

XIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVIII Jornadas de Investigación. XVII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. III Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. III Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2021.

Explorando cultura y competencias laborales en escenarios pandémicos y post-pandémicos.

Ferrari, Liliana Edith, Cirami, Lautaro, Córdoba, Esteban Hernán y Batista, Andrea.

Cita:

Ferrari, Liliana Edith, Cirami, Lautaro, Córdoba, Esteban Hernán y Batista, Andrea (2021). *Explorando cultura y competencias laborales en escenarios pandémicos y post-pandémicos. XIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVIII Jornadas de Investigación. XVII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. III Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. III Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-012/779>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/even/Ufy>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

EXPLORANDO CULTURA Y COMPETENCIAS LABORALES EN ESCENARIOS PANDÉMICOS Y POST-PANDÉMICOS

Ferrari, Liliana Edith; Cirami, Lautaro; Córdoba, Esteban Hernán; Batista, Andrea
Universidad de Buenos Aires. Facultad de Psicología. Buenos Aires, Argentina.

RESUMEN

La pandemia a causa de la COVID-19 generó fuertes cambios y transformaciones en las organizaciones, así como también en la configuración de las relaciones sociales y la salud en el trabajo. En esta dirección, el presente trabajo tiene como objetivo presentar resultados preliminares de la exploración de las culturas organizacionales presentes y aspiracionales, así como también la discusión respecto de las competencias requeridas para hacer frente al contexto pandémico y post-pandémico. Se conformó una muestra no probabilística accidental simple de 1269 trabajadores formales bajo sistema empleo de la zona de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y del Gran Buenos Aires (GBA). El 44% es de género masculino y el 56% femenino, con una edad promedio de 32,47 años (DT=9,834). Se utilizó el instrumento OCAI Sepúlveda, 2004) para evaluar las culturas organizacionales vividas y preferidas en base al Competing Values Framework (CVF). Los resultados obtenidos permiten indagar respecto de lo que podría aparecer en el contexto post-pandémico. El modo en el que las organizaciones configuren sus culturas organizacionales y permitan emerger nuevas competencias laborales jugará un papel crucial en los efectos sobre la salud de los trabajadores.

Palabras clave

Cultura organizacional - Competencias sociotécnica - COVID-19 - Trabajo y Salud

ABSTRACT

EXPLORING WORK CULTURE AND COMPETENCIES IN PANDEMIC AND POST-PANDEMIC SCENARIOS

The pandemic caused by COVID-19 generated changes and transformations in organizations, as well as in the configuration of social relationships and health at work. In this direction, the present work aims to present preliminary results of the exploration of present and aspirational organizational cultures, as well as the discussion regarding the competencies required to face the pandemic and post-pandemic context. A simple accidental non-probabilistic sample of 1269 formal workers under the employment system from the area of the Autonomous City of Buenos Aires (CABA) and Greater Buenos Aires (GBA) was formed. 44% are male and 56% female, with an average age of 32.47 years (SD = 9.834). The instrument OCAI Sepúlveda, 2004) was used to evaluate lived and preferred organizational

cultures based on the Competing Values Framework (CVF). The results obtained allow us to investigate what could appear in the post-pandemic context. The way in which organizations shape their organizational cultures and allow new job competencies to emerge will play a crucial role in the effects on workers' health.

Keywords

Organizational culture - COVID-19 - Socio-technical skills - Work and Health

Introducción

El contexto de pandemia a causa de la COVID-19 impactó en el mundo del trabajo transformando la organización del mismo y sus relaciones. Entre las medidas para hacer frente a la situación de emergencia sanitaria, se estableció el aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO) y el distanciamiento social preventivo y obligatorio (DISPO). A partir de ellos, las condiciones de trabajo de modificaron afectando la vida cotidiana, tanto en el lugar de trabajo por protocolos de prevención e higiene, así como también en los hogares transformándose éstos en los ambientes laborales. Distintas instituciones relevaron tendencias en donde las organizaciones se encuentra frente a serias dificultades en términos de empleo, producción, condiciones, estabilidad y equidad (Comisión Económica para América Latina [CEPAL], 2020; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020; Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020) por lo que se generan grupos de mayor vulnerabilidad y exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Distintos estudios y metanálisis relevaron un aumento en la prevalencia de ansiedad, estrés y burnout en trabajadores de distintos sectores (Salari et al., 2020; Trougakos et al. 2020).

