

Ansiedad en los equipos de proyectos de una multilatina del sector financiero:
estrategias de detección, prevención y moderación

María Isabel Arango Duque

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2022

**Ansiedad en los equipos de proyectos de una multilatina del sector financiero:
estrategias de detección, prevención y moderación**

María Isabel Arango Duque

Trabajo de investigación para optar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos

Asesor temático y metodológico: Francisco López Gallego, PhD

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Gerencia de Proyectos

Medellín

2022

*“El hombre no está preocupado tanto por problemas reales como por sus
ansiedades imaginadas sobre los problemas reales”*

Epicteto (55-135 d. C.)

Nicópolis, Grecia.

Resumen

En medio de un contexto cambiante desde los frentes: financieros, tecnológicos y sociales, se requiere un *pool* de proyectos que transformen las organizaciones de manera ágil y oportuna, requiriendo que los líderes gestionen de manera adecuada las emociones de las personas que están sus equipos, para contribuir con el balance personal-profesional y la calidad de vida. El presente trabajo de investigación definió cuáles son las causas más frecuentes que generan comportamientos asociados a la ansiedad en los miembros de los equipos de proyectos de una multilatina del sector financiero, a través de un estudio mixto (cualitativo y cuantitativo), con enfoque descriptivo y de corte transversal, el cual cruzó la información obtenida de entrevistas a líderes de proyectos con una caracterización de los miembros de los equipos. Los resultados principales fueron: la ansiedad es mayor en proyectos que en un área de día a día. Los líderes tienen temor de conversar de ansiedad; sin embargo, hay mucho interés por aprender. La conclusión unánime y por excelencia es que al disminuir la ansiedad en los equipos de trabajo el rendimiento será maximizado.

Palabras clave: ansiedad, proyectos, multilatina del sector financiero, ansiedad laboral

ABSTRACT

In the midst of a changing context from the financial, technological and social fronts, a pool of projects is required to transform organizations in an agile and timely manner, requiring leaders to properly manage the emotions of the people who are in their teams, to contribute to personal-professional balance and quality of life. This research work defined what are the most frequent causes that generate behaviors associated with anxiety in the members of the project teams of a multilatina of the financial sector, this through a mixed study (qualitative and quantitative), with a descriptive and cross-sectional, approach which mixed the information obtained from interviews with project leaders with a characterization of the team members. The main results were: anxiety is higher in projects than in a day-to-day area; leaders are afraid to talk about anxiety, however, there is a lot of interest in learning. The unanimous and quintessential conclusion is that by reducing anxiety in work teams, performance will be maximized.

Keywords: anxiety, projects, multilatina of the financial sector, work anxiety

Contenido

Introducción	12
1. Planteamiento del problema.....	13
1.1. Contexto.....	13
1.1.1. Mercado.....	13
1.1.2. Organizacional.....	14
1.1.3. Laboral.....	15
1.1.4. Social.....	16
1.1.5. Salubridad.....	17
1.2. Antecedentes	17
1.3. Alcance	20
1.4. Justificación	21
1.4.1. Pertinencia disciplinar.....	22
1.4.2. Relevancia social.....	22
1.4.3. Factibilidad.....	23
1.4.4. Productos de este trabajo de investigación	23
1.4.5. Identificación de recursos	23
1.5. Síntesis	24
1.6. Pregunta de investigación.....	25
2. Objetivos	26
2.1. Objetivo general.....	26
2.2. Objetivos específicos	26
3. Marco teórico.....	27
3.1. Proyectos.....	27

3.1.1.	Organizaciones adhocráticas.....	29
3.1.2.	Cultura organizacional	30
3.1.3.	Liderazgo de proyectos	31
3.2.	Ansiedad	32
3.2.1.	Tratamiento.....	37
3.2.2.	Variaciones de niveles de ansiedad según las características del individuo.....	44
3.2.3.	Correlación entre la variable de desempeño laboral y la ansiedad.....	45
4.	Metodología.....	47
4.1.	Investigación descriptiva	47
4.1.1.	Fase 1: desde lo cuantitativo	48
4.1.2.	Fase 2: desde lo cualitativo.....	56
4.1.3.	Fase 3: desde lo mixto	64
4.1.4.	Matriz metodológica.....	67
5.	Resultados	73
5.1.	Caracterización de los miembros	73
5.1.1.	Respuestas de los líderes objetivo específico 1	73
5.1.2.	Análisis de resultados de caracterización.....	77
5.2.	Motivos más frecuentes de ansiedad laboral.....	88
5.2.1.	Respuestas de líderes objetivo específico 2.....	88
5.2.2.	Análisis de resultados de motivos de ansiedad	94
6.	Conclusiones y recomendaciones.....	100
6.1.	Conclusiones generales de la ansiedad en los proyectos.....	100
6.1.1.	Perfiles con mayor propensión a la ansiedad	101
6.1.2.	Buenas prácticas detección	104

6.1.3. Buenas prácticas para la prevención de la ansiedad laboral	106
6.2. Recomendaciones para moderar la ansiedad.....	111
6.2.1. Desde el ser.....	111
6.2.2. Desde el hacer.....	112
6.2.3. Desde la dinámica de proyectos	113
Referencias bibliográficas.....	115
Anexos	129
Anexo 1. Consentimiento informado.....	129

Índice de tablas

Tabla1 Perfil informantes.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2 Entrevista estructurada.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3 Categorías y parámetros de las entrevistas semiestructuradas	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4 Matriz metodológica	67
Tabla 5 Perfil de mayores signos ansiosos	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5 Identificación y prevención de motivos de ansiedad.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6 Identificación y prevención de motivos de ansiedad.....	88

Índice de gráficas

Gráfica 1	Metodología de proyectos.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 2	Síntomas del TAG.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 3	Proceso cuantitativo.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 4	Proceso cualitativo.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 5	Modelo mixto: explicativo.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 6	Género.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 7	Proporción de ansiedad en el género.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 8	Edad.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 9	Proporción ansiedad en edad.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 10	Estrato social.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 11	Proporción ansiedad estrato social.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 12	Estado civil.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 13	Proporción ansiedad por estado civil.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 14	Máximo nivel educativo.....	83
Gráfica 15	Proporción ansiedad en máximos niveles educativos.....	84
Gráfica 16	Cargo.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 17	Proporción ansiedad en cargo.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 18	Tiempo en la organización.....	86
Gráfica 19	Proporción ansiedad en tiempo en la organización.....	87

Introducción

Con este trabajo de investigación se pretende identificar las principales causas de ansiedad de los miembros de proyectos de una multilatina del sector financiero. Esto teniendo en cuenta que en la naturaleza propia de los proyectos subyacen situaciones tales como aprendizaje en marcha, toma de decisiones selectiva, alto grado de comunicaciones informales, entorno complejo y dinámico e incertidumbre, que llevan a que las personas tiendan a padecer de este tipo de trastorno mental, que afecta directamente la salud, el bienestar y el desempeño laboral. Su finalidad radica principalmente en detectar los motivos más frecuentes de ansiedad laboral entre los miembros de equipos de proyectos; inicialmente, caracterizándolos para un mejor conocimiento; posteriormente, identificando buenas prácticas para su detección y prevención; por último, brindando insumos con el objetivo de que los líderes de proyectos moderen la ansiedad laboral entre las personas de su equipo, ya que los proyectos al funcionar como organizaciones adhocráticas generan más incertidumbre que un área del día a día.

El modelo de investigación usado fue mixto, donde se revisó la caracterización de los equipos y se formularon entrevistas semiestructuradas a los líderes, para extraer las experiencias vividas en la rutina de dirigir proyectos. Asimismo, se proporciona una lista de recomendaciones para que los líderes de proyectos sepan persuadir a sus equipos acerca de cómo moderar la ansiedad a partir de la detección de las causales de ansiedad más frecuentes, para darles la respectiva gestión. Con este estudio se espera promover el rendimiento, el bienestar y la calidad de vida de los miembros de los proyectos de una multilatina del sector financiero.

1. Planteamiento del problema

1.1. Contexto

1.1.1. Mercado

Según los estudios macroeconómicos realizados por el banco internacional JP Morgan, se proyectaba que el período 2021-2022 la economía colombiana crecería 9% y 4%, respectivamente (Salazar, 2021).

A este escenario de crecimiento económico se le suma la llegada de las *fintechs* al mercado, como compañías que ofrecen soluciones financieras apalancadas en la virtualidad y con su foco en segmentos del mercado que valoran este tipo de ofertas, tales como la población joven. Las nuevas generaciones constituyen un nicho motivado por explotar las creaciones que se avecinan tras la innovación, que es una prioridad competitiva típica de jugadores nuevos y dinámicos, como lo son las *fintechs* (Faccia, 2020).

Los retos que representan una economía en crecimiento y la llegada de nuevos jugadores al mercado demandan en la banca tradicional iniciativas relacionadas con la transformación digital y el desarrollo de canales y servicios virtuales. De esta manera, el sector busca ajustarse a la tendencia digital y acercarse a todos los tipos de consumidores (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

1.1.2. Organizacional

Como respuesta a los cambios generados en el mercado, en una multilatina del sector financiero surge la necesidad de desarrollar proyectos que apunten a un propósito superior basado en tres pilares: promover la competitividad del tejido productivo, construir ciudades, comunidades más sostenibles y fomentar la inclusión financiera (Grupo Bancolombia, 2021a). En total, durante el 2021 dicho grupo formuló 848 proyectos de diferente índole, que fueron liderados por 400 empleados en su mayoría con formación en administración, en ingenierías y(o) en áreas afines.

Asimismo, las multilatinas del sector financiero se han comprometido con la construcción de una banca que promueva el crecimiento colombiano, fijándose como propósito fundamental que cada acción realizada genere valor compartido desde lo social, lo ambiental y lo económico. En este proceso de transformación, la organización decidió trascender más allá de ofrecer servicios financieros, buscando construir para todos los grupos de interés relaciones duraderas basadas en la confianza, el acompañamiento de proyectos de vida y el logro de resultados fundamentados siempre en las personas (Davivienda, 2022).

De esta manera, convergen la necesidad del desarrollo de una cantidad importante de proyectos que les den respuesta oportuna a las nuevas necesidades del mercado y el compromiso corporativo de la multilatina del sector financiero por favorecer el bienestar de las personas como parte de sus prioridades estratégicas.

Actualmente la multilatina del sector financiero tiene una serie de capacitaciones enfocadas en lo humano, tales como inteligencia emocional, manejo de la virtualidad y estilos de liderazgo, entre otros. Durante el 2020, la organización desarrolló iniciativas tales como la apertura de la línea “Contigo”, orientada a la prestación de apoyo y a la orientación a los empleados, en temas relacionados con depresión y ansiedad (Grupo Bancolombia, 2020); sin embargo, aún se carece de una guía clara y concreta sobre el manejo puntual de la ansiedad durante el desarrollo de proyectos.

1.1.3. Laboral

De acuerdo con Méda y Vendramin (2013), actualmente los empleados buscan mantener el equilibrio entre el trabajo, la familia, la preservación de la esfera personal, la gestión autónoma y flexible de los tiempos y el desarrollo personal. Del mismo modo, las personas comparten la expectativa por hacer parte de estructuras laborales horizontales que permitan la participación en equipos multidisciplinarios. Asimismo, entre las expectativas laborales y de proyección se destacan la búsqueda de estabilidad y de posibilidades de ascenso (Gallo y otros, 2021).

Estas aspiraciones laborales contrastan en el ámbito del desarrollo de proyectos con escenarios caracterizados por constantes cambios, requerimientos de cumplimiento de fechas de entrega estrictas y altos niveles de incertidumbre, que conlleva una alta dedicación horaria y el manejo de condiciones caracterizadas por trabajo bajo presión (Jena & Satpathy, 2017).

En estas circunstancias, el rol del líder de proyectos toma una relevancia que demanda tanto el cumplimiento de los resultados esperados en la gestión de los proyectos como la gestión adecuada del bienestar del talento humano.

1.1.4. Social

Diferentes factores sociales influyen en el nivel de ansiedad que las personas pueden desarrollar en múltiples escenarios, tales como el laboral, el académico y el familiar. El nivel de educación, el estado civil y el sexo de la persona son variables reportadas en estudios como los de Meim y otros (2021) y Gerogianni y otros (2018), como elementos que tienen efecto en este sentido.

Durante el 2020 y el 2021, debido a la necesidad de hacerle frente a la pandemia global, las personas tuvieron que enfrentarse a la adopción de medidas de distanciamiento social y de permanencia prolongada en sus hogares, pero sin dejar de responder por el cumplimiento de resultados en lo laboral y lo académico. Esto ha influido necesariamente en los niveles de ansiedad que los individuos se ven forzados a manejar (Mautong y otros, 2021; Özdin & Bayrak, 2020).

En este contexto, en el que confluyen tanto las condiciones sociales en las que se desarrollan las personas como las situaciones causadas por factores externos, se hace necesario contar con herramientas que les permitan a los líderes de las organizaciones identificar patrones de ansiedad, para gestionar sus equipos de trabajo y asegurar un logro de objetivos que no comprometa su equilibrio con el cuidado del talento humano.

1.1.5. Salubridad

Actualmente, los trastornos mentales afectan a más de mil millones de personas en el mundo. Los más comunes son ansiedad, depresión, trastornos relacionados con el uso de alcohol y drogas, esquizofrenia y trastornos alimentarios (Dattani y otros, 2019). Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2017), más de 275 millones de personas sufren de algún trastorno de ansiedad (170 millones de mujeres y 105 millones de varones), lo que los convierte en el tipo de trastorno más padecido en el mundo.

Un trastorno de ansiedad se puede presentar y(o) generar en el ámbito laboral. Por esta razón, no solo se promueve la armonía en el trabajo, sino que se recomienda fomentar las relaciones significativas y positivas con la felicidad, la satisfacción con la vida y la realización personal y profesional, que desencadenan la alegría de vivir (Arias y otros, 2013), promueven la salud mental, el bienestar y la conducta ética, y fomentan y potencializan el éxito empresarial, teniendo en cuenta que el ambiente organizacional tiene como constante el cambio (Van der Walt & Steyn, 2019).

1.2. Antecedentes

Litin (2018) describe la ansiedad como: “Un trastorno psiquiátrico que genera que el individuo sienta cierta preocupación, miedos intensos, excesivos y continuos ante situaciones cotidianas. Es posible que se produzca taquicardia, respiración agitada, sudoración y sensación de cansancio” (p. 301). A escala mundial, según la OPS (2017), se calcula que aproximadamente 300 millones de personas sufren de

depresión y ansiedad, lo que equivale a un 4,4% de la población mundial. Gradualmente se ha ido tomando consciencia de la importancia de investigar sobre dicho trastorno mental y sus repercusiones en los ámbitos laborales. Por ejemplo, en España se llevó a cabo un estudio que indica que hay factores diferenciales que inciden en la tendencia a padecer dicha patología, tales como el género, la clase social, los roles familiares y la situación laboral (Arias y otros, 2019).

El índice de Esperanza Mundial, establecido por Gallup, arrojó que Latinoamérica es la región del mundo que se percibe como la más feliz, ya que el 61% de su población se reconoce en ese estado anímico (Los Andes, 2020); sin embargo, gradualmente se ha ido visibilizando la importancia de revisar en profundidad en la región la salud mental y su incidencia en el ámbito laboral. En un estudio realizado a trabajadores de América Latina se determinó que el país con mayor nivel de ansiedad laboral fue Venezuela (63%), seguido de Perú, Colombia, Ecuador, Honduras y Panamá, y en el que todas las variables se ajustaron por edad, años de trabajo previo y tipo de trabajador (Mejía, y otros, 2019).

Algunos de los indicadores que nos muestran que una persona no se encuentra bien en cuanto a su salud mental son los siguientes: agotamiento emocional y desarrollo de actitudes negativas hacia sí mismo y hacia el trabajo que se realiza (Castillo, 2000). Las consecuencias laborales de dicha afectación pueden ser: aburrimiento y estrés, crisis en el desarrollo de la carrera profesional, sobrecarga profesional, falta de estimulación y aislamiento. Esto afecta directamente al desarrollo profesional de los empleados en el área en la que se especializan en una determinada empresa. (Bustamante y otros, 2019).

En general, se recomienda garantizar una calidad laboral adecuada en todos los ambientes y lugares de trabajo. Con esto se evitará la aparición de condiciones físicas y mentales tales como el síndrome de *burnout*, estrés y ansiedad laboral (Becerra y otros, 2020). Sin embargo, en el día a día de los proyectos, para el líder no es una labor sencilla identificar los niveles de ansiedad de sus equipos, e inclusive se incrementa considerablemente la complejidad cuando se establece la virtualidad como modelo de trabajo, ya que en este ámbito no se evidencia la externalización de la angustia bajo conductas corporales. Por lo tanto, el desafío de los patrocinadores radica en identificar al director de proyectos adecuado para un tipo de proyecto determinado (Müller & Turner, 2006), que asuma el reto de conocer y entender su equipo, para apalancar los resultados de los proyectos.

En un estudio realizado en la Universidad de Antioquia y la Universidad del Norte en Barranquilla se revisó la literatura sobre los efectos que tienen en la salud de las personas los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, y llaman la atención los efectos que las condiciones adversas del trabajo tienen sobre los siguientes sistemas: cardiovascular, músculo-esquelético, endocrino y gastrointestinal, así como su incidencia en la diabetes tipo II, en los desórdenes del sueño, las interrupciones en la relación trabajo-familia y en trastornos como depresión, ansiedad y alteraciones psiquiátricas menores (Vieco y Abello, 2014).

Asimismo, se han llevado a cabo diferentes estudios en paralelo sobre cómo combatir la ansiedad a nivel general. Por ejemplo, en una investigación desarrollada en Medellín se determinó que la actividad física puede proteger de la ansiedad laboral, ya que hay una correlación inversa para la actividad física y el agotamiento emocional.

Con estos resultados se concluyó que la actividad física representa un efecto protector sobre la ansiedad laboral (Suárez y otros, 2014).

Por lo anterior, se aclara que la ansiedad repercute en el desempeño y el bienestar de las personas. Esto ha llevado a que se le esté dando relevancia a nivel local e internacional y a que se desarrollen investigaciones para definir técnicas de mitigación tales como la descrita anteriormente: la actividad física. De esta forma, los líderes pueden implementarlas para que apalanque la calidad de vida y el logro de resultados de los miembros de los equipos de proyectos.

1.3. Alcance

El alcance de esta investigación abarca desde la identificación de las causas más frecuentes de ansiedad generalizada del tipo laboral en los equipos de proyectos de la multilatina del sector financiero, hasta la generación de un conjunto de recomendaciones que les puedan servir de insumo transversal a los líderes de la organización para darle manejo a dicho trastorno mental.

Este estudio incluye la formulación de entrevistas semiestructuradas, cuyos resultados son recopilados y analizados en conjunto con una caracterización hecha de la población objeto de la investigación, para evaluar las causas más frecuentes de ansiedad y a partir de ellas formular recomendaciones generales para su moderación.

El análisis se lleva a cabo considerando solo la ansiedad generalizada del tipo laboral, pues existen múltiples tipos de trastornos de ansiedad y ambientes en los que se

puede detonar dicho tipo de ansiedad, tales como: personal, fisiológico, consecuencias de un evento traumático, etc., que no hacen parte del objeto de estudio de esta investigación.

Asimismo, se acota el estudio a los equipos de proyectos de la multilatina del sector financiero, sin hacer distinción de algunas características particulares de los proyectos, tales como tamaño, tipo e inversión presupuestal.

Con la autorización del área de Gestión Humana de la multilatina del sector financiero, por medio de un correo electrónico se hace un despliegue sobre el resultado obtenido en la investigación, usando para ello un infográfico que se pueda socializar a nivel de los Líderes de Proyectos de la Organización.

1.4. Justificación

Los proyectos funcionan como las organizaciones adhocráicas; es decir, no son estructuras verticales ni horizontales, se mueven en situaciones de constante incertidumbre, a merced del cambio continuo y el aprendizaje en la marcha, y requieren una alta adaptación y experticia en los temas. Sin embargo, en la práctica los proyectos cuentan con personal que no necesariamente está capacitado, no tiene el suficiente entendimiento y tiene fortalezas de poca resistencia al cambio.

Por lo general, los líderes de los proyectos de la multilatina del sector financiero son personas con formación en áreas tales como ingenierías y áreas administrativas, lo que deriva en que tengan inclinación a revisar de forma constante los resultados

cuantitativos de los proyectos, pero dejando pasar por alto la estabilidad emocional de los equipos de trabajo. En este sentido, se debe ser consciente de que un trabajo que genere ansiedad afecta directamente la calidad de vida de las personas y de sus familias.

Por esto surge la necesidad de que los líderes moderen la ansiedad de sus equipos en cualquier momento del ciclo de vida de un proyecto, ya que gracias a esto puede no solo propiciar una gestión para mejorar la calidad de los empleados, sino utilizarlo como mecanismo para potencializar los resultados de los proyectos y darles foco, estructura y motivación.

1.4.1. *Pertinencia disciplinar*

Esta investigación está enmarcada en la psicología organizacional, en la medida en que busca revisar los comportamientos de las personas asociados a la ansiedad en el desarrollo de proyectos en la multilatina del sector financiero. Los proyectos tienen unas características particulares que generan comportamientos ansiosos y, por lo tanto, en este sentido se vuelve relevante.

1.4.2. *Relevancia social*

Al promover los líderes la normalización, concientización y moderación de la ansiedad en los equipos de proyectos, se puede contribuir a los siguientes niveles:

- A los miembros de proyectos: favoreciendo el cuidado de la salud y calidad de vida de las personas que trabajan en proyectos en una multilatina del sector financiero, impactando indirectamente en el bienestar de sus familias.
- Al organizacional: facilitando la retención de talentos.

