente, trabajadores con rasgos de personalidad o trastornos mentales que pueden verse exacerbados por la exposición a factores de riesgo psicosocial. 3. Desajustes emocionales como factores de vulnerabilidad ante riesgos psicosociales del trabajo, el trabajador presenta una vulnerabilidad personal y las exigencias elevadas del medio laboral pueden ser catalizador de un desequilibrio (Gálvez y Garrosa, 2013).

En otro orden de ideas, se encuentra un conjunto de teorías que se centran en la relación entre el trabajo y la subjetividad, donde el objetivo común de estas teorías es la situación laboral que comprende la relación entre el sujeto por un lado y el trabajo y el medio ambiente por el otro (Clot, 2005, citado en Bendassolli y Soboll, 2011, p. 4). Las cuatro clínicas según lo descrito por Bendassolli y Soboll (2011) son: la psicodinámica del trabajo, clínica de la actividad, psicopsicología y ergología.

La psicodinámica del trabajo representada por los trabajos de Cristophe Dejours, desarrollados desde los años 80, se fundamenta en el psicoanálisis, la ergonomía, y la sociología del trabajo.

La clínica del trabajo se basa en la teoría de Vygotsky, Leontiev y Bakhtin y se originó en 1990, el énfasis de la actividad clínica está en la búsqueda de instrumentos que permitan la comprensión de la situación real de trabajo para aumentar “el poder de actuar sobre el mundo y sobre uno mismo, colectiva e individualmente”.

La psicopsicología: Busca investigar las reciprocidades entre lo individual y lo colectivo, lo psíquico y lo social. De igual manera contribuye a la comprensión de los procesos grupales, las organizaciones y las instituciones, proporcionando importantes dispositivos para analizar el cambio social.

Ergología: Representada por las obras de Yves Schwartz, se basa en el proyecto de conocer mejor el trabajo para intervenirlo y transformarlo, buscando contemplar la actividad humana en todas sus dimensiones. Se fundamenta especialmente en la filosofía de la vida (Canguilhem) y la ergonomía de la actividad (Wisner).

Se concluye que el impacto en la salud mental de los trabajadores puede ser positivo o negativo, en el cual se ve involucrado el mismo trabajador, la familia y en el contexto social. Las afectaciones de la salud mental en el trabajo se pueden presentar al interior de las organizaciones y trascender por fuera del contexto del trabajo, permeando todos los escenarios posibles en que interactúa el trabajador de manera individual y colectiva. En la literatura se encuentran diversas teorías y modelos referentes a la salud mental en el trabajo, especialmente desde el enfoque de la psicología, e involucran diferentes disciplinas como la medicina, la sociología, economía y la ergonomía, entre otras, lo que contribuye de manera integral a la promoción de la salud y prevención de afectaciones en la salud mental de los trabajadores en sus entornos de trabajo.

Afectaciones de la Salud Mental en el Trabajo

El Ministerio de Salud (2014), refiere que no existe actualmente una manera de distinguir entre la normalidad y la anormalidad mental, aún falta por conocer todas las causas de los desequilibrios mentales, de todas maneras, existe una estandarización a nivel mundial donde se clasifican los trastornos y problemas mentales (CIE-10 y DSM-V) para la orientación de los especialistas en la identificación de los cuadros clínicos y definición de diagnósticos. A diferencia de los problemas mentales, estos afectan la forma como una persona piensa, siente, se comporta y se relaciona con los demás, de forma menos severa y persistente en el tiempo.

Por otro lado, es necesario revisar el concepto de afectaciones que según la Real Academia de Lengua Española la define como “Acción de afectar”, entonces ¿cuál sería la diferencia con el concepto de enfermedad?, según la Real Academia de la Lengua Española es “Estado producto en un ser vivo por la alteración de la función de uno de sus órganos o de todo el organismo” (Real Academia Española, s.f., definición 1).

Con respecto a las enfermedades psiquiátricas, Velásquez et al.(2012) sostienen que, pueden estar asociada a malestares tales como: el ánimo deprimido, la ansiedad o las preocupaciones obsesivas, mientras que otras enfermedades se pueden cursar sin malestar, en el manejo clínico de las enfermedades es necesario diferenciar el malestar asociado al trabajo, como por ejemplo: el malestar debido a enfermedad psiquiátrica, el malestar debido a conflictos o insatisfacción laboral, el malestar por enfermedad psiquiátrica ocasionada por estrés persistente debido a agresión psicológica en el ámbito laboral.

Según lo manifestado por Velásquez et al (2012), los trastornos mentales que pueden presentarse en el medio laboral, son: psicóticos, cognitivos, neuróticos, por estrés laboral, por abuso de sustancias psicoactivas, trastornos autolíticos.

Por otra parte, Gálvez y Garrosa (2013) describen desde la psicología clínica, “trastornos mentales que con mayor frecuencia son generados por la exposición a determinadas condiciones laborales en el lugar de trabajo” (p. 263). Los trastornos son: trastornos del estado del ánimo, trastornos de ansiedad, trastornos adaptativos, trastornos del sueño, trastornos de personalidad, esquizofrenia y otros trastornos psicóticos, trastornos relacionados con sustancias.

Al hablar de las afectaciones en la salud mental en el trabajo, se hace necesario revisar la literatura acerca del malestar, placer y sufrimiento en este. Las perspectivas que estudian estos fenómenos en los espacios laborales son la clínica y la psicodinámica del trabajo, las cuales tienen sus orígenes en el psicoanálisis, la psicología social, la psicología social clínica, la psicodinámica del trabajo, la clínica de la actividad, la ergonomía, la fisiología y la antropología (Bendosalli y Soboll. 2011, citados por Orejuela, 2018).

Según Orejuela (2018), la psicodinámica del trabajo se basa en las psicopatologías del trabajo fundamentadas en los estudios de Dejours, el cual tiene como objetivo estudiar el sufrimiento y analizar los procesos intersubjetivos movidos por situaciones que se generan dentro del trabajo como fuente de sufrimiento y como fuente de sublimación de experiencias angustiantes. La metodología consiste en investigaciones encaminadas a analizar la relación entre el contexto de producción de las organizaciones y el placer y el sufrimiento como modalidades del malestar experimentado en contexto del trabajo, además de los mecanismos que están utilizando para transformar dichas experiencias de sufrimiento en placer.

En todo caso, todavía existen muchos estigmas como la discriminación, prejuicios y estereotipos relacionados con las afectaciones de la salud mental en el mundo del trabajo actual.

Desde el punto de vista de las organizaciones de salud públicas y privadas faltan recursos físicos, financieros y de profesionales que realicen diagnósticos oportunos y diferenciales que faciliten la intervención precoz y priorizada con tratamientos que favorezcan el control y la recuperación de las personas. Desde el abordaje empresarial, se recomienda continuar con la identificación, evaluación intervención y monitoreo de los factores de riesgos en el trabajo, especialmente los factores de riesgo psicosociales, de la misma manera, permitir e implementar escenarios donde los trabajadores sean escuchados, valorados y reconocidos en su quehacer laboral y que hagan parte de las soluciones integrales que favorezcan la salud mental. Asimismo, se insta a que los gobiernos encargados de la implementación de políticas y normatividad contribuyan en el abordaje integral de la salud mental en el trabajo.

Cambio Organizacional: Definiciones

El concepto de cambio organizacional se viene desarrollando décadas atrás y en la actualidad sigue siendo un tema primordial en todas las organizaciones, independiente de las características propias de estas, los mercados, las políticas y las culturas. Existen diversas teorías y perspectivas que recogen el concepto de cambio.

Realizando una revisión de la literatura, es posible concluir que los cambios organizacionales se producen en las áreas funcionales, en las unidades de negocios y en procesos específicos; como de igual forma suceden en la totalidad de la organización, estos tienen enfoques diferentes y depende de dónde y cómo ocurra la transformación, puede tener impacto en el funcionamiento interno y en las relaciones externas de las mismas (Acosta, 2002). Los cambios se pueden presentar por diversas razones como, por ejemplo, mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas, para aumentar la lucratividad, para proporcionar trabajos y para contribuir a la satisfacción y bienestar social de las personas (Chruden y Sherman, 1999, citados por García, 2010, p. 1).

Dentro del cambio como tal, en los años noventa del siglo XX, Van de Ven y Poole (1995) proponen una tipología amplia en las categorías de ciclo de vida, que involucra las teleológicas, dialécticas y evolutivas. Luego, Weick y Quinn (1999) plantean que lo que cuenta en el cambio organizacional es el tiempo, las actividades y el ritmo de cambio, enfatizando el cambio continuo y el episódico. Sin embargo, Tsoukas y Chia (2002) consideran que el cambio está vinculado a la

acción humana en un conjunto de categorías institucionalizadas (como se citó en Romero et al., 2013).

Por lo tanto, la organización surge de las estructuras cognitivas y es una propiedad emergente del cambio. Quattrone y Hopper (2001) toman el cambio como el producto de una deriva, movimiento aleatorio en el tiempo con orientación implícita. De allí, el concepto de praxis como acto que permite a los individuos dar sentido a una acción dentro de una organización. Poole y Van de Ven (2004) integran las discusiones manteniendo la tipología enunciada y proponiendo otra dimensión que incluye la gestión del cambio e implica cambios planeados y su implementación (como se citó en Romero et al., 2013).

Posteriormente, Van de Ven y Sun (2011) validando la tipología elaborada por ellos en 1995, efectúan planteamientos orientados a implantar cambios organizacionales de forma práctica (como se citó en Romero et al., 2013. En cuanto al enfoque de cambio aplicado a las organizaciones, McGuire y Hutchings (2006) proponen cuatro elementos que permiten o no el cambio: 1) causas directrices, 2) inhibidores, 3) impulsores e 4) intervención organizacional. Tsoukas (2005) recoge la evolución del tema de cambio en las organizaciones, proponiendo tres enfoques en el tiempo: el basado en procesos y estructuras, el cognitivo y el del análisis del discurso (como se citó en Romero et al., 2013. Pettigrew et al (2001) vinculan cambios organizacionales y desempeños relacionando aspectos del cambio expresado organizacionalmente (como se citó en Romero et al., 2013, Por último, Marshak (2002) elabora otra propuesta de tipología de cambio organizacional, considerando el número de variables utilizadas en la descripción de la naturaleza del cambio (como se citó en Romero et al., 2013. Por una parte, los cambios evolutivo, episódico, revolucionario y continuo enfatizan una variable; por otra, los cambios adaptativos consideran varios aspectos tales como velocidad, flexibilidad, en foque en los clientes, innovación e independencia. Asimismo, se propone un nuevo término: *morphing*, que expresa cambios generales y continuos en productos, ser vicios y recursos, entre otros, tales como lo mencionó Romero et al (2013).

Con respecto al cambio laboral, como lo explica García (2010), es considerado como cualquier alteración que ocurre en el trabajo, que este efecto influye en toda la organización, así sea solo en una parte de esta, es un proceso dinámico que dependiendo de la naturaleza pueden surgir fuerzas radicales que afecten la organización.

El cambio hace parte de la vida las personas, desde su nacimiento hasta la muerte, y puede presentarse en cualquier contexto, tanto individual como colectivo. Los cambios pueden impactar a las personas de manera positiva o negativa, puede lograrse asimilarlos de manera temprana o tardía o definitivamente; o no lograr acomodarse a los que se presentan en la vida. Los cambios organizacionales son algo constante en las organizaciones de todo tipo, independiente de su origen, razón social, productividad, propósitos y metas empresariales. Las organizaciones tienen un desafío con la implementación de los cambios que se dan al interior de ella y también al verse influenciadas por el contexto externo, la sociedad y la globalización. El desafío consiste en tener en cuenta a los trabajadores en la implementación de estos, preservando la integridad y la calidad de vida de los que hacen parte del cambio, es decir, todos los trabajadores.

Tipos y Modelos de Cambios Organizacionales

Según Acosta (2002) “los focos de acción del cambio organización son: la infraestructura, la estructura formal de la organización, la tecnología, los procesos, los productos y servicios, la cultura organizacional y el comportamiento humano” (p.11). De la misma forma, los cambios pueden evaluarse de acuerdo con su alcance y la velocidad de implementación, y pueden ser incrementales, que se refiere a la serie de cambios que pueden ser secuenciales con avances continuos, lo que puede afectar solo una parte de la organización; y están los cambios radicales, que es donde toda la organización se transforma, lo cual implica la creación de una nueva estructura y de procesos (García, 2010).

Por otro lado, en lo relacionado con los modelos de cambio, se encuentra el modelo socio-técnico de Kurt Lewin, el cual refiere que “cualquier cambio organizacional cambia al mismo tiempo los procesos productivos y las relaciones personales, resaltando que hay que diferenciar las tres fases temporales del cambio: el descongelamiento, el mismo movimiento y el recongelamiento” (Zimmerman, 2000, p. 75). Otro modelo en las teorías del cambio organizacional es el de los cambios evolucionario y el revolucionario, según, Greiner (1972), las organizaciones pasan por etapas de crecimiento secuencial, en las cuales se pueden presentar crisis y para solucionarlas se deben implementar los cambios, estos reciben el nombre de revolucionarios y la superación de las crisis luego de la implementación recibe el nombre de cambios evolucionarios (Romero et al., 2013).

Gestión del Cambio Organizacional

Otros de los conceptos necesarios para entender el cambio organizacional es el desarrollo organizacional, el cual consiste en un proceso que se encarga de la adaptación de la funcionalidad, por medio de estrategias encaminadas a gestionar el cambio, con el fin de lograr la supervivencia de la organización (Escudero et al., 2014).

