

**“CARACTERIZACIÓN DEL CICLO DE VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL  
DE TRABAJADORES DE LA CIUDAD DE CALI Y SU RELACIÓN CON EL MUNDO  
DEL TRABAJO”**

Diana Constanza Martínez Triana

Marzo de 2018

Asesor Directivo:

Marleny Cardona Acevedo

Docente Facultad Ciencias Sociales y Humanas

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**

Maestría en Gerencia del Talento Humano



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

Manizales - Caldas

## CONTENIDO

Resumen .....	8
1. Introducción .....	9
2. Planteamiento del Problema .....	10
2.1 Justificación .....	10
2.2 Pregunta de investigación .....	11
2.3 Objetivos .....	11
2.3.1 Objetivo General .....	11
2.3.2 Objetivos Específicos .....	11
3. Metodología .....	12
3.1 Tipo de estudio .....	12
3.2 Diseño de la investigación .....	12
3.3. Muestra .....	12
3.4 Variables .....	12
3.5 Diseño Metodológico .....	14
4. Marco Teórico .....	15
4.1 Antecedentes .....	15
4.2 Fundamentos Teóricos de la Investigación .....	29
4.2.1 Ciclo de vida .....	30
4.2.1.1 Escenario de Actuación individual .....	41
4.2.1.2 Escenario de Actuación Familiar .....	46
4.2.1.3 Escenario de Actuación Laboral .....	49
4.2.1.4 Relaciones interdependientes entre las áreas de actuación individual, familiar y laboral .....	61
4.3 El mundo del trabajo .....	61

4.3.1	Contextualización del Mundo del Trabajo .....	62
4.3.2	Empleabilidad y contratos .....	63
4.3.3	Cambios en las condiciones de Trabajo .....	66
5.	Análisis de Resultados .....	74
5.1	Análisis Cuantitativo .....	75
5.2	Análisis Cualitativo .....	93
5.2.1	Observaciones y Hallazgos escenario de actuación individual.....	93
5.2.2	Observaciones y Hallazgos escenario de actuación Familiar.....	98
5.2.3	Observaciones y Hallazgos escenario de actuación Laboral .....	102
5.2.4	Análisis Cualitativo del ciclo de vida Laboral-familiar .....	108
5.2.5	Análisis Cualitativo del ciclo de vida Familiar- Laboral.....	110
5.2.6	Análisis Cualitativo del ciclo de vida Laboral-personal .....	112
5.2.7	Análisis Cualitativo del ciclo de vida Personal-Laboral .....	112
5.2.8	Análisis Cualitativo del ciclo de vida Personal-familiar .....	114
5.2.9	Análisis Cualitativo del ciclo de vida Familiar-Personal .....	114
5.3	Interpretación del proceso investigativo en el ciclo de vida y su incidencia en el mundo del trabajo .....	114
6.	Propuesta de Caracterización del ciclo de vida Laboral de Trabajadores en la ciudad de Cali .	120
7.	Desafíos emocionales del ciclo de vida en el mundo del trabajo .....	153
8.	Conclusiones del Autor .....	159
8.1	Conclusiones - ciclo de vida personal .....	159
8.2	Conclusiones - ciclo de vida familiar .....	160
8.3	Conclusiones - ciclo de vida laboral .....	161
9.	Autoconstrucción del ciclo de vida: percepciones y reflexiones del autor .....	168
	Bibliografía .....	173
	Webgrafía .....	184

## **ANEXOS**

ANEXO 1: “LISTADO DE COMPETENCIAS EVALUADAS Y SUS SIGNIFICADOS”

ANEXO 2: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN “CUESTIONARIO SOBRE EL CICLO DE VIDA DE LOS TRABAJADORES”

ANEXO 3: TABLAS ESTADISTICAS

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 "Principales Autores del Marco Teórico"

Figura 2 "Trayectoria del cambio del ser humano"

Figura 3 "Relaciones interdependientes del ciclo de vida"

Figura 4 "Escenarios de actuación del ciclo de vida del sujeto"

Figura 5 "Sentido Multidireccional del ciclo de vida"

Figura 6 "Relaciones entre los escenarios de interacción"

Figura 7 "Dinámica del ciclo de vida observado en la investigación"

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 "Tipos de Motivación"

Tabla 2 "Participación del Género femenino en el sector económico"

Tabla 3 "Participación del género masculino en el sector económico"

Tabla 4 "Mayor Objetivo laboral del género femenino acorde al estado civil"

Tabla 5 "Mayor Objetivo laboral del género masculino acorde al estado civil"

Tabla 6 "Mayor Objetivo laboral del género femenino acorde a la edad"

Tabla 7 "Mayor Objetivo laboral del género masculino acorde a la edad"

Tabla 8 "Último cargo desempeñado del género femenino acorde al estado civil"

Tabla 9 "Último cargo desempeñado del género masculino acorde al estado civil"

Tabla 10 "Equilibrio del ciclo vital acorde al estado civil"

Tabla 11 "Equilibrio del ciclo vital del género femenino, acorde a la edad"

Tabla 12 "Equilibrio del ciclo vital del género masculino, acorde a la edad"

Tabla 13 "Satisfacción de la Trayectoria Laboral acorde al último cargo desempeñado"

tabla 14 "categorización del entorno laboral acorde a las percepciones de los trabajadores de la ciudad de cali"

tabla 15. "Significado de cada perfil identificado"

tabla 16. "Número de trabajos desempeñados según el perfil identificado"

tabla 17. "Número de profesionales encuestados y/o entrevistados por perfil"

tabla 18. "Número de trabajos desempeñados por perfil (entre 2012 y 2017)"

## **LISTA DE GRAFICOS**

Gráfico 1 "Estrategias adaptativas para la evolución"

Gráfico 2 "Distribución del género"

Gráfico 3 "Distribución Etárea"

Gráfico 4 "Distribución Estado Civil"

Gráfico 5 "Nivel Académico"

Gráfico 6 "Años de Graduación Pregrado"

Gráfico 7 "Conocimiento en Idiomas"

Gráfico 8 "Nivel de Dominio de otro idioma"

Gráfico 9 "Comparativo participación sector económico"

Gráfico 10 "Comparativo de Cargos actuales por Género"

Gráfico 11 "Comparativo equilibrio del ciclo vital"

Gráfico 12 "Generación de malestares físicos por el trabajo desempeñado"

Gráfico 13 "Tipos de malestares experimentados"

Gráfico 14 "Malestares emocionales ocasionados por el último cargo desempeñado"

Gráfico 15 "Tipos de malestares emocionales experimentados"

Gráfico 16 "Tipos de malestares emocionales experimentados"

Gráfico 17 "Tipo de ayuda solicitada"

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación se realizó en la ciudad de Cali, con la participación de 50 profesionales que tuvieron una vinculación laboral con empresas de los sectores económicos de la región. Se tomaron como variables el ciclo de vida laboral y los factores que median la interacción del trabajador (desarrollo individual, social y familiar) con la organización (calidad de vida, motivación, productividad), todo lo anterior en el escenario de la nueva era de trabajo; de allí que el propósito de la presente investigación es conocer las características de los profesionales acorde a su ciclo de vida, rol desempeñado y su incidencia en el mundo del trabajo en la ciudad de Cali. Para ello fue necesario conocer las características de los profesionales (socio demográficas, educativas y de desempeño acorde a su rol profesional) en su ciclo de vida laboral, el momento de vida personal y familiar, su relación con el proyecto de vida y el mercado laboral.