1.4.3. Factibilidad

Este trabajo de investigación fue factible, porque fue posible obtener:

- Los contactos de los líderes de proyectos, para formular las entrevistas.
- La autorización por parte de la multilatina del sector financiero, para hacer la investigación.
- Asesoría de experto en temas psicológicos y psiquiátricos.
- El tiempo disponible para realizar las revisiones pertinentes.
- Pasión por estudiar y ayudar en la resolución del problema.

1.4.4. Productos de este trabajo de investigación

Una lista de recomendaciones que sirven de insumo para que los líderes de proyectos apoyen los procesos de identificación, prevención y moderación de la ansiedad de los miembros de sus equipos de proyectos en la multilatina del sector financiero.

1.4.5. Identificación de recursos

Los recursos requeridos fueron los siguientes:

- Consentimiento informado de los entrevistados.

- Permisos para acceder a las bases de datos de gestión humana de la multilatina del sector financiero, para hacer la caracterización de los equipos de trabajo.
- Capacidad de los líderes de proyectos de la multilatina del sector financiero.
- Capacidad del asesor de la presente investigación, en temas metodológicos y psicológicos.

1.5. Síntesis

En un contexto regional marcado por economías en crecimiento, la llegada de nuevos actores al mercado financiero, la necesidad del desarrollo acelerado de proyectos que aseguren sostenibilidad de los negocios y el interés de las personas por contar con tiempo suficiente para mantener equilibrio laboral y personal en sus vidas, para quienes lideran proyectos cobra relevancia poder contar con información clara que les permita gestionar sus equipos de trabajo no solo desde la perspectiva convencional de logro de resultados, sino también desde la gestión adecuada de las emociones y trastornos tales como la ansiedad en los miembros del equipo.

Teniendo en cuenta la alta relevancia que la humanidad le ha dado en los últimos años al bienestar laboral y mental de las personas, en la revisión documental realizada llama la atención la baja cantidad de estudios encontrados sobre la ansiedad generada por trabajar en proyectos. Los líderes de proyectos de la multilatina del sector financiero no tienen por lo general formación en temas psicológicos, por lo que en el día a día es difícil que identifiquen comportamientos ansiosos y, por consiguiente, que les den una gestión adecuada.

Por lo tanto, esta investigación se formula con el objetivo de identificar las causales más frecuentes de ansiedad en los equipos de proyectos de la multilatina del sector financiero, para que los líderes de dichos equipos puedan moderar los factores que generan ansiedad en los participantes de los proyectos. En consecuencia, esto podría generar mayor rendimiento de los equipos de trabajo y, por transitividad, mejores resultados en las iniciativas desarrolladas al interior de la organización.

Para la investigación se ejecuta un método de corte transversal, donde se les formulan entrevistas a líderes de proyectos, que permitan identificar desde su experiencia las buenas prácticas y lecciones aprendidas para la detección y manejo de la ansiedad; como resultado, se obtiene un conjunto de recomendaciones enfocadas a los líderes, que obedecen a las particularidades propias de los proyectos en la multilatina del sector financiero y que fomenten la gestión para disminuir la ansiedad en los equipos de proyectos.

1.6. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los motivos ansiosos más frecuentes en los equipos de proyectos de una multilatina del sector financiero y cómo pueden los líderes detectar, prevenir y moderar la ansiedad generada?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Identificar los motivos más frecuentes de ansiedad laboral que se generan en los miembros de los equipos de proyectos, según el juicio calificado de líderes de equipos de proyectos de una multilatina del sector financiero, con el propósito de brindar insumos para que los líderes de proyectos apoyen los procesos de detección, prevención y moderación de la ansiedad de los miembros de sus equipos.

2.2. Objetivos específicos

- Caracterizar los miembros de los equipos de trabajo de proyectos en una multilatina del sector financiero, para determinar los perfiles con mayor propensión a la ansiedad y obtener un mejor conocimiento al respecto.
- Identificar los motivos de ansiedad laboral más frecuentes en los equipos de proyectos de una multilatina del sector financiero, por medio de entrevistas formuladas a líderes de proyectos para posteriormente indagar sobre buenas prácticas para su posible detección y prevención.
- Proponer recomendaciones dirigidas a los líderes de proyectos de una multilatina del sector financiero, relacionando los hallazgos de la caracterización y principales causas de ansiedad laboral, para que puedan moderar la ansiedad en sus equipos de trabajo.

3. Marco teórico

El marco teórico abarca, entre otros, los dos conceptos principales de la investigación: la ansiedad y los proyectos, dos factores que al relacionarse crean una necesidad para que los líderes de proyectos entiendan y puedan moderar los niveles de ansiedad de sus equipos.

3.1. Proyectos

El Project Management Institute (PMI, 2008) define así el concepto de proyecto:

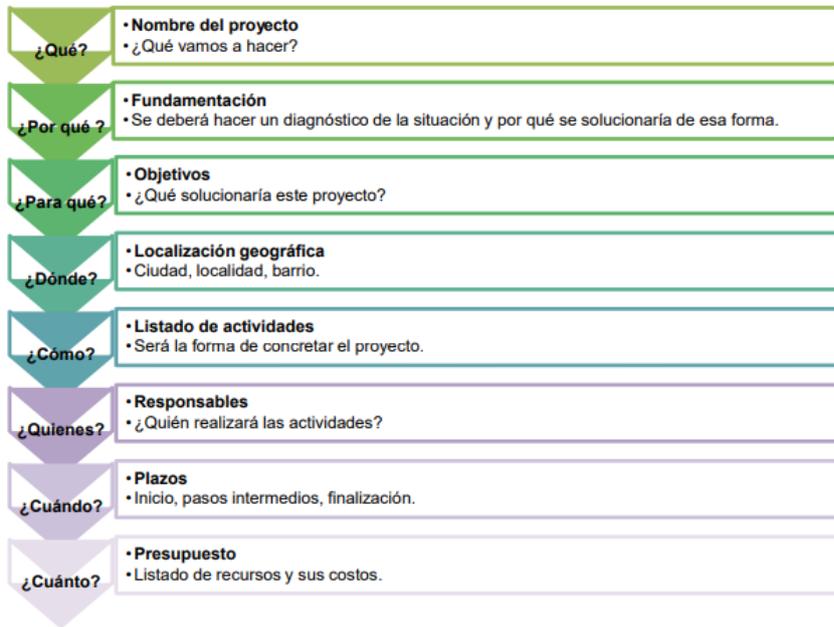
Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos, estos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales. (p. 5)

Los proyectos pueden generar un producto o un servicio.

Para la planeación, ejecución y cierre de un proyecto, es importante definir los aspectos que se presentan en la gráfica 1.

Gráfica 1

Metodología de proyectos



Nota. Diagrama tomado de *Guía para la formulación de Proyectos* (Fundación UPM, 2020, p. 2).

La gestión de proyectos, según Vélez y otros (2028): “Se formaliza en fechas posteriores a los inicios de la teoría de la administración, y ha ido tomado gran relevancia hasta constituirse como profesión independiente” (p. 69).

Para la dirección estratégica de proyectos se recomienda utilizar la *Guía del PMBOK* (PMI, 2008).

Para Serna y Verona (2019), dicha recomendación:

Radica en los estándares que posee, que, al ser avalados internacionalmente permiten orientar de manera eficaz la gestión de proyectos, logrando mejores

resultados, planificándolo y desarrollándolo de forma más eficaz y efectiva, aplicando los cambios correctos y tomando las decisiones correctas. (p. 11)

3.1.1. Organizaciones adhocráticas

Los proyectos funcionan como una organización adhocrática, que, en palabras de Zuñiga (2017), se constituye como: “Una herramienta o instrumento estructurado sistemáticamente por grupos de personas, agrupados mediante metodologías administrativas para lograr el cumplimiento de una misión específica, a través de metas u objetivos acogiendo los intereses de quienes los convocan” (p. 10).

Existen varios tipos de organizaciones. no obstante, el enfoque de este estudio son las organizaciones adhocráticas, que Porto y otros (2016) definen de la siguiente manera:

Estos tipos de organizaciones se caracterizan por: toma de decisiones depende de la descentralización selectiva, el flujo de decisiones se produce tanto de arriba hacia abajo, como de abajo hacia arriba, el grado de comunicaciones informales, de formación y adoctrinamiento son altos, la organización del trabajo es orgánica (en lugar de burocrática), la agrupación es funcional y está orientada al mercado, el tamaño de la organización es pequeño, el personal y los mecanismos de enlace son abundantes, el entorno externo de la organización es complejo y dinámico, el poder se da a los expertos, el ápice estratégico es responsable de los contactos externos, resolución de conflictos, balance de trabajo y seguimiento del proyecto, y finalmente, la división operativa se trunca o se mezcla con la gestión para el trabajo informal. (p. 528)

Es por esto que constantemente se asimilarán las organizaciones adhocráticas con los proyectos, ya que comparten múltiples similitudes. En palabras de Murillo y otros (2019): “Este tipo de organizaciones estimulan en gran proporción la iniciativa individual, la libertad de conocimiento y la resolución de problemas, asociados con un proyecto en particular” (p. 23).

3.1.2. Cultura organizacional

Para hacer el análisis del liderazgo y manejo de proyectos, se debe partir de la cultura organizacional, que Shein (1988) define como:

Un patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir. (p.5)

Las culturas y estilos organizacionales se conocen habitualmente como normas culturales, e incluyen un conocimiento común sobre qué enfoque abordar para desarrollar un trabajo específico, qué medios se consideran aceptables para este fin y quién tiene influencia para facilitarlo (David, 2013). Estos son factores clave en el contexto de la gestión de proyectos; por ende, puede considerarse que las normas culturales tienen influencia sobre la capacidad de un proyecto para alcanzar sus objetivos estratégicos.

La cultura organizacional se manifiesta de diferentes maneras (David, 2013), entre las que se incluyen:

- Visiones, valores, normas, creencias y expectativas compartidas
- Políticas, métodos y procedimientos.
- Percepción de las relaciones de autoridad.
- Ética laboral y horario de trabajo. (párr. 6)

Un líder de proyectos debe conocer la cultura organizacional, ya que esto influye directamente en el manejo subjetivo que se les da a los proyectos. Se deben tener presentes las diferentes culturas y estilos de los miembros del proyecto, para enrutarlos adecuadamente hacia el éxito.

3.1.3. Liderazgo de proyectos

Para la dirección o liderazgo de proyectos se requiere aplicarles conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, para cumplir con sus requisitos, lo cual se logra a través del desarrollo de las siguientes fases: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre (PMI, 2008).

En la dirección de proyectos es fundamental que el líder identifique requisitos, aborde las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto, y equilibre las restricciones contrapuestas que se relacionan, entre otros aspectos. Todo esto buscando el cumplimiento en cuanto al alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y el riesgo (PMI, 2008).

Sin embargo, no solo las habilidades duras son necesarias para coordinar proyectos. Las habilidades blandas juegan un papel muy importante en la vida profesional, ya que se asocian con base en la ética, la integridad y los valores. Un líder de proyectos debe tener habilidades comunicativas e interpersonales como pilares fundamentales. Para tener una correcta coordinación de equipos y resolución de conflictos, se debe tener como competencias básicas: capacidad de escucha, comunicación, visión estratégica, confianza, coraje, ejecución e impulso por los resultados (Jena & Satpathy, 2017).

3.2. Ansiedad

La American Psychiatric Association (APA, 2013) señala que el trastorno de ansiedad generalizada (TAG) es uno de los trastornos mentales más comunes y que la ansiedad es la reacción defensiva que genera una persona para sentirse segura y asegurar su supervivencia.

Dichas preocupaciones se asocian a una hipervigilancia hacia los estímulos amenazantes y a una sensación de falta de control acerca de estos (Carro y Sanz, 2015). Este tipo de trastorno va ligado a las emociones y suele presentarse en edades tempranas (Bados, 2005). Los pacientes pueden padecer de este trastorno durante toda su vida.

Según Basile y otros (2015):

Su origen tiene una base multicausal que incluye, entre otras, variables temperamentales, psicobiológicas, alteraciones del procesamiento emocional (i.e., sesgos atencionales, percepción incorrecta de amenazas), dificultades de apego, historia de sucesos traumáticos, psicopatología de los padres o problemas de regulación emocional. (p. 122)

En relación con la regulación emocional, Aldao y otros (2010) precisan: “Las personas con dificultades en el manejo efectivo de sus respuestas emocionales a los acontecimientos cotidianos experimentan períodos más graves y duraderos de malestar que pueden conducirles a alteraciones de ansiedad y depresión” (p. 217-237).

Los componentes del TAG son la ansiedad y la preocupación excesiva. La ansiedad es un sentimiento de inquietud, malestar o reacciones de tensión sobre un acontecimiento (Rachman, 2013). La preocupación es una serie de pensamientos en los que hay inquietud sobre los resultados de un evento futuro. El ciclo de la preocupación suele comenzar con una pregunta, que es seguida por una cadena de pensamientos sobre posibles consecuencias negativas (Montaño, 2017).

Existen diversos motivos de preocupación a nivel general; los más comunes son los que señala Montaño (2017):

- Salud: preocupaciones por la salud de este o de otros, además de preocupaciones por la incapacidad de afrontar la propia enfermedad o la de otros.

- Amigos/Familia: preocupaciones por la felicidad, seguridad y bienestar de los amigos o la familia.
- Trabajo/Estudio: preocupaciones por cumplir con las responsabilidades, por cometer errores.
- Economía: preocupaciones por tener suficiente dinero para pagar las facturas.
- Vida cotidiana: preocupaciones por ser puntual, tener buena apariencia, tráfico, tareas domésticas, etc. (p. 20)

Según Bados (2005), citado por Montaña (2017):

La diferencia entre las preocupaciones de las personas no diagnosticadas con este trastorno es que las segundas presentan preocupaciones con una mayor variedad de situaciones y al preocuparse por cuestiones menores, dichas preocupaciones son más frecuentes, duraderas, intensas e incontrolables. (p. 11)

Los estudios revisados sugieren que los sujetos con TAG tienen peor rendimiento en los siguientes dominios cognitivos: atención compleja (atención selectiva), funciones ejecutivas (memoria de trabajo, inhibición cognitiva, toma de decisiones) y cognición social (identificación y procesamiento de las emociones, sesgo atribucional) (Langarita y Gracia, 2019, p. 60).

Para Montaña (2017): "Preocuparse puede tener una función adaptativa en los seres humanos puesto que ayuda a las personas tanto a prepararse para situaciones

problemáticas como a analizar y plantear la manera de resolverlas. Pero puede convertirse en algo excesivo y desadaptativo” (p. 11).

A nivel mundial se dispone de un manual de diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales, llamado el DSM-5. Su objetivo es aportar novedades con respecto a la codificación, clasificación y diagnóstico de los trastornos mentales. Este manual, según Muñoz y Jaramillo (2015): “Además, ayuda como una clasificación coherente con las descripciones establecidas por la Organización Mundial de la Salud, haciendo que los pacientes sean considerados de manera integral y única cuando se realiza una valoración psicológica o psiquiátrica” (p. 2).

Castillo (2000) indica que el trastorno de ansiedad generalizada presenta los siguientes síntomas:

- I. Ansiedad y preocupación excesiva (anticipación aprensiva), que se produce durante más días de los que ha estado ausente durante un mínimo de seis meses, en relación con diversos sucesos o actividades (como en la actividad laboral o escolar).
- II. Al individuo le es difícil controlar la preocupación.
- III. La ansiedad y la preocupación se asocian a tres (o más) de los seis síntomas siguientes (y al menos algunos síntomas han estado presentes durante más días de los que han estado ausentes durante los últimos seis meses):
 - Inquietud o sensación de estar atrapado o con los nervios de punta.
 - Fácilmente fatigado.
 - Dificultad para concentrarse o quedarse con la mente en blanco.

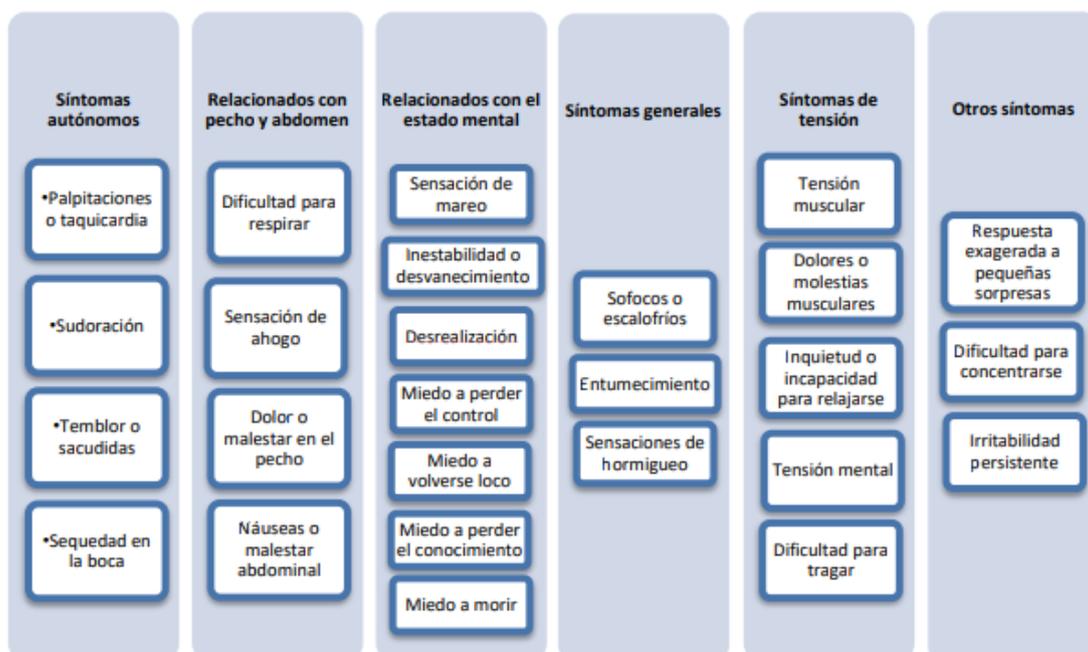
- Irritabilidad.
- Tensión muscular.
- Problemas de sueño (dificultad para dormirse o para continuar durmiendo, o sueño inquieto e insatisfactorio).

IV. La ansiedad, la preocupación o los síntomas físicos causan malestar clínicamente significativo o deterioro en lo social, laboral u otras áreas importantes del funcionamiento. (p. 138)

A continuación, en la gráfica 2 se presenta el diagrama propuesto por Expósito y López (2016) con los síntomas del TAG.

Gráfica 2

Síntomas del TAG



Nota. Diagrama tomado de *Ciencia administrativa y estrategias* (Expósito y López (2016)).

Algunas de las características de personalidad que presentan las personas con TAG son perfeccionismo, dependencia y falta de asertividad, intolerancia a la incertidumbre o tendencia a considerar inaceptable un evento negativo que pueda ocurrir, actitudes negativas hacia los problemas y miedo a las emociones negativas (Montaño, 2017).

3.2.1. Tratamiento

Con respecto al tratamiento del TAG, existen tres posibles intervenciones:

- La psicología clínica: esta sugiere que se debe manejar el trastorno desde la comunicación con el paciente.
- La psiquiatría: la cual ataca el trastorno con medicamentos.
- El tratamiento psicoterapéutico (cognitivo conductual): en donde se realizan actividades para disminuir los niveles de ansiedad de los individuos.
(Castellanos, 2017)

Para el caso de los medicamentos, se usan compuestos denominados inhibidores selectivos de la receptación de serotonina para controlar la ansiedad del individuo. Algunos de los efectos secundarios de este tipo de tratamiento conocidos son: "Náuseas, disfunción sexual, agitación, aumento de peso e insomnio" (Montaño, 2017, p. 15).

Por otro lado, se ha comprobado que las terapias de relajación, los ejercicios de respiración y el ejercicio físico en general son de utilidad en el tratamiento de este

trastorno (Academia Nacional de Medicina, 2013), de las cuales se destacan tres estrategias en las terapias cognitivo-conductuales (Cía, 2007):

- 1 - Reestructuración cognitiva de los pensamientos angiosgénicos.
- 2 - Entrenamiento en técnicas de relajación.
- 3 - Tareas de exposición a las preocupaciones. (p. 30)

3.2.1.1. Intervención psiquiátrica. Una de las principales corrientes utilizadas desde la medicina para tratar la ansiedad generalizada es la psiquiatría. Esta especialidad se encarga del estudio de trastornos mentales cuya naturaleza puede surgir de factores genéticos, neurológicos o ambientales. Su principal objetivo es diagnosticar y rehabilitar a los individuos para que estos puedan tener una buena calidad de vida, en lo que se refiere a su salud mental (Ey y otros, 1995).

Los trastornos de ansiedad generalizada son los más frecuentes en el área de la psiquiatría, y su tratamiento comúnmente reposa en los fármacos. Estos se prescriben según las manifestaciones psicopatológicas de cada forma clínica y su conducta psicológica (Fernández y otros, 2012). Los fármacos más comunes son los de las siguientes familias: tricíclicos, inhibidores selectivos de recaptura de serotonina (ISRS), inhibidores de recaptación de noradrenalina (IRSN) y benzodiazepinas. Estas últimas, con una tendencia potencial a generar dependencia (Heinze y Camacho, 2010).