Continuando con la teoría del desarrollo organizacional, esta se divide en cinco etapas para su implementación: diagnóstico inicial, eliminación de barreras, planificación, implementación y evaluación, junto con el análisis de cuatro variables para diagnosticar la situación a intervenir: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Los beneficios de su implementación son: Incremento de la motivación, la calidad y la productividad, mayor satisfacción laboral, resolución de conflictos, reducción de ausentismo, grupos de aprendizajes y creación de los trabajadores (Calderón et al, 2009).

Uno de los objetivos de la gestión de los cambios organizaciones, según Acosta (2002) es reducir la resistencia al cambio: Las tácticas Según Robbins son: educación y comunicación, participación, facilitación y apoyo, negación, manipulación y cooptación, coerción (como se cita en Acosta, 2002, p. 19).

Podemos decir que la gestión del cambio es un fenómeno que las organizaciones han implementado para lograr los objetivos y los propósitos de los cambios realizados. Estas estrategias son un aporte a estos modelos y en general contribuyen a una gestión integral, pensando no solo desde la organización, sino también en los trabajadores que hacen parte de ella.

Resistencia al Cambio Organizacional

En los cambios existen fuerzas impulsadoras y restrictivas, donde las fuerzas impulsivas empujan en un sentido y las restrictivas lo hacen en sentido contrario, y las organizaciones mantienen su equilibrio cuando la suma de las fuerzas es igual a cero y cuando las fuerzas en un sentido superan a las fuerzas en el sentido contrario, si las fuerzas impulsadoras son mayores se producirá el cambio. Los trabajadores que aceptan las razones del cambio organizacional se ubican en las fuerzas impulsadoras, mientras que los empleados que rechazan las razones del cambio organizacional se ubican en las fuerzas restrictivas (Acosta, 2002).

Para Gordon (2000 citado por Acosta, 2002), la resistencia al cambio puede darse por: desconocimiento de las necesidades, falta de divulgación específica, falta de percepción de la necesidad del cambio, la generación de actitudes personales como enemistades, la generación de amenazas por la experiencia, la estimulación del temor a lo desconocido, entre otras. La resistencia al cambio por su forma de expresión puede ser de dos tipos: tipo A, es abierta e inmediata, la respuesta es trabajo lento, quejas y amenazas manifiestas y el tipo B es implícita y diferida, se manifiesta largo plazo y es acumulativa, puede generar pérdida de lealtad, desmotivación, ausentismo (p.17-18). Por su parte, según Davis y Newstrom (2000, citados por García, 2010) las causas también se pueden clasificar en: lógicas o racionales, psicológicas o emocionales, sociológicas o de intereses grupales.

De igual manera existen dos fuentes de resistencia al cambio: las fuentes individuales, que se relacionan con los hábitos, necesidades, temor al futuro y protección; por otro lado, están las fuentes organizacionales que incluyen la inercia estructural, el enfoque limitado del cambio, inercia de grupo, amenaza a la experiencia y a las relaciones establecidas de poder, entre otras (Acosta, 2002).

Reestructuración organizacional: Una dinámica del cambio organizacional

Dentro del campo tan amplio en el que se encuentra el cambio organizacional, se aparece un modelo de cambio llamado reestructuración, el cual también puede generar efectos en la salud de los trabajadores. En la presente investigación se abordará el modelo de reestructuración estratégica, también llamado *rightsizing*. El cual consistió en cambios estratégicos en la organización del trabajo, diseño, cambio de funciones y responsabilidades y la estructura de atención a clientes y usuarios en una empresa del sector financiero en Medellín.

Con respecto al termino reestructuración, se encuentran los conceptos *downsizing*, usado con términos de despido masivo, recorte y reestructuración, mediados por medidas administrativas como reducción de costos de producción mediante la reducción de la fuerza comercial, (Shaw y Barret-Poder, 1997, citados en Guerrero y Puerto, 2007. p. 212). Los procesos de reestructuración son la respuesta de la organización a demandas externas del mercado, cambio en productos, cambios en la economía o como estrategia de mejoramiento de la organización con una mirada hacia el futuro (Parker et al, 1997, citado en Guerrero y Puerto, 2007. p. 213).

Por su parte, Prieto (2012) indica que existen dos tipos de *downsizing*: el reactivo, como respuesta al cambio sin un análisis técnico de la situación; y el proactivo, en el cual se realiza un diagnóstico anticipado de factores del entorno para preparar las estrategias organizacionales. Cuando se implementa el *downsizing* se puede volver a medir (resisen) o se pueden crear o innovar nuevos productos o servicios (*rightsizing*) (p.226).

Por otro lado, (Kozlowski et al, 1993, como se citó en Guerrero & Puerto, 2007), añade que existe una diferencia entre las reestructuraciones reactivas y las reestructuraciones estratégicas. Las reestructuraciones estratégicas con las que refuerzan la estrategia de la organización y se establecen a largo plazo en un proceso artículo, planeado y que pretende traer beneficios para los trabajadores. En la literatura se utiliza el termino de *rightsizing* para referirse a las reestructuraciones estratégicas, a diferencia al *downsizing*, que es utilizado para las reestructuraciones reactivas.

Del mismo modo, (Freeman y Cameron, 1993, citados en Guerrero y Puerto, 2007), refieren que las reestructuraciones estratégicas se dividen según los objetivos que se pretenden alcanzar por parte de la organización: objetivos de reorientación, es cuando el cambio organizacional y la reducción de personal van encaminados hacia el redireccionamiento de metas y los objetivos de convergencia, cuando la reestructuración hace parte de un proceso continuo de mejoramiento y modernización.

Con el propósito de lograr la efectividad en los procesos de reestructuración, las organizaciones deben facilitar en los empleados una ventaja competitiva, las gerencias deben estar preparadas y asumir los cambios y comunicarlos, y en los procesos de inducción contener alternativas para el manejo de la desvinculación, entre otros (Prieto, 2012. p. 227).

Comparando los dos tipos de reestructuraciones, en la reestructuración estratégica hay un aumento en las demandas de trabajo con un aumento racional de las responsabilidades, en la cual se puede presentar autonomía, variedad de tareas, evitando la sobrecarga y la generación de trabajos diversos, favoreciendo el control de fuentes estresantes para los trabajadores y posiblemente logre reducir el impacto que implica los procesos de cambio en el bienestar de los trabajadores. (Parker et al, 1997, citados en Guerrero y Puerto, 2007. p. 213). Por el contrario, las reestructuraciones reactivas se realizan sin tener en cuenta los objetivos de la organización, la reducción de la fuerza de producción no es planeada, no es compatible con los requerimientos de

la cultura organizacional y con la estrategia del negocio y el mercado (Kozlowski et al, 1993, como se citó en Guerrero & Puerto, 2007. p. 213).

Es evidente que los efectos de las reestructuraciones reactivas son más perjudiciales para la salud de los trabajadores, estas reestructuraciones son llamadas en la literatura como la “reducción de plantilla”. Se puede considerar que las reestructuraciones reactivas con variables organizacionales, sean un acontecimiento estresante traducible en una experiencia subjetiva por parte de los trabajadores, con afrontamientos y efectos fisiológicos, psicológicos y conductuales, e impactos en su salud y bienestar (Jiménez y Sánchez, 2004, p. 194).

Como se estableció anteriormente, de acuerdo con el tipo de reestructuración que tenga la organización y de acuerdo con la forma y métodos en que se instauren estas dinámicas, pueden impactar de manera directa la salud de los trabajadores que hacen parte de ella. Generalmente las organizaciones no dimensionan los efectos, los cuales pueden repercutir en la productividad, el desempeño laboral, el ausentismo y las manifestaciones de desagrado que, en ocasiones, resultan en enfermedades, generando daños no solo en los trabajadores, sino también a las familias y a la sociedad.

Sector financiero

Hablar del sector financiero es referirse a las organizaciones con alta influencia a nivel mundial, las cuales aportan a la economía internacional, a la sostenibilidad, al crecimiento de las naciones y al cumplimiento de sueños y propósitos de vida. El sector financiero a lo largo de las décadas ha tenido transformaciones por las demandas de los mercados y la globalización internacional.

Según lo manifestado por Murillo et al (2014), el sector financiero ha sido de los sectores de la economía con más altos procesos de transformación organizacional en la última década, los cuales han sido por fusiones, alianzas estratégicas, integraciones que han generado cambios significativos, tanto en su estructura organizativa como en los aspectos tecnológicos y además diversas posiciones administrativas, que surgen para enfrentar los cambios en el mercado y la competencia.

Con respecto al sector financiero a nivel internacional, está compuesto por un Banco Central y unas entidades que se ocupan de la intermediación financiera. Además, cuenta con

instituciones, servicios y productos que varían de un país a otro. Los tres componentes financieros de un país, son:

- Las empresas o entidades financieras (bancos) y autoridades reguladoras.
- Los mercados financieros (mercados de valores de renta fija) y sus participantes (emisores de valores de inversiones),
- El sistema de pagos y sus participantes son los tres componentes del sistema financiero de un país (Murillo et al., 2014, p. 53).

El sector financiero a nivel nacional e internacional constantemente presentan cambios organizacionales, deben estar a la vanguardia de la invocación en procesos, productos, tecnologías, servicio al cliente, conquistando cada vez más mercados; esto a su vez genera movilizaciones al interior de las organizaciones, las cuales pueden generar efectos en todo su conjunto, resaltando que el cliente interno del sector financiero es fundamental e indispensable para lograr los objetivos y metas de las organizaciones.

Método

Tipo de estudio

Para el trabajo de investigación se escogió un enfoque cualitativo, el cual consiste en la recolección de datos sobre los puntos de vista frente a la percepción del impacto por el cambio en la reorganización del trabajo en la salud mental, a través de entrevistas semiestructuradas con el propósito entender las perspectivas de los participantes frente al fenómeno establecido. El enfoque cualitativo brinda profundidad a los datos, dispersión, amplia interpretación, contextualización del fenómeno a investigar, detalles y experiencias de los participantes y proporciona flexibilidad (Hernández, et al., 2014, p. 19).

Con respecto a lo expuesto anteriormente, la investigación con enfoque cualitativo se basa en la lógica y en el proceso inductivo (explorar y describir) para generar perspectivas teóricas, posteriormente se analizan los datos y se sacan las conclusiones. El análisis es dato por dato para comprender el fenómeno hasta llegar a una perspectiva más general. Este tipo de investigaciones define datos cualitativos como descripciones detalladas de las situaciones, eventos, personas conductas observadas, entre otras (Hernández et al., 2014, pp. 8-9).

Finalmente, en la aproximación cualitativa existe una variedad de interpretaciones que tienen en común que todo individuo o grupo posee una manera única de ver el mundo y entenderlo, lo que se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia y el objetivo de la investigación es tratar de comprenderlo desde el contexto de cada individuo (Hernández et al., 2014, p. 9).

Participantes

Las personas que participaron en la investigación fueron 10 empleados (4 hombres y 6 mujeres) de una empresa del sector financiero en la ciudad de Medellín, y el tipo de muestreo fue intencional.

El requisito haber participado en la renovación de la red comercial desde la implementación del cambio en el 2020. Cargos: Subgerente, Gerente comercial, Gerente de sistema, Gerente Pyme.

No se tuvo en cuenta la edad, ni antigüedad en el cargo, ni antigüedad en la empresa. La muestra es no probabilística, es por conveniencia, seleccionada de manera intencional.

Instrumento

El instrumento para la recolección de la información utilizado en el presente estudio de investigación es la entrevista semiestructurada, la cual consiste “en una conversación cara a cara entre entrevistado/entrevistador, donde el investigador plantea una serie de preguntas, que parten de interrogantes aparecidos en el transcurso de los análisis de los datos o de las hipótesis que van intuyendo y que, a su vez las respuestas dadas por el entrevistado, pueden provocar nuevas preguntas por parte del investigador para clarificar los temas planteados” (Munarriz, 1992, p. 113). Por tal motivo, las preguntas surgieron teniendo en cuenta las siguientes categorías de análisis (tabla 1).

Tabla 1

Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información

Objetivos Específicos	Categorías de Rastreo de la Información/Análisis
1. Identificar las percepciones generales del cambio por la reorganización del trabajo.	1. Percepciones generales del cambio por la reorganización del trabajo implementado en la empresa.
2. Identificar el impacto que ha tenido el cambio por reorganización del trabajo en la experiencia de bienestar.	2. Impacto que ha tenido el cambio por reorganización del trabajo en la experiencia de bienestar.
3. Describir las consecuencias o impactos del cambio por reorganización del trabajo en la salud mental.	3. Consecuencias o impactos del cambio por reorganización en la salud mental.
4. Identificar los síntomas de afectación de la salud mental derivados del cambio por reorganización del trabajo.	4. Síntomas de afectación de la salud mental derivados del cambio por reorganización del trabajo.
5. Describir las estrategias que ha desplegado para reducir el impacto del cambio sobre la salud mental.	5. Estrategias ha desplegado para reducir el impacto del cambio sobre la salud mental.
6. Identificar algunas recomendaciones para reducir el impacto negativo sobre la salud mental.	6. Recomendaciones para reducir el impacto negativo sobre la salud mental.

Nota. elaboración propia.

Procedimiento

La investigación se desarrolló en tres fases. La primera consistió en la *Contextualización teórica*, que permitió establecer el estado del arte en cuestión, es decir, plasmar a través de una matriz las investigaciones que se han desarrollado con relación al impacto de la salud mental por cambio organizacional relacionado con la reorganización del trabajo, posteriormente se construyó

el marco teórico; la segunda fase fue el *trabajo de campo*, en la cual se construyó el instrumento para la recolección de datos y se realizó la aplicación del mismo a los sujetos que participaron en el trabajo de investigación.