Metodológicamente el trabajo de investigación fue abordado desde la perspectiva de los tipos de estudio de descriptivos, ya que se centró en recolectar y analizar datos que permitieran dar explicación de una situación con sus diferentes dimensiones, y no se posee control de las variables, ni de las interferencias que se hacen sobre las relaciones de las mismas, porque ya han ocurrido en un tiempo y espacio determinado. Se aplicó un cuestionario semi-estructurado el cual identificó las características del desarrollo profesional de trabajadores caleños, así como los aspectos personales, familiares y sociales que inciden en su relación con el entorno y mercado laboral actual. El procesamiento de los datos permitió describir y caracterizar los factores clave del ciclo vital de los trabajadores caleños y su relación e incidencia con el mundo del trabajo.

**(Palabras Clave:** Ciclo de vida, mundo de trabajo, caracterización del ciclo de vida laboral, calidad de vida).



## 1. INTRODUCCION

El impacto de las globalizaciones y la acelerada evolución tecnológica, científica y de las telecomunicaciones en el mundo, obliga a cada país a responder a nuevas necesidades y retos de tipo político, económico, social, ambiental, incluso cultural, para poder adaptarse y sobrevivir a los procesos de internacionalización y regionalización en un territorio específico, con una economía determinada.

El anterior fenómeno, conlleva a que el sector productivo de un país, se vea abocado a generar cada vez mejores estrategias en la consecución, retención y formación de nuevo talento que le permita seguir siendo competitivo en el mercado o efectuar cambios oportunos para anticiparse a las diversas condiciones locales, nacionales o internacionales.

En Colombia la situación no es diferente. Las empresas y las personas, han creado múltiples tácticas para encontrarse mutuamente, las empresas en búsqueda del mejor talento y las personas en busca de organizaciones donde puedan ser vinculados y sostenidos de manera responsable, buscando así el equilibrio entre lo personal, familiar y laboral, expresado en una mejor calidad de vida.

Las nuevas administraciones de las áreas de Gestión de Talento Humano, han reconocido que es el Factor Humano el elemento vital de una organización y del cual depende su desarrollo y futuro de la misma. Por lo anterior, las empresas saben que pueden ser innovadoras y adaptativas, si logran conocer las características de sus actuales y futuros colaboradores en términos de perfiles, competencias, proyecto de vida laboral y, sobre todo, la articulación de estos aspectos con la estrategia competitiva de las Organizaciones.

Por lo antes mencionado, el objetivo de esta investigación es aportar una caracterización del ciclo de vital de los trabajadores de Cali, teniendo en cuenta las dimensiones personal, familiar y laboral, la cual permita identificar las características y factores claves del capital humano, y su relación con el mundo del trabajo en la ciudad de Cali.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 Justificación**

Cada vez es más común observar las dificultades que presentan tanto las organizaciones como los profesionales para encontrarse entre sí y encajar apropiadamente en los diversos roles que desempeñan los trabajadores a lo largo de su ciclo de vida laboral.

Las áreas de Gestión de Talento Humano, manifiestan abiertamente la dificultad para encontrar el talento que sus organizaciones requieren y los profesionales perciben que las oportunidades que ofrece el mercado son limitadas y no se ajustan a sus expectativas o proyecto de vida laboral.

Lo anterior lleva al autor a indagar las características actuales de los profesionales caleños acorde a su ciclo de vida laboral, familiar y personal, y su relación con el mundo del trabajo. Con la información obtenida de esta investigación el autor pretende comprender primeramente los factores asociados al ciclo de vida (desde las áreas de vida personal, familiar y laboral) de los trabajadores, y su incidencia en el propio desarrollo profesional; información que permitirá ayudar a los profesionales a comprender sus propias características profesionales frente al mercado, sus posibles opciones de desarrollo y desde la perspectiva de la organización, brindar información que será útil a la hora de vincular nuevo talento o de desarrollarlo al interior de la misma.

Actualmente existen algunas teorías que sustentan modelos de desarrollo profesional, que ayudan a clasificar de manera muy general los perfiles y talentos de las personas, pero sin tener en cuenta la relación con el momento de vida familiar y/o personal, por lo tanto, son modelos muy limitados y no generan un aporte significativo para los profesionales, ni para las organizaciones. Al poder profundizar en dichos factores y cruzarlos con las dimensiones de tipo personal y familiar, se podrá brindar información más completa que será de utilidad para el profesional que desee hacer un cambio o transición laboral y para la organización que desee comprender las características generales del capital humano con el que cuenta actualmente.

Finalmente, los resultados obtenidos se socializan a través de una caracterización que describe el análisis de los factores identificados de manera cualitativa y cuantitativa.

## **2.2 Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son las características del ciclo de vida laboral, familiar y personal de trabajadores de la ciudad de Cali y cómo éstas inciden en la interacción con el mundo del trabajo?

## **2.3 Objetivos**

### **2.3.1 Objetivo General**

- Comprender el ciclo de vida laboral, personal y familiar de trabajadores en la ciudad de Cali y su incidencia en el mundo del trabajo.

### **2.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las características del ciclo de vida personal, familiar y laboral de trabajadores caleños, a través del diseño, aplicación y análisis de un instrumento semiestructurado que permita obtener datos objetivos y determinantes para la investigación.
- Interpretar la información obtenida por los profesionales encuestados, valorando los aspectos cuantitativos y cualitativos arrojados en la investigación.
- Describir las relaciones identificadas entre el desarrollo profesional, personal y familiar de los trabajadores de la ciudad de Cali, y su incidencia con el mundo del trabajo.
- Proponer una caracterización del ciclo de vida laboral de los trabajadores caleños acorde a los hallazgos de la investigación.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de Estudio:

Descriptivo ya que se centra en recolectar y analizar datos que permitan dar explicación de una situación con sus diferentes dimensiones.

#### 3.2 Diseño de la Investigación:

El diseño empleado en el presente estudio es ex post facto, ya que no se posee control de las variables y las interferencias que se hacen sobre las relaciones entre las variables ya han ocurrido en un tiempo y espacio determinado.