Finalmente, concretando los ingredientes activos en nombres comerciales, universalmente los pacientes con trastorno de ansiedad son tratados con fluoxetina, considerada el fármaco más eficaz tanto en respuesta como en remisión, y, para los

pacientes con alta sensibilidad y tendencia a los efectos secundarios indeseados, el fármaco mejor tolerado es la sertralina (Chocrón, 2011).

3.2.1.2. Intervención psicológica. La psicología se considera una profesión y una ciencia que se encarga de estudiar a los humanos según sus respuestas conductuales y procesos mentales frente a las diferentes situaciones de la vida, y se apalanca también en las observaciones y la estructuración de conceptos tales como percepción, emoción, pensamiento, consciencia e inteligencia, entre otros (APA, 2014).

Algunas de las técnicas que esta corriente utiliza para el tratamiento, prevención y control de la ansiedad son: técnicas de relajación, técnicas expositivas, reestructuración cognitiva y *mindfulness* (Corbin, 2017), que se describen a continuación.

3.2.1.2.1. Técnicas de relajación. Una de las principales técnicas utilizadas por la psicología es la relajación, que consiste en sentarse cómodamente con los ojos cerrados, respirando por la nariz y relajando profundamente todos los músculos, desde los pies hasta la cara. Se debe practicar de 10 a 20 minutos al día (Benson & Klipper, 1975).

Diversas investigaciones han demostrado que la relajación es tan eficiente como las benzodiazepinas, un medicamento que en el apartado anterior se explicó que era comúnmente usado como fármaco para combatir la ansiedad y que presenta alta tendencia a la adicción (Ainsworth y otros, 2015). También se ha evidenciado que las

personas que practican ejercicio o yoga perciben mejoras o sensaciones positivas en el manejo de la ansiedad (Bryan & Pinto, 2014). La relajación también es comúnmente eficaz en casos de trata de trastorno de estrés postraumático, muy relacionado con síntomas de la ansiedad (Cettina, 2019).

3.2.1.2.2. Técnicas expositivas. La terapia de exposición es una técnica conductual para tratar la ansiedad. Su principal objetivo es exponer al individuo a la fuente que le produce ansiedad, sin la intención de exponerlo a peligro alguno; es decir, el individuo siempre estará en un ambiente seguro. Se ha demostrado que exponer a las personas a sus principales miedos puede hacer que estos superen las fobias que les causan estrés, ya que pueden evidenciar que sus temores, comparándolos con la realidad, son irracionales o exagerados (Myers & Davis, 2007).

Hay terapias como la de exposición de realidad virtual (VRET, por sus siglas en inglés *virtual reality exposure therapy*), que es un método reciente y creciente, en el que por medio de tecnología se simulan las situaciones que le generan fobia y miedo al paciente (Bender y otros, 2016).

3.2.1.2.3. Reestructuración cognitiva. La reestructuración cognitiva es un proceso psicoterapéutico que se encarga de identificar y cambiar los paradigmas mentales que son irracionales o desadaptativos, conocidos como distorsiones cognitivas. Estos se pueden materializar con pensamientos con generalización excesiva, mágicos y razonamiento emocional (Gladding, 2009).

Su método radica en emplear estrategias tales como la mayéutica, el cuestionamiento continuo de dichos paradigmas y la visualización guiada, como terapia cognitivo-conductual, en la rama terapia racional emotiva conductual (Huppert, 2009).

El manual para llevar a cabo esta terapia es desafiar los pensamientos irracionales y refutarlos con evidencia contundente para proporcionar soportes como objeción a estos pensamientos temerosos. Los pensamientos automáticos más comunes encontrados en diferentes estudios son experimentar ansiedad, autoevaluación negativa y miedo a la evaluación negativa (Hope y otros, 2010).

3.2.1.2.4. Mindfulness. El *mindfulness*, también llamado atención o consciencia plena, tiene como objetivo principal estar atento de manera consciente e intencional a lo que se hace en el momento presente, dejando como presente el no juzgar, apegarse o rechazar en alguna forma la experiencia (Williams & Kabat-Zinn, 2011).

La conclusión global es que el *mindfulness* muestra buenas tasas de eficacia en pacientes con sintomatología de ansiedad. Para practicarlo en el día a día, la terapia consiste en tener las siguientes actitudes: curiosidad, apertura y aceptación hacia el objeto de observación. Esto se practica para que el individuo pueda autorregular la atención, de forma que sea mantenida en la experiencia inmediata, acompañada de una actitud de amabilidad y aceptación (Hervás y otros, 2016).

En un estudio realizado para revisar el comportamiento de los niveles de estrés y ansiedad utilizando el *mindfulness*, se determinó que el desarrollo de la conciencia

plena buscando la disminución de los niveles de estrés y ansiedad fue satisfactorio (Franco, 2010).

4.2.1.3. Intervención alternativa. Algunas de las terapias alternativas que se están usando actualmente son practicar ejercicio, escribir los pensamientos, estructurar estrategias para el manejo del tiempo, aromaterapia, aceites de cannabidiol, té de hierbas o pasar tiempo con animales y en la naturaleza (Villines, 2019). Muchas de estas tienen soportes científicos que certifican su eficacia; sin embargo, hay otras que hasta la fecha no lo tienen. A continuación, se detallan algunas de estas alternativas.

3.2.1.3.1. Aceite de cannabidiol. El cannabis, conocida popularmente como marihuana, es una planta originaria de las cordilleras del Himalaya (Ben, 2006). De esta planta se pueden extraer dos componentes principales: el tetrahidrocannabinol (THC) y el cannabidiol (CBD). Este segundo no tiene efectos psicotrópicos y produce efectos ansiolíticos en las personas, por la regulación de diversos procesos neuroendocrinos. Por esto es usado en trastornos de ansiedad, esquizofrenia, adicciones y trastornos del sueño; adicionalmente, tiene excelente tolerabilidad. (Muñoz, 2021).

Es importante que las personas no confundan el uso de CBD con el abuso de la marihuana, ya que el primero no produce dependencia; pero la segunda, sí, con millones de personas dependientes que inclusive superan las cifras mundiales de cualquier otra sustancia ilícita (Pellati y otros, 2018).

3.2.1.3.2. Ejercicio. La bibliografía indica que practicar diariamente 30 minutos de ejercicio físico durante seis semanas y con una intensidad entre el 40% y 60%, puede tener efectividad en el control de síntomas relacionados con los trastornos de ansiedad (Costa y otros, 2015). Esto se debe a que el ejercicio inhibe la estimulación del sistema nervioso simpático (Musil y otros, 2018).

Lo anterior indica que el ejercicio físico disminuye los niveles de ansiedad y que, adicionalmente, funciona como estrategia para brindarle al individuo mayor accesibilidad para relacionarse con entornos sociales (Delgado y otros, 2019).

3.2.1.3.2. Aromaterapia. La aromaterapia es una medicina alternativa milenaria utilizada en todo el mundo por sus propiedades terapéuticas. Su objetivo es recopilar plantas aromáticas, para extraer sus aceites naturales esenciales destilándolos con vapor de agua. La aromaterapia combina la botánica, medicina, bioquímica y farmacia para constituir una medicina complementaria. Su objetivo es mejorar el bienestar psicológico y físico por medio de la inhalación de los olores de dichos aceites (Faucon, 2014).

3.2.1.3.3. Contacto con animales. Recientes investigaciones han demostrado que contar con la compañía de una mascota puede tener efectos terapéuticos que pueden mejorar de forma considerable la calidad de vida, no solo porque el vínculo generado con los animales palanca la salud mental, sino por la disminución que estas representan en los niveles de ansiedad, depresión y resiliencia, sin sesgar por características sociodemográficas (Calderón y otros, 2021).

La correlación entre los beneficios que representa tener una mascota versus la disminución de los niveles de ansiedad se ve altamente afectado según la relación que se tiene humano-animal o la frecuencia con la que realizan actividades con la mascota; es decir, cuanto más contacto se tenga con la mascota, mayor índices de beneficios se presentarán (González y Landero, 2011).

3.2.1.4. Intervención variada. Con la evidencia de estos métodos de tratamiento de la ansiedad, también se puede declarar que la mezcla de distintos tipos de tratamientos aumentará su efectividad, ya que logran una mayor implicación del paciente en su proceso y promueven que el individuo adopte una actitud más activa y responsable frente a su enfermedad (Garrido, 2018).

Los terapeutas deben revisar minuciosamente cada caso para determinar las causas y el tratamiento acorde, ya que cada paciente tiene una personalidad, unas vivencias y un carácter único. Por esta razón, de acuerdo con la APA (2013), se recomienda combinar terapias psiquiátricas con psicológicas para intervenir los factores fisiológicos y las actitudes de la persona con TAG.

3.2.2. Variaciones de niveles de ansiedad según las características del individuo

Según diversas investigaciones que se han desarrollado en el mundo sobre la ansiedad generalizada, se determina que esta afecta de manera diferente a los individuos; es decir, esta varía alrededor de ciertas características o patrones universales (Castillo, 2000).

En un estudio publicado por la revista *Depression & Anxiety*, se determinó que hay factores subyacentes de los síntomas de ansiedad generalizada, tales como estado de ánimo, preocupación, síntomas somáticos y motores. En dicha investigación el respaldo de los síntomas y factores individuales varió significativamente dependiendo de la edad y el sexo del individuo. Los resultados proporcionan posibles alternativas para la mejora del diagnóstico y la intervención del tratamiento, teniendo en cuenta la variación en los síntomas de ansiedad generalizada relacionados con la edad y el sexo (Thompson y otros, 2021). Este trastorno es más frecuente en mujeres que en hombres. En muchos casos empieza a los 20 años y está asociado con el estrés (Montaño, 2017).

Se estima que cerca del 10% de la población mundial sufre de desórdenes de ansiedad, que afectan de manera impactante su calidad de vida. Los tratamientos más comunes implican clases de autoayuda y educación psicológica. Cuando los niveles de ansiedad son muy altos, se requiere intervención psicosocial estructurada, tal como relajación progresiva, ejercicio físico y terapias cognitivo-conductuales (Lam & Riba, 2016).

3.2.3. *Correlación entre la variable de desempeño laboral y la ansiedad*

En diferentes análisis se ha evidenciado correlación entre la ansiedad y el desempeño laboral. Por ejemplo, en Suecia, después de una robusta investigación se determinó que el estrés está directamente relacionado con un aumento de la agresividad (Fazel y otros, 2015), lo cual en ambientes laborales puede llegar a perjudicar la comunicación y efectividad de los equipos de trabajo.

También se ha revelado una relación entre la variable de desempeño organizacional y la capacidad para retener empleados importantes. Para esto es fundamental garantizar un buen ambiente laboral, y se recomienda que la dirección de las empresas enfoquen una estrategia de gestión sostenible de los recursos humanos, de modo que generen vínculos entre la satisfacción laboral, la motivación y el logro del desempeño (Gyurák y otros, 2020).

Aspectos tales como el intercambio de conocimiento entre miembros de los equipos pueden generar mayor tranquilidad en las personas, lo que potencializa sus resultados. Esto puede inferirse a partir de estudios como el de Rohim y Budhisa (2019): “Demuestran que las actividades de intercambio de conocimientos realizadas por los empleados, en términos de compartir: experiencia técnica, conocimientos después de asistir a una capacitación, documentos de políticas y colaborar para resolver problemas, podrá mejorar rendimiento de los empleados” (p. 538-560).

4. Metodología

La presente investigación consta de tres fases: la primera, busca identificar una relación en la caracterización de los equipos y el perfil de mayores signos ansiosos sobre la población de estudio; la segunda, consiste en la formulación de entrevistas a líderes de proyectos de la multilatina del sector financiero, buscando identificar los principales motivos de ansiedad en los equipos de trabajo; y la tercera, consiste en cruzar la información recolectada, para generar una serie de recomendaciones que les permitan a los líderes trabajar en la moderación de la ansiedad en los miembros de sus equipos.

Por lo anterior, la investigación documentada en este trabajo es de los tipos cualitativo y cuantitativo, con enfoque descriptivo y de corte transversal. El estudio fue llevado a cabo utilizando instrumentos de recopilación de información tales como entrevistas, encuestas y revisión documental.

4.1. Investigación descriptiva

De acuerdo con Hernández y otros (2014):

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 92)

Para investigar la relación en la caracterización y el perfil más ansioso en los equipos de proyectos de la multilatina del sector financiero, se ejecutó un plan de estudios descriptivos que buscaba especificar características importantes de la ansiedad en los miembros de los equipos que desarrollan proyectos.

4.1.1. Fase 1: desde lo cuantitativo

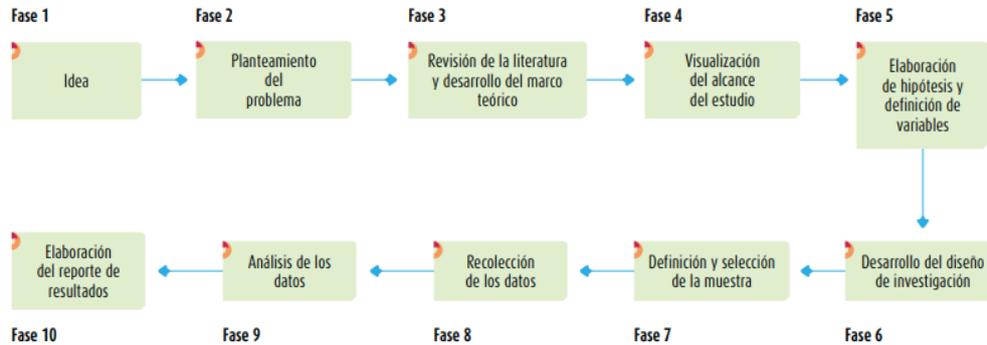
Se hizo una caracterización de los miembros de los equipos de trabajo de proyectos en una multilatina del sector financiero, para determinar los perfiles con mayor propensión a la ansiedad y obtener un mejor conocimiento al respecto (objetivo específico 1), ya que servía como insumo para la identificación de particularidades de la población y para obtener así un mejor entendimiento al respecto.

4.1.1.1. Tipo de estudio. Dicha caracterización se realizó a partir del método cuantitativo, el cual, según Hernández y otros (2014): “Utiliza la recolección de datos por medio de la revisión para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4) (gráfica 3).

Gráfica 3

Proceso cuantitativo

Figura 1.1 Proceso cuantitativo.



Nota. Diagrama tomado de *Metodología de la investigación* (Hernández y otros, 2014, p. 40).

El corte hecho es de tipo transversal, pues el objetivo de este estudio era describir una población en un momento dado. Si bien todas las situaciones fluctúan en el transcurso del tiempo, en muchos contextos es suficiente con conocer cuál es el estado actual de una cuestión.

En este sentido, Chiner (2006) afirma:

En un diseño transversal se planea, como mínimo, establecer diferencias entre los distintos grupos que componen la población y relaciones entre las variables más importantes. Como en toda investigación, las cuestiones han de ser planteadas antes de redactarse la encuesta. (p. 10)

4.1.1.2. Sujeto. Los sujetos estudiados fueron los miembros de los equipos que trabajan en proyectos de la multilatina del sector financiero, con enfoque en cargos que no sean con rol de liderazgo, ya que la población de estudio son los analistas. No se usó ningún filtro adicional.

El estudio abarcó las características de dicha población de estudio, ya que, tal como se ha descrito, hay estudios que indican que hay patrones que desencadenan la ansiedad generalizada, tales como la edad y(o) el sexo (Meim, y otros, 2021). Es por lo que se debe comprender bien cuáles son las características de los miembros de los equipos de proyectos.

4.1.1.3. Reseña de informantes. Las personas entrevistadas son líderes de Línea de Conocimiento de la multilatina del sector financiero. Su formación académica es afín con carreras universitarias de la rama de la ingeniería. El nivel más bajo de formación es Especialización, y una experiencia de mínimo cinco años en la empresa. Nivel socioeconómico medio-alto. Su función en la organización es materializar la implementación de proyectos de diferente índole, con equipos de 8 a 30 personas. Trabajan bajo la metodología ágil Scrum (tabla 1).

Tabla 1

Perfil de los informantes

Informante	Perfil
Líder 1	Hombre, entre 35 y 40 años. Es ingeniero de procesos, especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT. Lleva cinco años

Informante	Perfil
	en la multilatina financiero, y tres siendo líder. Tiene un equipo de nueve personas. Su <i>core</i> es en temas de depósitos y seguros.
Líder 2	Mujer, entre 40 y 45 años de edad. Es ingeniera con Maestría, con más de 20 años en la multilatina del sector financiero liderando equipos de 19 personas. Su <i>core</i> es en arquitectura de diseño de proceso de medios de pago emisor.
Líder 3	Mujer, entre 35 y 40 años. Es ingeniera de producción del Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM), especialista en psicología de las organizaciones y del trabajo, de la Universidad de San Buenaventura Cali. Lleva cuatro años en la multilatina financiera, y tres siendo líder. Tiene un equipo de 13 personas. Su <i>core</i> es en temas de estrategia de empresarial, pyme y corporativos.
Líder 4	Mujer, entre 35 y 40 años. Es ingeniera con más de 10 años de experiencia en la multilatina del sector financiero. Actualmente, lidera equipos de ocho personas. Su <i>core</i> es en arquitectura y diseño de procesos, en temas de precio y propuesta de valor al cliente.
Líder 5	Hombre, entre 40 y 45 años. Ingeniero de procesos de la Universidad EAFIT y especialista en Economía, de la Universidad de los Andes. Ingeniero de procesos con 18 años de experiencia en el diseño e implementación de soluciones y procesos. Ha participado en la construcción de metodologías y marcos de trabajo alrededor del desarrollo de soluciones de negocio. Actualmente, lidera equipos responsables de la arquitectura y diseño de procesos bajo el marco del trabajo ágil. Tiene un equipo de más de 30 personas a cargo.

Informante	Perfil
Líder 6	Hombre, entre 40 y 45 años. Ingeniero con más de 15 años de experiencia en la multilatina del sector financiero, con más de ocho años en liderazgo de proyectos de CRM y conocimiento del cliente.
Líder 7	Mujer, entre 35 y 40 años. Ingeniera administradora de la Universidad Nacional, especialista en Gerencia de Proyectos de la UPB. Lleva 13 años en la multilatina financiera y desde hace ocho años viene liderando equipo. Actualmente, tiene un equipo de ocho personas. Su <i>core</i> es en canales pymes e inclusión.
Líder 8	Hombre, entre 25 y 30 años. Ingeniero de producción de la Universidad EAFIT, magíster en Ingeniería con énfasis en investigación y un semestre de Doctorado. Lleva tres años en la multilatina del sector financiero. Maneja equipos de 13 personas. Su <i>core</i> es en <i>pricing</i> .
Líder 9	Mujer, entre 40 y 45 años. Ingeniera de higiene y salud ocupacional del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, máster en Procesos de Dirección Empresarial de la Universidad en Internet: UNIR. Es apasionada de la facilitación y formación, enfocada en participar en talleres experienciales, charlas de sensibilización al cambio, planes de formación organizacional, diseño y ejecución de experiencias de planeación estratégica. Tiene 14 años de experiencia en servicio al cliente, experiencia de servicio, diseño, implementación y mejoras de los procesos comerciales y de servicio, su premisa es la eficiencia de los procesos, integrando las áreas de apoyo como actores fundamentales de la experiencia. Lidera equipos de 10 personas.

Informante	Perfil
Líder 10	Hombre, entre 35 y 40 años. Ingeniero industrial de la Universidad de Antioquia, máster en Finanzas de la Universidad EAFIT. Lleva más de cinco años en la multilatina del sector financiero y es líder en arquitectura y diseño de procesos de canales digitales personas, transformación digital, automatización de procesos y experiencia del cliente. Lidera equipos de 10 personas.

4.1.1.4. Instrumentos de recopilación de información. El instrumento de recopilación de información fue una entrevista semiestructurada, formulada a los líderes de proyectos de una multilatina del sector financiero, con información de interés para el estudio sobre las personas que trabajan en proyectos.

A partir de dicha información se hizo una caracterización general de todas las personas que son miembros de proyectos y la relación con el perfil más ansioso, según la percepción calificada y subjetiva del sujeto encuestado.

Las categorías, variables y parámetros medidos para la caracterización de los equipos de trabajo se presenta a continuación en la tabla 2.

Tabla 2

Categorías, variables y parámetros medidos para la caracterización de los equipos de trabajo. Entrevista estructurada 1

Características	Parámetros	Pregunta	Puntaje
Género	Femenino	Distribuir 12 puntos entre el género en el que más percibe ansiedad en los equipos de proyectos.	
	Masculino		
Edad	< 25 años	Distribuir 12 puntos entre la edad en la que más percibe ansiedad en los equipos de proyectos.	
	Entre 25 y 30 años		
	Entre 30 y 40 años		
	> 40 años		
Estrato social	3	Distribuir 12 puntos entre el estrato en el que más percibe ansiedad en los equipos de proyectos.	
	4		
	5		
	6		
Estado civil	Casado	Distribuir 12 puntos entre el estado civil en el que más percibe ansiedad en los equipos de proyectos.	
	Soltero		
	Separado		
	Viudo		
	Unión libre		
Máximo nivel educativo alcanzado	Universitario	Distribuir 12 puntos entre el máximo nivel educativo en el	
	Especialización		
	Maestría		

Características	Parámetros	Pregunta	Puntaje
	Doctorado	que más percibe ansiedad en los equipos de proyectos.	
Cargo	Analista III Analista II Analista I	Distribuir 12 puntos entre el cargo en el que más percibe ansiedad en los equipos de proyectos.	
Tiempo en la Organización	< 1 año Entre 1 y 3 años Entre 3 y 5 años > 5 años	Distribuir 12 puntos entre el tiempo en la organización en el que más percibe ansiedad en los equipos de proyectos.	