Finalmente, la tercera fase fue la *organización, presentación y análisis de los datos* encontrados, los cuales se organizaron para efectos de la presentación de manera sistematizada, el análisis y discusión en relación con investigaciones similares en el mismo campo de estudio y marco conceptual, en relación con los objetivos específicos propuestos. La presentación se realizó bajo la modalidad de matrices de análisis categorial para facilitar el análisis sistemático del contenido de este. Lo anterior, implicó, en primera medida la transcripción de las entrevistas, luego un análisis y discriminación de los contenidos para lograr ubicarlos y agruparlos de acuerdo con las categorías preestablecidas. Posteriormente, se tomaron algunos de los fragmentos más significativos y representativos de cada una de las categorías para poder soportar el análisis, más adelante se avanzó con la discusión de estos, seguido de las conclusiones del estudio.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas realizadas a diez participantes del estudio. Iniciando con la información de la caracterización sociodemográfica y laboral descrita en el siguiente cuadro, posteriormente se realiza la explicación de los resultados, de acuerdo con las categorías de análisis previamente establecidas: *Percepciones generales del cambio por la reorganización del trabajo implementado en la empresa, Impacto que ha tenido el cambio por reorganización del trabajo en la experiencia de bienestar, Consecuencias o impactos del cambio por reorganización en la salud mental, Síntomas de afectación de la salud mental derivados del cambio por reorganización del trabajo, Estrategias ha desplegado para reducir el impacto del cambio sobre la salud mental, Recomendaciones para reducir el impacto negativo sobre la salud mental.*

Tabla 2*Caracterización de los participantes*

#	Edad	Sexo	Cargo	Antigüedad en el Cargo	Antigüedad en la Empresa	Nivel Educativo	Profesión
1	40	Masculino	Gerente comercial	1 año	19 años	Posgrado	Administrador de negocios
2	47	Femenino	Subgerente	12 años	27 años	Pregrado	Administrador de empresas
3	32	Masculino	Subgerente	11 meses	9 años	Posgrado	Contador publico
4	40	Femenino	Subgerente	12 años	20 años	Pregrado	Contadora publica
5	42	Femenino	Subgerente	17 años	22 años	Pregrado	Administrador de empresas
6	47	Femenino	Gerente comercial	8 años	26 años	Pregrado	Contadora publica
7	48	Masculino	Gerente Pyme	1 año	30 años	Pregrado	Administrador de empresas
8	32	Femenino	Subgerente	5 meses	11 años	Posgrado	Administrador de empresas
9	47	Femenino	Subgerente	20 años	27 años	Pregrado	Administradora
10	57	Masculino	Gerente de sistema	13 meses	29 años	Posgrado	Especialista en Gerencia

Nota. elaboración propia.***Percepciones generales del cambio por la reorganización del trabajo implementado en la empresa***

Con respecto a las *ventajas* del cambio por la reorganización del trabajo implementando en la empresa, se puede decir que los beneficios de su implementación son aumento de la motivación, calidad de vida, productividad, nuevos aprendizajes, crecimiento profesional entre

otros (Calderón et al., 2009). Los participantes en su mayoría manifestaron ventajas como la organización y metodología de trabajo para alcanzar el alto desempeño con especialidad en los perfiles de los cargos, la reasignación de funciones especializadas por cada cargo, la posibilidad de postulación a otros cargos comerciales, la evolución constante de los equipos y personas, las mejoras en el conocimiento y habilidades, mejor relacionamiento con clientes externos, un mejor trabajo en equipo y mejoras en la comunicación y la identificación de oportunidades y mejoras. Así lo manifestaron algunos de los participantes:

“Significa organización, significa metodología de trabajo, significa llevar un equipo de trabajo de alto desempeño, significa acompañamiento en ciclo corto y desarrollo y perfilación de competencias para alcanzar el máximo desempeño de cada integrante en todos los frentes, para mí esas son las ventajas que trajo consigo la renovación comercial” (P1).

“Que permite como un método o una organización en las labores diarias de los equipos de trabajo, yo pienso que esa es una de las ventajas más grandes porque nos está permitiendo llevar una coreografía o nos está permitiendo llevar un paso a paso de las obligaciones o de las responsabilidades mínimas que tiene cada cargo y cada coreografía o cada organización. Se hizo enfocado a perfiles diferentes, o sea, no nos miden igual, el cajero tiene uno los asesores multisegmento, otro el gerente, entonces ha sido muy bueno porque a todos nos está dando enfoque y método de trabajo” (P4).

Por lo anterior, se puede concluir que los participantes perciben ventajas, tanto para empleados como para los clientes externos, de igual manera, ventajas a nivel personal y profesional, colectivas e individuales con un enfoque integral que permite el cumplimiento de los objetivos y propósitos de la organización. Se puede evidenciar que las transformaciones ejercidas por las fuerzas que impulsan el cambio organizacional pueden ser de tipo No planeado o de tipo Planeado, estas últimas se producen por acciones administrativas con el objetivo de lograr metas específicas, el incremento de valores agregados, resaltando la perspectiva del cambio planeado, el cual consiste en la transformación intencional, de gran magnitud y alcance con el fin de mejorar el desempeño actual y proyectarse al futuro (Acosta, 2002, p.22).

Con relación a las *desventajas* del cambio organizacional por reorganización del trabajo, los participantes manifestaron que, al inicio del proceso de implementación, hubo resistencia por parte de varios empleados, otras de las desventajas mencionadas fueron el aumento de actividades operativas para algunos cargos, el aumento de reuniones durante la jornada laboral, la limitación

de tiempo para cumplir con ciertas actividades operativas, que el proceso de adaptación fue muy largo, de la misma manera, aumento en responsabilidades para algunos cargos de jefes. Al respecto, uno de los participantes indicó:

“Pueda llegar con un poco más de pertenencia a un puesto de trabajo y desde ahí hacer su gestión para uno realmente es muy difícil andar con el bolso, que es su oficina todos los días, para arriba y para abajo, eso es lo único que, si tú me preguntas, no me ha gustado” (p7).

Asimismo, otro participante manifestó desventajas de cara al cliente externo por la segmentación de los cargos, *“considero de pronto que la desventaja y que de pronto si se está viendo como marcada es en los clientes gerenciados, tanto de Personas como Pymes, que se ha perdido el contacto y la cercanía con ellos porque si bien es cierto cuando empezamos en las olas de la renovación había un proceso que implicaba unos días, unas semanas, unos meses y muchos clientes como que se fueron perdiendo de pronto como ahí y llamaban a su gerenciador anterior, ya no era ese, que era otro y cuando ya los llama él que es, como que se sienten muy perdidos y ellos mismos lo dicen, que sí Bancolombia está en una renovación y es muy bueno, pero que ellos sienten que el cliente es el que está perdiendo, el cliente como tal, siento como eso” (P6).*

La mayoría de los participantes describieron varias desventajas percibidas en el cambio organizacional por la reorganización del trabajo, excepto el participante 9, que manifestó que el proceso no tiene desventajas, *“no, antes lo veo con muchas ventajas”*.

En síntesis, podemos decir que todo cambio organizacional trae consigo implícitas desventajas que son percibidas por los empleados, una de ellas es la resistencia al cambio por parte de algunos empleados, la cual es implícita y manifestada en el fenómeno de manera individual o grupal, puede deberse al desconocimiento de las necesidades, a la falta de divulgación específica, a la falta de percepción de las necesidades del cambio y a la generación de actitudes personales; la resistencia al cambio puede ser abierta e inmediata, cuya respuesta es el trabajo más lento, quejas y la manifestación de amenazas y manifestaciones que se acumulan a lo largo del tiempo, generando pérdida de lealtad, desmotivación y ausentismo (Gordon, 2000, citado en Acosta 2002, pp:17-18).

Con relación al *manejo del proceso de cambio*, se puede decir que se deben crear condiciones que favorecen los cambios con el objetivo de lograr un cambio participativo, aplicar herramientas adecuadas a la organización, lograr las metas deseadas, pronosticar los efectos del cambio, que los efectos del cambio perduren en el tiempo, controlar adecuadamente la resistencia

al cambio, entre otros (Escudero et al, 2014). Se puede evidenciar que todos los participantes refieren que el manejo fue positivo con procesos de capacitación y entrenamiento adecuados y pertinentes, con el acompañamiento de expertos de manera presencial y una buena planeación e implementación. Así lo manifiestan algunos de los entrevistados:

“Fue un proceso muy organizado, se notó la estructura, se notó la preparación, se notó cómo la gente que hizo el proceso sabía lo que estaba haciendo y me parece que fue perfecto como hacen algo tan difícil de una manera tan fácil, me sorprende y me parece que fue perfecto” (P7).

“Digamos que el proceso inició bien, me parece que desde la implementación se tuvieron en cuenta hacer previamente unos pilotos que se empezaron en algunas zonas, arrancaron en Caribe, en Bogotá, en Antioquia y duraron entre cuatro y seis meses, donde se pudieron hacer validaciones de qué funcionaba, de qué no funcionaba, de qué había que ajustar, de qué tan aplicable iba a ser y qué funcional iba a ser, digamos ese cambio que además era de un impacto, pero grandísimo, porque era cambiar una tradición de más de veinte años de unos modelos de actuación que traíamos, que ya estaban pidiendo, entre otras fueran modificados o cambiados para refrescar de cara digamos a toda la evolución que ha venido teniendo, digamos el mundo en temas económicos, cierto, en temas de digamos de talentos, que es que ahí hay un tema muy muy retador”(P10).

Por lo anterior, podemos sintetizar que el dinamismo de las organizaciones implica la necesidad de una continua adecuación de las estrategias para la adaptación a los cambios organizacionales, como lo es el desarrollo organizacional, el cual se orienta a gestionar los cambios requeridos por la organización con el fin de lograr la supervivencia y el cumplimiento de los objetivos propuestos, tal como se evidenció con las respuestas de los participantes, la empresa estableció un buen desarrollo del cambio organizacional (Escudero et al., 2014, p.8).

Con relación al *papel de los líderes en el cambio*, todos los participantes manifestaron que el papel, por parte, de los líderes con respecto al cambio ha sido positivo, con un excelente acompañamiento, empatía, escucha, actuación de manera efectiva y eficaz, una excelente coordinación y direccionamiento por parte de ellos. Adicionalmente, refieren que el rol de los líderes ha sido fundamental para la implementación del cambio organizacional por la reorganización del trabajo. Así lo manifiestan algunos entrevistados:

“La verdad excelente, excelente porque nos hemos sentido apoyados, nos hemos sentidos escuchados, la empatía no es una frase, no es una palabra de cajón, sino que realmente la vamos

viendo y es *‘ven cómo te sientes, que te ha parecido, cómo te puedo ayudar, cómo va la transición’* entonces la verdad me parece que lo han hecho super bien” (P1).

“Creo que eso también se dio con la renovación, porque muchos líderes surgieron y se renovó toda esa gama de líderes, ya pues que no eran líderes sino jefes, que venían como muy cuadrículados, muy burocráticos y todo eso cambió a un estilo de liderazgo un poco más relajado, pero sin ser efectivo, o sea, sin ser eficiente al momento de cumplir con las metas, los propósitos y al momento de liderar los equipos de acompañarlos” (P8).

Por lo anterior, se puede concluir que los participantes perciben el papel de los líderes en el cambio organizacional como positivo, con sustituciones generacionales y renovación de la planta de personas que ejercer el rol de líderes, este cambio ha permitido la evolución satisfactoria de los cambios implementados en la organización. Las características de liderazgo que demandan las condiciones laborales actuales y que facilitan los cambios organizacionales, deben ser de tipo transformacional, el cual favorece la adaptación de las condiciones actuales del entorno; el proceso de cambio es una de las funciones más importantes del líder actual, convirtiéndolo en una posibilidad constante de transformación y el desarrollo de procesos que le permitan ejercer un verdadero liderazgo (Contrera et al., 2013, pp. 154-157).

Con relación a las *Recomendaciones para mejorar el proceso de cambio*, se puede decir que, en la creciente competencia en los mercados, las empresas se convierten en sistemas abiertos y flexibles que buscan las ventajas competitivas con la rapidez de adaptación al entorno, donde aprovechan las experiencias de los empleados, trabajar en proyectos transversales y reconocer el carácter informar y social de la organización (Zimmermann, 2000). Los participantes manifestaron realizar refuerzos en los planes de formación para los diferentes cargos, la automatización de los procesos que aún siguen siendo operativos, la realización de pasantías de las áreas administrativas a las dinámicas vividas en las sucursales, mayor claridad en la jerarquía de líderes, tener en cuenta a los empleados para ejercer los roles en los procesos de cambio, realizar un análisis más específico de la realidad del mercado y el día a día de las sucursales.

Uno de los participantes manifestó sobre la importancia de verificar con los empleados la adaptación al cambio implementado y el seguimiento posterior a desarrollo: *“diría que frente a eso fuera bueno que se hiciera un proceso de verificación de cómo se siente la gente posterior a la realización del cambio, yo no sé si lo que tú estás haciendo hoy pueda considerarse eso o sea simplemente un trabajo educativo que tú estás haciendo, pero algo así como esto, como coger una*

muestra de la gente que se vio impactada y preguntarle ‘ve ¿cómo te has sentido, qué te gusta y qué no te gusta?’. A mí me parece que eso podría generar valor para los procesos actuales y para los futuros” (P7).