#### 3.3 Muestra:

La muestra encuestada corresponde a 50 trabajadores caleños, quienes fueron identificados como una muestra probabilística estratificada, teniendo en cuenta la siguiente proporción:

- Personas entre los 18 y 25 años (20%), equivalente a 3 encuestas
- Personas entre los 26 y 35 años (25%), equivalente a 14 encuestas
- Personas entre los 36 y 45 años (25%), equivalente a 18 encuestas
- Personas entre los 46 y 60 años (25%), equivalente a 13 encuestas
- Personas mayores de 60.1 años (5%), equivalente a 2 encuestas

#### 3.4 Variables

##### 3.4.1 Psicológicas

- *Vida laboral.* Con esta variable se pretende conocer los alcances y metas de los profesionales en su respectivo ciclo de vida laboral.
- *Vida personal.* Con esta variable se pretende identificar las características biosociales (biológicas y familiares) acorde a la etapa y momento de vida del individuo.
- *Desarrollo profesional.* Con esta variable se pretende conocer la percepción del trabajador respecto al avance de su ciclo de vida laboral.

##### 3.4.2 Socio demográficas

- Género:
  - Masculino y Femenino
- Edad:
  - 18 -25 años, 26 -35 años, 36 -45 años, 46 -60 años, Mayor de 60 años.
- Nivel de estudio:
  - Bachiller, Técnico, Tecnólogo, Profesional, Especialista, Magister, Doctor.

- Tiempo de experiencia:
  - De 1 a 5 años de experiencia laboral
  - De 6 a 10 años de experiencia laboral
  - De 11 a 15 años de experiencia laboral
  - De 15 a 20 años de experiencia laboral
  - De 21 a 25 años de experiencia laboral
  - De 26 a 30 años de experiencia laboral
  - Más de 30.1 años de experiencia laboral.
  
- Niveles de Rol actual:
  - Nivel 1: Operativo
  - Nivel 2: Asistencial
  - Nivel 3: Ejecutivo
  - Nivel 4: Gerencial
  - Nivel 5: Directivos de primera línea
  - Nivel 6: Presidentes, vicepresidentes y CEO`s.
  
- Tipo de empresa en la que labora:
  - Micro, Pequeña, Mediana, Gran empresa.
  
- Competencias laborales que más le demanda su cargo actual: (**VER ANEXO 1:** “Listado de Competencias evaluadas y sus significados”)
  - *Competencias de Resultados:* competitividad, negociación, orientación al logro y resolución de problemas.
  - *Competencias interpersonales:* Orientación al cliente Comunicación efectiva, inteligencia social y trabajo colaborativo.
  - *Competencias intrapersonales:* Manejo emocional, flexibilidad, Búsqueda de estatus y necesidad de metas.
  - *Competencias cognitivas:* Análisis de información, toma de decisiones, pensamiento innovador.
  - *Competencias de dirección:* Dirección de equipo, seguimiento de gestión y desarrollo de personas.
  
- Salario promedio que devengan los participantes de la encuesta:
  - Entre 1 y 3 SLMV
  - Entre 4 y 6 SLMV
  - Entre 7 y 10 SMLV
  - Entre 11 y 15 SMLV
  - Entre 16 y 20 SMLV
  - Entre 20 y 25 SMLV
  - Más de 25 SMLV.

### **3.5 DISEÑO METODOLÓGICO:**

#### **3.5.1 Forma de recolección de información**

La forma como se recolectó la información fue a través de un cuestionario estructurado, el cual abordó las diversas variables contempladas previamente. El cuestionario tuvo una presentación física y virtual con el objetivo de facilitar la aplicación y administración entre los diversos participantes. (**VER ANEXO 2** “*Cuestionario de ciclo de vida personal, familiar y laboral de trabajadores en la ciudad de Cali*”)

Igualmente se contó con una entrevista estructurada que en algunos casos se aplicó para complementar la información con los participantes que evidencien más de 20 años de experiencia laboral. La entrevista tuvo una presentación virtual con el objetivo de facilitar el contacto con los participantes.

La forma de acceder a las personas con el perfil potencial para responder la encuesta, se hizo con el apoyo de las siguientes fuentes:

- Oficinas de egresados de la Universidad Javeriana de Cali, universidad Libre de Cali y Universidad Católica de Cali y clientes de la empresa de consultoría donde actualmente labora el Autor de la investigación.

#### **3.5.2 Tratamiento de la información:**

*Autorización para realizar la encuesta y/o Entrevista:* En esta etapa se comunicó al trabajador o profesional el objetivo de la investigación y su interés en participar en ella, solicitando autorización para aplicar el respectivo instrumento respetando los tiempos de aplicación y posterior socialización de los resultados.

*Aplicación de los instrumentos:* En esta etapa se entregó el instrumento al profesional o trabajador (participante) vía virtual o de manera directa y se explicaron las indicaciones generales. Igualmente, en el caso de la entrevista se logró realizar virtualmente, explicando el interés y los objetivos de la investigación.

*Análisis de la información:* En esta etapa, se agrupó la información en una base de datos, la cual permitió un mejor análisis de la misma para poder identificar, relacionar, graficar e interpretar los resultados que se obtuvieron en la investigación.

*Reporte Final.* Una vez analizada la información, se procedió a generar las conclusiones de la investigación en un capítulo llamado “Análisis de Resultados cualitativos, cuantitativos, reflexiones del autor y Conclusiones”.

## 4. MARCO TEORICO

### 3.1 ANTEDECENTES

Para la elaboración de esta sección, se recurre al análisis de investigaciones, tesis y artículos en diversas bibliotecas, empresas y revistas, además de consultar fuentes electrónicas como: las bases CLACSO, EBSCO, CEPAL, GOOGLE ACADEMICO y Repositorios de Universidades como a Universidad de Manizales, Universidad Javeriana y Universidad del Valle. A continuación, se expondrán los hallazgos identificados a nivel local, nacional e internacional, de los avances realizados en la temática objeto de investigación.

A nivel internacional la firma Pleasant Work Chile<sup>1</sup> (2010), la cual lleva 11 años (desde 2007) entrenando a los profesionales para cambiar de trabajo, encontraron que dentro del desarrollo profesional, se pueden identificar tres (3) ciclos, cada uno marcado por las siguientes características:

El primer ciclo corresponde a los *primeros 10 años de trabajo*, periodo en el cual, los profesionales buscan insertarse en buenas empresas y lograr un rápido crecimiento laboral. Además, empiezan a estabilizarse afectivamente. La empresa consultora, estima que el segundo ciclo comprende *entre los 11 y 20 años de experiencia*, y es cuando el profesional se encuentra en una etapa de maduración, quiere alcanzar más renta y mejores cargos, pero debe consolidar a la familia y asumir muchos riesgos. En este lapso de tiempo debería hacer crecer su red de contactos y evaluar un cambio de trabajo hacia una posición más estable. *El último ciclo, con más de 20 años*, el profesional debe considerar reinventarse o desarrollar un emprendimiento, puesto que, si en el futuro se le presenta algún periodo sin trabajo, deberá apoyarse porque encontrar una nueva

---

<sup>1</sup>Página corporativa de la empresa Pleasant Work Chile <http://www.placehunter.cl/hunter/>

ocupación puede ser más esquivo, cuando ya se tiene 45 años de edad, según lo afirma el Señor Eduardo Zamora, gerente de la firma.