4.1.1.5. Procedimiento. El procedimiento se desarrolla en cuatro etapas que se describen a continuación.

Etapas 1: diseño de variables y parámetros

- Objetivo: hacer el diseño y la definición de variables y parámetros que se vayan a extraer a partir de la información básica de la caracterización de los empleados de la multilatina del sector financiero.
- Entregable: variables y parámetros definidos para caracterizar la población objetivo.

Etapas 2: solicitud de permisos

- Objetivo: solicitar permisos al Área de Gestión Humana para la recolección de los datos.

- Entregable: acuerdo de confidencialidad y acta del área de Gestión Humana con la autorización para la recolección de datos.

Etapas 3: recolección de datos en sitio

- Objetivo: recolectar la información, para lo cual es necesario grabar las entrevistas formuladas; es decir, las respuestas y perspectivas que giran alrededor del tema, para después transcribirlas junto con las notas tomadas durante la entrevista. Los líderes de proyectos deben puntuar de 0 a 12 cada uno de los parámetros de las características definidas.
- Entregable: Entrevistas formuladas a 10 líderes de proyectos de la multilatina del sector financiero, con la respectiva ponderación.

Etapas 4: analizar los resultados consolidados

- Objetivo: analizar la información consolidada en la entrevista semiestructurada, identificando los promedios de cada característica planteada, para tener una visión general de las particularidades sociodemográficas del perfil con tendencia más ansiosa.
- Entregable: Perfil más ansioso de la población a estudiar de la Multilatina del Sector Financiero.

4.1.2. Fase 2: desde lo cualitativo

Para identificar los motivos de ansiedad laboral más frecuentes en los equipos de proyectos de una multilatina del sector financiero, se formularon entrevistas a líderes de proyectos, para posteriormente indagar sobre buenas prácticas, para su posible

detección y prevención (objetivo específico 2). Esta información constituye un insumo clave para la construcción de la lista de recomendaciones.

4.1.2.1. Tipo de estudio. Para identificar los motivos ansiosos más frecuentes en los equipos de proyectos y las respectivas buenas prácticas para su detección y prevención, fue necesario llevar a cabo un estudio cualitativo.

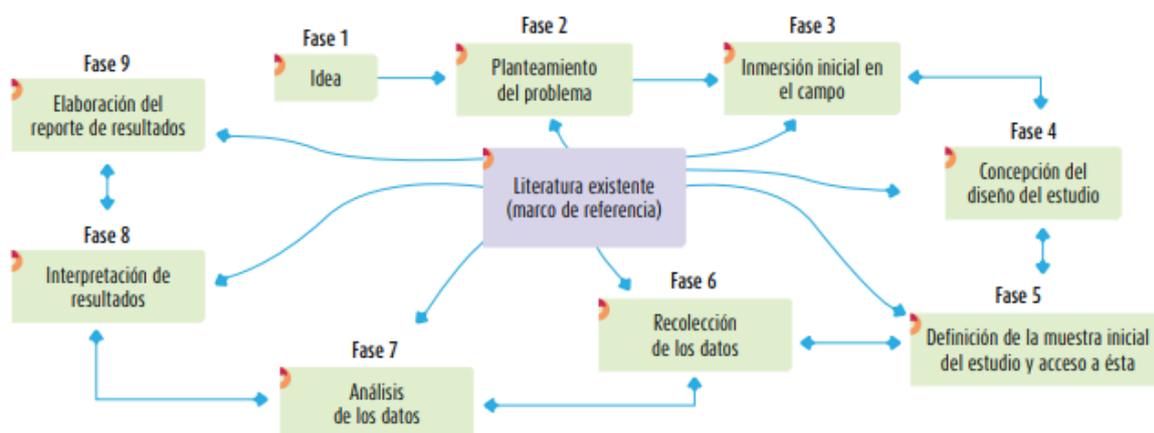
Según Hernández y otros (2014), un estudio de este tipo:

Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (p. 7). (...) La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación. (p. 8)

El proceso cualitativo se describe a continuación en la gráfica 4.

Gráfica 4

Proceso cualitativo 1



Nota. Diagrama tomado de *Metodología de la investigación* (Hernández y otros, 2014, p. 392).

El corte también fue de tipo transversal lo que permitió para un momento específico:

- Identificar la ansiedad en la población estudiada.
- Evaluar los motivos de ansiedad más frecuentes.
- Indagar sobre buenas prácticas para su posible disminución.

4.1.2.2. Sujeto. Los sujetos para estudiar fueron los miembros de los equipos de trabajo, a través de entrevistas formuladas a un panel de expertos constituido por líderes de proyectos. No se hizo distinción alguna; es decir, no se usó ningún filtro específico para la selección de los líderes.

4.1.2.3. Reseñas de informantes. Las personas entrevistadas son líderes de línea de conocimiento de la multilatina del sector financiero descritas en detalle en el punto 5.1.1.3.

4.1.2.4. Instrumentos de recopilación de información. El instrumento de recopilación de información fueron entrevistas semiestructuradas. Estas tienen como función principal recopilar datos para la resolución de los objetivos y preguntas de investigación.

Al respecto, Lopezosa (2020) precisa: "Para alcanzar este fin el investigador plantea interrogantes al receptor para que éste le dé su opinión, los responda o los resuelva, según el caso" (p. 89). Asimismo, que, al ser semiestructuradas, tienen menor rigidez, ya que cuentan con preguntas fijas, pero en este caso los investigadores pueden interactuar, adaptarse a los entrevistados y a sus respuestas.

Las entrevistas con los líderes de proyectos fueron dinámicas, flexibles y abiertas, para propiciar una mayor interpretación de los datos. Pactando cláusulas de confidencialidad. Dichas entrevistas contuvieron las categorías y parámetros que se describen en la tabla 3.

Tabla 3

Categorías y parámetros de las entrevistas semiestructuradas formuladas

Categorías	Parámetros	Preguntas
Comportamiento o no verbal de ansiedad	Síntoma:	¿Has visto estos
	• Fatiga	síntomas?
	• Trastornos del sueño	¿cómo lo mitigas?
	• Tensión o dolores musculares	
	• Temblor	¿Cómo identificar
	• Agitación	estos síntomas desde
	• Nerviosismo o tendencia a los sobresaltos	el teletrabajo?
	• Sudoración	
Comportamiento o verbal de ansiedad	• Náuseas	Cuando los identificas,
	• Diarrea o síndrome del intestino irritable	¿reconoces que es por ansiedad laboral?
	• Irritabilidad	
Comportamiento o verbal de ansiedad	• Preocupación o ansiedad persistentes por determinados asuntos que son desproporcionados en relación con el impacto de los acontecimientos.	¿Consideras que los analistas sí les sinceran a los líderes que se sienten así?

Categorías	Parámetros	Preguntas
	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar demasiado los planes y las soluciones a todos los peores resultados posibles. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Percibir situaciones y acontecimientos como amenazantes, incluso cuando no lo son. 	¿Cómo se pueden ganar los líderes la confianza de los analistas?
	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para lidiar con situaciones de incertidumbre. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Temperamento indeciso y miedo a tomar la decisión equivocada. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad para dejar de lado u olvidar una preocupación. 	¿Qué haces cuando los analistas te exteriorizan que tienen ansiedad laboral?
	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad para relajarse, sensación de nerviosismo y sensación de excitación o de estar al límite. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para concentrarse, o sensación de que la mente se “pone en blanco”. 	
Ausentismos por salud	Bajo: al menos el 20% de los miembros presentan una ausencia por salud al mes.	¿Conoces casos en que los analistas se hayan incapacitado por ansiedad laboral?

Categorías	Parámetros	Preguntas
	Medio: al menos el 20% de los miembros presentan dos ausencias por salud al mes	En el peor caso de ansiedad laboral que te ha tocado ver, ¿en qué crees que falló el líder?
	Alto: al menos el 20% de los miembros presenta tres o más ausencias por salud al mes.	¿Consideras que en el día a día los líderes indagan por la salud de sus equipos?
Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece discusiones regulares y continuas sobre las expectativas de desempeño. • Deja en claro que existe “tolerancia cero” para cualquier forma de acoso o abuso. • Reduce la preocupación de los empleados ofreciendo un ambiente de trabajo seguro. • Promueve el bienestar. • Propicia un ambiente favorable. • Establece una política justa para todos los empleados. • Implementa actividades de trabajo en equipo. 	<p>¿Qué casos han pasado?</p> <p>¿Cómo promover la armonía profesional y personal?</p>

Categorías	Parámetros	Preguntas
	<ul style="list-style-type: none"> • Alienta a los empleados a tomar descansos de cinco minutos. 	¿Cómo influir en el día a día del clima laboral
	<ul style="list-style-type: none"> • Procura que el espacio de trabajo sea limpio y cómodo. 	ampliado, es decir que trasciende a otras
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora el acceso a servicios de salud. 	áreas?
	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta políticas que promuevan un ambiente más adaptable o responsable. 	
Rendimiento	Bajo: cumplen con < 50% de las historias de usuario comprometidas en los <i>sprints</i> .	¿has sentido que las personas ansiosas afectan el rendimiento?
	Medio: cumplen con el 50% al 90% de las historias de usuario comprometidas en los <i>sprints</i> .	¿La ansiedad influye positivamente en el rendimiento?
	Alto: cumplen con el 90% al 100% de las historias de usuario comprometidas en los <i>sprints</i> .	

4.1.2.5. Procedimiento. El procedimiento se desarrolla en cinco etapas que se describen a continuación.

Etapa 1: diseño y creación de la entrevista semiestructurada

- Objetivo: diseñar y crear la entrevista semiestructurada, con el objetivo de extraer información valiosa del panel de expertos de proyectos.
- Entregable: entrevistas diseñadas.

Etapa 2: solicitud de permisos

- Objetivo: solicitar permisos al área de gestión humana para la recolección de los datos.
- Entregable: acuerdo de confidencialidad y acta del área de gestión humana, con la autorización para recolectar los datos.

Etapas 3: recolección de datos en sitio

- Objetivo: recolectar la información, para lo cual es necesario grabar las entrevistas formuladas; es decir, las respuestas y perspectivas que giran alrededor del tema, para después transcribirlas, junto con las notas tomadas durante la entrevista. Según Martínez (2006): “Esto permitirá que posteriormente se puedan identificar y verificar las respuestas dadas por cada uno de los entrevistados” (p. 188).
- Entregable: entrevistas formuladas a 10 líderes de proyectos de la multilatina del sector financiero.

Etapas 4: transcripción de los datos

- Objetivo: proceder a la transcripción de los datos, realizando a su vez lectura de las notas recolectadas, con el propósito de familiarizarse con los datos (Eisenhardt, 1991), e iniciar el proceso de estructuración y organización de estos dentro de las respectivas dimensiones, variables y categorías. Para Corbin y Strauss (1990): “Conduce a la comprensión del problema de investigación” (p. 5).
- Entregable: transcripción de la información relevante resultante de las entrevistas.

Etapas 5: consolidación de la información foco del análisis

- **Objetivo:** analizar la información consolidada de las encuestas, identificando las principales causales de ansiedad en los equipos de trabajo que desarrollan proyectos en la multilatina del sector financiero.
- **Entregable:** consolidación de información con foco en el objetivo del estudio.

4.1.3. Fase 3: desde lo mixto

En esta fase de la investigación se propusieron recomendaciones para los líderes de proyectos de la multilatina del sector financiero, relacionando los hallazgos de la caracterización y las principales causas de ansiedad laboral, para que estos puedan moderar la ansiedad en sus equipos de trabajo (objetivo específico 3).

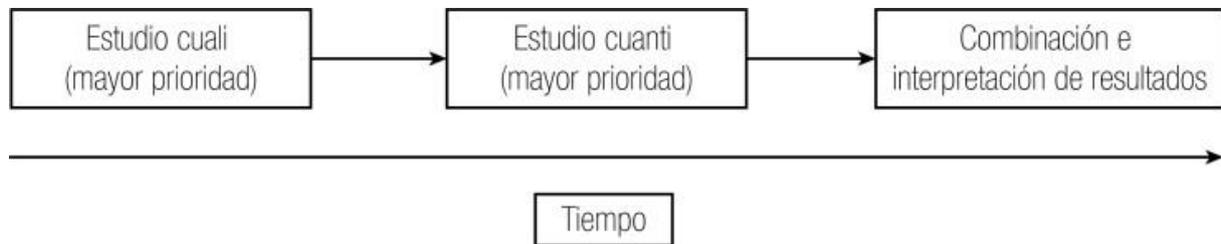
4.1.3.1. Estrategia de investigación. Para integrar la caracterización de los perfiles más ansiosos en equipos de trabajo y los hallazgos encontrados en las entrevistas semiestructuradas formuladas a los líderes de proyectos se utilizó un método mixto (MM), que es la combinación de la perspectiva cuantitativa y cualitativa en una misma investigación. La combinación de los métodos permite darle profundidad al análisis y comprender mejor la investigación (Cook y otros, 2008).

Greene y otros (1989) recomiendan el uso de modelos mixtos para informar sobre el desarrollo de un método a partir del otro, para triangular y corroborar los resultados utilizando distintos tipos de datos.

4.1.3.2. Sujeto. Los sujetos de estudio fueron los miembros de los equipos de proyectos. Para esto se trabajó bajo el diseño explicativo o aclaratorio (gráfica 5), que arroja resultados o preguntas derivados del estudio cuantitativo, para producir datos que puedan ser usados de manera complementaria o con el fin de aclarar los hallazgos cualitativos (Schifferdecker & Reed, 2009).

Gráfica 5

Modelo mixto: explicativo 1



Nota. Diagrama tomado de *Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica* (Hamui, 2013, p. 214).

4.1.3.3. Instrumento de recopilación de información. El instrumento de recopilación de información fue la revisión de la agrupación de los resultados de las encuestas estructuradas para asociar el perfil más ansioso de los equipos de proyectos vs. los resultados de las entrevistas realizadas al panel de expertos, para identificar las recomendaciones en la detección y gestión de la ansiedad en los miembros de equipos que desarrollan proyectos.

4.1.3.4. Procedimiento. El procedimiento se desarrolla en tres etapas que se describen a continuación.

Etapas 1: análisis profundo de la información

- **Objetivo:** efectuar un análisis profundo de la información, con el propósito de interpretar las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en la revisión cuantitativa y los datos obtenidos de la investigación cualitativa, e intentar explicar por qué existe dicha relación, que conduce a la comprensión del fenómeno estudiado (Martínez, 2006).
- **Entregable:** lista de hallazgos de la caracterización del perfil más ansioso de los equipos, relacionando los resultados obtenidos de las entrevistas formuladas al panel de expertos.

Etapas 2: presentación del análisis a la población objeto del estudio

- **Objetivo:** presentar a cada uno de los participantes de la investigación los hallazgos que emergen del proceso descrito con anterioridad: miembros y líderes de proyectos, con el propósito de asegurar que el análisis efectuado realmente refleja las respuestas y perspectivas de los entrevistados u observados. Según Martínez (2006):

Además, esta etapa permite formalizar un feedback y obtener el punto de vista de los distintos participantes, así como sus respectivos comentarios, que servirán para reevaluar la comprensión del problema, si es necesario. Otro objetivo de esta discusión es asegurar que el investigador ha sido capaz de identificar, interpretar y conceptualizar correctamente el fenómeno estudiado, lo cual permite demostrar la validez de los resultados obtenidos. (p. 189)

- **Entregable:** acta de listado de recomendaciones validadas con los miembros y líderes de proyectos.

Etapas 3: elaboración de recomendaciones finales

- **Objetivo:** producir un listado definitivo de recomendaciones que proporcione una comprensión válida del problema de investigación presentado (Shaw, 1999).
- **Entregable:** listado de recomendaciones para moderar las causas más frecuentes de ansiedad en los miembros de los proyectos de la multilatina del sector financiero.

4.1.4. Matriz metodológica

La matriz metodológica se presenta a continuación en la tabla 4.

Tabla 4*Matriz metodológica*

Objetivo específico	Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos para recopilar información	Categorías y(o) variables	Parámetros	Procedimiento
Caracterizar los miembros de los equipos de trabajo de proyectos en una multilatina del sector financiero, para determinar los perfiles con mayor propensión a la ansiedad y obtener	Cuantitativo transversal.	Miembros de equipos de proyectos de una multilatina del sector financiero.	Revisión documental de las bases de datos de gestión humana de una multilatina del sector financiero.	Variables: edad, género, estrato social, estado civil, máximo nivel educativo alcanzado, cargo y tiempo en la organización.	Géneros femenino y masculino. Edad: < 25 años, entre 25 y 30 años, entre 30 y 40 años, > 40. Estrato social: 3, 4, 5, 6.	Etapa 1: diseño de variables y parámetros Etapa 2: solicitud de permisos Etapa 3: realizar filtros de información

Objetivo específico	Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos para recopilar información	Categorías y(o) variables	Parámetros	Procedimiento
mejor conocimiento al respecto.					Estado civil casado, soltero, separado.	Etapa 4: analizar resultados consolidados
					Viudo, unión libre.	
					Máximo nivel	
					educativo	
					alcanzado:	
					universitario.	
					Especialización,	
					maestría,	
					doctorado. Cargo:	
					analista III, analista	
					II, analista I.	

Objetivo específico	Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos para recopilar información	Categorías y(o) variables	Parámetros	Procedimiento
					Tiempo en la organización: < 1 año, entre 1 y 3 años, entre 3 y 5 años, > 5 años.	
Identificar los motivos de ansiedad laboral más frecuentes en los equipos de proyectos de una multilatina del sector financiero, entrevistando a líderes de proyectos,	Cualitativa transversal	Líderes de proyectos de una multilatina del sector financiero.	La recolección de la información se llevó a cabo a través de entrevistas semiestructuradas.	Rendimiento, ausencias por salud, comportamiento no verbal, comportamiento verbal y clima laboral.	Ver tabla 2: entrevista semiestructurada.	Etapa 1: diseño y creación de la entrevista semiestructurada Etapa 2: solicitud de permisos Etapa 3: análisis en sitio

Objetivo específico	Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos para recopilar información	Categorías y(o) variables	Parámetros	Procedimiento
para después indagar sobre buenas prácticas para su posible detección y prevención.						Etapa 4: transcripción de los datos <hr/> Etapa 5: foco del análisis
Proponer recomendaciones para los líderes de proyectos de la multilatina del sector financiero, relacionando los hallazgos de la	Enfoque mixto y transversal, que consiste en la integración sistemática de los	Miembros de equipos de proyectos de una multilatina del sector financiero.	Revisión documental de los resultados cuantitativos y cualitativos.	Cuantitativas: variables: edad, género, estrato social, estado civil, máximo nivel educativo alcanzado, pertenencia	Integración de resultados de la caracterización de equipos versus los resultados de las causales de ansiedad	Etapa 1: análisis profundo de la información

Objetivo específico	Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos para recopilar información	Categorías y(o) variables	Parámetros	Procedimiento
caracterización y las principales causas de ansiedad laboral, para que estos puedan moderar la ansiedad en sus equipos de trabajo.	métodos cuantitativos y cualitativos.			étnica, estrato social, cargo, tiempo en la organización.	observadas en la fase dos.	
				Cualitativas		Etapa 2:
				rendimiento, ausencias por salud, comportamiento no verbal, comportamiento verbal y clima laboral.		presentación del análisis al grupo de investigadores
						Etapa 3:
						elaboración de recomendaciones para moderar ansiedad

5. Resultados

5.1. Caracterización de los miembros

Para el objetivo específico de caracterizar los miembros de los equipos de trabajo de proyectos en una multilatina del sector financiero, se determinaron los perfiles con mayor propensión a la ansiedad. Para poder obtener un mejor conocimiento al respecto, se les formuló una entrevista semiestructurada mixta (cuantitativa y cualitativa). Inicialmente, se detallan las respuestas de los líderes en el primer apartado, y posteriormente se revisan cuantitativamente los resultados, para obtener conclusiones de cada una de las categorías.

5.1.1. Respuestas de los líderes objetivo específico 1

Para conocer la perspectiva de los entrevistados con respecto a la caracterización de los equipos de proyectos, y así identificar el perfil más ansioso, se les preguntó a los informantes sus criterios sobre las distintas características, y su repercusión en la ansiedad laboral, para finalmente determinar cuál es el tipo de persona o las variables que requieren mayor atención por parte de los líderes (tabla 5).