Así mismo, otro sujeto refirió lo siguiente frente a las recomendaciones: *“Reforzar algunos planes de capacitación que en la mecánica y en la metodología del día a día es muy difícil sacar una persona que se recapacite, pero si nosotros logramos encontrar cómo esas oportunidades de mejoramiento que te lleven a sacar adelante esos pequeños, digamos que retos, como lo son la gestión telefónica, sería mucho mejor, entonces la recomendación revalidar en qué puntos hay que trabajar al equipo y hacer una recapacitación en esos ítems para que logremos cumplir con todo” (P1).*

Por lo anterior, se puede concluir que los participantes manifiestan la necesidad de continuar con los planes específicos de capacitación y entrenamiento de habilidades y competencias de acuerdo con los perfiles de cargos implementados, los avances tecnológicos y la automatización de los procesos, sigue siendo una de las recomendaciones más mencionadas por los participantes y las capacitaciones relacionadas en temas de cambio organizacional son fundamentales para lograr el éxito de la implementación. El factor humano es primordial para lograr el éxito en los cambios organizacionales, ya que son muchos en el contexto social y económico a nivel mundial con la transformación en todos los ámbitos, los cuales hacen que las empresas se encuentren en mutaciones constantes e implementando mejoras en los procesos de cambio (Quirant y Ortega, 2006, p. 50).

Impacto que ha tenido el cambio por reorganización del trabajo en la experiencia de bienestar

Con relación al impacto *Positivo*, los participantes manifestaron, el desarrollo personal y profesional para algunos cargos específicos, la liberación de tiempos por fuera de la jornada laboral, mejoras en la distribución de los tiempo de la jornada laboral, mejoras en la compensación variable, mejoras en los desplazamientos entre la vivienda y lugar de trabajo por reasignación de sucursales, mejoras en el trabajo en equipo, acompañamiento y empatía por parte de los líderes, así lo manifiestan algunos de los entrevistados:

“Impacto positivo como te decía ahorita, yo soy muy feliz acá trabajando, me encanta tener mucho trabajo, me encanta que el día se me vaya así rápido y no me gusta irme con cosas

para la casa, entonces es estar como en pleno conocimiento de que es lo que tengo que hacer y cómo lo tengo que hacer” (P3).

“Impacto positivo y no solamente para mí con este tema de renovación siento y percibo en las sucursales donde pude estar que toda la gente que movieron fue en pro de mejorar su calidad de vida, ejemplo personas que estaban en Bello se les dio la oportunidad de venirse a Sabaneta y eso que llevaban muy poquito tiempo digamos en otras oficinas, pero “venga, ¿por qué este pelado se tiene que trasladar, por qué está pelada se tiene que trasladar?”. Siento que aprovecharon la renovación para pensar un poquito más en la gente, entonces “hay no es que tu entraste al banco y tu firmaste un contrato y tu dijiste que te podías mover a dos horas de tu casa” o sea no se vio eso yo eso fue lo que percibí y me pareció hermoso me pareció algo de agradecer a los líderes” (P8).

En síntesis, se puede decir que los participantes manifestaron varios impactos positivos que han tenido en el bienestar, no solo de manera individual y personal, sino de igual forma a nivel colectivo, refiriéndose en su gran mayoría a la experiencia de bienestar en el contexto laboral. Según Guerrero (1994), es necesario comprender el entorno laboral, ya que el adulto promedio pasa gran parte del tiempo en el trabajo y se puede evidenciar de que el tipo de organización laboral puede tener influencia en el bienestar y la salud mental e indirectamente influenciar en las familias. Los cambios planificados disminuyen los síntomas en los empleados, cuando escuchan sus sugerencias y opiniones muestran una satisfacción completa por sus nuevas condiciones de trabajo.

Con relación al impacto *negativo* en el bienestar por el cambio en la reorganización del trabajo, tres de los participantes manifestaron no tener ningún impacto negativo en el bienestar. Dos de los participantes manifestaron que hubo un mayor impacto negativo hacia los clientes externos, que para los empleados. Un participante manifestó que el impacto negativo fue tener una mayor vulnerabilidad y responsabilidades de cara a los clientes. Dos participantes manifestaron angustia y resistencia al cambio por parte de algunos empleados, Otro participante refirió desgaste y agotamiento físico por los desplazamientos, cambios en puestos de trabajo. Por otro lado, un participante manifestó tener un tiempo limitado para el almuerzo. Según lo manifestado por el participante 2: *“Pues el hecho de solamente ser yo quien está como en la sucursal todo el tiempo, entonces se siente uno como que toda la responsabilidad no solamente operativa comercial, más el tema de servicio, para nosotros es pesado, cierto, porque el subgerente es como el todero de la oficina”*. Por otro lado, uno de los participantes indicó: *“pues mira ese tema de estar de aquí para*

allá no es bueno y te lo digo yo y si entrevistas a otros cuatro o cinco compañeros piensan lo mismo, eso no es bueno eso desgastante, es agotador” (P7).

En conclusión, se puede establecer que para algunos participantes no hay un impacto negativo en la experiencia de bienestar, por el contrario, para otros participantes sí encontraron algún impacto negativo en la experiencia de bienestar por el cambio organizacional en la reorganización del trabajo. Así mismo, (Brook, 1981, citado en Guerrero,1994) ha descrito los problemas asociados con los procesos de cambios, entre los factores se encuentran los sentimientos positivos que las personas tienen acerca del cambio, la ansiedad que el cambio puede motivar a nivel individual y grupal, y la manera cómo es conducido, estos factores pueden generar efectos negativos en los empleados.

Consecuencias o impactos del cambio por reorganización en la salud mental

Con relación a *dimensión emocional*, tres participantes manifestaron no tener impacto o consecuencias en la dimensión emocional, cuatro participantes mencionaron haber tenido angustia, miedo y frustración al inicio de la implementación del cambio por la reorganización del trabajo, los cuales no se presentan actualmente. Un participante manifestó una carga emocional y mayor vulnerabilidad por el manejo de los clientes externos. Un participante se refirió al impacto en la dimensión emocional, no solo a nivel individual, sino que también cómo vio al equipo de trabajo al inicio de la implementación del cambio, e indicando lo siguiente: *“Creo que fue un choque de emociones al principio, primero porque todo el mundo se movió y así como hubo gente muy feliz, hubo personas que dijeron ‘no pero a mí porque me van a mover si yo estoy tan cómoda’ y no se dieron cuenta que tal vez sí había un cambio positivo y algo muy bueno con ese movimiento que le iban a hacer y realmente lo entendieron después de un tiempo, yo tuve un choque de emociones porque estoy haciendo un cargo nuevo y me siento sola en la sucursal, así no esté sola porque a una llamada tengo a mi gerente, tengo a mi subgerente de veinte mil oficinas porque todos me contestaban” (P8).*

El participante 10 fue el único que los entrevistados que se refirió a la pandemia COVID-19, ya que la implementación del cambio por la reorganización del trabajo fue en la época de pandemia, resaltando que posiblemente hubo sentimientos cruzados por la situación a nivel mundial que se estaba viviendo: *“bueno lo que pasa es que digamos que esto a nosotros se nos cruzó con la pandemia, entonces con la pandemia hubo que hacer unos cambios obligados de*

clientes, tanto del banco como de nosotros en las formas de trabajar, que en parte generaron estrés e incertidumbre cierto, entonces cuando estamos nosotros en pandemia y nos llegan estos cambios, a nosotros nos llega una mezcla de cosas a la mente donde uno dice 'si seré capaz, si voy a ser capaz como viene esto que está pasando, eso sí estará bien, si será el momento', entonces uno empieza a hacer las cosas porque que hay que seguir adelante porque hay que seguir aportando y porque hay que seguir demostrando que uno tiene pues las capacidades y además que necesita estar dentro de la organización o necesita su trabajo, pero indudablemente a uno si le genera digamos cierta incertidumbre, algunas inseguridades, de si voy a ser capaz, en cómo me están viendo, pero pienso también algo más que tiene que ser transitorio cierto”.

En síntesis, se puede decir que los cambios organizacionales por la reorganización del trabajo pueden incidir en la dimensión emocional de las personas, manifestándose en miedos, angustias, frustraciones, temores, entre otros: los cuales pueden ser transitorios o permanecer en el tiempo, sin embargo, se puede evidenciar que para otros participantes no hay efectos en su dimensión emocional. Se puede inferir, que, con respecto a los dos tipos de reestructuración organizacional, la estratégica y la reactiva, esta última puede ser más perjudicial para la salud de los empleados, pudiendo ser acontecimientos estresantes con efectos psicológicos, fisiológicos y conductuales, impactando la salud y el bienestar de los empleados. El tipo de reestructuración organizacional que se implementó en la empresa fue la estratégica, la cual puede generar menos impactos negativos en la salud mental de los empleados (Jiménez y Sánchez, 2005).

Con respecto a la *dimensión relacional*, dos participantes manifestaron no tener consecuencias o impacto en la dimensión relacional. La mayoría de los participantes refieren impactos positivos en la dimensión relacional como, por ejemplo, mayor tiempo en familia, mayor tiempo para acompañar al equipo de trabajo, mejora en las relaciones sociales, mejora en las relaciones con el cliente externo, fortalecimiento de las redes sociales y personales y más cercanía con los compañeros de trabajo. Así lo refiere el participante 6: *“siento que me ha dado más relacionamiento y más conocimiento porque tengo más colaboradores entonces eso amplía más el relacionamiento que tenía y así mismo también el relacionamiento con clientes”.*

De igual manera, el participante 8 manifiesta: *“Entonces los lazos sociales y personales de hecho se fortalecieron, es muy bonito reunirte con tus compañeros a hablar, al otro día te llaman cómo amaneciste o sea, eso generó toda esta renovación y las relaciones sociales, yo por*

lo menos que soy nueva me sentí súper hiper mega acogida por una Luceli y una Paula, que son uña y mugre, que son juntas que todo el tiempo tienen esa amistad, hay esa conexión de años, pero yo soy parte de esa conexión y soy nueva, entonces eso fue muy bacano o sea, siento que eso fue gracias a la renovación, porque en otro momento cada uno hubiera llegado a su oficina con su gerente y ya usted se entiende con su gerente y hasta ahí llegó el cuento”. Excepto el participante 7, que manifestó que sí ha tenido un impacto negativo en la dimensión relacional: “no, realmente uno si se vuelve muy solo, te lo digo sinceramente, sí se vuelve muy solo y las relaciones sociales al interior de la organización sí bajan mucho y pierden mucho poder, digamos que las relaciones con los clientes siempre es que con los clientes uno siempre se ha relacionado muy bien, pero para mí también son muy importantes los compañeros de trabajo, la gente con la que uno trabaja en el día a día y eso me da mucho pesar que se ha perdido”.

En síntesis, podemos decir que el impacto o consecuencias en la dimensión relacional de los entrevistados fue hacia una tendencia más positiva, solo un participante manifestó consecuencias negativas en la dimensión relacional, esto puede deberse específicamente al cargo y las funciones designadas, el cual tiene características diferentes frente a la ejecución de las actividades con respecto a los otros cargos de los entrevistados.

Síntomas de afectación de la salud mental derivados del cambio por reorganización del trabajo

Con relación a los *síntomas físicos*, cuatro de los participantes manifestaron no presentar síntomas físicos derivados del cambio por la reorganización del trabajo. Dos participantes manifestaron que, al inicio de la implementación del cambio, presentaron algún síntoma físico como dolor de espalda, cansancio o agotamiento, los cuales han ido desapareciendo a medida que pasa el tiempo y se familiariza con los nuevos procesos. Así lo manifestó el participante 10: “No pues ve, no tanto, yo creo que de pronto sí cansancio o de pronto hay momentos de agotamiento, hay momentos donde uno físicamente dice ‘eh me siento cansado’ pero es claro que es debido al ritmo del trabajo, el nuevo cambio como le digo, uno espera que eso sea todo un proceso que vaya siendo una curva descendente, porque inicialmente hay mucho esfuerzo de estudio de preparación de acción cierto, hay mucho esfuerzo empezando y uno espera que a la medida en que uno ya se

vaya familiarizando y se vaya metiendo más en todos los temas en los procesos en todo el cambio, esto vaya descendiendo ya de hecho ha descendido mucho pues para mí”.

Tres de los participantes manifestaron presentar alguna afectación física no asociada al cambio por la reorganización del trabajo. Así lo refieren algunos entrevistados:

“Posiblemente ahí sí yo he sentido dolor de espalda o lumbares o tensión o posiblemente, no porque la salud digamos que puede estar bien y no puede estar asociado a algún cambio de salud al tema del cambio” (P3).

Una de los entrevistadas manifestó presentar síntomas físicos como cansancio en los pies y espalda por el transporte del bolso que contiene el computador: *“Pues realmente digamos que yo no soy mucho de quejarme, pero si hay días que uno se siente cansado los pies de tanto caminar si hay veces que duele la espalda y sobre todo de cargar el bolso eso es incómodo” (P7).*

En conclusión, se puede decir que la mayoría de los entrevistados ha presentado algún síntoma físico, relacionado en algunos al cambio por la reorganización del trabajo y otros no lo relacionan al cambio.

Con relación con los *síntomas psicológicos*, la mayoría de los participantes manifestaron no presentar síntomas psicológicos relacionados con el cambio por la reorganización del trabajo. Así lo refieren algunos entrevistados:

“Mira no, a nivel psicológico no, qué te puedo decir. Bueno, a nivel psicológico cero, depresión cero, soy la persona más feliz del mundo” (P3).