Frente a estas dificultades, tanto las culturas organizacionales, así como también las competencias laborales juegan un papel crucial en los modos de afrontar las constantes transformaciones. Hofstede (1980) ha conceptualizado a la cultura organizacional como la "la programación mental colectiva" que distingue a los miembros de una organización de los de otra, siendo determinante de formas de pensar, sentir, y actuar. En este sentido, la indagación respecto de las culturas organizacionales permite explorar cuáles son las aquellas que funcionan como protectoras o cuales son las que actúan como mantenedoras de malestar. Asimismo, las competencias laborales también moderan sobre el despliegue de estrategias de afrontamiento

a las exigencias de la cotidianidad laboral, tanto en contexto pre-pandémico, pandémico y post-pandémico. Se pueden concebir a las competencias como un conjunto de conductas que constituyen una estructura mental organizada y relativamente estable y dinámica las cuales suponen habilidades, actitudes y conocimientos (Leboyer, 1999). Por último, es preciso señalar el abordaje respecto de una metodología que se apoya en el modelo denominado Competing Values Framework (CVF) (Sepúlveda, 2004). Este enfoque se apoya en el análisis de las culturas organizacionales a la luz de los valores de la organización.

El análisis de las competencias no puede desestimar la conmoción que la pandemia a causa de la COVID-19 produjo en la estructura socioeconómica en general y en los modos de organización del trabajo; tanto sobre el mundo laboral, como en la búsqueda de soluciones en términos de producción, relaciones sociales y relaciones económicas. En este sentido, en el contexto actual aparecen competencias relacionadas con la esfera social y emocional de los trabajadores como protagonistas las cuales podemos llamar competencias sociotécnicas (De Board, 1980) cuya indagación en el contexto de pandemia y post-pandemia aún se encuentran sin explorar en profundidad. El presente trabajo tiene como objetivo presentar resultados preliminares de la exploración de las culturas organizacionales presentes y aspiracionales, así como también la discusión respecto de las competencias requeridas para hacer frente al contexto pandémico y post-pandémico. Los hallazgos presentados en este trabajo se enmarcan dentro del Proyecto UBACyY 2020-2021 “*Hacia un Modelo Contextual Explicativo de los Riesgos Psicosociales y el Acoso Laboral: Transformaciones de la Cultura Organizacional y del Contrato Psicológico en Contextos de Reforma*” dirigido por la Dra. Liliana Ferrari.

Metodología

Se trata de un estudio empírico, descriptivo y correlacional de carácter cuali-cuantitativo.

Participantes

Se conformó una muestra no probabilística accidental simple de 1269 trabajadores formales bajo sistema empleo de la zona de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y del Gran Buenos Aires (GBA). El 44% es de género masculino y el 56% femenino, con una edad promedio de 32,47 años (DT=9,834; Mediana=30 años; Máx.=66 años, Mín.=18 años). El 70% de la muestra pertenece a organizaciones Públicas, mientras que un 27% a organizaciones privadas y un 3% a otro tipo de organizaciones como ONGs, cooperativas o fundaciones. Participaron también en este estudio docentes, profesionales de la salud y trabajadores del poder judicial, a partir de experiencias de intervención.

Instrumento

Organizational Culture Assessment (OCAI) (Sepúlveda, 2004): Este cuestionario se apoyó en el modelo Competing Values

Framework (CVF). Los resultados de este cuestionario permiten conocer el estado actual de la cultura organizacional dominante e identificar la cultura organizacional dominante que los miembros de la organización piensan de cómo debería ser para afrontar con éxito el futuro. El instrumento OCAI propiamente tal consiste en un cuestionario de seis preguntas tipo, con cuatro sub alternativas. En este caso se trata de cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente. Frente a cada cultura se encuentran a su vez dos aspectos a evaluar: Cultura Actual y Cultura. Las dimensiones evaluadas son: Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Administración del Recurso Humano, Unión de la Organización, Énfasis Estratégicos y Criterio de Éxito.