En Méjico, la Escuela de Negocios de la Universidad de Monterrey (2008), desarrolló una investigación en la que se identificaron los factores relevantes del desarrollo profesional orientado a la compensación en la carrera laboral del trabajador. Entre sus principales resultados destaca que los factores son más sobresalientes en la carrera laboral para las mujeres mejicanas son el nivel educativo, las habilidades de comunicación y el apoyo familiar; mientras que para las mujeres estadounidenses son las habilidades para equilibrar su vida profesional y familia, habilidades interpersonales y habilidades de comunicación.

En Philadelphia (USA) el Dr. Ira S. Wolfe <sup>2</sup> (2012), realizó un estudio sobre el ciclo de trabajo en el lapso de tiempo entre la contratación y el despido laboral. Como resultado de su investigación, identificó 4 etapas en el ciclo laboral:

- ***Etapa 1. La describe como fase de "Motivado pero no competente"***. Esto es cuando el empleado es, en primer lugar, contratado, comienza con un alto nivel de entusiasmo, lleno de buenas intenciones, deseoso de aprender y con ganas de sentir confianza en su trabajo. Esta fase suele durar unos 90 días.
- ***La Etapa 2. La denomina la etapa de "Motivado y competente"***. Aquí es donde el empleado se ha convertido en experto en el desempeño de su trabajo, alcanza la cumbre de su productividad y el empresario recoge el máximo retorno de su inversión en él. Cuanto más alto está el empleado en la jerarquía de la empresa, más larga es la duración de la Etapa 2. Para prolongar esta etapa, los empleadores pueden ser proactivos en la motivación de los empleados

---

<sup>2</sup> Profesor y autor de diversos contenidos en Recursos Humanos y miembro del capítulo de investigación de Philadelphia. Profile Link: <http://www.imcusa.org/member/iraswolfe>



con el reconocimiento y la recompensa por el buen trabajo. Un programa de desarrollo profesional con oportunidades de promoción es también esencial.

- ***Etapa 3. La tercera etapa se denomina "Desmotivado pero competente"*** y puede durar de meses a años. Los niveles de productividad de los empleados se pierden o disminuyen mientras se pierde la motivación para tomar la iniciativa. Esto se conoce comúnmente como "presentismo", donde el empleado está presente, pero con poco o ningún entusiasmo por su trabajo. Desde la perspectiva de un empleado, esta etapa es el resultado del estancamiento en la carrera. Si un empleado no está aprendiendo nuevas cosas, se aburre, y si no hay oportunidad para el crecimiento, se desanima.
- ***"Etapa 4", denominada como "Desmotivado y no competente"***. En esta etapa, el empleado ya no se preocupa por la calidad de su trabajo y a menudo se lo oye quejarse de la gestión. Wolfe dice que hay una tendencia creciente que sugiere que un número cada vez mayor de empleados saltará directamente de la Etapa 1 a la Etapa 4. El punto final del ciclo es, por supuesto, la terminación del contrato.

En estados Unidos, los consultores y escritores James Citrin y Richard Smith (2003) llevaron a cabo una búsqueda de patrones en 1.2 millones de ejecutivos para encontrar los que los llevaron al éxito. El portal Capabilia adaptó las conclusiones de la investigación, que se incluyó en el libro "The Patterns of Extraordinary Careers", las cuales describen conforme las diferentes etapas de la vida profesional.

### ***1. Etapa de la promesa (18-30 años)***

Muchos también la llaman la "etapa crítica", ya que durante este tiempo se introduce en el mundo laboral, en donde las tareas y los procesos requieren que se aprenda rápidamente y se adapte a distintos estilos de trabajo.

Las habilidades que comúnmente demanda el mercado laboral en esta etapa son:

- **Habilidades en el uso de las nuevas tecnologías.** El software que maneja, el conocimiento que ha adquirido (dentro o fuera de la universidad), y otras credenciales técnicas forman parte de las habilidades que le abrirán las puertas a las primeras experiencias laborales. (Big data, inteligencia de negocios o gestión de redes sociales).
- **Habilidades comunicativas.** Si el profesional no sabe cómo comunicarse con sus clientes, socios o empleadores le será muy difícil alcanzar sus metas. Saber establecer sus objetivos durante alguna reunión o exposición, escuchar, hacer preguntas correctas, validar lo que cree haber entendido y sobre todo interpretar las señales no verbales puede significar la aceptación de algún proyecto u oportunidad de empleo.
- **Habilidad para enfrentar los cambios.** Un punto que muchas veces ocasiona un desbalance en los inicios de la vida profesional se encuentra relacionado con las habilidades de inteligencia emocional. (el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la auto motivación).
- **Habilidad para hacer que las cosas sucedan.** Para lograr una tarea o concretar un proyecto suelen presentarse muchos obstáculos, en este sentido, si logra trabajar de manera independiente y colaborativa. (Resolver conflictos, cumplir con fechas límite y hacer un trabajo de calidad, contará con una gran ventaja competitiva).

## 2. Etapa de ímpetu (30-50 años)

A medida que vaya avanzando y consolidando su carrera profesional, ya no será evaluado (o al menos no en la misma medida) por sus habilidades técnicas. Esto no significa que no sean importantes, de hecho, siempre deberá buscar ser mejor y más eficiente en tu trabajo. Pero en caso de que quieras obtener un ascenso o encarar otros proyectos, deberás enfocarte en mejorar otras áreas, tales como:

- **Habilidades de liderazgo.** En caso de que aspire a un puesto sénior o superior, o incluso si quiere iniciar un emprendimiento de manera independiente, desarrollar habilidades directivas

resultará esencial. (Participar de otros proyectos, proponer iniciativas que trasciendan su puesto, o capacitar y brindar soporte a los miembros del equipo).

- **Habilidades de networking.** Al momento de cubrir una vacante, la mayoría de las empresas, independientemente de su tamaño, buscan talentos dentro de sus estructuras y redes de contacto antes de contratar a una consultora de reclutamiento. Pero contar con una red de contactos profesionales no sólo te permitirá conseguir un nuevo empleo. (Resolver problemas, conseguir información, crear sinergias e intercambiar conocimiento y experiencias son otros de los beneficios).
- **Habilidades interpersonales.** Según un estudio realizado por World Values Survey, para hacer negocios en Latinoamérica es importante construir relaciones más interpersonales, de manera de generar confianza y entendimiento. Esto nos da una idea de que la manera en la que nos relacionamos con los demás tiene que ver con qué tan bien conocemos a aquellos con los que trabajamos. (Construir una buena reputación como mentor/líder/compañero de equipo y cultivar relaciones fuertes con el manager, permitirá ganar visibilidad por el trabajo, más allá de los líderes).
- **Habilidades para trabajar en distintos contextos.** Consiste en reconocer, analizar y adaptarse a diferentes contextos culturales que desde luego puedan tener las personas con las que se trabajan. Y aunque el camino puede ser difícil, ya sea por las variaciones de costumbre y valores, el reconocer una cultura diferente se puede lograr empezando por conocer de qué forma piensa la otra persona, qué ideas le serían las más convenientes, y, sobre todo, aprender su idioma, esto puede desglosar muchas oportunidades.