Excepto el participante 2, que sí manifestó síntomas psicológicos: *“yo les cuento que sí o sea desde el hecho de que nosotros tengamos y ahora te lo muestro el checklist, no sé si lo conoces, para nosotros los viernes hablábamos las compañeras y yo ‘ya viene el lunes para hacer el checklist’, pues sí me hago entender, porque es que eso es como los domingos a las cinco de la tarde que usted sabe que tiene que volver a madrugar, así era los viernes ‘hay juepucha ya va a ser lunes para hacer ese checklist’, porque realmente es mucha información la que tenemos, entonces eso emocionalmente y mentalmente nos ha afectado y físicamente claro, porque es que hay días digamos, ese día es un día en que yo no me paro sino de aquí a desayunar y desayuno aquí al lado y vuelva y llene el formato porque tengo ir a muchas partes”.*

En conclusión, se puede decir que el trabajo puede ser una fuente de satisfacción, o por el contrario, generar estados patológicos o exacerbar los síntomas ya previamente establecidos en las personas; de igual manera los trastornos mentales agravados, o producir efectos negativos en el

equilibrio psíquico de las personas, resultando de que la salud depende de la interacción del individuo y su medio físico y social (Portero, 2012).

Con relación a los *síntomas relacionales*, la mayoría de los entrevistados manifestaron no presentar síntomas relacionales. Así lo manifestaron algunos entrevistados. Participante 1: *“ninguno, todo super bien”*.

Un participante manifestó un poco de irritabilidad con la familia, otro se refirió a sentir soledad por la poca interacción con el equipo de trabajo, expresando que: *“Yo pienso que a veces sí como que uno entra en medio de la soledad que se vive por no tener tanta interacción con los demás miembros del equipo, también han habido días que he sentido como esa soledad cierto y qué digo ‘ah como qué soledad tan berraca no tener con quien establecer una relación con la que uno pueda hablar de algo diferente al trabajo’, en un algo, en un tintico sí eso sí hace falta” (P7)*.

Por lo anterior, se puede concluir que los participantes en su gran mayoría no han presentado síntomas relacionales; resaltando que manifestaron como una de las ventajas más significativas el trabajo en equipo, convirtiéndose en un factor protector que posiblemente llegue a disminuir los síntomas a nivel relacional que pueden llegar a presentar los empleados.

Estrategias que se han desplegado para reducir el impacto del cambio sobre la salud mental

Con relación a las *estrategias individuales*, los participantes manifestaron estrategias como la realización de actividad física, meditación, aprovechar el tiempo libre en actividades extralaborales de esparcimiento, estrategias de afrontamiento, alimentación saludable, manejo del tiempo, equilibrio entre la vida saludable y no saludable, evitar la procrastinación y organizar la mente. Así lo refieren algunos entrevistados:

“Esto es algo que siempre que he realizado, yo era deportista, entonces por ejemplo en mí eso es como una filosofía, yo siempre hago actividad física, cierto, hacer ejercicio, hacer otras actividades voy a llevar a entrenar a mi hija, la veo jugar, comparto con otros grupos de amigos, pero sí o sí la actividad física” (P6).

“he tratado de manera individual de acercarme con cada uno, sobre todo con el equipo de asesoría, que era con los que estamos más alejados y me sirvió muchísimo todo lo que yo he venido aprendiendo de la renovación de los cambios de todos los líderes que he conocido para acercarme a ellos, y el resultado es que somos un equipo más unido” (P8).

En conclusión, se puede decir que todos los entrevistados han desplegado estrategias individuales para reducir el impacto del cambio sobre la salud mental, generalmente actividades de estilos de vida saludable que ya venían realizando antes de la implementación del cambio organizacional, otros participantes fueron incorporando estrategias nuevas a su rutina del día a día.

Con relación con las *estrategias colectivas*, los participantes manifestaron estrategias como la integración con el equipo de trabajo dentro y fuera de jornada laboral, trabajo en equipo potencializando las habilidades y conocimientos de cada uno de los miembros del equipo, conversaciones efectivas y asertivas, actividades de esparcimiento, realizar deportes colectivos, almorzar con los compañeros de trabajo, actividades de reconocimiento con el equipo de trabajo, compartir detalles en fechas especiales con el equipo de trabajo, siendo empático y evitando los juicios. Tal y como lo manifiesta el participante 8: *“muchachos nos va a llegar una nueva compañera que le vamos tener ancheta de desayuno, un letrero que diga bienvenida, le vamos a comprar un helado, a Oscar también le teníamos regalo ancheta de dulces que le gustan, un letrero que decía bienvenido a la familia de Mayorca, ese tipo de cosas son de manera de equipo, o sea son ideas que surgen del equipo, qué vamos a hacer, todos proponemos tomamos decisiones, otra cosa las familias nosotros propusimos y digo nosotros porque a mí se me ocurrió una idea muy tonta y realmente entre todos la hicimos muy bonita, integramos a las familias de cada uno de nosotros con la familia Mayorca, entonces chicos, ella es mi mamá, él es mi hermano, ella es mi esposa, mi hijo, Estefa mira te presento a mi hijo, mira te presento a mi hija, ese tipo de cosas hicimos una actividad y fue entre todos y siento que nos unió más como equipo de trabajo, esa es la forma también de hacer las cosas de los siete días de la semana nos vemos cinco, qué pasa entonces con la gente que está en la casa, por la cual estamos aquí trabajando, yo no los conozco”*

“Muy de cerca con los muchachos, saber qué pasa todos los días, esto es un mundo y todos los días hay miles de particularidades, entonces diario trabajando en eso ha sido como conversar mucho con ellos” (P4).

En síntesis, se puede concluir lo descrito por Sierra (2022) entre las acciones para la promoción de la salud mental y de los factores psicosociales se encuentran las diferentes estrategias individuales y colectivas que los empleados realizan en el día a día, dentro y fuera de la jornada laboral, en las cuales se encuentran las actividades educativas, deportivas, recreativas, culturales, estilos de vida y trabajo saludable, manejo eficaz del tiempo, el desarrollo y fortalecimiento de la

resiliencia en el ambiente laboral, entrenamiento en el manejo de la ansiedad y el estrés, entre otros.

Recomendaciones para reducir el impacto negativo sobre la salud mental

Con relación a las *recomendaciones para los empleados*, los participantes describieron recomendaciones para los empleados, como tener un manejo adecuado del tiempo laboral, creer en la importancia y la necesidad de los cambios implementados, afianzar los conocimientos y habilidades en los nuevos retos, trabajar en equipo, realizar actividad física, realizar actividades que generen plenitud, tener responsabilidades individuales y colectivas, tener acciones para el bien personal y colectivo, tener claridad de cuál es su propósito personal y el propositivo de la organización, entender la estrategia organizacional, ser empáticos y cercanos. Así lo manifestaron algunos de los entrevistados:

“Es muy importante que cada uno, primero que todo, sepa para dónde va, conozca su proyecto de vida, cuáles son sus propósitos en la vida, tenerlo muy claro, tener muy diseñado eso de manera que tenga muy claro de que estar en el banco es uno de sus propósitos y que lo quiere hacer cierto, porque si él está convencido de que el banco y de que el rol en el que está es lo que él quiere y que ahí está su carrera, yo creo que él nos va a facilitar a nosotros como líderes el aprendizaje, el entendimiento del negocio, el entendimiento de la estrategia del banco, el entendimiento de cada vez que se presente un cambio” (P10).

“Yo creo que el banco ha invertido demasiado tiempo y dinero en un proceso que ha dado resultados, es simplemente generar esa conciencia del empleado y decirle ‘mira el cambio llegó y quienes nos debemos adaptar al cambio somos nosotros’, he ahí es usted cómo lo recibe, de qué forma la aptitud y la actitud y el conocimiento también” (P5).

En conclusión, las recomendaciones para los empleados descritas por los entrevistados en su gran mayoría son relacionadas desde el contexto laboral, mientras otros las enfocaron más a las actividades por fuera de la jornada laboral. Las recomendaciones más referidas por los participantes fueron: el manejo del tiempo durante la jornada laboral, el trabajo en equipo y el fortalecimiento de habilidades y conocimientos.

Con relación a las *recomendaciones para líderes*, los participantes manifestaron mayor capacitación y entrenamiento para los líderes, ser empáticos y cercanos con el equipo de trabajo, tener conversaciones asertivas y efectivas, ponerse en los zapatos de los empleados, realizar

pasantías en los cargos operativos y visitas de campo, tomar decisiones oportunas y efectivas, estar bien desde el ser para el hacer, realizar planes de acción específicas a cada sucursal de acuerdo con las necesidades y liderar desde el ejemplo y la tranquilidad. Tal y como lo manifiestan algunos participantes:

“yo diría la escucha activa, o sea si tú te acercas al equipo salte del esquema, salte del molde, a veces uno está acostumbrado a reunirse en una sala privada o en una oficina de gerencia y ahí hay cierta predisposición, entonces de pronto las personas no fluyen con tanta naturalidad, si tú escuchas al equipo pero con una escucha activa, o sea te concentras realmente en lo que las personas te están diciendo y no te preparas para llevar a cabo una respuesta, eso te lleva a entenderlo mucho más que siempre podemos cambiar cómo podemos mejorar, cómo juntos podemos construir y eso te genera una mayor confianza para mí, lo principal es la escucha en esa escucha permanente activa para que el equipo nos sienta aún más cercanos” (P1).

“Eso le pido yo a los líderes que vengan y se unten de sucursal, que se unten de clientes, que se unten de caja, que se sienten acá y digamos, vino auditoría y se sentó y cogíamos y me decía ‘hagamos este proceso’, entonces él veía yo cómo lo hacía y después lo leíamos en el proceso y me decía ‘ay ve, no hay necesidad que esto esté, ay mira esto dice muy contrario a lo que se hace y mira podemos hacer esa corrección’, entonces ha sido como interesante que lo vivan porque es diferente” (P2).

Por lo anterior, se puede concluir que las recomendaciones para los líderes sugeridas por los participantes presentan un enfoque en el fortalecimiento de habilidades y competencias necesarias para el desarrollo de ambientes laborales saludables.

Con relación a las *recomendaciones para las áreas de Gestión Humana*, la mayoría de los participantes manifestaron mayor participación de Gestión Humana en los procesos de cambio implementados en la organización, realizar una mayor capacitación y formación a líderes, buscar otras alternativas para el acompañamiento de los empleados, que las áreas de Gestión Humana estén atentas y observadores del entorno, desarrollo de planes específicos de acuerdo con las necesidades de cada sucursal, mejoras en los procesos de selección y perfiles de cargos, tener empatía y cercanía con los empleados. Así lo manifestó uno de los entrevistados al indicar que:

“La recomendación más importante es que como áreas de Gestión Humana estén atentas, estén vigilosas, o sea, que estén atentas y que escuchen a las personas porque yo creo que por ahí un comentario no hace nada, pero muchos sí, entonces si hay algo de pronto en lo que se escucha

no está funcionando, es mirar si hay un impacto de pronto negativo desde qué forma se puede transformar con el área para mejorarlo” (P5).

Dos participantes manifestaron no tener recomendaciones para Gestión Humana: *“Ninguna recomendación para Gestión Humana, están realizando un trabajo extraordinario de escucha y acompañamiento” (P1).*

En síntesis, podemos decir que el papel de las áreas de Gestión Humana es fundamental en los procesos de cambios organizacionales, con el desarrollo de nuevas competencias organizacionales que tengan la capacidad de generar nuevas relaciones laborales que favorezcan el afrontamiento de las crecientes y cambiantes exigencias del entorno del mercado laboral (Zandomeni, 2003).

Conclusiones

La presente investigación indagó acerca de la percepción del impacto del cambio por la reorganización del trabajo en la salud mental de un grupo de empleados en una empresa del sector financiero de la ciudad de Medellín, esto a partir de los objetivos planteados que se desarrollaron a través de las siguientes categorías: Percepciones generales del cambio por la reorganización del trabajo implementado en la empresa, impacto que ha tenido el cambio por la reorganización del trabajo en la experiencia de bienestar, consecuencias o impactos del cambio por reorganización en la salud mental, síntomas de afectación de la salud mental derivados del cambio por reorganización del trabajo, estrategias que ha desplegado para reducir el impacto del cambio sobre la salud mental, así como las recomendaciones para reducir el impacto negativo sobre la salud mental.

Según lo extraído de las diferentes fuentes consultadas como referentes teóricos y los hallazgos obtenidos mediante las entrevistas realizadas, se puede concluir que:

Con relación a las *Percepciones generales del cambio por la reorganización del trabajo implementado en la empresa*, las ventajas más relevantes fueron: la organización y la metodología del trabajo, mejoras en la claridad de los roles, especialización en los perfiles los cargos, el cambio contribuyó a mejorar la comunicación con los equipos de trabajo, de la misma forma, mejoró el trabajo en equipo y logro que los empleados tuvieran mayores posibilidades de desarrollo profesional al interior de la empresa. Por otro lado, se destacan como desventajas, la resistencia de algunos empleados ante los cambios implementados, el incremento de actividades operativas y la

limitación de tiempo para cumplirlas en ciertos cargos, el aumento de reuniones, las limitaciones de los niveles jerárquicos de algunos perfiles de liderazgo y el proceso de adaptación al cambio un poco demorado por parte de algunos empleados. Un solo participante manifestó no encontrar desventajas en el cambio implementado. Una desventaja manifestada por un solo entrevistado es la ausencia de puesto físico para la realización de las actividades del día y la rotación diaria entre sucursales.