Tabla 5

Perfil de mayores signos ansiosos

Líder	Respuestas
Líder 1	<ul style="list-style-type: none">“Los líderes generalmente presionan más a las mujeres que a los hombres, porque sienten que ellas pueden llegar a ser más

Líder	Respuestas
	<p>impecables en el resultado; esto desencadena mayor ansiedad en las mujeres en comparación con los hombres”.</p> <ul style="list-style-type: none">• “El cargo Analista uno es el que mayor grado de ansiedad tiende a tener, porque la naturaleza de su cargo tiene un mayor nivel de responsabilidad y necesidad de dar resultados”.
Líder 2	<ul style="list-style-type: none">• “Un patrón de personas que tienen tendencia a sufrir de ansiedad laboral es que tengan una personalidad tímida, porque en proyectos toca estar hablando todo el tiempo y gestionando cosas con personas”.• “Otro tema que he visto que genera más tendencia a ansiedad laboral es haber sido hijo único, porque esto hace que sus padres siempre lo hayan tenido como el centro de su vida y que cuando llegue a la vida profesional, se dé cuenta que en el sector real no será así”.• “La poca experiencia laboral genera que las personas tengan más tendencia a la ansiedad laboral, ya que en las universidades nadie te explica cómo trabajar bajo presión y el manejo de la gestión del cambio”.
Líder 4	<ul style="list-style-type: none">• “Los analistas que están en el rango menor de 25 años tienden a estar en un proceso de estabilidad laboral, lo que hace que se equivoquen repetitivamente, y esto puede elevar los niveles de ansiedad”.• “Aunque no es muy común personas con nivel máximo de estudios de doctorado, considero que este puede genera mayor ansiedad,

Líder	Respuestas
	<p>porque, generalizando, este nivel debe querer crecer mucho más profesionalmente, mientras el de menos, sin mayores estudios, no”.</p> <ul style="list-style-type: none">• “Entre más tiempo dure una persona en la organización, menos ansiedad siente”.• “Revisando un perfil ansioso, me atrevería a decir que, desde el ser, son las personas que tuvieron padres muy estrictos y(o) que previamente no han tenido experiencias duras en la vida”.• “Una recomendación para disminuir la ansiedad en los equipos es constantemente recalcar nuestro rol y argumentar hasta dónde llego yo. Fundamental el acompañamiento del líder para mediar entre responsabilidades del equipo en los proyectos”.
Líder 6	<ul style="list-style-type: none">• “Las mujeres tienen más tendencia a la ansiedad, porque se fijan en temas más del ser que los hombres”.• “Con las personas más jóvenes se debe realizar un ejercicio de reconocimiento, de entender sus expectativas, y no generarles desde el comienzo mucha presión, para poder permitir que vayan adaptándose a la organización”.• “El analista que más sufre de ansiedad laboral es el de analista tres, por su inexperiencia, pero el nivel I no se queda atrás, porque tiene mayor exigencia en los resultados”.

Líder	Respuestas
Líder 7	<ul style="list-style-type: none">• “Las personas que más sufren de ansiedad son las que más poca experiencia tienen, la experticia va dando más madurez”.• “El perfil soltero está luchando por su propia subsistencia a comparación del casado, que tiene un hogar y muchas más responsabilidades por asumir”.• “No importa el nivel máximo de educación, porque hay personas que tienen maestría e igual sufren de ansiedad”.• “Hay personas que están pasando por momentos difíciles personales, pero esto no necesariamente repercute en la ansiedad laboral; es decir, en ocasiones el trabajo sirve como distractor en la realidad de las personas, inclusive llevándolos a tener muchos resultados, mientras que la ansiedad laboral sí puede afectar directamente los temas familiares y personales”.
Líder 8	<ul style="list-style-type: none">• “Las mujeres tienen más presión que los hombres, porque tienen que responder también en su rol de mamás, de ser bonitas, ser exitosas profesionalmente... es decir, ser más multifacéticas. En general, el hombre se puede enfocar más en solo trabajar”.• “El analista dos está en un nivel de zona de confort media. En términos de ansiedad”.• “El que lleva un año está tan perdido que ni dimensiona en la organización que está”.

Líder	Respuestas
Líder 9	<ul style="list-style-type: none">• “Los hombres tienen mayor miedo al fracaso”.• “El estado socio económico no afecta la ansiedad laboral”.• “Los solteros al tener mayor dedicación a su trabajo, hace que predomine más la importancia en el tema laboral”.• “El cargo que más afecta la ansiedad laboral es el analista tres porque tiene más ambición de avanzar en la organización”.

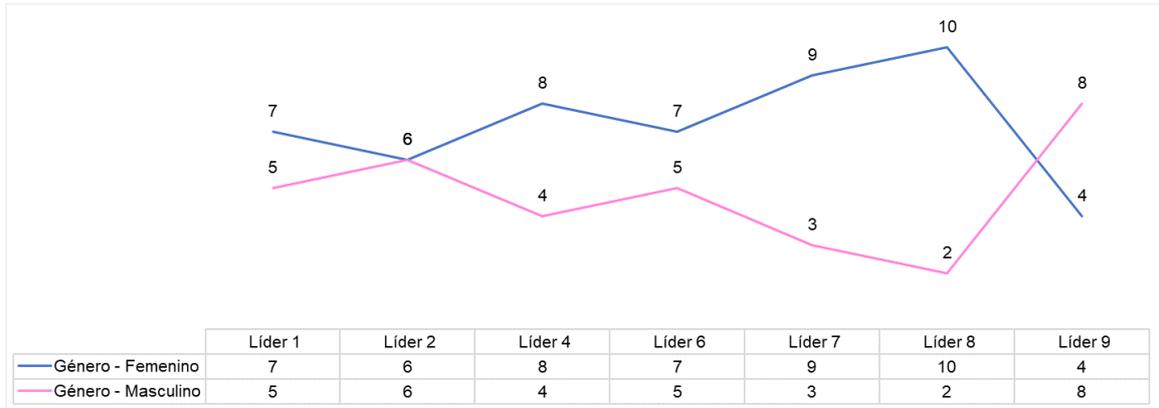
5.1.2 Análisis de resultados de caracterización

A través de las entrevistas semiestructuradas y encuestas formuladas a líderes sobre las experiencias tenidas manejando equipos, fue posible recolectar los pensamientos de estos con respecto a los objetivos y categorías planteados previamente para este trabajo de investigación. A continuación, se analizan cuantitativa y cualitativamente los resultados obtenidos y su respectiva interpretación, por género, edad, estrato social, estado civil, nivel máximo de educación alcanzado, cargo y tiempo en la organización.

6.1.2.1 Género. A continuación, en las gráficas 6 y 7 se detallan los resultados cuantitativos y cualitativos para la categoría género, y su relación con la propensión a tener más tendencia a sufrir de ansiedad laboral.

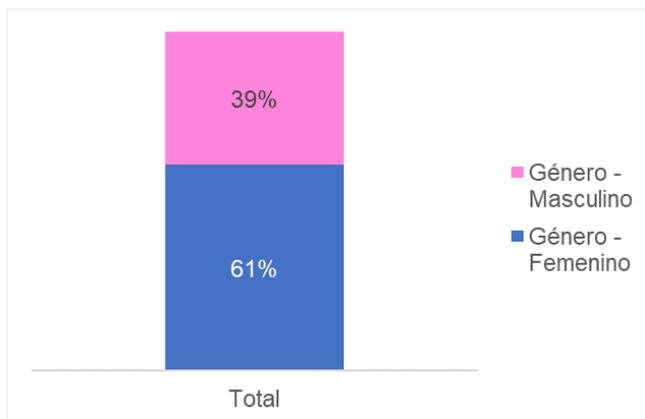
Gráfica 6

Género



Gráfica 7

Proporción de ansiedad en el género



Conclusiones parciales:

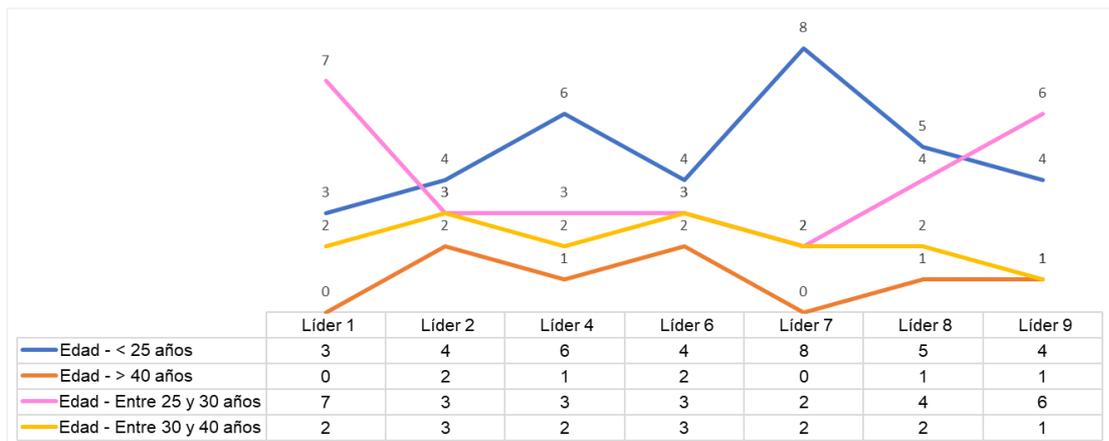
- Según el criterio de los líderes, en general la mayor proporción corresponde a las mujeres. Esto se explica por el gusto por el detalle, por lo perfeccionistas y porque en su vida personal generalmente tienen más responsabilidades que los hombres. Sin embargo, el resultado no sobrepasa considerablemente a los hombres, sino que se ve relativamente equilibrado.

- Las mujeres tienen más presión, porque tienen que responder también en su rol de mamás, de ser bonitas, multifacéticas etc. El hombre se puede enfocar más en solo trabajar.
- Los hombres comúnmente se han considerado más fuertes emocionalmente; pero, según este estudio, ellos experimentan mucho temor al fracaso, lo que fomenta la ansiedad laboral.

6.1.2.2 Edad. A continuación, en las gráficas 8 y 9 se detallan los resultados cuantitativos y cualitativos para la categoría rango de edad, y su relación con la propensión a tener más tendencia a sufrir de ansiedad laboral.

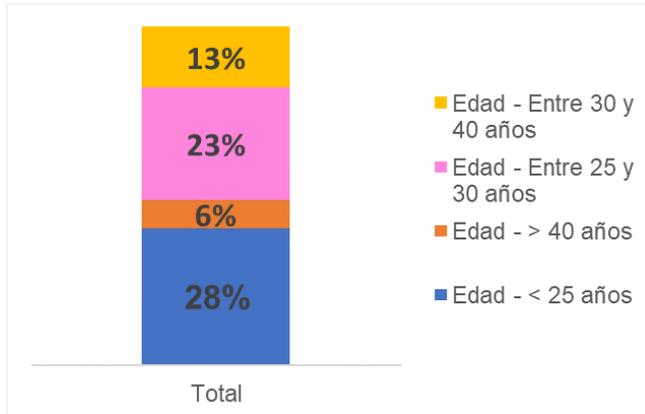
Gráfica 8

Edad



Gráfica 9

Proporción ansiedad en edad



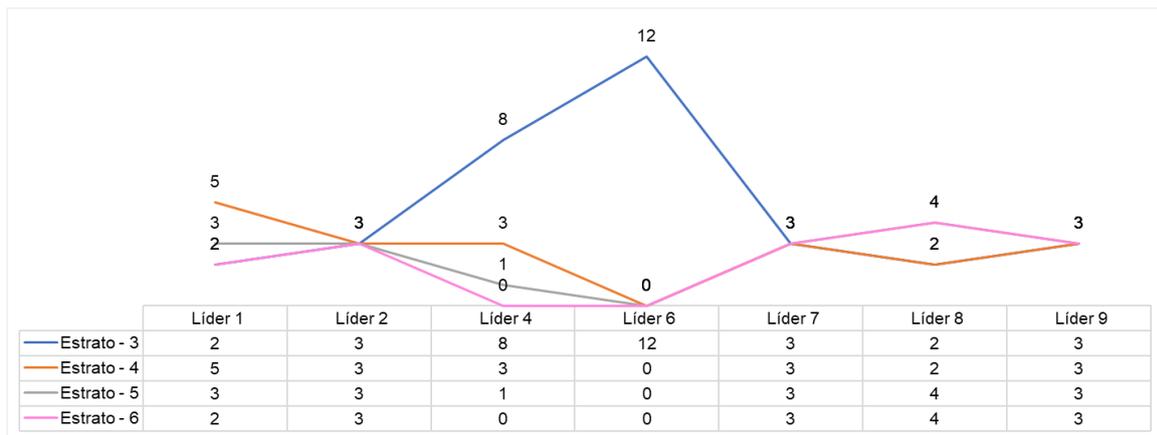
Conclusiones parciales:

- Las personas cuanto más jóvenes, más tendencia a la ansiedad sufren. Esto se debe a que están en un momento de formación y que no han vivido ciertas experiencias que fortalecen el carácter y forman la persona. La experticia va dando más madurez, autoconfianza y el tolerar mejor la frustración.
- Las generaciones más jóvenes vienen con una programación de asimilar mejor y, preferiblemente, de ciclos cortos. Es una urgencia constante de cambio. Si esta no va a la velocidad que los jóvenes perciben que debe ser, les da una sensación de quietud que les puede generar ansiedad.
- En los mayores, hay que tener cuidado de estarlos retando con tecnologías nuevas y de vanguardia, para que no se vayan a sentir desactualizados y a que esto se materialice posteriormente en ansiedad laboral. También se debe valorar la experiencia de estas personas y recalcarles que es algo que les falta a las generaciones más nuevas, para que estos sientan su diferencial.

6.1.2.3 Estrato social. A continuación, en las gráficas 10 y 11 se detallan los resultados cuantitativos y cualitativos para la categoría estrato social, y su relación con la propensión a tener más tendencia a sufrir de ansiedad laboral.

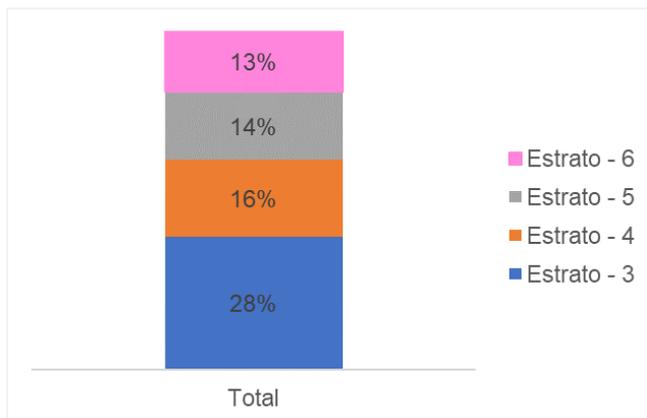
Gráfica 10

Estrato social



Gráfica 11

Proporción ansiedad por estrato social



Conclusiones parciales:

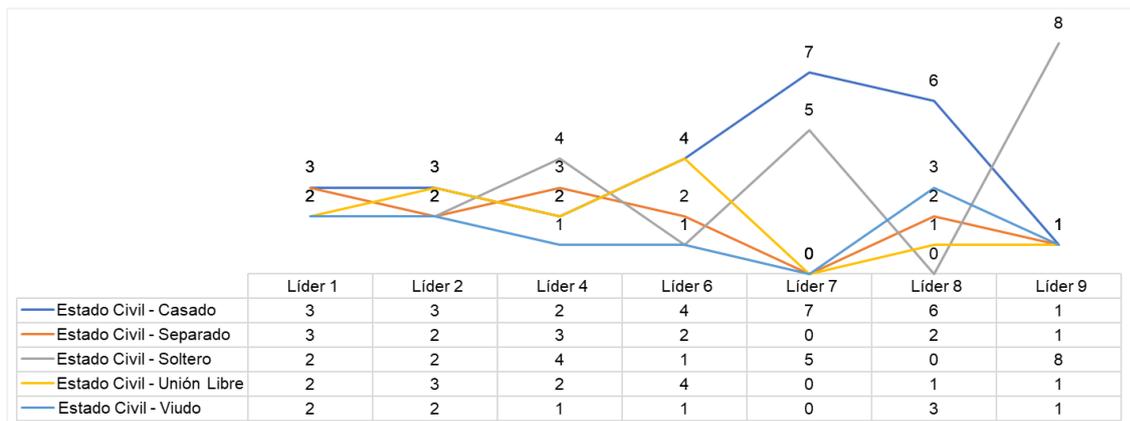
- En su mayoría, los líderes no creen que haya una relación entre la situación económica-social de las personas y su ansiedad laboral, ya que consideran

que si se tiene mucho dinero no habrá mayores afectaciones en perder su trabajo y si es de bajo estrato social tampoco se está en un nivel de vida difícil de alcanzar.

6.1.2.4 Estado civil. A continuación, en las gráficas 12 y 13 se detallan los resultados cuantitativos y cualitativos para la categoría estado civil, y su relación con la propensión a tener más tendencia a sufrir de ansiedad laboral.

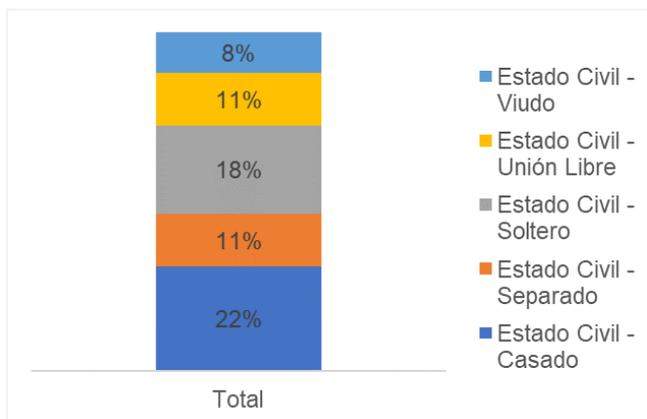
Gráfica 12

Estado civil



Gráfica 13

Proporción ansiedad por estado civil



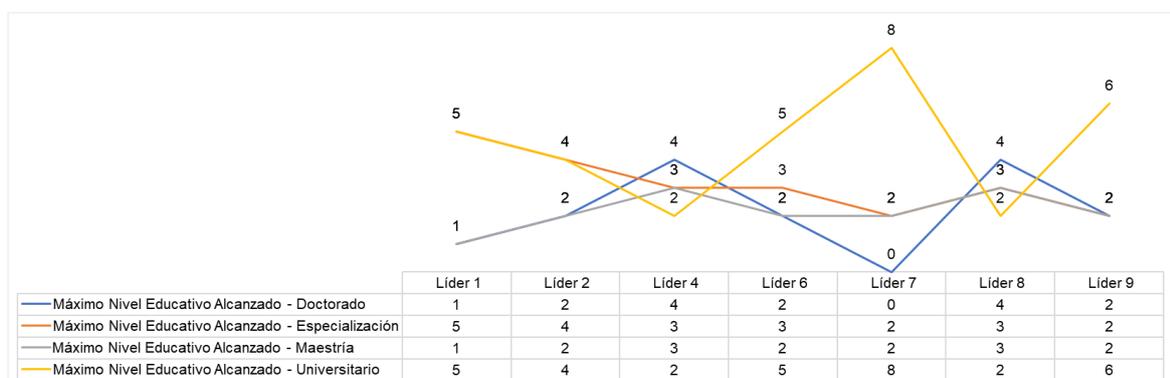
Conclusiones parciales:

- Las personas con estado civil casado y(o) unión libre, en especial con hijos, tienden a sentir ansiedad cuando las jornadas de trabajo se les extienden y no pueden pasar tiempo con sus familias.
- El perfil soltero está luchando por su propia subsistencia en comparación con el casado, por lo que el nivel de ansiedad baja.
- Los solteros pueden tener mayor dedicación al trabajo, lo importante es que esto no obligue a sobrecargarlos más que a los casados.
- Las familias o las actividades extracurriculares sirven como rescate o distractor ante situaciones complicadas laborales, lo que permite disminuir la ansiedad.

6.1.2.5 Nivel educativo máximo alcanzado. A continuación, en las gráficas 14 y 15 se detallan los resultados cuantitativos y cualitativos para la categoría nivel máximo educativo alcanzado, y su relación con la propensión a tener más tendencia a sufrir de ansiedad laboral.

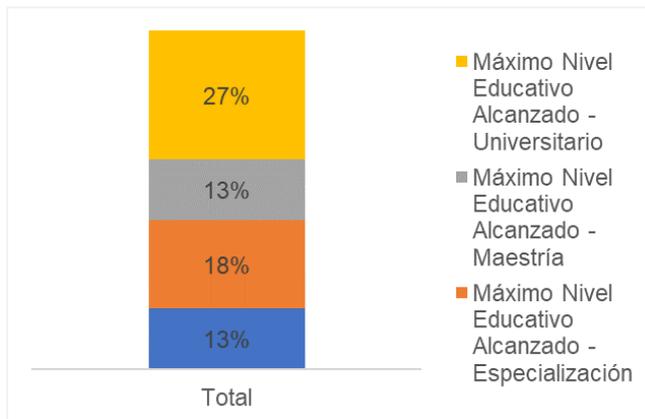
Gráfica 1

Máximo nivel educativo



Gráfica 2

Proporción ansiedad en máximos niveles educativos



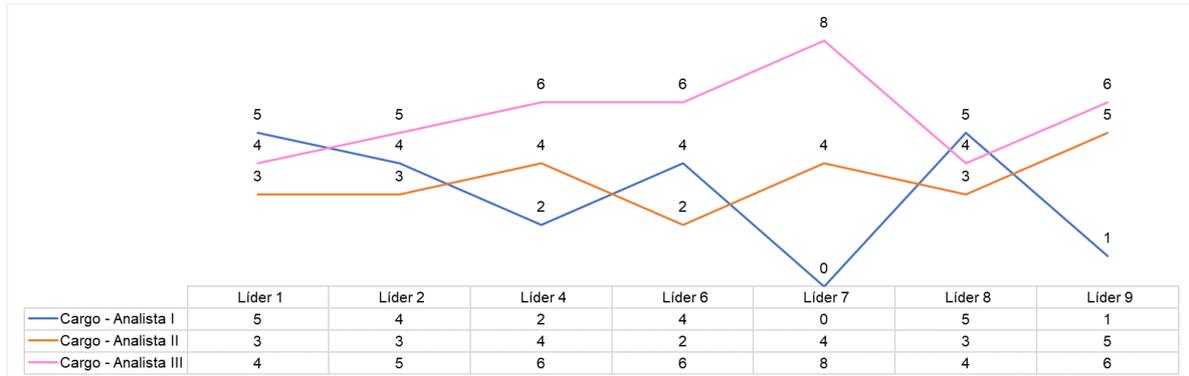
Conclusiones parciales:

- Se define que el nivel educativo con más tendencia a la ansiedad laboral es el universitario, porque generalmente se les atribuye a personas más jóvenes, pero no estrictamente por su respectivo nivel académico, por lo que este parámetro se descarta ante una caracterización de ansiedad.
- No hay casi analistas con doctorado, por lo que este descarta esta categoría.
- Hay personas que tienen maestría e igual sufren de ansiedad.