### **3. Etapa de la cosecha (+50 años)**

Muchos experimentan esta etapa como el desenlace de su trayectoria, dedicándose a cosechar lo que han logrado “sembrar” a lo largo de su vida profesional. Es cuando muchos se

dedican a colaborar en otros proyectos, hacer crecer más su negocio, y seguir creciendo como personas al compartir el conocimiento que adquirieron.

- **Habilidades para reinventarse.** En esta etapa se deberá saber cómo seguir formando la persona a su manera, porque ahora será el mentor para los jóvenes profesionales y aún en este punto deberá recordar que los avances tecnológicos y demás herramientas continúan, por lo que deberá ser flexible y seguir desarrollándose en su área de conocimiento.

Es importante mencionar que cada etapa será diferente para cada persona, entiéndase que no todos tomarán la misma ruta. Sin embargo, las habilidades coinciden sin importar su carrera en el mundo laboral de hoy en día, por lo que estar en constante aprendizaje y transmitirlo a los demás asegurará una buena carrera profesional.

En España la Dra. Ramira Soto<sup>3</sup> y el argentino Federico Gan<sup>4</sup>, realizaron una investigación entre 1997 y 2007, sobre las obsolencias y competencias que se requiere en el mundo laboral actual, las cuales fueron descritas y publicadas en su libro: “el desarrollo del progreso profesional: claves, competencias, vitaminas y prioridades”. Entre sus conclusiones, se evidencian los siguientes elementos:

Identifican cinco fases en la carrera profesional: arranque (20-30 años), crítica (30-40 años), consolidación (40-50 años), alto perfil (50-60 años) y última oportunidad (60-70 años). Las anteriores, se encuentran agrupadas en las siguientes etapas:

- **La etapa Junior.** Comienza al concluir la educación y termina sobre los treinta años de edad.

El propósito principal de esta fase es descubrir el potencial real, hallar el lugar desde el cual se

---

<sup>3</sup> Docente e investigadora de la Universidad de Barcelona. Escritora en temas de liderazgo y desarrollo de carreras. <http://www.ub.edu/mastergrupos/speaker/ramira-soto/>

<sup>4</sup> Licenciado en Pedagogía y Filosofía en la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesor de Máster de Formador de Formadores, en la UAB, profesor de Máster de Dirección de Recursos Humanos, en la Universidad Pompeu Fabra. Especialista en consultoría del factor humano en las organizaciones.

podrá aprovechar al máximo todo lo que se tiene para ofrecer. Para ello es necesario exponerse a múltiples experiencias y relacionarse con distintas empresas y profesionales.

- **La etapa Sénior.** Tras atravesar distintos puestos e incluso trabajar para varias empresas, nuestro potencial estará ahora acompañado de una experiencia en crecimiento. Comenzaremos a dominar diferentes herramientas y habilidades que incrementarán nuestro "valor" en el mercado laboral. Al asumir mayores responsabilidades e incrementar nuestros contactos estaremos en condiciones de comenzar a ascender hacia los niveles jerárquicos, manteniendo aún un gran potencial considerando nuestra edad. Esta etapa se desarrolla entre los 30 y los 50 años.
- **La etapa Executive.** Es el momento en el cual todo el camino recorrido comienza a dar sus frutos, ubicándose entre los 50 y los 70 años. De esta forma, surgen múltiples oportunidades: dirección de empresas, consultorías, acciones de capacitación para profesionales más jóvenes, conferencias y libros como especialistas. Este es el punto más alto al que se pudo llegar y será vital aquí tomar las decisiones correctas para mantenerse vigente y activo.

En resumen, las tres etapas tienen una gran importancia y marcan puntos trascendentes en el desempeño profesional. Debemos vivirlas con conciencia, disfrutándolas y a la vez conociéndolas a fondo, para poder aprovechar sus características en beneficio de una carrera en constante ascenso.

En la Universidad de Navarra, el profesor José Ramón Pin Arboleda<sup>5</sup>, propone un modelo de las etapas del ciclo profesional, en las cuales se logra identificar la fase en la que se encuentra el profesional y así, prever los cambios que ha de hacer para entrar en la siguiente fase cuando el ciclo actual se haya agotado.

---

<sup>5</sup> Economista y profesor del IESE español. es licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Valencia e ingeniero Agrónomo por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos de Valencia. MBA por el IESE (Universidad de Navarra), es doctor en Sociología y Ciencias Políticas por la Universidad Pontificia de Salamanca.

Las fases son las siguientes:

- **Fase del águila:** En esta etapa se planifica el futuro profesional a largo plazo, especializándose en un campo en el que se quiere alcanzar cierto reconocimiento. Las claves del éxito son tener vista de águila, astucia de zorro, habilidad para buscar ayuda y centrar todas las energías en el desarrollo profesional.

Como principal obstáculo a sortear en esta fase destaca la transición, muchas veces difícil, desde un modelo de autonomía propio del estudiante hacia el modelo de dependencia del profesional que ha de estar sometido, por decirlo de alguna manera, a un jefe, unas normas, etc. También es importante saber gestionar el cierto cambio a peor que supone pasar de la variedad del estudio a la rutina del trabajo.

Las principales tareas a realizar en la fase del águila son las siguientes:

- Otear el horizonte.
  - Colocarse en vientos favorables para planear sin esfuerzo.
  - Desarrollar una competencia especializada, liderando por expertise.
  - Obtener un mentor que aporte conocimientos y habilidades técnicas y que ayude a superar los primeros tropiezos.
  - Superada esta fase, que podría durar esos siete años a los que nos hemos referido, se procede a entrar en la siguiente fase: la de la araña.
- **Fase de la araña:** En la fase de la araña la clave está en conseguir una red de relaciones valiosas y en consolidar las habilidades de directivo. Es la etapa de la movilidad, desde el punto de vista de encargos de responsabilidad; en la que se debe optar por los mejores puestos de trabajo dentro de la empresa en la que se está o en otras.

En esta segunda fase, el directivo debe aprender a desarrollar sus cualidades profesionales y humanas para estar a la altura de las nuevas responsabilidades, a la vez que ha de tener la paciencia propia de una araña que teje su tela sin descanso y adquirir la sabiduría del filósofo que ve la realidad con todos los matices, sin querer distorsionarla en beneficio propio.

Una persona en esta fase ha de hacer frente a los siguientes desafíos:

- Aprender a manejar el poder para poder ejecutar proyectos.
- Hacer frente a las dependencias de los subordinados que buscan dirección, claridad, motivación, etc.
- Gestionar el riesgo de las posibles malas prácticas de sus subordinados.
- Aprender a delegar.
- Gestionar a su propio jefe.
- Manejar al que se cree que lo sabe todo.
- Tejer relaciones con colegas, staff, proveedores y clientes.