Los hallazgos se encuentran en coherencia por los expuesto por Escudero et al (2014), quien menciona que el dinamismo con que se desarrolla la realidad actual implica la necesidad de la adecuación continua con el uso de estrategias de intervención para lograr la adaptación al cambio, lo cual se relaciona con las ventajas expuestas por los entrevistados. El autor también refiere que la resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial y que debe tratarse como tal, en los procesos de cambio organizacional puede verse reflejado como una de las desventajas que deben intervenir las organizaciones.

Al mismo tiempo, en el manejo del proceso del cambio implementado por parte de la empresa, la tendencia fue positiva, lo cual contó con una excelente capacitación y entrenamiento muy bien estructurado e implementado a nivel nacional con el desarrollo de pilotos en cada región y acompañamiento de expertos en todo el proceso de implementación. El diseño, la planeación e implementación del cambio por la reorganización del trabajo, favoreció el éxito alcanzado y el cumplimiento de los objetivos propuestos. Con respecto a los hallazgos encontrados, se puede mencionar a Diaz (2016), el cual concluyo que los procesos de cambio implican una articulación entre los aspectos como la participación de las personas que permite la direccionalidad, los recursos organizacionales dispuestos para que las personas puedan operar congruentemente con las acciones que se requieran, y los requerimientos de continuidad y asimilación de lo nuevo a las prácticas con los recursos vigentes, este equilibrio permite la posibilidad del éxito de los cambios implementados.

Cabe destacar el papel de los líderes en el cambio, el cual se puede evidenciar en que los entrevistados lo ven muy positivo, con un excelente acompañamiento y seguimiento permanente, el rol protagonista del líder en el proceso de cambio fue fundamental para lograr el éxito. Surgieron nuevos líderes y cambios generacionales, los cuales beneficiaron el proceso de cambio. Los líderes desarrollaron competencias y habilidades específicas que favorecieron la implementación del cambio. Otra tendencia evidenciada fue la empatía y confianza de los líderes con el equipo de

trabajo. Otros de los papeles de los líderes fue de observadores y de realizar retroalimentaciones constantes al equipo de trabajo para garantizar la adaptación al cambio. Desde la experiencia propia dos participantes que ejercen el rol de líderes, manifestaron que tuvieron una transformación inicialmente desde lo personal e individual para luego transmitir a sus equipos la importancia y la necesidad del cambio implementado por la empresa. Como lo menciona Muñoz (2017), los líderes tienen una percepción del cambio organizacional como un proceso necesario con implicaciones y desafíos en la adquisición de nuevas funciones y el desarrollo satisfactorio de estas, aspectos psicosociales en la relación con la incertidumbre y la estabilidad laboral y aspectos técnicos-operativos relacionados con la adquisición de nuevos conocimientos que permitan el logro de los resultados y una alta productividad.

Se puede señalar que con relación a las recomendaciones para mejorar el proceso de cambio, se mencionaron las siguientes: realizar mayor número de capacitaciones y entrenamientos para líderes y empleados de acuerdo a las funciones asignadas de sus nuevos roles, que los empleados que hacen parte de la red de sucursales participen en el diseño e implementación de los cambios y no solo contar con la participación de las áreas administrativas, realizar seguimiento y verificación de condiciones posteriores a la implementación de los cambios, automatizar los procesos que aún se realizan de manera manual, revisar de las cargas laborales de algunos cargos. Asimismo, realizar visitas a las sucursales por parte de los encargados del diseño de los cambios y tener en cuenta el día a día y la dinámica de las oficinas. Una mayor información y socialización de manera oportuna a los diferentes niveles jerárquicos sobre la implementación del cambio. Por otro lado, un participante manifestó realizar mejoras en las condiciones físicas de los puestos de trabajo. Por lo anterior, cabe resaltar lo manifestado por Escudero et al. (2014), los encargados de llevar a cabo la implementación del desarrollo del cambio organizacional deben ser expertos que tengan en cuenta las distintas disciplinas, con conocimiento, habilidades y actitudes específicas, que deben ser compartidas y validadas con los empleados involucrados en los procesos de cambio organizacional.

Con relación al *impacto que ha tenido el cambio por la reorganización del trabajo en la experiencia de bienestar*, lo más representativo que refirieron los entrevistados en los impactos positivos fueron: el mejoramiento en la compensación variable de los cargos, el impacto positivo en la gestión del tiempo laboral y extralaboral, también tener mayores probabilidades de desarrollo profesional, además la distribución de empleados en sucursales cercanas a su lugar de vivienda.

Al mismo tiempo, el desarrollo de nuevas habilidades y competencias laborales, asimismo el conocimiento de nuevos compañeros de trabajo. Un participante manifestó felicidad por el trabajo realizado y el cumplimiento de los objetivos propuestos, de la misma forma, otra participante mencionó la satisfacción por el trabajo realizado y el reconocimiento otorgado por la empresa.

Los hallazgos evidencian algunos impactos negativos, más para los clientes externos que para los mismos empleados, invertir horas por fuera de la jornada laboral a actividades del trabajo, tener poco tiempo para la alimentación, en especial para el almuerzo; asimismo, mayor vulnerabilidad de cara al cliente y aumento de la carga laboral. Por otro lado, impacto negativo en la experiencia de bienestar por la presencia de cansancio y fatiga debido a los desplazamientos que debe realizar durante la jornada laboral. Cabe resaltar que algunos entrevistados no manifestaron tener impactos negativos en la experiencia del bienestar. Se destaca que se pueden presentar impactos positivos como negativos en la experiencia del bienestar a nivel individual y grupal debido a los cambios por la reorganización del trabajo implementados en la empresa, estos impactos pueden estar relacionados con el diseño de los perfiles de cargos y con las condiciones individuales de cada persona, cuyos resultados se podrían ver manifestados en la productividad y el rendimiento de los empleados. Los hallazgos de Ali et al (2022) refieren la importancia de integrar las variables de diseño del trabajo con otras variables organizacionales a nivel individual y grupal, observando las diferencias entre estas relaciones con base a indicadores de bienestar con respecto a cargos, ocupaciones y la forma en que sus empleados se interrelacionan.

Con relación a las *consecuencias o impactos del cambio por reorganización en la salud mental*, se puede decir que, la angustia, la ansiedad, la inseguridad y la frustración se presentaron al inicio de la implementación del cambio. Asimismo, tensión por las nuevas funciones y seguimiento al proyecto. De la misma manera, el impacto a nivel emocional es por el manejo de los clientes externos, reflejado en una mayor vulnerabilidad y miedo de agresión por parte del cliente. Uno de los entrevistados manifestó el impacto en la salud mental relacionado con la pandemia COVID-19, ya que el cambio fue implementado simultáneamente con está. Cabe resaltar que también algunos entrevistados manifestaron no haber presentado consecuencias o impactos emocionales. Se puede agregar que las consecuencias o los impactos emocionales varían por cada individuo y se relacionan con la resistencia y la adaptación vivida en el proceso de cambio, aparecen los signos de alarma a nivel emocional que pueden desaparecer o perdurar a lo largo del tiempo, manifestándose en consecuencias para la salud de manera integral. Por otra parte, es

importante resaltar el impacto emocional que experimentan algunos entrevistados por la naturaleza de su cargo por la interacción con clientes externo, como lo mencionan Ansoleaga y Toro, (2014), la índole de la tarea que expone a altas demandas emocionales tiene efectos negativos en la salud mental. Dado lo anterior, la preocupación por la salud mental de personas que se desempeñan en trabajos de esta naturaleza debe ser un tema prioritario y, en consecuencia, se requieren medidas diligentes para prevenir la aparición de problemas de salud mental.

Se puede decir que los entrevistados coinciden en que el impacto a nivel relacional fue muy positivo, sin consecuencias negativas en las relaciones, por el contrario, mayor trabajo en equipo, mejores relaciones con los compañeros de trabajo. Excepto un participante que manifestó tener poco relacionamiento con el equipo de trabajo por los cambios constantes de puesto de trabajo. Cabe anotar, con respecto al entrevistado, que manifestó consecuencias a nivel relacional, esté tiene un cargo con un perfil diferente al resto de los cargos de los entrevistados, las características de las condiciones de las actividades son diferentes al resto del grupo, resaltando que lo referido por el entrevistado hace alusión a los compañeros de trabajo, ya que en su perfil las interacciones con el cliente externo son permanentes y necesarias para el cumplimiento de los objetivos propios del cargo.

Con relación a los *síntomas de afectación de la salud mental derivados del cambio por reorganización del trabajo*, se puede considerar *que* son pocos los síntomas físicos derivados del cambio por la reorganización del trabajo, que posiblemente se presentaron al inicio de la implementación del cambio, los cuales han desaparecido a lo largo del tiempo con la familiarización de los procesos. Algunos entrevistados manifestaron tener algún síntoma físico sin conocer su causa ni relación con el cambio implementado en la empresa. Un solo entrevistado manifestó sentir un poco de cansancio en los pies y en espalda por los desplazamientos que debe realizar. Así mismo, la mayoría de los entrevistados manifestó no tener síntomas psicológicos derivados del cambio por la reorganización del trabajo. Por el contrario, solo un entrevistado manifestó presentar ansiedad y estrés relacionado con el cambio. De la misma manera se presentó la tendencia en los entrevistados con respecto a no presentar síntomas relacionales.

Lo anterior evidencia que los síntomas de afectación de la salud mental derivados del cambio por la reorganización del trabajo son pocos, con un mayor énfasis a nivel de los síntomas físicos, que no es posible evidenciar si son causados debido al cambio por la reorganización del trabajo. Dichos resultados pueden estar relacionados con el impacto positivo y las múltiples

ventajas que generó el cambio organizacional, probablemente con pocos efectos negativos sobre la salud de los trabajadores entrevistados. Con respecto a los hallazgos anteriormente descritos, se menciona lo referido por Bravo et al (2021), las estrategias organizacionales implementadas en los diferentes procesos son fundamentales para la promoción y prevención de la salud mental en el contexto laboral, estrategias encaminadas a la identificación de posibles problemas de salud mental con la participación de los líderes en la promoción, prevención e intervención dentro de la organización.

Con relación con *las estrategias que se han desplegado para reducir el impacto del cambio sobre la salud mental*, a nivel individual se encuentran: la actividad física, meditación, actividades en familia y al aire libre, organización de la mente y el tiempo; del mismo modo, equilibrio entre la vida saludable y no saludable, el trabajo en equipo, evitar la procrastinación y actividades de afrontamiento y resiliencia. Entre las estrategias colectivas se encuentran: el trabajo en equipo, actividades grupales por fuera de la jornada laboral, actividades de reconocimiento al equipo de trabajo, empatía, cercanía, reconocimiento de momentos especiales para el empleado y motivación, asimismo, el reconcomiendo de habilidades y capacidades del equipo de trabajo. Estos hallazgos se relacionan con los encontrados por Ossa (2021), las estrategias para reducir las afectaciones de la salud mental fueron en su mayoría estrategias personales, adquisición de nuevos hábitos y rutinas, adquisición de nuevos conocimientos, autogestión, actividad física, resiliencia y rutinas de autocuidado.

Con relación a las *recomendaciones para reducir el impacto negativo sobre la salud mental* se mencionaron las recomendaciones para los empleados, tales como, comprender el cambio como algo permanente y constante, ponerse en los zapatos del otro, tener una comunicación asertiva, empatía y cercanía; asimismo, tener un equilibrio en la vida laboral y personal. De la misma manera contribuir al trabajo en equipo, trabajar por el bien individual y el bien social, además tener claridad frente al propósito de la organización y el propósito personal, inclusive tener una adecuada gestión del tiempo y seguir la coreografía asignada. Se pueden agregar las recomendaciones para los líderes como: escucha activa del equipo de trabajo, continuar con el fortalecimiento de habilidades y competencias para líderes, que los líderes sean más cercanos y empáticos, que tengan conversaciones efectivas con el equipo de trabajo, que realicen visitas de cambio y pasantías en los cargos operativos de la red de sucursales. En lo referente a las recomendaciones para las áreas de Gestión Humana, las mencionadas fueron: realizar visitas de

campo a las sucursales de manera frecuente, asimismo, el fortalecimiento en perfiles y competencias de los cargos; por otro lado, el conocimiento integral de los empleados y análisis de las diferencias generacionales para entender al empleado, diseñar planes específicos de acuerdo con sus necesidades, también, mejoras en los procesos de selección, un mayor acompañamiento al empleado de manera individual y laboral y finalmente la participación de Gestión Humana en los proyectos implementados por la empresa. Por lo anterior se puede concluir lo expuesto por Hespanhol et al., (2015), quien indica que debe haber conexiones entre las diferentes disciplinas y saberes multidisciplinarios, con la participación de los mismos empleados, investigadores y profesionales de diferentes áreas, donde se puedan comprender los contextos culturales, sociales y económicos del individuo dentro y fuera de la organización. Asimismo, el diseño bien estructurado y planeado del cambio organizacional, con las formaciones y entrenamientos a todos los niveles de la organización, resaltar la importancia del liderazgo en los procesos de cambio con el acompañamiento de todos para lograr y mantener el propósito organizacional y alcanzar los objetivos propuestos (Becerra et al., 2019; Muñoz, 2017; Vesga et al., 2020).