6.1.2.6 Cargo. A continuación, en las gráficas 16 y 17 se detallan los resultados cuantitativos y cualitativos para la categoría cargo, y su relación con la propensión a tener más tendencia a sufrir de ansiedad laboral.

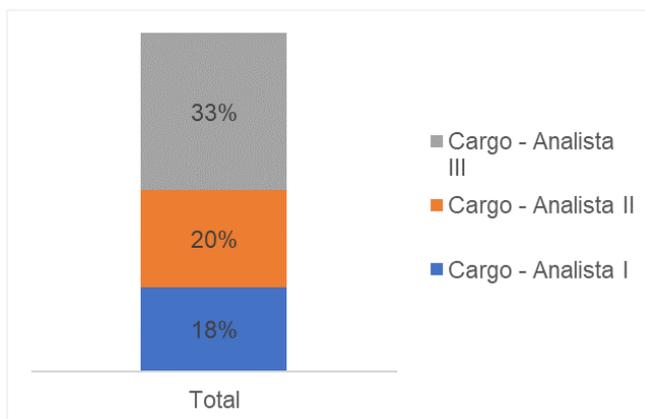
Gráfica 16

Cargo



Gráfica 17

Proporción ansiedad en cargo



Conclusiones parciales:

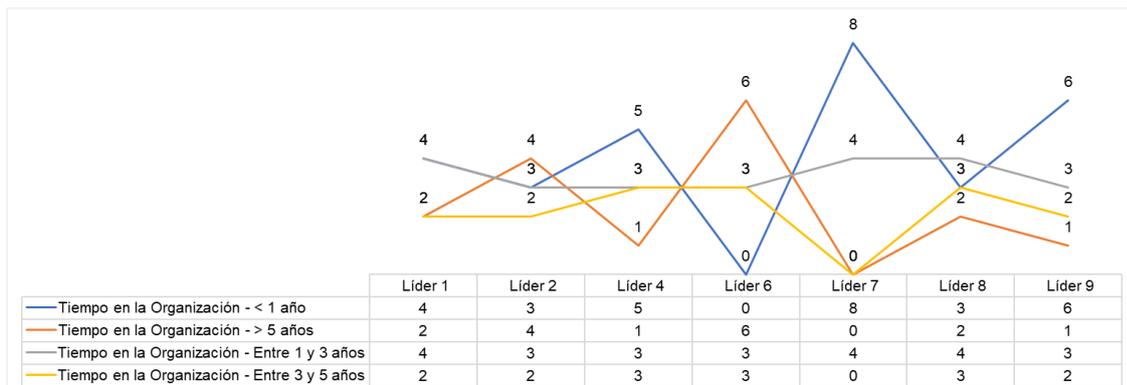
- El analista III es el que mayor tendencia a sufrir ansiedad tiene, porque tiene menos experiencia y habilidades, y, en paralelo, más expectativas de avanzar en la organización.
- Se deben revisar constantemente los niveles de ansiedad de los analistas I, porque, aunque estos tienen un mayor *seniority*, tienen también un mayor nivel de exigencia y responsabilidad.

- El analista II está en un nivel de zona de confort media en términos de ansiedad, ya que no es el inexperto ni el experto.
- Más que el cargo, lo que más afecta es el tipo de contrato. Un contrato a término fijo genera más ansiedad que uno a término indefinido. La estabilidad es fundamental para los miembros de los equipos en proyectos.
- Hay dos tipos de analistas III: el que acaba de llegar a la organización nuevo y el que lleva mucho tiempo en ese cargo y no se está preparando bien, entonces hay que revisar cómo organizar esa proyección profesional, para evitar situaciones que predispongan a la ansiedad.

6.1.2.7 Tiempo en la organización. A continuación, en las gráficas 18 y 19 se detallan los resultados cuantitativos y cualitativos para la categoría tiempo en la organización, y su relación con la propensión a tener más tendencia a sufrir de ansiedad laboral.

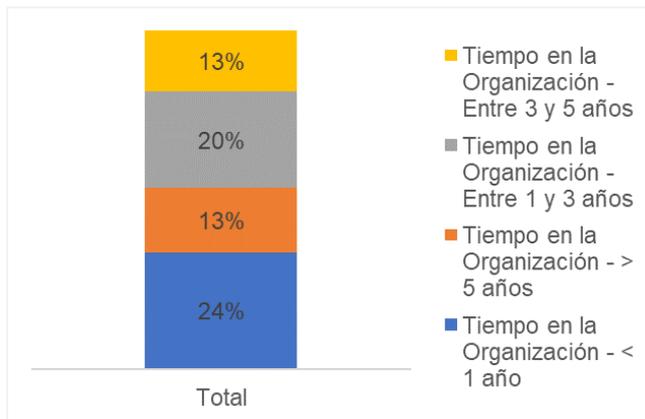
Gráfica 3

Tiempo en la organización



Gráfica 4

Proporción ansiedad en tiempo en la organización



Conclusiones parciales:

- Realmente esta categoría es la que más influye en la ansiedad laboral según los líderes de proyectos, esto se debe a que la multilatina es una empresa grande, compleja y robusta, donde la experiencia y la curva de aprendizaje se puede demorar hasta dos años, es por esto que, entre menos tiempo en la organización más tendencia a la ansiedad se ve. Fundamental que los líderes formen a los chicos en el ecosistema y funcionamiento para estos miembros puedan agilizar la curva.
- Algo que también sucede es que las personas cuando ingresan en la organización no dimensionen su complejidad, por lo que puede que no sufran tanto, ya que no ven más allá de lo obvio. El líder debe acompañar para rápidamente mostrar el panorama completo y que la persona se preocupe por comenzar minuciosamente su aprendizaje.
- Las personas que llevan mucho tiempo en un mismo rol pueden empezar a tener ansiedad laboral, pero no necesariamente por sus tareas en el día a día sino por la necesidad de crecer y ascender. Este tipo de ansiedad hay que darle un enfoque diferente es definiendo planes de acción para el crecimiento de las personas.

5.2. Motivos más frecuentes de ansiedad laboral

Para identificar los motivos de ansiedad laboral más frecuentes en los equipos de proyectos de una multilatina del sector financiero, por medio de entrevistas formuladas a líderes de proyectos, para posteriormente indagar sobre buenas prácticas para su posible identificación y prevención, se formuló la entrevista semiestructurada mixta cualitativa. Inicialmente, en el primer apartado se detallan las respuestas de los líderes, y posteriormente, se revisan cualitativamente los resultados, para llegar a conclusiones de cada una de las categorías.

5.2.1. Respuestas de líderes objetivo específico 2

Para conocer la perspectiva de los entrevistados con respecto a los motivos más frecuentes de ansiedad, se les preguntó a los informantes acerca de sus criterios por medio de las diferentes variables, para indagar sobre buenas prácticas, para su posible identificación y prevención.

A continuación, en la tabla 6 se relacionan los *verbatim*s de los líderes de proyectos.

Tabla 6

Identificación y prevención de motivos de ansiedad

Líder	Respuestas
Líder 1	<ul style="list-style-type: none">• “En mi caso como líder, siempre los chicos me dicen cuando se sienten con ansiedad, ya que yo pasé de ser compañero a jefe. Por lo tanto, sienten más confianza de contarme las situaciones”.• “Es fundamental irse a tomar un café con las personas cuando uno evidencia que están materializando física o verbalmente un síntoma de ansiedad”.• “Siempre indago por qué las personas se incapacitaron, para evidenciar si se puede tratar de algún tema de ansiedad laboral”.• “Respecto al clima laboral, es muy importante tolerancia cero con los maltratos a los empleados, en especial desde otras áreas”.• “Las personas cuando tienen mucha ansiedad dejan de ser productivos y disminuye su rendimiento”.
Líder 2	<ul style="list-style-type: none">• “Hay que revisar tres factores importantes: tu vida personal y familiar, tu vida profesional y el entorno”.• “Se debe comenzar las reuniones preguntando cómo está a nivel personal, para identificar posibles alertas en temas de ansiedad laboral”.• “Hay que identificar si a los chicos les gusta o no conversar de su vida personal. En caso de que no, cuando hay espacios

como almuerzos o cosas extralaborales, se puede indagar al respecto”.

- “Revisar las personalidades que no son capaz de decir que “no”, porque son típicas de llenarse de cosas y después sufrir de ansiedad laboral”.

Líder 3

- “Inicialmente, cuando comencé como líder no me fijaba en temas de ansiedad, hasta que tuve una experiencia personal y me di cuenta de lo importante que es”.
- “Con los equipos hay que tener conversaciones claras y con respeto, con retroalimentaciones efectivas basada en datos, hechos y con planes claros de acción, para involucrarlos en los planes de mejoras”.
- “El líder debe revisar en qué momentos tener las conversaciones de ansiedad y no presionar a los empleados. Él me debe indicar cuándo realmente quiere conversar”.
- “Si no hay conocimiento del empleado, entonces es casi imposible identificar patrones de ansiedad en la modalidad de teletrabajo. Solo se facilita cuando hay mucho conocimiento del empleado”.
- “Acompañar mucho a los chicos; por ejemplo, cuando quieren o piden respaldo, que los acompañemos a un espacio, y que entre los dos puedan sobrellevar la situación”.

Líder 4

- “Los líderes solo podemos determinar que hay ansiedad laboral cuando esta es dictaminada por un médico especializado. En
-

este caso, la recomendación es conversar con gestión humana del caso”.

- “Para mantener el equilibrio laboral en los proyectos, se recomienda tener actividades de integración en la jornada laboral, para que los chicos se sientan cómodos y lo vean más genuino por parte del jefe, que si se hace en un horario extralaboral y con carácter casi obligatorio”.

Líder 5

- “La tolerancia a la frustración es una de las principales competencias que se deben aprender a manejar, porque uno como líder queda administrando un conjunto de expectativas que siempre están por fuera de la realidad”.
 - “En los proyectos no hay rutina, pero sí hay ansiedad”.
 - “Cada vez el ciclo de los proyectos es más corto, y debes estar cambiando de temas. Es por esto que en ocasiones les cuesta a los equipos que los ciclos en ocasiones sean más largos. Siempre están esperando más retos a más velocidad y más compensación, mientras que otras generaciones mayores puedan ser más tranquilas respecto a la velocidad del cambio”.
 - “La disciplina y el rigor ayuda mucho a disminuir la ansiedad. Cuando desde su hábito de trabajo la disciplina y la importancia al detalle gusta, mitiga la ansiedad, ya que tienden a garantizar que tienen adecuadamente la gestión de las conversaciones en los momentos y con la gente idónea. En ocasiones, esto lo puede hacer lento, pero finalmente terminan sintiendo
-

tranquilidad, porque ese rigor da claridad en detalles que los usuarios valoran.

- “Las personas deben tener perspectivas; es decir: “Esta empresa no es mía”. Por lo tanto, no tomarse las situaciones personales, sino que se debe promover a que los equipos tomen acciones y entiendan que el problema es ajeno y los abruma. Esto hace que le resten a la emocionalidad y prime la racionalidad”.
- “La naturaleza de las relaciones, en la confianza, cercanía y el respeto, teniendo en cuenta el tema de la solidaridad, para que no se perciba como un reto individual sino particular, y hace la carga más colectiva, por lo que la empatía ayuda a disminuir la ansiedad laboral”.
- “Las personas jóvenes quieren todo el tiempo un reconocimiento continuo. Para aterrizar a estas personas, es importante estar haciendo un ejercicio continuo de retroalimentación, en el que, por medio de la mayéutica, se proceda a revisar diseños de procesos, para que las mismas personas se den cuenta que no dominan los temas y sea un espacio de retroalimentación y constructivo.

Líder 6

- “En entornos digitales, uno de los principales síntomas que pueden denotar ansiedad laboral es la irritabilidad, por cosas que posiblemente en un día a día no generarían tanto choque”.
 - “Una de las cosas que sirve para ganarse la confianza de los empleados es generar espacios alternos a los laborales”.
-

- “Como organización, nos falta indagar más, cuando un empleado se incapacite posiblemente se deba a ansiedad laboral”.
- “En los momentos donde hay una reunión y el clima laboral se vuelve hostil, es muy adecuado realizar una parada e ir al baño o tomarse un café, para que los equipos se calmen, y retomar la conversación más sanamente”.
- “Cuando el clima laboral se empieza tornar maluco por situaciones internas, lo ideal es desarticular a las personas que generan el mal ambiente, para que dejen de afectar al equipo”.
- “Los espacios alternos desmitifican la imagen que uno puede tener de sus propios compañeros y mejorar el clima laboral”.

Líder 7

- “Los líderes se ganan la confianza de los chicos dejándolos trabajar libres, les da acompañamiento y los apoya, pero eso hace que se suelten, reten y generen confianza con el jefe”.
- “La migraña también es causada por temas de ansiedad laboral”.
- “La ansiedad puede generar incapacidades y afectar el rendimiento, porque se bloquean y no permiten pensar bien”.

Líder 8

- “El síntoma más común es la fatiga, y que se empiezan a dispersar es porque su cerebro está cansado, o empiezan a tener vicios como fumar o comerse las uñas; no son capaces de quedarse quietos”.
-

- “Generalmente, la ansiedad se da de la mezcla de mucha presión laboral versus la presión de problemas personales que se crean por la demanda laboral”.

Líder 9

- “Se recomienda arrancar las reuniones con preguntas: ¿Estás bien en el proyecto? ¿Cómo te sientes? Cómo ves la actitud?, para, antes de ir al resultado, empezar a ver cómo abordar los temas y que el empleado lo pueda ir verbalizando su sentir”.
- “Fomentar mucho más los logros del equipo, y como líder hacer muchas fiestas”.
- “Evitar completamente esas relaciones de jerarquía al interior de la célula, que se entienda que son por roles, no por cargos o por vicepresidencias”.

Líder 10

- “Las personas son el eje fundamental de lo que hacemos, y si no están bien, el trabajo no queda bien”.
 - “Los líderes se pueden ganar la confianza de los chicos generando un ambiente de igualdad, y mostrarse susceptible, para quitar tabús y, principalmente, apertura para pensar”.
 - “No generar juicios, sino dedicarse a escuchar”.
-

5.2.2. Análisis de resultados de motivos de ansiedad

A través de las entrevistas semiestructurada formuladas a líderes, acerca de las experiencias tenidas manejando equipos, fue posible recolectar los pensamientos de estos con respecto a los objetivos y categorías planteados previamente para este

trabajo de investigación. A continuación, se analizan cualitativamente los resultados obtenidos y su respectiva interpretación.

5.2.2.1. Comportamiento no verbal de ansiedad. A continuación, se detallan los resultados expresados por los líderes de proyectos para la categoría comportamientos no verbales y su relación con la detección y prevención de ansiedad laboral.

- En el momento en el que se evidencie en un espacio que hay un malestar en el equipo, es fundamental que el líder suspenda la conversación y proponga cambiar el enfoque del espacio, para dar pie a indagar qué está causando incomodidad en la persona y definir un plan de acción.
- Definitivamente, los líderes sí son capaces de evidenciar estos síntomas de comportamientos no verbales que generan ansiedad.
- Está claro que en el teletrabajo es muy difícil evidenciar estos comportamientos no verbales; pero, para esto lo ideal es solicitarles a los equipos que enciendan las cámaras y poner mucha atención en el tono de voz que usan.
- Los síntomas no verbales más comunes son fatiga, irritabilidad o déficit de atención, ya que con la ansiedad las personas tienen un desgaste psicológico y mental superior.
- Los líderes solo pueden determinar que hay ansiedad laboral cuando esta es dictaminada por un médico especializado. En este caso, la recomendación es conversar con gestión humana acerca del caso.

5.2.2.2. Comportamiento verbal de ansiedad. A continuación, se detallan los resultados expresados por los líderes de proyectos para la categoría comportamientos verbales y su relación con la detección y prevención de ansiedad laboral.

- Los empleados expresan verbalmente los síntomas de ansiedad laboral cuando sienten que tienen un líder empático, que no va a utilizar esta “debilidad” como arma de regaño.
- Comenzar las reuniones preguntando cómo se sienten los miembros de los equipos, para tratar de indagar cómo se sienten y cómo van las cosas, más allá del resultado.
- Acompañar mucho a los miembros de los equipos e identificar aquellas ayudas que les pueden generar tranquilidad; por ejemplo, que el líder los acompañe a una reunión complicada, respaldarlos con decisiones u orientarlos cuando se requiera.

5.2.2.3. Ausentismos por salud. A continuación, se detallan los resultados expresados por los líderes de proyectos para la categoría ausentismos por salud, su relación con la detección y prevención de ansiedad laboral.

- Las principales enfermedades que se magnifican con la ansiedad son problemas gastrointestinales, migraña y disautonomía. A estas personas hay que prestarles mucha atención, y estarles haciendo seguimiento para saber cómo se van sintiendo.
- Cuando se llega a una incapacidad por asuntos de ansiedad laboral, generalmente se debe a una mezcla entre problemas personales y laborales, por lo que se debe indagar por ambos.

- El factor común cuando se indagó sobre: “En qué se equivocaron los líderes que han tenido situaciones de empleados con casos extremos de ansiedad laboral, que los han hecho enfermarse”, la respuesta fue que el empleado siempre exteriorizó cómo se sentía, pero el líder minimizó los síntomas, no acompañó y procedió a continuar con la presión.

- A los líderes se les debe pedir que reflexionen y recuerden esos momentos donde ellos mismo sentían ansiedad, para que generen empatía y se fomente la prevención, moderación y mitigación.

- Tener máximo cuidado con las incapacidades que se empiezan a volver repetitivas, porque los empleados ocultan o no son conscientes de que puede haber un caso de ansiedad implícito.

5.2.2.4. Clima laboral. A continuación, se detallan los resultados expresados por los líderes de proyectos para la categoría clima laboral y su relación con la detección y prevención de ansiedad laboral.

- El líder debe revisar de manera constante cómo es la relación de los usuarios con los miembros del equipo, tanto internos como externos, desde el negocio y la operación, ya que por lo general el clima laboral no necesariamente se ve afectado al interior de los equipos sino al exterior de estos.

- Se recomienda generar espacios de socialización de aprendizajes, en los que todos los miembros puedan evidenciar que ciertas situaciones laborales son comunes y que nos pasan a todos, inclusive al líder. Esto permitirá despertar empatía entre los compañeros.

- Para mantener un buen clima laboral, se recomienda que los líderes propicien espacios laborales y extralaborales para que el equipo se integre, se conozca y se fomente el compañerismo.
- Desde “el hacer”, es importante que el líder constantemente esté recalcando cuál es el rol y el alcance en las intervenciones de los proyectos, para aclarar hasta dónde se llega, y evitar malentendidos o sobreasignación a los equipos con actividades que no les corresponden.
- Fomentar los lazos de amistad en los equipos, ya que las personas creen erróneamente que esto es ilegal dentro de la organización. Las redes de amistad apalancan los proyectos, porque por medio del compañerismo se accede más fácilmente a la colaboración empática y genuina. Esto también se debe promover de manera ampliada para otros equipos.

5.2.2.5. Rendimiento. A continuación, se detallan los resultados expresados por los líderes de proyectos para la categoría rendimiento, y su relación con la detección y prevención de ansiedad laboral.

- En ninguno de los casos, los líderes consideraron que la ansiedad laboral podría ser positiva en el rendimiento profesional de los miembros de los equipos. Todo lo contrario, de forma unánime se declaró que esto afecta, de manera negativa y considerable, los resultados de las entregas de valor que se hacen en los proyectos, ya que la ansiedad genera “parálisis por análisis”; es decir, las personas, por pensar en las consecuencias de los actos, suspenden la ejecución de actividades y se dedican a analizar repetitivamente la situación, sin obtener resultados.
- También se evidenció que la relación rendimiento y ansiedad laboral se da en doble vía; es decir, un bajo rendimiento puede también delatar una situación de

ansiedad laboral que posiblemente se esté materializando, pero que hasta el momento el líder no lo haya visto.

- Las nuevas generaciones están habituadas a cada vez un ciclo más corto y que la constante es el cambio. Por lo tanto, se habitúan a esta alta velocidad y que sea correspondida con una buena compensación. Mientras que otras generaciones más viejas pueden ser más tranquilas y convivir con la monotonía.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones generales de la ansiedad en los proyectos

Conversando con los líderes de proyectos, se evidenció, en primera instancia, un temor respecto a la temática de la ansiedad en proyectos, ya que concuerdan en que, en el día a día, la preocupación por encontrar soluciones contra la ansiedad se pierde por enfocarse netamente en los resultados y en la velocidad que implica la metodología. Esto entendiendo y asumiendo que la ansiedad afecta de forma negativa y directa el rendimiento y la calidad de vida de los empleados. Al concebir al miembro del equipo como el eje fundamental de los proyectos, si este no está bien, por transividad las iniciativas tampoco lo estarán. Los líderes ven la ansiedad como una debilidad, y en ningún momento como algo positivo.

Los líderes también concuerdan en que la ansiedad que se genera en los proyectos es superior a la que se puede dar en un área de día a día. Esto se debe a la naturaleza misma de los proyectos, en donde la curva de aprendizaje constantemente se está viendo afectada por los cambios en los alcances, puesto que en los proyectos no hay rutina; pero sí, ansiedad.