Las tareas prioritarias para hacer frente a los desafíos suelen ser las siguientes:

- Enriquecer la red de conocidos internos en la organización.
- Aprovechar las oportunidades de asumir más responsabilidades que vayan surgiendo.
- Enriquecer la red de relaciones en el exterior.
- Hacerse visible en el mundo empresarial en el que se quiere prosperar. Ir creando una marca personal que te singularice en el mercado del talento.
- Apostar por una formación más holística que permita entender mejor el todo.
- Asentar buenos hábitos del carácter como pueden ser la ilusión, alegría, curiosidad, etc.
- Desarrollar el estilo explicativo de aprendiz para continuar aprendiendo.

- Seleccionar un segundo mentor que ayude a enriquecer las redes internas y externas y proporcione consejo en las promociones y ascensos.
  - En el momento en que uno da por concluida la fase de araña está en condiciones de optar a una fase más retadora y difícil, que es la fase del canguro.
- **Fase del canguro:** En la fase del canguro se realiza un gran “salto” a otra empresa o a otro menester y, normalmente, el salto se realiza con parte del equipo (como el canguro con su cría dentro del marsupio). Parte de ese equipo suele estar compuesto por las personas más cercanas, como pueden ser su mano derecha, su secretaria, etc. Las personas con clase hacen todo lo que está en su mano para que este salto no deje agravios ni malas memorias y se convierta en una oportunidad de progreso en cuanto a imagen y responsabilidad.

En esta fase se debe aprender a ser mentor de otras personas y, sobre todo, a mantener un sano equilibrio dinámico entre las facetas profesional, personal y familiar.

Los principales desafíos a los que se enfrenta un profesional para hacer que esta tercera etapa sea un éxito son los siguientes:

- Calibrar cuándo, cómo, con quién y a dónde “saltar”.
- Evitar la precipitación
- Evitar la cobardía y la comodidad.
- Gestionar crisis personales motivadas por el exceso de trabajo o de foco en un tema.
- No perder el sentido de la realidad.
- Tomar algo de distancia con los mentores anteriores y con alguna persona de su equipo.
- Gestionar la posible arrogancia que pueda ocasionar el éxito en esta etapa.
- No dejar que la ambición se torne egoísmo.
- La buena gestión de la fase del canguro debería dar lugar a la fase del búho, la etapa más rica y de mayor madurez de los profesionales.



- **Fase del búho:** Esta fase es la culminación de una vida profesional bien gestionada. La fase del búho viene marcada por la sabiduría adquirida con la experiencia, de forma que la persona en cuestión es capaz de “ver de noche”, es decir, de conocer con bastante precisión qué es lo que está pasando, anticiparse a los hechos y tomar decisiones complejas.

Para llegar a ser búho hay que haber logrado una armonía entre el cerebro y el corazón, y en las distintas facetas de la vida. La fase del búho conlleva también un esfuerzo de mejora personal a través de la formación, la lectura y la reflexión. También presenta el desafío, en los últimos momentos de esta fase, de estar atento a las olas de cambio y de saber abandonar el poder sin estorbar, dejando paso a nuevos “águilas, canguros y arañas”, quienes serán los responsables de dirigir la empresa con una intervención del búho cada vez menor.

Acorde al autor José Ramón Pin Arboleda (2010), éstas son las cuatro fases de la vida de un profesional. En todas ellas hay una tensión entre las dos grandes variables de control y flexibilidad que se va resolviendo en las últimas fases. No es cierto que sean auto excluyentes. De hecho, la tarea consiste en hacer que sean convergentes.

Una vida profesional bien llevada debería hacer posible el pasar de una fase a otra, como media, cada siete años. Sin embargo, no siempre pasa. Los profesionales pueden llegar a fracasar o estancarse en alguna de ellas. Los procesos de siete años se pueden acelerar, y puede que no sean tan lineales como se ha descrito anteriormente. Lo importante es aspirar a poder ser búho en un tiempo razonable y en saber alargar esta etapa hasta el fin del proyecto profesional.

En Colombia, Rentería, García, Restrepo y Riascos (2007) realizaron una investigación sobre la relación entre Sentidos del trabajo construidos a partir de la trayectoria y los recursos personales para afrontar el mundo del trabajo. En dichos resultados, se observaron diferencias del sentido del

trabajo acorde a los rangos de edad, lugares y momentos de vida de los individuos, quienes se relacionan a su vez con intereses, expectativas y retribuciones valoradas provenientes del trabajo.

A continuación, se expresan los principales hallazgos de la investigación evidenciando según los rangos de edad, las dinámicas, tendencias y cambios de las relaciones del individuo con el mundo del trabajo:

- **Sujetos de 18 a 25 años** *“aspectos concretos y tangibles del trabajo: lo económico y las tareas”*: Estas personas se insertan de manera reciente al mercado de trabajo y en espacios de formación “especializada”, lo que les implica entrar en relación con el otro, vincularse a las dinámicas socialmente establecidas en dichas organizaciones y es el comienzo de una etapa económicamente productiva para la cual se ha tenido una preparación desde los espacios primarios de socialización y la escuela. La principal compensación resaltada es la posibilidad de aprendizajes, pues el individuo se encuentra en interacción con escenarios donde se comienza a construir la trayectoria y, por tanto, se torna relevante la oportunidad de desarrollo de recursos para el desenvolvimiento en el trabajo. Se observó la toma de posición frente al aprendizaje, así como a la puesta en escena y apropiación de condiciones personales, y valoración, apropiación y agenciamiento de recursos del entorno; pues se empieza a asumir el rol de trabajador(a), con lo cual se inserta la necesidad de mostrar los resultados para ser conocido o reconocido en el segmento de mercado en el cual se desempeña o se proyecta.
- **Sujetos de 26 a 35** *“El trabajo como posibilitador de aprendizajes y realización personal”*: En estos sujetos es muy marcada la valoración de los aprendizajes que se pueden obtener de sus escenarios de participación. Las personas de este rango de edad valoran el trabajo como posibilitador de compensaciones de realización personal y sus implicaciones de carácter integrativo. En términos del sentido de trabajo para este rango de edad, las personas se encuentran afianzando su perfil, motivo por el cual la perspectiva que se tiene es de consolidación y se encuentra altamente relacionado con intereses de aprendizaje. La alta valoración de la función económica toma un matiz particular porque abre la posibilidad percibida para la consecución de objetivos a nivel personal. La función integrativa, ayuda a brindar coherencia al desarrollo personal vinculado a una actividad económico-productiva. El momento histórico de los individuos de este rango de edad denota un proceso de reflexividad, orientación o re-orientación en el mundo del trabajo, consolidando los elementos personales y profesionales que guíen su trayectoria y les proporcionen un nivel de satisfacción con su ocupación actual o posibilidades disponibles.