Con relación al problema de investigación que orientó este trabajo, se concluye que la percepción del impacto del cambio por la reorganización del trabajo en la salud mental fue positiva, con pocas manifestaciones o consecuencias negativas en los entrevistados, con ventajas desde la perspectiva individual y colectiva, como una nueva organización y metodología de trabajo, gestión del tiempo laboral, mejoras en la compensación variable y desarrollo de nuevas competencias y habilidades para los empleados que le permiten un crecimiento profesional y personal. Se reflejan algunas desventajas del proceso del cambio organizacional comunes y características de cualquier proceso de implementación de cambio, como lo es la resistencia al mismo por parte de algunos empleados y una mayor vulnerabilidad de cara al cliente externo. En general, impactos más positivos que negativos en la experiencia del bienestar, como por ejemplo el trabajo en equipo y cercanía al lugar de vivienda con respecto a la sucursal asignada. Con manifestaciones de pocos síntomas a nivel físico, psicológico o relacional, sin tener evidencia que se encuentren relacionados con el proceso de la implementación del cambio por la reorganización del trabajo. Adicionalmente, con el despliegue de varias estrategias integrales del cuidado de la salud a nivel personal y grupal para minimizar los efectos sobre la salud mental.

Con relación a las limitaciones de este estudio se reconoce que los participantes escogidos accedieran a participar en el trabajo de campo. Se realizaron varias conversaciones con algunos

empleados objeto del trabajo de investigación y no se obtuvo respuesta de querer participar en las encuestas. Otra limitación fue el manejo de la confidencialidad interna, ya que hay una percepción con la realización de este tipo de trabajos de investigación, por temor de publicar información confidencial de la empresa.

Con relación a las recomendaciones, las sugerencias para futuras investigaciones de este tipo, son: realizar estudios con otros cargos de la empresa, donde se tengan en cuenta la participación de cargos operativos; de igual manera, realizar las futuras investigaciones en otras regiones del país donde, de igual forma, se implementaron los cambios organizacionales. Realizar un análisis con mayor profundidad por tipos de cargos, ya que las percepciones pueden cambiar de acuerdo con la reorganización del trabajo implementada. Incentivar a las empresas privadas y públicas en la participación de estudios investigativos que generen reflexiones y recomendaciones para futuras implementaciones.

En cuanto al valor práctico de ese estudio, se puede decir que el impacto de la salud mental debe tener un enfoque integral y multidisciplinario, es una gestión no solo de los psicólogos organizacionales, sino que se involucran todas las áreas de la organización de manera transversal. Las empresas deben cada vez más, escuchar la percepción de sus empleados frente a la implementación de los cambios ejecutados, realizar la evaluación y los seguimientos necesarios para reducir los impactos negativos que se pueden presentar en la salud mental de los empleados. De igual manera, los hallazgos evidencian que los cambios organizacionales impactan la salud de los empleados y que su adaptación dependerá del éxito de su estabilización y el cumplimiento del propósito y los objetivos para los cuales fue concebido el cambio organizacional por la reorganización del trabajo.

Referencias

- Acosta, C. A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista colombiana de psicología*, (11), 9-24. <https://www.redalyc.org/pdf/804/80401101.pdf>
- Ali Martínez, S. F., Turbay Posada, M. J., Rodríguez Díaz, M. A., Polo Vargas, J. D. & Gutiérrez Carvajal, O. (2022). Diseño del trabajo, bienestar y salud mental: Revisión de literatura. *Psicología desde el Caribe*, 39 (1), 1-32.
- Ansoleaga, E. & Toro, J. P. (2014). Salud mental y naturaleza del trabajo: cuando las demandas emocionales resultan inevitables. *Revista Psicología Organizações e Trabalho*, 14(2), 180-189.
- Bendassolli, P. F., & Soboll, L. A. P. (2011). Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. In *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade* (pp. 304-304).
- Becerra-Pineda, N. D. A., Cifuentes-Correa, P. & Fuentes-Gil, A. C. (2019). *Diseño de un módulo de capacitación sobre el estrés laboral en personal comercial operativo del sector financiero* [Tesis de grado, Universidad Católica de Colombia]. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/23978>
- Bravo, Pacheco, V., De la Ossa Jiménez., M.F., Fragozo Rojas, M.T., y Polo Vargas, J.D. (2021). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la protección de la salud mental en el trabajo. *NOVUM*, 1(11), 66 - 82.
- Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J. & Álvarez Giraldo, C. M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de Gestión Humana. *Innovar*, 19 (35), 151-166. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819026011>
- Contreras, F., & Barbosa-Ramirez, D. H. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, EISSN: 0124-5821, No. 39 pp. 152-164.
- Congreso de la República. (21 de enero de 2013). *Por medio de la cual se expide la Ley de Salud Mental y se dictan otras disposiciones [Ley 1616 de 2013]*. DO: 48.680.
- Diaz Canepa, C. D. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12 (No 2).

- Dumêt, F. J., & Melo, MC., & Gusmão, C.M. & Fernández, J., & Guimarães, A. (2006). Salud Mental y Trabajo: Significados y límites de modelos teóricos. *Revista latino-americana, Enfermagem*, 14, 803-811.
- Escudero Macluf, J., Delfín Beltrán, L. A. & Arano Chávez, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia administrativa*, 1, 1-9. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01ca201401.pdf>
- Espinosa, A. Q. & Giménez, A. O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 18, 50-64. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2240827>
- Gálvez, M. & Garrosa, E. (2013). La salud mental en el trabajo: la psicología clínica laboral. *Salud laboral: riesgos psicosociales y bienestar laboral*, 261-278. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=532730>
- Gavidia Catalán, V. & Talavera Ortega, M. (2012). La construcción del concepto de salud. *Didáctica de las Ciencias Experimentales y Sociales*, 26, 161-175. <https://ojs.uv.es/index.php/dces/article/view/1935/1449>
- García López, J.M. (2010). El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos. *Contribuciones a la Economía*, (2010-04).
- Gómez Vélez, M. A. y Calderón Carrascal, P. (2017). Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. *Katharsis*, 23, 177-201.
- Guerrero, J. G. (1994). Salud mental y trabajo en tiempos de cambio organizacional. *Revista Colombiana de psicología*, (3), 100-108. https://redib.org/Record/oai_articulo555423-salud-mental-y-trabajo-en-tiempos-de-cambio-organizacional
- Guerrero, L. & León, A. (2008). Aproximación al concepto de salud. Revisión histórica. *Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 18 (53), 610-633. <https://www.redalyc.org/pdf/705/70517572010.pdf>
- Guerrero, J; Puerto, Y. (2007). Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial. *Revista Colombiana de Psicología*. 16, 203-234. <https://www.redalyc.org/pdf/804/80401614.pdf>
- Hespanhol Bernardo, M., Aparecida de Souza, H., Garrido Pinzón, J. & Alessandro Kawamura, E. (2015). Salud mental relacionada con el trabajo: desafíos para las políticas públicas. *Universitas psychologica*, 14 (5), 1613-1624. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64746682008>

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill.
- Jiménez, C; Sánchez, J. (2005). Análisis del downsizing (reducción de plantilla) como fenómeno psicosocial. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 21(3), 181-206. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317624001.pdf>
- Miranda, H. G. (2018). ¿De qué hablamos cuando hablamos de salud mental? *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23(83), 86-95.
- Murillo, G., Hernán González, C. & García, M. (2014). *Modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional - MACIO. Una aplicación en el sector bancario colombiano*. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Muñoz Franco, A. M. (2017). *Implicaciones y desafíos derivados del cambio asociado a la reestructuración organizacional percibidos por un grupo de líderes de una empresa industrial del Suroccidente colombiano* [Trabajo de grado, Universidad EAFIT]. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12637/AnaMaria_MunozFranco_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Munarriz, B. (1992). Técnicas y métodos en investigación cualitativa. *Xornadas de Metodoloxía de Investigación Educativa*. 101-106. <https://bit.ly/3FyPOH3>.
- Neffa, J. C. & Cesana, M. (comp.) (2022). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: teoría, metodología y estudios de casos*. Editorial de la Universidad Nacional del Nordeste.
- Orejuela, J. (2018). *Clínica del trabajo: el malestar subjetivo derivado de la fragmentación laboral*. San Pablo-EAFIT.
- Ossa Toro, A. M. (2021). *Afectaciones de salud mental percibidas por un grupo de hombres en condiciones de trabajo en casa durante la pandemia por COVID-19* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Organización Mundial de la Salud. (25 de noviembre de 2019). *La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades*. <https://www.aepsal.com/la-salud-es-un-estado-de-completo-bienestar-fisico-mental-y-social-y-no-solamente-la-ausencia-de-afecciones-o-enfermedades/>
- Organización Mundial de la Salud. (17 de junio de 2022). *Salud mental: fortalecer nuestra respuesta*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>.

- Quirant Espinosa, A. & Ortega Giménez, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*, 18, 50-63.
- Prieto Herrera, Jorge Eliecer (2012). *Gestión estratégica organizacional*. edición. Bogotá: Ecoe Ediciones,
- Romero, J., Matamoros, S. & Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23 (50), 35-52.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828692004>
- Sanabria, J., Riaño-Lara, V. & Rojas Gómez, J. S. (2020). Efectos en la salud mental de la población colombiana durante la pandemia del COVID-19.
- Sierra, Y. (2022). *Gestión integral de los factores de riesgo psicosocial. Fundamentos prácticos para su implementación*.
<https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/7618/9789587392449.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Urtizberea, F. (2010). *Cambio organizacional y salud mental: Una experiencia de intervención bajo la modalidad de grupos Balint*. Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Villa Lenis, L. E., Velasco Benavides, M. D. M. & Fernández Correa, A. M. (2022). ¿Quién se pregunta por ellas? Efectos percibidos en la salud mental de psicólogas durante la experiencia de trabajar en pandemia COVID-19 en Colombia (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- 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://www.redalyc.org/journal/1342/134265182007/html/>
- Zandomeni, N. (2003). El rol de los recursos humanos en los procesos de cambio organizacional.
<http://www.emprendedorxxi.coop/pdf/zando.pdf>
- Zimmerman (2000). *Gestión del cambio organizacional caminos y herramientas*. Abya-Yala.
https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala

Anexo 1

Cuadro síntesis propuesta de investigación

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
Percepción del impacto del cambio por la reorganización del trabajo en la salud mental de un grupo de empleados en una empresa del sector financiero de la ciudad de Medellín	¿Cuál es la percepción del impacto del cambio por la reorganización del trabajo en la salud mental de un grupo de empleados de una empresa del sector financiero en la ciudad de Medellín?	General: Caracterizar la percepción del impacto del cambio por la reorganización del trabajo en la salud mental de un grupo de empleados de una empresa del sector financiero en la ciudad de Medellín.	Antecedentes del estado del arte: Salud mental en el trabajo y cambio organizacional por reorganización del trabajo	Cualitativo Descriptivo Transversal Estudio de caso Fenomenológico	10 empleados de una empresa del sector financiero en la ciudad de Medellín	Entrevista en semiestructurada Categorías de rastreo de la información:	Fase I: Contextualización Fase II: trabajo de campo Fase III: Análisis y discusión de los resultados	Caracterización de los sujetos Categorías de análisis	En suma, respecto a la percepción del impacto del cambio por la reorganización del trabajo en la salud mental de un grupo de empleados del sector financiero se concluye que:

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
		<p>Obj. Esp 1: Identificar las percepciones generales del cambio por reorganización del trabajo.</p>				Percepciones generales del cambio por la reorganización del trabajo implementado en la empresa		Percepciones generales del cambio por la reorganización del trabajo implementado en la empresa	Las ventajas del cambio son la organización y la metodología del trabajo, mejoras en la claridad de los roles, especialización en los perfiles, mejor comunicación, mejor trabajo en equipo y mayores posibilidades de desarrollo profesional al interior de la empresa. Se destacan como desventajas la resistencia de algunos empleados ante los cambios implementados, de igual manera

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									el incremento de actividades operativas y la limitación de tiempo para cumplirlas de algunos cargos y el aumento de reuniones. El manejo del proceso del cambio fue muy positivo, excelente capacitación y entrenamiento, muy bien estructurado e implementado a nivel nacional con el desarrollo de pilotos en cada región y acompañamiento de expertos en todo el proceso

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									de implementación- El papel de los líderes fue muy positivo, excelente el acompañamiento y seguimiento por parte de los líderes, acompañamiento permanente y un rol protagonista por parte de los líderes. Las recomendaciones son: mayor número de capacitaciones y entrenamientos para líderes y empleados de acuerdo a las funciones asignadas de sus nuevos roles,

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									participación de empleados que hagan parte de la red de sucursales para el diseño e implementación de los cambios, no solo la participación de las áreas administrativas, seguimiento y verificación de condiciones posteriores a la implementación de los cambios, automatización de procesos que aún se realizan de manera manual, revisión de las cargas laborales de algunos cargos.