A partir de este instrumento, se pueden identificar las siguientes culturas organizacionales (Sepúlveda, 2004):

1. Cultura de Clan: En esta, la organización presenta un ambiente amistoso y familiar en donde los líderes se consideran figuras paternas y mentores. La lealtad y la traición presentan ejes de integridad o ruptura de la misma de cara al compromiso de sus miembros.
2. Cultura Ad-Hoc: Esta cultura se caracteriza por una organización dinámica, emprendedora y creativa. Los riesgos son tomados como parte de la esencia de estas organizaciones. El liderazgo se apoya sobre la experimentación e innovación y la orientación al crecimiento productivo y de recursos.
3. Cultura Jerarquizada: Estas organizaciones se basan en estructuras formales. Los liderazgos se caracterizan por coordinación y el mantenimiento de cohesión a partir de reglas y políticas. La estabilidad y los niveles de control son cruciales para el desarrollo en estas organizaciones.
4. Cultura de Mercado: Esta cultura está orientada a los resultados y su calidad. La competencia y los objetivos son la base del funcionamiento de estas organizaciones. El éxito se define por la participación y posicionamiento dentro del mercado. Mientras que el liderazgo está orientado a la exigencia, la reputación y el control.

Resultados

En cuanto los resultados respecto de las culturas organizacionales, se realizó un análisis general y otro de cada dimensión evaluada. En cuanto al primer análisis general, las culturas actuales percibidas con mayor frecuencia son la Cultura de Mercado (32%) y la Cultura Jerarquizada (31%). Luego, aparece con una frecuencia más baja la Cultura de Clan (20%) y, con una frecuencia más baja aún la Cultura Ad Hoc (16%). En cuanto a las culturas aspiracionales preferidas por los trabajadores evaluados, la cultura de Clan es la que presenta mayor frecuencia (48%), seguido de la Cultura Ad Hoc (20%), la Cultura Jerarquizada (19%) y finalmente la Cultura de Mercado (13%).

Al analizar en detalle cada dimensión evaluada, en Características Dominantes la cultura actual percibida más frecuente es la de Mercado (40%), seguida de la jerarquizada (27%), la de Clan

(18%) y la Ad Hoc (15%). Mientras que la cultura aspiracional más frecuente es la de Clan (44%), seguido de la Ad (30%) Hoc, la Jerarquizada (15%) y la de Mercado (11%).

En lo que respecta al Liderazgo Organizacional la cultura actual percibida se hallaron frecuencias similares: la de Mercado (42%), seguida de la jerarquizada (29%), la de Clan (17%) y la Ad Hoc (12%). Mientras que la cultura aspiracional más frecuente es la de Clan (46%), seguida de la Jerarquizada (22%), la Ad Hoc (20%), y la de mercado (12%).

El aspecto referido a la Administración del Recurso Humano, presenta como la cultura actual más presente a la de Mercado (32%), seguida de la de Clan (28%), la Ad Hoc (22%), la Jerarquizada (19%). Mientras que la cultura preferida más frecuente es nuevamente la de Clan (52%), seguida de la Jerarquizada (29%), la Ad Hoc (10%) y la de Mercado (8%).

Respecto de la Unión de la Organización, la cultura percibida más frecuente es la Jerarquizada (40%), seguida de la de Mercado (29%), la de Clan (20%) y por último la Ad Hoc (11%). Por otro lado, la cultura aspiracional más frecuente sigue siendo la de Clan (46%), seguida de la Ad Hoc (20%), la de Mercado (19%) y finalmente la Jerarquizada (14%).

En cuanto al Énfasis Estratégico, la cultura actual más percibida es la Jerarquizada (40%), seguida de la de Mercado (26%), la Ad Hoc (18%) y la de Clan (15%). Finalmente, la cultura aspiracional preferida con más frecuencia es la de Clan (41%), seguida de la Ad Hoc (23%), la Jerarquizada (23%) y la de Mercado (13%). Por último, la dimensión de Criterio de Éxito presenta con mayor frecuencia la cultura actual Jerarquizada (34%), seguida de la de mercado (25%), la de Clan (24%) y la Ad Hoc (17%). Mientras que la cultura aspiracional más frecuente sigue siendo la de Clan (58%), seguida de la Jerarquizada (17%), la Ad Hoc (14%) y la de Mercado (12%).

Al comparar las culturas actuales con mayor frecuencia porcentual según el tipo de organización, no aparecen mayores diferencias al respecto. Particularmente, en lo que respecta a las culturas aspiracionales, en todas las dimensiones tanto para públicas como para privadas, se presenta la cultura de Clan.