- **Sujetos de 36 a 45 años.** *“Intensidad del contexto y desarrollo familiar”*: En estos sujetos, la significación del trabajo revela en mayor medida la influencia del contexto social, en la asunción y valoración del propio papel desempeñado durante su trayectoria en relación a las actividades de trabajo. Se encuentra priorizado el nivel de compromiso para la contribución en las dinámicas de un contexto altamente valorado, como lo es el hogar. Se constituye la familia, como una dimensión prioritaria para guiar los propósitos establecidos en el trabajo. De manera complementaria, el nivel de la trayectoria en el que se encuentran los sujetos entrevistados, puede corresponder a una relación de trabajo en un momento en el cual se evidencia mayor consolidación del lugar y de la imagen del individuo en el mundo del trabajo, y en el núcleo social en el que se encuentra vinculado. Los aspectos económicos continúan vigentes en la balanza de compensaciones obtenidas del trabajo, principalmente para el sostenimiento y desarrollo del núcleo familiar; pero anudándose también a la obtención de algunos beneficios que influyen en la construcción y proyección de una imagen dentro de un marco social. En este orden adquiere una marcada relevancia la consolidación a nivel personal, en el sentido de la satisfacción proveniente de la imagen de sí mismo que es reconocida por otros y que se ha constituido frente a una sociedad, que valora el trabajo como actividad relevante. El sentido de trabajo se articula a la integración entre el papel y posición asumidos, los recursos dispuestos en contextos particulares en el mundo del trabajo, y el perfil configurado en su trayectoria, relacionados principalmente al reconocimiento de sí mismo en el entorno, destacando la consolidación de su identidad ocupacional o profesional.
- **Sujetos de 46-55 años** *“Despliegue de capacidades y reconocimiento social”*: El sentido de trabajo en estos sujetos, se orienta especialmente hacia la posibilidad de vinculación a una actividad de tipo productivo, que permita el despliegue de capacidades, de recursos. Además, el trabajo como tal, y la pertenencia a este escenario, se constituye en un marco de utilidad, ofreciendo algunos referentes prioritarios en la dimensión general de la vida. El trabajo como actividad productiva parece tener más sentido como un fin, como un escenario en el cual la posibilidad de participación proporciona un sentido de utilidad a la propia persona. En las formas de direccionar la trayectoria y afrontar las dinámicas del mercado de trabajo se destaca como importante la vinculación entre las características personales con la forma como se asumen las experiencias. La toma de posición en desarrollo de la trayectoria se matiza de acuerdo a elementos característicos de la persona en la configuración de posibilidades de movilización en el mercado de trabajo.
- **Sujetos de 56 años en adelante.** *“Formas de participación social”*: El trabajo en general es considerado dentro de la sociedad como una actividad productiva para el individuo y para su

entorno en general. Para los sujetos de este rango, parece ser relevante la participación en el escenario de actividad productiva, por medio del cual su lugar en él, permitiría también conservar un lugar de utilidad en la vida en general, "ser" en y a través de una actividad que además le posibilita una permanencia real en la sociedad. Se observa en el discurso de los entrevistados, la influencia de elementos personales en confluencia a la manera en que son puestos (o lo fueron) a disposición los factores que se relacionan con el desarrollo de posibilidades de movilización en el mercado de trabajo. A la par que personas de algunos grupos de edad anteriores, las características personales son puestas en relación en el direccionamiento de la trayectoria de trabajo.

## 4.2 FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Teniendo como foco principal “el ciclo de vida” en esta investigación, el marco teórico, comprenderá dos (2) secciones, en las cuales se pretende reunir los modelos y teorías de los autores previamente mencionados, los cuales serán requeridos para el proceso de análisis, interpretación y comprensión de la información.

En primera instancia, se menciona **el ciclo de vida**, comprendiendo en este apartado la macroestructura del ciclo vital, los principios de desarrollo del ciclo vital, las fases de desarrollo y las dimensiones humanas del ciclo vital, temas que serán abordados desde los siguientes autores: Paul Baltes (1998) con la presentación del modelo de “la psicología evolutiva del ciclo vital”, Charlotte Bühler (1974), con las “perspectivas sociológicas del ciclo vital”, Erick Erickson (2000) con el modelo del “ciclo de vida completado” y Carl Rogers (1980), presentando su “teoría del crecimiento personal”.

Igualmente, se abordará el Proyecto de vida, como un aspecto transversal en el ciclo de vida de cualquier ser humano, quien vivencia de manera simultánea un desarrollo individual, un desarrollo familiar y un desarrollo laboral, lo cual determina su plan de vida. Esta sección considerará las investigaciones y modelos de autores como D’angelo Hernández (1998) con el modelo de “proyecto de vida y desarrollo integral humano”, Carter y McGoldrick (1990) con el modelo explicativo del ciclo vital familiar a igual que Lauro Estrada (2003) y John Geyman (1980) y en el área de desarrollo laboral, con la representación de la dinámica de la carrera empresarial, de Edgar Schein (2004).

Y en el Segundo y último apartado, se ampliará la información del Mundo del trabajo, donde se revisan las teorías y conceptos relacionados con la actualidad del mundo laboral, la empleabilidad, los riesgos psicosociales del trabajo y la motivación, con los autores: Donald Super (1953), Cummings y Worley (2007), Josep Blanch (1996 y 2012), Jeremy Rifkin (1996), Héctor Londoño

(1994), Enrique De la Garza (2014), Edgar Schein (2004) y Erico Rentería (2008); entre otros autores quienes a través de sus planteamientos científicos brindan el apoyo conceptual y científico para el desarrollo de la presente investigación.

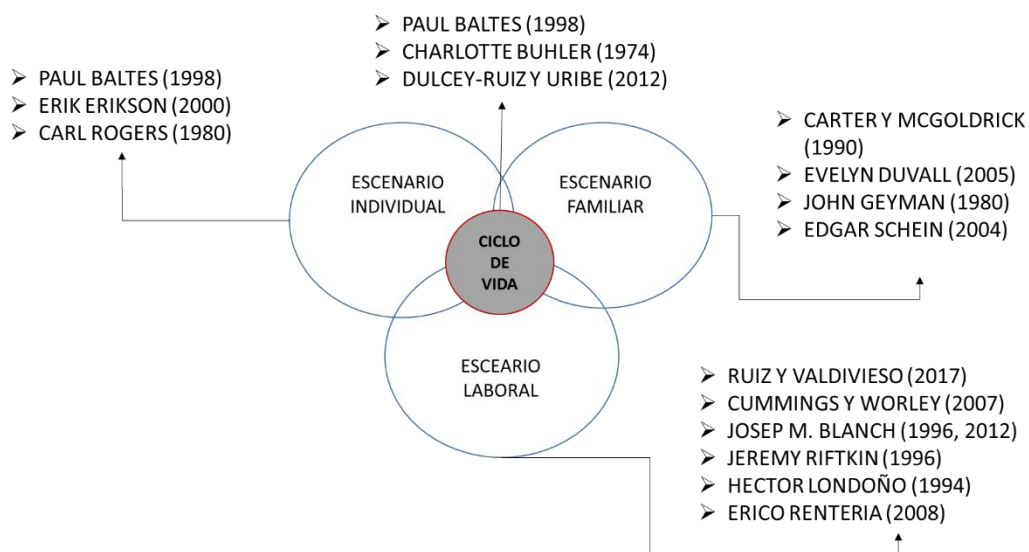


Figura 1 “Principales Autores del Marco Teórico”