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
		<p>Obj. Esp 2: Identificar el impacto que ha tenido el cambio por reorganización del trabajo en la experiencia de bienestar</p>			Impacto que ha tenido el cambio por reorganización del trabajo en la experiencia de bienestar		Impacto que ha tenido el cambio por reorganización del trabajo en la experiencia de bienestar	<p>Los impactos positivos: mejoramiento en la compensación variable de los cargos, la gestión del tiempo laboral y extralaboral, mayores probabilidades de desarrollo profesional, distribución de empleados en sucursales cercanas a su lugar de vivienda, desarrollo de nuevas habilidades y competencias laborales. Impacto negativo en los clientes</p>	

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									externos: invertir horas laborales por fuera de la jornada laboral, poco tiempo para el almuerzo, mayor vulnerabilidad de cara al cliente y aumento de la carga laboral.
		Obj. Esp 3: Describir las consecuencias o impactos del cambio por reorganización del trabajo en la salud mental.				Consecuencias o impactos del cambio por reorganización en la salud mental		Consecuencias o impactos del cambio por reorganización en la salud mental	Las consecuencias o impactos en la salud mental fueron angustia, inseguridad y frustración al inicio de la implementación del cambio. Algunos participantes refieren que el impacto a nivel emocional es por

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									el manejo de los clientes externos. El impacto en la salud mental relacionado con las relaciones coinciden que fue positivo, sin consecuencias negativas en las relaciones, por el contrario, mayor trabajo en equipo, mejores relaciones con los compañeros de trabajo.
		Obj. Esp 4: Identificar los síntomas de afectación de la salud mental derivados del cambio por reorganización del trabajo.			Síntomas de afectación de la salud mental derivados del cambio por reorganización del trabajo			Síntomas de afectación de la salud mental derivados del cambio por reorganización del trabajo	Son pocos los síntomas físicos derivados del cambio por la reorganización del trabajo, algún síntoma físico sin conocer su causa ni relación con el

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									<p>cambio por la reorganización del trabajo implementado en la empresa. Al inicio de la implementación síntomas como cansancio y fatiga, pero que han sido superados a lo largo del tiempo con la familiarización de los cambios. Pocos síntomas psicológicos como ansiedad y estrés derivados del cambio por la reorganización del trabajo, con una mayor tendencia a no presentar</p>

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									síntomas psicológicos y una mayor tendencia a no presentar síntomas relacionales derivados del cambio por la reorganización del trabajo.
		Obj. Esp 5: Describir las estrategias que ha desplegado para reducir el impacto del cambio sobre la salud mental.			Estrategias ha desplegado para reducir el impacto del cambio sobre la salud mental			Estrategias ha desplegado para reducir el impacto del cambio sobre la salud mental	Las estrategias expuestas que han desplegado para reducir el impacto del cambio sobre la salud mental han sido la actividad física, meditación, actividades en familia y al aire libre, organización de la mente y el

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									<p>tiempo, equilibrio entre la vida saludable y no saludable, el trabajo en equipo y evitar la procrastinación. Actividades de afrontamiento y resiliencia. Las estrategias colectivas son el trabajo en equipo, actividades grupales por fuera de la jornada laboral, actividades de reconocimiento al equipo de trabajo, empatía, cercanía, reconocimiento de momentos especiales para el</p>

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									empleado y motivación, reconocimiento de habilidades y capacidades del equipo de trabajo.
		<p>Obj. Esp 6: Identificar algunas recomendaciones para reducir el impacto negativo sobre la salud mental.</p>			Recomendaciones para reducir el impacto negativo sobre la salud mental		Recomendaciones para reducir el impacto negativo sobre la salud mental	Las recomendaciones para empleados: comprender el cambio como algo permanente y constante, ponerse en los zapatos del otro, tener una comunicación asertiva, empatía y cercanía, tener un equilibrio en la vida laboral y personal. Trabajo en equipo, trabajar por el bien individual y	

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									<p>el bien social tener claridad frente al propósito de la organización y el propósito personal. Las recomendaciones para los líderes, la escucha activa del equipo de trabajo, continuar con el fortalecimiento de habilidades y competencias para líderes, que los lideres sean más cercanos y empáticos, que tengan conversaciones efectivas con el equipo de trabajo. Con respecto a lo</p>

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									relacionado con las recomendaciones para Gestión Humana, realizar formaciones para líderes con el objetivo de desarrollar las competencias y habilidades, escucha activa a los empleados por parte de Gestión Humana, realizar visitas de campo a las sucursales de manera frecuente. Fortalecimiento en perfiles y competencias de los cargos, conocimiento integral de los empleados y

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									análisis de las diferentes generaciones para entender al empleado y diseñar planes específicos de acuerdo a sus necesidades.

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									<p>Las limitaciones del presente estudio fueron: que los participantes escogidos decidieran acceder a participar en el trabajo de campo. Se realizaron varias conversaciones con algunos empleados, objeto del trabajo de investigación, y no se obtuvo respuesta de querer participar en las encuestas. Otra limitación fue el manejo de la confidencialidad interna, ya que</p>

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									<p>hay una percepción con la realización de este tipo de trabajos de investigación, por temor de publicar información confidencial de la empresa. Las sugerencias para futuras investigaciones de este tipo son realizar estudios con otros cargos de la empresa, donde se tengan en cuenta la participación de cargos operativos, de igual manera, realizar las futuras investigaciones</p>

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									<p>en otras regiones del país donde de igual forma se implementaron los cambios organizacionales. Las recomendaciones son realizar un análisis con mayor profundidad por tipos de cargos, ya que las percepciones pueden cambiar de acuerdo con la reorganización del trabajo implementada. Incentivar a las empresas privadas y públicas en la participación de estudios</p>

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									<p>investigativos que generen reflexiones y recomendaciones para futuras implementaciones. En cuanto al valor práctico de ese estudio, se puede decir que el impacto de la salud mental debe tener un enfoque integral y multidisciplinario, es una gestión no solo de los psicólogos organizacionales, sino que se involucran todas las áreas de la organización de manera transversal. Las</p>

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									empresas deben cada vez más, escuchar la percepción de sus empleados frente a la implementación de los cambios ejecutados, realizar la evaluación y los seguimientos necesarios para reducir los impactos negativos que se pueden presentar en la salud mental de los empleados. De igual manera, los hallazgos evidencian que los cambios organizacionales impactan la salud

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADO	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
									de los empleados y que su adaptación dependerá del éxito de su estabilización y el cumplimiento del propósito y los objetivos para lo cual fue concebido el cambio organizacional.

Anexo 2

Propósito, estructura y protocolo del instrumento

Propósito

Qué: Indagar acerca de la percepción del impacto del cambio por la reorganización del trabajo en la salud mental de un grupo de empleados en una empresa del sector financiero de la ciudad de Medellín.

Cómo: Por medio de una entrevista semiestructurada desarrollada individualmente.

Para qué: Caracterizar la percepción del impacto del cambio por la reorganización del trabajo en la salud mental de un grupo de empleados de una empresa del sector financiero en la ciudad de Medellín.

En quiénes: Diez empleados involucrados con el cambio por la reorganización del trabajo.

Dónde: Empresa del sector financiero en la ciudad de Medellín.

Cuándo: noviembre de 2022.

Anexo 3

Estructura del instrumento percepción del impacto del cambio por la reorganización del trabajo en la salud mental de un grupo de empleados en una empresa del sector financiero de la ciudad de Medellín

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIAS DE RASTREO DE LA INFORMACIÓN/ANÁLISIS	SUBCATEGORIAS	PREGUNTAS
Caracterizar la percepción del impacto del cambio por la reorganización del trabajo en la salud mental de un grupo de empleados de una empresa del sector financiero en la ciudad de Medellín.	1. Identificar las percepciones generales del cambio por la reorganización del trabajo	1. Percepciones generales del cambio por la reorganización del trabajo implementado en la empresa	Ventajas	¿Qué ventajas percibe usted del cambio por reorganización del trabajo que se implementó en la empresa?
			Desventajas	¿Qué desventajas percibe usted del cambio por reorganización del trabajo que se implementó en la empresa?
			Manejo del proceso de cambio	¿Qué opinión le merece el manejo dado al proceso de cambio por reorganización del trabajo que se implementó en la empresa?
			Papel de los líderes en el cambio	¿Qué opinión le merece el papel que han jugado los líderes en el proceso de cambio por reorganización del trabajo que se implementó en la empresa?
			Recomendaciones: mejorar el proceso de cambio	¿Qué recomendaciones darías para la empresa en los futuros procesos de cambio por reorganización del trabajo?
	2. Identificar el impacto que ha tenido el cambio	2. Impacto que ha tenido el cambio	Positivos	¿Qué impacto positivo ha tenido en su bienestar por el cambio en la reorganización del trabajo implementado en la empresa?

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIAS DE RASTREO DE LA INFORMACIÓN/ANÁLISIS	SUBCATEGORIAS	PREGUNTAS
	por reorganización del trabajo en la experiencia de bienestar	por reorganización del trabajo en la experiencia de bienestar.	Negativos	¿Qué impacto negativo ha tenido en su bienestar por el cambio en la reorganización del trabajo implementado en la empresa?
	3.Describir las consecuencias o impactos del cambio por reorganización del trabajo en la salud mental	3. Consecuencias o impactos del cambio por reorganización en la salud mental	Emocional	¿Qué impacto ha tenido sobre su dimensión emocional el cambio que implementó la empresa?
			Relacional	¿Qué impacto ha tenido sobre sus relaciones sociales el cambio que implementó la empresa?
	4. Identificar los síntomas de afectación de la salud mental derivados del cambio por reorganización del trabajo	4. Síntomas de afectación de la salud mental derivados del cambio por reorganización del trabajo	Físicos	¿Qué síntomas de afectación de su salud mental ha tenido a nivel físico o biológico por el cambio en la reorganización del trabajo implementado en la empresa?
			Psicológicos	¿Qué síntomas de afectación de su salud mental ha tenido a nivel psicológico o emocional por el cambio en la reorganización del trabajo implementado en la empresa?
			Relacionales	¿Qué síntomas de afectación de su salud mental ha tenido a nivel social o relacional por el cambio en la reorganización del trabajo implementado en la empresa?
	5. Describir las estrategias que ha desplegado para reducir el impacto del	5. Estrategias que ha desplegado para reducir el impacto del cambio sobre la salud mental	Individuales	¿Qué estrategias individuales ha desplegado para reducir el impacto negativo del cambio en la salud mental?

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIAS DE RASTREO DE LA INFORMACIÓN/ANÁLISIS	SUBCATEGORIAS	PREGUNTAS
	cambio sobre la salud mental		Colectivas	¿Qué estrategias colectivas o con el grupo de compañeros ha desplegado para reducir el impacto negativo del cambio en la salud mental?
	6. Identificar algunas recomendaciones para reducir el impacto negativo sobre la salud mental	6. Recomendaciones para reducir el impacto negativo sobre la salud mental	Empleados	¿Qué recomendaciones darías a los empleados para reducir el impacto negativo del cambio sobre la salud mental?
			Líderes	¿Qué recomendaciones darías a los líderes para reducir el impacto negativo del cambio sobre la salud mental?
			Áreas de Gestión Humana	¿Qué recomendaciones darías a las áreas de Gestión Humana para reducir el impacto negativo del cambio sobre la salud mental?

Anexo 4

Protocolo de entrevista sobre percepción del impacto del cambio por la reorganización del trabajo en la salud mental de un grupo de empleados de una empresa del sector financiero

Datos de Identificación

Nombre:

Edad:

Sexo:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la empresa:

Nivel educativo:

Profesión:

Percepciones generales del cambio por la reorganización del trabajo implementado en la empresa

- ¿Qué ventajas percibe usted del cambio por reorganización del trabajo que se implementó en la empresa?
- ¿Qué desventajas percibe usted del cambio por reorganización del trabajo que se implementó la empresa?
- ¿Qué opinión le merece el manejo dado al proceso de cambio por reorganización del trabajo que se implementó en la empresa?
- ¿Qué opinión le merece el papel que han jugado los líderes en el proceso de cambio por reorganización del trabajo que se implementó en la empresa?

- ¿Qué recomendaciones darías para la empresa en los futuros procesos de cambio por reorganización del trabajo?

Impacto que ha tenido el cambio por reorganización del trabajo en la experiencia de bienestar

- ¿Qué impacto positivo ha tenido en su bienestar por el cambio en la reorganización del trabajo implementado en la empresa?
- ¿Qué impacto negativo ha tenido en su bienestar por el cambio en la reorganización del trabajo implementado en la empresa?

Consecuencias o impactos del cambio por reorganización en la salud mental

- ¿Qué impacto ha tenido sobre su dimensión emocional el cambio que implementó la empresa?
- ¿Qué impacto ha tenido sobre sus relaciones sociales el cambio que implementó la empresa?

Síntomas de afectación de la salud mental derivados del cambio por reorganización del trabajo

- ¿Qué síntomas de afectación ha tenido a nivel físico o biológico por el cambio en la reorganización del trabajo implementado en la empresa?
- ¿Qué síntomas de afectación ha tenido a nivel psicológico o emocional por el cambio en la reorganización del trabajo implementado en la empresa?
- ¿Qué síntomas de afectación ha tenido a nivel social o relacional por el cambio en la reorganización del trabajo implementado en la empresa?

Estrategias que ha desplegado para reducir el impacto del cambio sobre la salud mental

- ¿Qué estrategias individuales ha desplegado para reducir el impacto negativo del cambio en la salud mental?
- ¿Qué estrategias colectivas o con el grupo de compañeros ha desplegado para reducir el impacto negativo del cambio en la salud mental?

Recomendaciones para reducir el impacto negativo sobre la salud mental

- ¿Qué recomendaciones darías a los empleados para reducir el impacto negativo del cambio sobre la salud mental?
- ¿Qué recomendaciones darías a los líderes para reducir el impacto negativo del cambio sobre la salud mental?
- ¿Qué recomendaciones darías a las áreas de Gestión Humana para reducir el impacto negativo del cambio sobre la salud mental?

Anexo 5

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: Percepción del impacto del cambio por la reorganización del trabajo en la salud mental de un grupo de empleados en una empresa del sector financiero de la ciudad de Medellín.

Investigador Principal: Jajany Alejandra Pumarejo Freile

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 grabada, 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: _____

CC: _____

¡Agradecemos su sincera participación!