Un 50% de los líderes muestran interés genuino en aprender sobre la mitigación y prevención de la ansiedad en los miembros de los proyectos. También se evidencia más apertura a este tema en los líderes que en su momento han sentido ansiedad laboral, mientras que los más tranquilos definitivamente no le dan a esta mayor relevancia. Por esta razón, se les recomendó a los líderes de líderes que revisen de manera constante el ambiente en los miembros de los equipos de trabajo, entendiendo

que los líderes no pueden resolver la ansiedad, pero sí la pueden acompañar y moderar. Antes de liderar a otros, primero uno debe liderarse a uno mismo y saber gestionar sus propias emociones, porque si no termina transmitiéndole más ansiedad al equipo.

6.1.1. Perfiles con mayor propensión a la ansiedad

Al hacer la recopilación general de los hallazgos de las entrevistas formuladas a los líderes de proyectos, se concluye que los perfiles con mayor propensión a la ansiedad son las personas jóvenes, con baja experiencia laboral y un tiempo menor a dos años en la organización.

Factores tales como género, estrato social y nivel educativo máximo no tienen una relación lógica directa con la tendencia a la ansiedad. Por esto, en la identificación de perfiles ansiosos, dichas características pueden ser menospreciadas.

Se declara que las personas menores a 25 son más propensos a sufrir de ansiedad, porque están en un proceso de aprendizaje, en el que constantemente se cometen errores, que golpean de forma directa a la autoconfianza debido a que no normalizan que las fallas hacen parte natural del proceso de aprendizaje. Sin embargo, las personas más jóvenes tienen una particularidad, y es que, aunque por momentos decaen, eventualmente resurgen motivados y retados, para después continuar con el alcance de los objetivos; estas personas no temen expresar necesitar ayuda, lo que facilita que el líder pueda evidenciar situaciones que agraven la ansiedad natural de los proyectos.

La baja experiencia laboral o, inclusive, que sea su primer trabajo, son factores que claramente desencadenan más la ansiedad, ya que desconocen las típicas situaciones incómodas laborales y su respectivo manejo, lo que genera incertidumbre e inseguridad. No se debe exigir niveles de madurez en este tipo de situaciones, pues en la formación académica no se nos enseña a trabajar bajo altos niveles de presión, gestión del cambio y habilidades sociales, debido a la falta de experiencia, carácter, resiliencia y dificultad para soportar críticas.

Las personas con tiempo menor a dos años en la organización también pueden tener más tendencia a sufrir de ansiedad laboral cuando trabajan en los proyectos, teniendo en cuenta la complejidad y el tamaño de la multilatina del sector financiero. Se evidencia que la curva de aprendizaje es aproximadamente de un año y medio, por lo que se requiere mucho apoyo por parte del líder. Temas como el tipo de contrato fijo también afectan los niveles de ansiedad, ya que el individuo siente que es más susceptible a ser despedido que los que tienen otro tipo de contrato.

En la caracterización del perfil más ansioso, se deben revisar cuatro factores adicionales importantes: la vida personal, familiar y profesional, y el entorno (entiéndase el entorno como las situaciones ajenas a las categorías mencionadas), acompañados siempre del análisis del momento de la vida y el cargo. Para indagar en estos aspectos, es importante detectar si el individuo se siente cómodo conversando sobre su vida personal. En caso contrario, el líder tendrá un arduo trabajo para promover lazos de confianza, de modo que el individuo se sienta cómodo para hablar sobre su vida.

Los líderes deben ser capaces de entender qué motiva y frustra, y dónde quisieran estar en el corto plazo los miembros de los equipos, ya que todo esto consolida un conocimiento adecuado del empleado, y permite identificar y explicar quiénes tienen mayor sensibilidad a la emocionalidad.

El aspecto familiar y(o) el momento de vida son claramente uno de los aspectos que más intensifican la ansiedad laboral; es decir, no la causan, pero la pueden magnificar. También se evidencia que hay personas que pueden estar pasando por momentos personales difíciles, y ello no necesariamente repercute de forma negativa en los resultados profesionales, ya que en ocasiones el trabajo sirve como distractor de la realidad de las personas, inclusive llevándolos a sobrepasar excelentes resultados, pero agravando los temas familiares y personales.

Las personas que han crecido en ambientes más estrictos, al igual que las que son hijas únicas, pueden ser un poco más inseguras profesionalmente, ya que se convierten en el foco de sus familias y en el ámbito laboral. Esto ya no sucede, debido a la cantidad de personas que tiene a cargo un líder.

Por último, está el tema del “ser”; es decir, esa personalidad que determina la actitud y el modo como enfrentamos las dificultades y los éxitos de la vida, todo aquello que nos hace ser desiguales y particulares. Son aspectos del ser para tener en cuenta, porque las personas tímidas, con déficit de atención y con temor a decir “no” tienen mayor tendencia a sufrir de ansiedad.

Las personas tímidas, porque en los proyectos todo el tiempo se está interactuando con muchos tipos de personas, hablando en público, teniendo conversaciones difíciles y gestionando varias necesidades a través de otros individuos. Las personas con déficit de atención sufren más de ansiedad, porque les cuesta tener claros los objetivos estratégicos y los requerimientos necesarios, porque carecen de enfoque y no tienen claro para dónde van. Las personas que no son capaces de decir que “no”, generalmente se saturan de responsabilidades que finalmente no serán capaces de cumplir, agravando así la ansiedad.

6.1.2. Buenas prácticas detección

6.1.2.1. Conocimiento del empleado. En la detección de ansiedad laboral, el principal factor de éxito es que haya conocimiento del empleado; es decir, conocer los aspectos que lo caracterizan, y que se detallan en los apartados anteriores. Sin la comprensión del individuo, es casi imposible identificar si se están presentando síntomas ansiosos.

Conocer la realidad de la persona fomenta la confianza del empleado, lo que permite una mayor posibilidad de que este exteriorice sus emociones y sentimientos. Arrancar las reuniones con preguntas tales como ¿estás bien en el proyecto?, ¿cómo te sientes?, ¿cómo ves la actitud de X personas? antes de revisar los resultados, empieza a evidenciar cómo el miembro del equipo aborda las situaciones y las va verbalizando.

Hacer talleres de *coaching* con los equipos puede ayudar al líder a identificar los temas que los motiva para su vida profesional o personal. Por ejemplo, cada seis meses,

desarrollar actividades de planeación de metas para el futuro y planes de acción en las que el líder pueda promover el cumplimiento de estas.

6.1.2.2. Generar confianza. La mejor forma en que el líder puede generar confianza en los miembros de equipos de proyectos es desarrollando actividades extralaborales, inclusive en horario laboral; es decir, destinar tiempo para escuchar al empleado en temas que idealmente deben trascender lo profesional, con el objetivo de promover el conocimiento del empleado

Estos espacios tienen la ventaja de que las personas no los vean como líderes, sino como un colega más, que generan un ambiente de igualdad, y les permiten mostrarse susceptibles, para desmitificar prejuicios y percepciones, y, en general, apertura para pensar.

6.1.2.3. Profundizar en la causa de la ansiedad. Una vez se identifique o detecte un síntoma de ansiedad verbal o no verbal, en caso de que el empleado muestre apertura para conversar del tema, el líder debe comenzar a indagar al respecto; si no, esperar un día y separar un espacio para intervenir de nuevo la situación, ya que estos temas en ninguna circunstancia se deben dejar de lado.

Hay ocasiones donde el empleado no necesariamente expresa verbalmente o no verbalmente que tiene ansiedad laboral, es por esto por lo que el líder, debe estar atento a revisar aspectos tales como el envío de correos electrónicos en momentos fuera de la jornada laboral, empleados que trabajan más horas de lo estipulado y comentarios de los compañeros, acerca de este trabajo exagerado.

Las incapacidades recurrentes por salud, como son las enfermedades de tipo de gástricas, migrañas o disautonomía, son las típicas que se ven agravadas cuando hay factores de ansiedad laboral. Para esto, es fundamental nuevamente fomentar el dialogo, para hallar la causa y si es de tipo laboral o personal. Las incapacidades afectan el rendimiento de los proyectos.

6.1.2.4. No solo es responsabilidad del líder. El líder debe estar constantemente atento a las señales de ansiedad en el equipo. No obstante, no exceptúa a los empleados de la responsabilidad de transmitirle a su jefe, situaciones que estén generando incomodidad. Es por esto, que el líder debe comunicarle al equipo que deben ser oportunos en las conversaciones de “malestares”.

Para fomentar que los miembros exterioricen este tipo de aspectos, es importante transmitir que es un líder empático, que muestra susceptibilidad ante ese tipo de circunstancias.

6.1.3. Buenas prácticas para la prevención de la ansiedad laboral

6.1.3.1. Desde el ser

- En los procesos de selección los líderes deben cuestionar las habilidades para el manejo de la frustración, gestión del cambio e inteligencia emocional, ya que aquí se evidencia la resiliencia que puede tener una persona al trabajar en proyectos. En caso de que la persona no cumpla con estas características, el líder debe asumir conscientemente la responsabilidad de formarlo y trabajar de la

mano con él para que esto no sea un impedimento para el proyecto. Sin embargo, se considera que los líderes sean muy racionales al respecto, pues cuando uno revisa las asignaciones del líder, evidencia que en el día a día no proveen tanta capacidad para enfocarse en estos temas; entonces, se recomienda ser muy crítico, si realmente como líder quiere asumir la responsabilidad de tener un perfil ansioso en el equipo.

- Fomentar la inteligencia emocional del equipo realizando actividades de coach, recomendando material de estudio, discutiéndolos en espacios destinados para este tema, ya que el hacer a las personas consciente de sus emociones y sentimientos mitiga la posibilidad de sufrir de ansiedad.

- La tolerancia a la frustración es una de las principales competencias que se deben aprender a manejar, porque los líderes administran un conjunto de expectativas que siempre están por fuera de la realidad y es difícil darle gusto al colectivo de soportar este tipo de retos de los proyectos.

- Con las personas más jóvenes se debe realizar un ejercicio de reconocimiento, de entender sus expectativas y no generarles desde el comienzo mucha presión, para poder permitir que vayan adaptándose a la organización.

- Equilibrar los aspectos de la vida: físico (ejercicio, spa), espiritual y emocional, y el tema profesional e intelectual, identificar en cuál de estos se está generando la ansiedad, para ver cómo desde líder se puede ayudar, generando planes de acción.

- Dar claridad en qué es tomarse las cosas de manera personal y cuando definitivamente es algo desde el resultado y del ser, porque los temas del ser son los que más aporream la autoconfianza de los equipos, generando incrementos en los niveles de ansiedad.

- ¡Importante! Nunca se debe dejar a los perfiles no ansiosos al descubierto, en ocasiones el líder puede tender a relajarse con ellos y estos eventualmente pueden comenzar a sufrir de ansiedad.

6.1.3.2. Desde el hacer

- Se debe enseñar a los chicos la diferencia entre lo importante de lo urgente, promoviendo técnicas de priorización de actividades, en las que puedan organizar, planear y ejecutar.

- Evitar sobre asignar a los empleados, teniendo en cuenta las capacidades disponibles de los equipos.

- Definir de entrada alcances de cada uno de los temas, evitando que los chicos sobredimensionen los temas generando ansiedad.

- Fomentar el “sexto sentido” en los miembros de los equipos, es decir, que cuando haya alguna percepción que consideren que debe ser escalada, lo realicen de manera inmediata a su líder, para darle la respectiva gestión.

- El no conocer el tema que están trabajando genera ansiedad en los analistas, es por esto que, lo ideal es que el líder haga un mapeo estructural, donde pueda articular el negocio, desglosar la necesidad y definir a alto nivel los próximos pasos, con el objetivo que la persona se tranquilice.

- Cuando hay personas que llevan mucho tiempo en proyectos largos, tienden a ir generando dependencia a los temas y creen que si les cambian de temas no van a ser capaces; es por esto, que la rotación periódica de asignaciones finalmente genera resiliencia en los empleados.

- La disciplina y el rigor en el diseño de procesos disminuye la ansiedad, cuando desde su hábito de trabajo, el método y la importancia al detalle gusta, mitiga la ansiedad, ya que tienden a garantizar que tienen adecuadamente la gestión de las conversaciones en los momentos y con las personas idóneas. En ocasiones esto lo puede generar lentitud en los resultados, pero finalmente los individuos terminan sintiendo tranquilidad, porque ese rigor da claridad en detalles, evita omisiones y que se generen ruidos.

- Evitar que el equipo realice presunciones, y este vaya a la fuente e indague de los temas pertinentes.

- Hay un tipo de personas que requieren que todo el tiempo se le esté dando un reconocimiento continuo, ya que se sienten merecedores de todo, para aterrizar a estas personas, es importante estar haciendo un ejercicio continuo de retroalimentación en el que por medio de la mayéutica, se proceda a revisar diseños de procesos para que las mismas personas se den cuenta que no dominan los temas y se dé una retroalimentación constructiva.

- Se debe promover a que las personas no se tomen los temas personales, sino que se debe promover a que los equipos tomen acciones y entiendan que el problema es ajeno y externo. Esto hace que le resten a la emocionalidad y prime la racionalidad.

- Promover el trabajo en equipo en el que prime la naturaleza de las relaciones de confianza, cercanía y el respeto, teniendo en cuenta el aspecto de la solidaridad, para que no se perciba como un reto individual, sino particular y hace la carga más colectiva, por lo que la empatía ayuda a disminuir la ansiedad laboral.

- Escalar a otras áreas los logros que tenga el equipo, nombrando a los analistas en cada uno de los beneficios, porque eso les da visibilidad y sentido de pertenencia.

6.1.3.3. Vista ampliada del proyecto

- El líder no solo se debe preocupar con la mirada de su equipo, sino que debe tener la visión ampliada de las demás áreas que se interrelacionan con los miembros de su equipo. Esto debido a que generalmente las situaciones de ansiedad comienzan articulados con áreas externas al equipo.
- Los Pos, dueños de procesos, TI y demás habilitadores, deben ver al equipo como un aliado, teniendo conversaciones en el que prime el bien común del cliente y no en intereses particulares.
- Para evitar caer en situaciones incómodas en los proyectos el líder debe dejar claro el alcance del hacer y realizar un monitoreo permanente, para evitar que las personas del equipo tengan asignaciones que no le corresponden al rol.
- Revisar a profundidad las causas de las incapacidades, para evidenciar si tienen una relación con la ansiedad laboral. Los líderes concuerdan que cuando hay salidas a producción las incapacidades incrementan por estrés.
- Evitar completamente esas relaciones de jerarquía al interior de los proyectos, que se entienda la naturaleza y objetivo de los roles, evitando que primen cargos o vicepresidencias.
- Los espacios alternos desmitifican la imagen que uno puede tener de sus propios compañeros y mejorar el clima laboral, disminuyendo la ansiedad.

6.2. Recomendaciones para moderar la ansiedad

6.2.1. Desde el ser

- El diálogo es la herramienta fundamental a nivel transversal para moderar la ansiedad. Es por esto, que se deben comenzar las reuniones preguntando cómo está a nivel personal y laboral. Profundizando en los temas que sea necesario.

- El líder jamás debe mostrar: autocompasión, tratar de tener lastima, minimizar o maximizar la ansiedad. Debe ser muy parcial a la hora de dar sus observaciones. Al igual que debe evitar generar juicios y enfocarse a la escucha activa de los empleados.

- El líder debe identificar si el empleado está con la actitud idónea de conversar, ya que no por ser el líder y estar en una posición de poder, se tiene la obligación que el empleado se abra cuando lo deseamos.

- Tratar de encontrar la causa raíz de la ansiedad e inmediatamente buscarle el respectivo plan de acción. No se debe disminuir la magnitud de la situación pero si aterrizar un poco el tema y transmitir que el escenario puede obedecer a gajes del oficio.

- Discriminar el tipo de ansiedad, es decir, revisar si es por temor a equivocarse, a los cambios, de crecimiento, merecimiento. Etc., ya que esto permitirá que se trabaje el sentimiento o emoción problema.

- Tratar de asociar las motivaciones identificadas en el punto anterior, para vincularlas con propósito de vida y de la entidad financiera, por ejemplo, asociar el buen rendimiento a crecimientos laborales que les podrá brindar mayor capacidad adquisitiva y esto podrá generar mejoras en su calidad de vida.

- Un abrazo o un contacto físico puede ayudar enormemente a moderar la ansiedad de los miembros. Mostrar empatía es gratamente recibido por los empleados.
- En los casos más complejos se recomienda estar solicitando orientación parte de los expertos de Gestión humana, ya que tienen más práctica en este tipo de incidentes.

6.2.2. Desde el hacer

- El líder debe escalar los logros del equipo con entusiasmo y orgullo genuino, con el objetivo de promover los resultados superiores y generar empatía y acompañamiento en el equipo.
- Una de las principales causas de ansiedad en los equipos es que al empleado le estén la persona le estén llegando direcciones diferentes por parte del PO, el jefe y la operación, se debe garantizar uniformidad, sino el líder debe proceder a realizar reuniones de alineación para evitar que el empleado sufra de ansiedad laboral. .
- Las personas más jóvenes quieren ver mayor velocidad en resultados, visibilizarse ante los otros y rotación de temas, en esto el líder debe ser cauteloso para no ir a sobrecargar a la persona, en caso de que esta no pueda con la carga se debe realizar la retroalimentación.
- Cuando tenemos personas nuevas en el rol o con tendencia a la ansiedad, algo que da mucha tranquilidad a los equipos es dar una revisada a cada una de las actividades del *check list* de implementación de proyectos, donde podemos

mostrarle al colaborador ese hilo conductor de las actividades y paso a paso que debe tener.

- Formar adecuadamente y acompañar a las personas, sin importar su *seniority*.
- El líder debe ser capaz de superar y no sacar en cara contantemente errores que haya cometido el equipo, evitando frases como: “otra vez lo mismo”, “de nuevo”, “es que tú eres”.
- Utilizar y monitorear aplicativos que permitan evidenciar la medición en horas de los puntajes de Hus, con el objetivo que los miembros no queden sobre ejecutados en el sprint.
- Una de las cosas que más valoran los empleados es que el líder los apoye en las reuniones de complejidad alta, les gusta sentirse acompañados. Así este no intervenga.
- El plan padrino sirve mucho para los perfiles que son más junior y potencia los liderazgos medios dentro del equipo, evita competencias entre el equipo, promoviendo un ambiente de colaboración y creación.
- Los analistas que no tienen tendencia a la ansiedad y que son más senior, requieren por parte de su líder un rol netamente: verificador, a estas personas no se les debe hacer un seguimiento minucioso, porque les generará incomodidad.

6.2.3. Desde la dinámica de proyectos

- El líder debe detectar constantemente cómo es el relacionamiento de los empleados al interior del proyecto, identificando actores o personas que generen malos ambientes, para ser ágil en las respectivas retroalimentaciones y evitar que estos se magnifiquen con el paso del tiempo.

- Cuando en una reunión el ambiente se empieza a tornar complicado y se dan enfrentamientos subidos de tono entre los integrantes del equipo, es importante que el líder haga un rol de mediador y/o solicite un break para tranquilizar al equipo y no permitir que la situación se agrave.
- Siempre el líder debe realizar retroalimentaciones con conversaciones, claras desde el respeto y soportadas en hechos y datos, para posteriormente definir planes de mejora. El líder se debe mostrar de manera genuina que quiere colaborar para el desarrollo de la persona.
- Se les debe trasladar la responsabilidad a los chicos de aterrizar a los Pos con argumentos y desde el conocimiento del rol, de si se puede o no hacer una salida a producción o ejecutar un alcance. La idea es que los mismos Pos nos valoren y también nos “protejan”, realizando retroalimentaciones en doble vía.
- Las salidas a producción son los puntos de los proyectos donde más se genera ansiedad. Es importante que el líder promueva puntos de chequeo en estos eventos para revisar los niveles de ansiedad de los equipos.
- Hay que tener presente que los equipos vienen teniendo cambios constantes en: líderes de proyectos, temas o enfoques, tienden a sentir más ansiedad laboral. Aquí es importante que el líder sea capaz de conectar al equipo con las necesidades de transformación de la organización, contar las naturalezas de los cambios y explicar porque se dan, de manera transparente y abierta.
- Importantísimo: el moderar la ansiedad jamás es disminuir la carga laboral, sino más bien acompañar, porque el quitar asignaciones puede ser contraproducente para la persona, y esta puede sentir que su rol carece de sentido. Asimismo, no se deben recargar las personas más expertas por cargar con responsabilidades de las personas que están presentando ansiedad.

Referencias bibliográficas

Academia Nacional de Medicina (2013). El trastorno de ansiedad generalizada.

Boletín de Información Clínica Terapéutica, 56(4), 53-55.

<https://biblat.unam.mx/fr/revista/revista-de-la-facultad-de-medicina-unam/articulo/el-trastorno-de-ansiedad-generalizada>

Ainsworth, B., Marshall, J. E., Meron, D., Baldwin, D. S., Chadwick, P., Munafò, M.

R., & Garner, M. (2015). Evaluating psychological interventions in a novel experimental human model of anxiety. *Journal of Psychiatric Research*, 63, 117-122. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jpsychires.2015.02.001>

Aldao, A., Nolen-Hoeksema, S., & Schweizer, S. (2010). Emotion-regulation strategies across psychopathology: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review*, 30, 217-237. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpr.2009.11.004>

American Psychiatric Association – APA (2013). *Guía de consulta de los criterios diagnósticos del DSM-5*.