Procesos de intervención, discusión y reflexiones

Durante los dos años de pandemia se trabajó en forma virtual con la afectación de roles en distintos espacios principalmente en la actividad de la docencia, la salud y el poder judicial. El esquema propuesto tenía como objetivo examinar, por una parte, la transformación de roles en actividades virtuales y presenciales, las competencias puestas en juego en las mismas y también, la forma en que se mantenían o transformaban las interacciones y las emociones ligadas al trabajo. En congruencia con lo observado en el análisis cuantitativo, nosotros pudimos observar las siguientes orientaciones:

Los profesionales que trabajaban originalmente en organizaciones muy burocráticas u orientadas a mercado mostraban la mayor cantidad de secuelas tales como aislamiento, desregula-

ción de los ritmos de trabajo y dificultades para protegerse de la carga del puesto.

Sus emociones se habían polarizado en dos tendencias. Para algunos, el retorno a estructuras de naturaleza jerárquica y orientada a mercado era percibido como fuente de preocupación y malestar, ya que se percibía que las mismas no estaban preparadas para trabajar con la flexibilidad necesaria y que, lejos de favorecer la cooperación, estarían orientadas a reinstalar estándares anteriores y hasta a veces a responsabilizar a los trabajadores por los lapsos vividos con trabajo domiciliario. Un segundo grupo centraba su preocupación en la extensión del trabajo domiciliario y en las consecuencias vividas por la experimentar como indiferenciado el espacio “trabajo - no trabajo”. Con poca o ninguna capacidad de desarrollar actividades diferentes a la del rol, aunque estas antes habían formado parte de su vida. En este segundo caso, las personas también habían sentido el impacto en toda la organización de su vida cotidiana: insomnio, pérdida y aumento de peso, exacerbación de las distorsiones cognitivas tales como perfeccionismo, catastrofismo y otras. Expresiones asociadas al estrés tales como desgaste y labilidad emocional, fallas de la memoria y apatía.

Desde una perspectiva organizacional, en la mayoría de los casos los sistemas laborales habían mantenido los procesos de coordinación, pero la mayoría de los participantes no habían tenido la experiencia cotidiana de la falta de coordinación laboral. La misma, aunque en distintos grados, aparecía en las organizaciones laborales. No obstante, lo que afectaba a las personas mayoritariamente era que la coordinación de los trabajos no reconociera las condiciones, capacidades o recursos de la nueva situación de estos trabajadores en pandemia. El segundo aspecto llamativo como fuente de malestar fue que la nueva situación no favoreció modos de cooperación que sí se encontraban en el trabajo presencial.

Los aspectos observados forman parte de una agenda aún no explícita al momento de retomar lo que queramos llamar escenario post-pandémico. La manera en que hagamos lugar a un reconocimiento de los esfuerzos y los efectos que los trabajadores han acumulado es precisamente el terreno en el que veremos emerger nuevas competencias o la agudización de padecimientos y malestares. Hay grandes oportunidades de resignificar lo ocurrido desde las organizaciones, las asociaciones profesionales y gremiales y otros espacios institucionales. Sin embargo, de no hacerlo la experiencia social de los trabajadores significará este tiempo como nuevas formas de desconocimiento y destrato. Entre ambos escenarios cada organización, institución y colectivo puede optar por la forma en que acompañará lo ocurrido.

BIBLIOGRAFÍA

- Comisión Económica para América Latina [CEPAL]. (2020). Temario provisional. Trigésimo octavo período de sesiones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Board, R. D. (1980). *El Psicoanálisis de las Organizaciones: Un enfoque psicoanalítico de la conducta en grupos y organizaciones*. Buenos Aires; Paidós
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Levy-Leboyer, C. (1999). New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology. *Personnel Psychology*, 52(1), 199.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020a). *Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos en América Latina y el Caribe*. 1-23.
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2020). Consideraciones relativas a los ajustes de las medidas de salud pública y sociales en el contexto de la COVID-19. *Emergencias Sanitarias*, 1-5. Retrieved from https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331970/WHO-2019-nCoV-Adjusting_PH_measures-2020.1-spa.pdf
- Salari, N., Hosseini-Far, A., Jalali, R., Vaisi-Raygani, A., Rasoulpoor, S., Mohammadi, M., ... Khaledi-Paveh, B. (2020). Prevalence of stress, anxiety, depression among the general population during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Globalization and Health*, 16(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12992-020-00589-w>
- Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración*, 63, 7-27.
- Trougakos, J. P., Chawla, N., & McCarthy, J. M. (2020). Working in a Pandemic: Exploring the Impact of COVID-19 Health Anxiety on Work, Family, and Health Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000739>