<https://www.eafit.edu.co/ninos/reddelaspreguntas/Documents/dsm-v-guia-consulta-manual-diagnostico-estadistico-trastornos-mentales.pdf>

American Psychiatric Association – APA (2014). How does the APA define “psychology”? *About APA*. <https://www.apa.org/support/about-apa>

Arias-de la Torre, J., Molina, A. J., Fernández Villa, T., Artazcoz, L., y Martín, V.

(2019). Salud mental, rol familiar y situación laboral dentro y fuera del hogar en España. *Gaceta Sanitaria*, 33(3), 235-241.

<https://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2017.11.005>

Arias Gallegos, W. L., Masías Salinas, M. A., Muñoz Shimizu, E. R., y Arpasi

Catacora, S. M. (2013). Espiritualidad en el ambiente laboral y su relación con la felicidad del trabajador. *Arequipa*, 4, 9-33.

https://ucsp.edu.pe/images/direccion_de_investigacion/PDF/revista2013/Espiritalidad-y-felicidad-en-el-trabajador.pdf

Bados López, A. (2005). *Trastorno de ansiedad generalizada*. Universitat de Barcelona. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/357/1/116.pdf>

Basile, S., Carrasco Ortiz, M. A., y Martorell, J. L. (2015). Preocupaciones excesivas en la adolescencia: descripción, evaluación y tratamiento de un caso de ansiedad generalizada. *Clínica y Salud*, 26(3), 121-129.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.clysa.2015.09.001>

Becerra Torres, P. C., Martínez Otero, I. J., Mera Anacona, Y. A., y Velosa Ladino, J. O. (2020). Ansiedad Laboral Generada por Trabajo en Casa [Proyecto de Práctica, Politécnico Grancolombiano] Repositorio Alejandria.
<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2657/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ben Amar, M. (2006). Cannabinoids in medicine: A review of their therapeutic potential. *Journal of Ethnopharmacology*, 105(1-2), 1-25.
<https://doi.org/10.1016/j.jep.2006.02.001>

Bender Haydu, V., Zacarin, M. R. J., dos Santos, A., Borloti, E., & Fornazari, S. A. (2016). Terapia de exposición de realidad virtual para el miedo y la fobia a conducir: una revisión de la literatura. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 34(1), 67-81. <https://doi.org/10.12804/apl34.1.2016.05>

Benson, H., & Klipper, M. Z. (1975). *The Relaxation Response*. Harper Collins.

Bryan, S. Z., & Pinto Zipp, G. (2014). The effect of mindfulness meditation techniques during yoga and cycling. *Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 20, 306-316.
<https://doi.org/10.1089/act.2014.20609>

- Bustamante Zárate, M. J., Gómez Rojas, J., Felipe Tenjo, F., & Navarro Bustamante, D. (2019). La importancia de la salud mental en el mundo laboral. *Punto de Vista*, 10(16). <https://doi.org/10.15765/pdv.v11i16.1420>
- Calderón Puentes, N., y Gómez Carreño, M. N. (2021). Efectos psicológicos asociados a la tenencia de animales de compañía [trabajo de Grado, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. Repositorio Institucional. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/13881?show=full>
- Cámara de Comercio de Bogotá – CCCB (enero, 2020). ¿Cuáles son los desafíos de la banca digital para el 2020? *Colombia Fintech*. <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Servicios-Financieros/Noticias/2020/Enero-2020/Cuales-son-los-desafios-de-la-banca-digital-para-el-2020>
- Carro-de-Francisco, C., y Sanz Blasco, R. (2015). Cognición y creencias metacognitivas en el trastorno de ansiedad generalizada a la luz de un caso clínico. *Clínica y Salud*, 26(3), 159-166. <https://doi.org/10.1016/j.clysa.2015.09.003>
- Castellanos Urrego, S. G. (2017). Una aproximación al desarrollo psicosexual desde la perspectiva de la metapsicología freudiana. *Pensamiento Psicológico*, 11(2), 157-175. http://www.sopsifreudiana.com/pdf/una_aprox.pdf
- Castillo Ramírez, S. (2000). El síndrome de “Burn Out” o síndrome de agotamiento profesional. XIV Jornadas de Medicina Legal, 4-6 de Agosto del 2000. *Medicina Legal de Costa Rica*, 17(2). https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152001000100004

Cettina, L. A. (2019). Meditación en lugar de medicación para mitigar la ansiedad.

Nursing, 36(3), 32-35. <https://www.elsevier.es/es-revista-nursing-20-pdf-S021253821930069X>

Chiner Sanz, E. (2006). Tema 8. Investigación descriptiva mediante encuestas.

Redinec, 58(3), 287-306. <https://www.studocu.com/co/document/corporacion-universitaria-minuto-de-dios/legislacion-en-sst/3-investigacion-descriptiva-mediante-encuestas/26647390>

Chocrón Bentata, L. (2011). La fluoxetina es el tratamiento farmacológico más eficaz y la sertralina el mejor tolerado en pacientes con trastorno de ansiedad

generalizada. *Formación Médica Continuada en Atención Primaria*, 18(7), 460. [https://doi.org/10.1016/S1134-2072\(11\)70180-3](https://doi.org/10.1016/S1134-2072(11)70180-3)

Cía, A. H. (2007). Trastorno de Ansiedad Generalizada: Actualización Diagnóstica y Terapéutica, y Comentarios sobre el Artículo “A Review of Basic and Applied Research on Generalized Anxiety Disorder”. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 16(1), 29-34.

https://www.cienciared.com.ar/ra/usr/35/423/racp_xvi_n1pp29_33.pdf

Cook, D. A., Bordage, G., & Schmidt H.G. (2008). Description, justification and clarification: A framework for classifying the purpose of research in medical

education. *Medical Education*, 42, 128-133. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2007.02974.x>

Corbin, J. A. (3 de marzo, 2017). 6 tratamientos eficaces contra la ansiedad.

Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/clinica/tratamientos-ansiedad>

- Corbin, J. A., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 3-21.
<https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Costa Branco, J., Jansen, K., Teixeira Sobrinho, J., Carrapatoso, S., Spessato, B., Carvalho, J., Mota, J., & Azevedo da Silva, R. (2015). Physical benefits and reduction of depressive symptoms among the elderly: Results from the Portuguese "National Walking Program". *Ciência & Saúde Coletiva*, 20(3), 789-795. <https://doi.org/10.1590/1413-81232015203.09882014>
- Dattani, S., Ritchie, H., & Roser, M. (agosto, 2021). Mental Health. *OurWorldInData*.
<https://ourworldindata.org/mental-health>
- David (23 de julio, 2013). 19. *Influencias de la organización en la dirección de proyectos*. <https://davidmb.wordpress.com/2013/07/23/19-influencias-de-la-organizacion-en-la-direccion-de-proyectos/>
- Delgado Salazar, C. F., Mateus Aguilera, E. T., Rincón Bolívar, L. A., y Villamil Parra, W. A. (2019). Efectos del ejercicio físico sobre la depresión y la ansiedad. *Revista Colombiana de Rehabilitación*, 18(2), 128-145.
<https://doi.org/10.30788/RevColReh.v18.n2.2019.389>
- Eisenhardt, K. (1991). Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Expósito Gázquez, A., y López Fernández, F. J. (2016). *Ciencia administrativa y estrategias de la Salud*. ACCI.
- Ey, H., Bernard, P., y Brisset, C. (1995). *Tratado de Psiquiatra* (8ª. Ed.). Masson.
- Faccia, A. (8 de agosto, 2020). FinTech Revolution. *The International EFAL-IT BLOG*, 1(6). <http://www.alexpander.it/>

- Faucon, M. (2014). Principios de aromaterapia científica y aplicaciones prácticas en podología. *EMC - Podología*, 16(1), 1-8. [https://doi.org/10.1016/S1762-827X\(14\)66684-0](https://doi.org/10.1016/S1762-827X(14)66684-0)
- Fazel, S., Wolf, A., Chang, Z., Larsson, H., Goodwin, G. M., & Lichtenstein, P. (2015). Depression and violence: A Swedish population study. *The Lancet Psychiatry*, 2(3), 224-232. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(14\)00128-X](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(14)00128-X)
- Fernández López, O. I., Jiménez Hernández, B., Alfonso Almirall, R. B., Sabina Molina, D., y Cruz Navarro, J. (2012). Manual para diagnóstico y tratamiento de trastornos ansiosos. *MediSur*, 10(5), 466-479. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=37576>
- Franco Justo, C. (2010). Reducción de los niveles de estrés y ansiedad en médicos de Atención Primaria mediante la aplicación de un programa de entrenamiento en conciencia plena (mindfulness). *Atención Primaria*, 42(11), 564-570. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2009.10.020>
- Fundación UPM (2020). *Guía para la formulación de Proyectos*. El autor. <https://www.upm.uy/siteassets/documents/guia-para-la-formulacion-de-proyectos.pdf>
- Gallo, O., Gonzales- Miranda, D. R., Román-Calderón, J. P., y García, G. A. (2021). Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos. *Innovar*, 31(80) 129-140. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93669>
- Garrido Picazoa, M. M. (2018). Manejo de la ansiedad en Atención Primaria. *Semergen*, 34(8), 407-410.
- Gerogianni, G., Lianos, E., Kouzoupis, A., & Polikan, M. (2018). The role of socio-demographic factors in depression and anxiety of patients on hemodialysis: an

- observational cross-sectional study. *International Urology and Nephrology*, 50, 143-154. <https://doi.org/10.1007/s11255-017-1738-0>
- Gladding, S. (2009). *Counseling: A Comprehensive Review* (6a. ed.). Pearson.
- González Ramírez, M., y Landero Hernández, R. (2011). Diferencias en Estrés Percibido, Salud Mental y Física de acuerdo con el Tipo de Relación Humano-Perro. *Revista Colombiana de Psicología*, 20(1).
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-54692011000100006
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Design. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255-274.
- Grupo Bancolombia (2020). Versión digital Informe de gestión Grupo Bancolombia 2020. El camino hacia una generación consciente.
<https://www.grupobancolombia.com/wcm/connect/www.grupobancolombia.com/15880/30f4bdd3-615b-44ff-b3fb-15988a02407c/Informe+de+gestion+digital.pdf?MOD=AJPERES>
- Grupo Bancolombia (2021a). Conócenos. *Información corporativa*.
https://www.grupobancolombia.com/corporativo/conocenos?utm_source=Organic&utm_medium=Redirect&utm_campaign=Htaccess-Grup-corp-espanol
- Grupo Davivienda (2022). Sobre nosotros. *Información corporativa*.
https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros
- Gyurák Babel'ová, Z., Stareček, A., Koltnerová, K., & Cagáňová, D. (2020). Perceived Organizational Performance in Recruiting and Retaining Employees with Respect to Different Generational Groups of Employees and Sustainable

Human Resource Management. *Sustainability*, 12(2), 574.

<https://doi.org/10.3390/su12020574>

Hamui Sutton, A. (2013). Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica. *Investigación en Educación Médica*, 2(8), 211-216.

[https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72714-5](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72714-5)

Heinze Martin, G., y Camacho Segura, P. (2010). *Guía clínica para el manejo de la ansiedad. Serie Guías Clínicas para la Atención de Trastornos Mentales.*

Instituto Nacional de Psiquiatría.

http://www.inprf.gob.mx/opencms/export/sites/INPRFM/psicosociales/archivos/guias/manejo_ansiedad.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. d. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª. ed.). McGraw-Hill.

Hervás Torres, G., Cebolla i Martí, A., & Soler, J. (2016). Mindfulness-based psychological interventions and benefits: State of the art. *Clínica y Salud*, 27(3), 115-124. <https://doi.org/10.1016/j.clysa.2016.09.002>

Hope, D. A., Burns, J. A., Hayes, S. A., Herbert, J. D., & Warner, M. D. (2010). Automatic Thoughts and Cognitive Restructuring in Cognitive Behavioral Group Therapy for Social Anxiety Disorder. *Cognitive Therapy and Research*, 34, 1-12. <https://doi.org/10.1007/s10608-007-9147-9>

Huppert, J. (2009). The building blocks of treatment in cognitive-behavioral therapy. *Israel Journal of Psychiatry Related Science*, 46, 245-250.

Jena, A., & Satpathy, S. (2017). Importance of So Skills in Project Management. *Academia*, 5(7), 6173-6180. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v5i7.45>

Lam, L., & Riba, M. (Eds.) (2016). *Physical Exercise Interventions for Mental Health.* Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316157565>

- Langarita Llorente, R., y Gracia-García, P. (2019). Neuropsicología del trastorno de ansiedad generalizada: revisión sistemática. *Neurología*, 6(02), 59-67.
<https://doi.org/10.33588/rn.6902.2018371>
- Litin, S. C. (2018). *Mayo Clinic Family Health Book* (5th. Ed.). Mayo Clinic Press.
<https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/anxiety/symptoms-causes/syc-20350961>
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. En Lopezosa, C., Díaz-Noci, J., y Codina, L. (eds.). *Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, 1, 88-97.
https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa_Metodos_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Los Andes (29 de diciembre, 2020). Según una encuesta, Latinoamérica es el continente más feliz y Europa el más pesimista. *Los Andes*|139°. <https://cutt.ly/wNmPajL>
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Mautong, H., Gallardo-Rumbea, J. A., Alvarado Villa, G. E., Fernández-Cadena, J. C., Andrade-Molina, D., Orellana-Román, C. E., & Iván Chérrez-Ojeda, I. (2021). Assessment of depression, anxiety and stress levels in the Ecuadorian general population during social isolation due to the COVID-19 outbreak: a cross-sectional study. *BMC Psychiatry*, 21, 212.
<https://doi.org/10.1186/s12888-021-03214-1>
- Méda, D., & Vendramin, P. (2013). *La signification du travail au prisme des générations*. . Presse Universitaires de France.

<https://www.cairn.info/reinventer-le-travail--9782130584698-page-149.htm?contenu=article>

Meim, R. G., Viaña, M. Y. M., Gloton, F. S. C., Guevarra, H. C., Lajarato, R. P., Macalisang, E. D. D. M. V., Tare, J. P. P., & Viri, A. M. D. G. (2021). Selected Demographics as Factors Affecting Depression, Anxiety, and Stress Levels among Health-Allied Students. *International Journal of Progressive Research in Science And Engineering*, 2(6), 116-128.

<https://journals.grdpublications.com/index.php/ijprse/article/view/309/296>

Mejía, C. R., Chacón, C. I., Enamorado-Leiva, O. M., Garnica, L. R., Chacón-Pedraza, S. A., y García-Espinosa, Y. A. (2019). Factores asociados al estrés laboral en trabajadores de seis países de Latinoamérica. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 28, 204-211.

https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-62552019000300004

Montaño Castañeda, L. C. (2017). *Herramienta para apoyar el tratamiento de personas con Trastorno de Ansiedad Generalizada (TAG)* [trabajo de Grado, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/36069/MontanoCastanedaLuisCarlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=105&zoom=100,140,120>

Müller, R., & Turner, R. (2006). *Choosing Appropriate Project Manager: Matching their Leadership Style to the Type of Project*. Project Management Institute.

Muñoz Ramírez, J. F. (2021). El cannabidiol y sus indicaciones en la psiquiatría. *Medicina UPB*, 40(1), 65-76. <https://doi.org/10.18566/medupb.v40n1.a09>

- Muñoz, L. F., y Jaramillo, L. E. (2015). DSM-5: ¿Cambios significativos? *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 35(125).
<https://dx.doi.org/10.4321/S0211-57352015000100008>
- Murillo Vargas, G., García-Solarte, M., y González-Campo, C. H. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 58, 19-40.
<https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>
- Musil, R., Seemüller, F., Meyer, S., Spellmann, I., Adli, M., Bauer, M., Kronmüller, K.-T., Brieger, P., Laux, G., Bender, W., Heuser, I., Fisher, R., Gaebel, W., Schennach, R., Möller, H-J., & Riedel, M. (2018). Subtypes of depression and their overlap in a naturalistic inpatient sample of major depressive disorder. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 27(1), 1569.
<https://doi.org/10.1002/mpr.1569>
- Myers, K. M., & Davis, M. (2007). Mechanisms of fear extinction. *Molecular Psychiatry*, 12(2), 120-50. <https://doi.org/10.1038/sj.mp.4001939>
- Organización Panamericana de la Salud – OPS (2017). *Depresión y otros trastornos mentales comunes. Estimaciones sanitarias mundiales*. Organización Mundial de la Salud – OMS.
<https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/34006/PAHONMH17005-spa.pdf>
- Özdin, S., & Bayrak Özdin, Ş. (2020). Levels and predictors of anxiety, depression and health anxiety during COVID-19 pandemic in Turkish society: The importance of gender. *International Journal of Social Psychiatry*, 66(5).
<https://doi.org/10.1177/0020764020927051>

Pellati, F., Brighenti, V., Sperlea, J., & Marchetti, L., Bertelli, D., & Benvenuti, S.

(2018). New methods for the comprehensive. *Molecules*, 23(10), 2639.

<https://sci-hub.se/10.3390/molecules23102639>

Porto Bellini, C. G., de Faria Pereira, R. de C., & Becker, J. L. (2016). Organizational structure and a benchmark for customer teams. *Information Technology &*

People, 29(3), 527-555. <http://dx.doi.org/10.1108/ITP-04-2014-0076>

Project Management Institute – PMI (2008). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)* (4ª. ed.). El autor.

<https://cutt.ly/NNmVmBi>

Rachman, S. J. (2013). *Anxiety*. Psychology Press.

<https://doi.org/10.4324/9780429458958>

Rohim, A., & Budhiasa, I. G. S. (2019). Organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance. *Journal of Management*, 38(7), 538-560.

<https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0190>

Salazar Sierra, C. (21 de septiembre, 2021). JP Morgan proyecta que la economía colombiana crecerá 9% en 2021 y 4% en 2022. *La República*.

<https://www.larepublica.co/economia/jp-morgan-reviso-a-9-su-proyeccion-del-crecimiento-de-colombia-para-2021-3235750>

Schifferdecker, K. E., & Reed, V. A. (2009). Using mixed methods research in medical education: basic guidelines for researchers. *Medical Educación*,

43(7), 637-644. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2009.03386.x>

Serna Henao, E., y Verona Pérez, M. E. (2019). Sistema de Gestión de proyectos basado en la guía PMBOK para la empresa Pezcar frutos del agua de la subregión de Urabá [proyecto de Grado, UNAD]. Repositorio Institucional.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/26620/esernah.pdf?sequence>

Shaw, E. (1999). A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research*, 2(2), 59-70.

<https://doi.org/10.1108/13522759910269973>

Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica* (C. Palma, trad.). Plaza & Janés.

Suárez, G. R., Zapata Vidales, S., y Cardona-Arias, J. (2014). Estrés laboral y actividad física en empleados. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10(1).

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982014000100010

Thompson, K. N., Hübel, C., Cheesman, R., Adey, B. N., Armour, C., Davies, M. R., Hotopf, D., Jones, I. R., Kalsi, G., McIntosh, A. M., Monssen, D., Peel, A. J., Rogers, H. C., Skelton, M., Smith, D. J., Walters, J. T. R., Breen, G., & Eley, T. C. (2021). Age and sex related variability in the presentation of generalized anxiety and depression symptoms. *Depression & Anxiety*, 38(10), 1054–1065.

<https://doi.org/10.1002/da.23213>

Van der Walt, F., & Steyn, P. (2019). Workplace spirituality and the ethical behaviour of project managers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(0), a1687.

<https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1687>

Vélez, S., Zapata, A., y Henao, A. (2028). Gestión de Proyectos: origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 12(24), 68- 76. <http://dx.doi.org/10.31908/19098367.3818>

Vieco Gómez, G. F., y Abello Llanos, R. (2014). Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo. *Psicología desde el Caribe*, 31(2), 354-385. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21331836004.pdf>

Villines, Z. (8 de octubre, 2019). Cómo tratar la ansiedad de manera natural. *MedicalNewsToday*. <https://www.medicalnewstoday.com/articles/es/326589>

Williams, J., & Kabat-Zinn, J. (2011). Mindfulness: diverse perspectives on its meaning, origins, and multiple applications at the intersection of science and dharma. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564811>

Zuñiga Castro, D. D. (2017). *Teoría de las organizaciones*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://core.ac.uk/download/pdf/326425154.pdf>

Anexos

Anexo 1. Consentimiento informado



Trabajo de grado: Ansiedad en los equipos de proyectos de una multilatina del sector financiero: estrategias de detección, prevención y moderación

Maestría en Gerencia de Proyectos

Universidad EAFIT

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por María Isabel Arango Duque, de la Universidad EAFIT. El objetivo principal de este estudio es identificar los motivos más frecuentes de ansiedad laboral que se generan en los miembros de los equipos de proyectos, según el juicio calificado de líderes de equipos de proyectos de una multilatina del sector financiero, con el propósito de brindar insumos para que los líderes de proyectos apoyen los procesos de identificación, prevención y moderación de la ansiedad de los miembros de sus equipos.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista en profundidad. Esto le tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. También se tomará

un registro de audio de la entrevista, que, una vez se cuente con su autorización, se utilizará para elaborar un listado de buenas prácticas para que los líderes puedan darle manejo a la ansiedad de sus equipos.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán o eliminarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento, sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por María Isabel Arango Duque. He sido informado(a) sobre el objetivo del estudio.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista en profundidad, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial, y no será usada sin mi consentimiento para ningún otro propósito fuera de los de este estudio. He sido informado(a) de que puedo hacer

preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al investigador al teléfono 3113662727 o al director de la investigación, el profesor Francisco López, de la Universidad EAFIT.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar al investigador al teléfono antes mencionado.

Nombre del participante Firma del participante Fecha