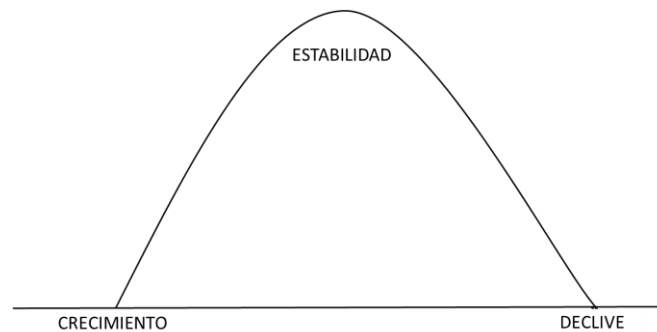
Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.1 CICLO DE VIDA:

Siendo la Psicología Evolutiva, la rama que estudia la evolución del Ser Humano, se podría afirmar que el ciclo de vida, es uno de los temas más estudiados por los múltiples procesos de cambio que vive el sujeto a lo largo de su vida; Sin embargo, en las últimas décadas que no ha sido uno de sus temas más tratados en las investigaciones.

Al revisar los aportes científicos de reconocidos autores evolutivos ya clásicos, se puede mencionar a Piaget (1946), Vygotsky (1930), Freud (1920), Gessell (1945), Chomsky (1950) y Bruner (1960), donde el centro de atención estaba enfocado en la infancia, estudiando el desarrollo hasta la adolescencia, bajo el concepto de desarrollo del progreso en las funciones y/o las estructuras psicológicas y del comportamiento, desde los niveles más básicos, hasta los niveles cada vez más complejos y, de una forma u otra, más diferenciadores.

Sin embargo, el cambio del ser humano no sólo se da en la infancia o en la adolescencia, pues la vida desde el punto de vista evolutivo, seguiría una trayectoria en forma de “U invertida”: unas primeras etapas de crecimiento y mejora, seguidas de una fase más o menos prolongada de estabilidad para, en las últimas décadas de la vida, acabar con un periodo de declive y pérdida.

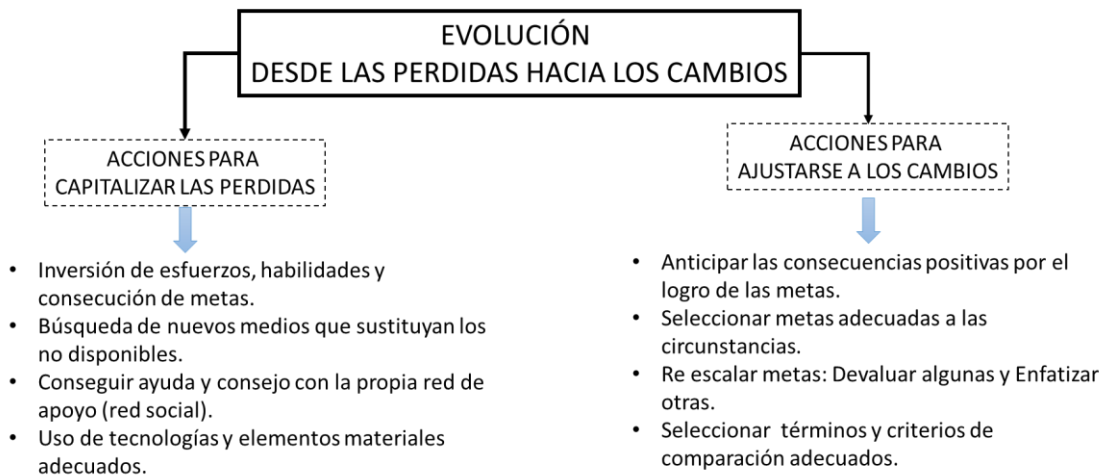


**Figura 2** “Trayectoria del cambio del ser humano “

**Fuente:** Elaboración Propia

En esta línea, a finales de la década del siglo pasado, un grupo de autores europeos (fundamentalmente alemanes, como Hans Thomae (1977) o Paul Baltes (1971)) y estadounidenses (Warner Schaie (1982) o John Nesselroade (1999)) plantean una nueva forma de estudiar el ciclo de vida de manera que aparezca como un proceso integrado de ganancias y pérdidas dentro del conjunto de la trayectoria vital humana. Este enfoque del ciclo vital (Life Span Approach) es, más que una teoría formal, un conjunto de principios para poder estudiar el cambio.

Puede haber maneras de avanzar en el ciclo de vida de manera muy negativas, dominadas por el aislamiento, con sentimientos de culpa, de depresión y con temor a la muerte, pero también hay muchas otras altamente positivas, como por ejemplo cuando el individuo es capaz de expandir su capacidad creativa, de comprometerse con su entorno y de asumir los errores y éxitos que ha cometido conservando un sentimiento de satisfacción en relación con su propio devenir evolutivo.



**Gráfico 1 “Estrategias adaptativas para la Evolución”**

**Fuente:** Adaptado de Brandtstadter, Wentura y Rothermund, 1999; p. 382

Teniendo en cuenta lo anterior, Baltes (1998), afirma que el ciclo de vida es “el estudio científico de los cambios que ocurren en las personas, así como las características estables logradas a lo largo de sus vidas”. La perspectiva del ciclo vital se convierte en un marco de referencia de tipo contextual, más que una teoría, ya que considera la totalidad de la vida como una continuidad con cambios, destacando aspectos históricos, socioculturales, contextuales y del acontecer cotidiano e individual, en la que predomina la edad como criterio.

Acorde con las Autoras Dulcey-Ruiz y Uribe (2002), reconocen que los rasgos característicos del curso de la existencia humana son *multidimensionales* (impacta varias dimensiones al mismo tiempo) y *multidireccionales* (diferentes sistemas y factores, se conjugan e interactúan en disímiles direcciones, en la construcción de la vida de las personas).

Teniendo en cuenta lo anterior, el autor Paul B. Baltes (1998), propone que el ciclo vital tiene 6 principios claves, los cuales sirven como marco conceptual, ampliamente aceptado para el estudio del desarrollo del ciclo vital:



1. ***El desarrollo dura toda la vida:*** es un proceso vitalicio de cambio en la habilidad para adaptarse a los eventos internos y externos. Cada periodo del ciclo afecta y es afectado por lo que sucedió antes y afectará lo que esté por venir.
2. ***El desarrollo involucra ganancias y pérdidas:*** Ocurre en muchas dimensiones (biológica, psicológica y social), todas ellas interactuando entre sí. El desarrollo también sucede en más de una dirección. A medida que la gente gana en un área, al mismo tiempo puede perder en otra. La gente busca maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas aprendiendo a manejarlas o compensarlas.
3. ***Las influencias provenientes de la biología y la cultura cambian a lo largo del ciclo de la vida:*** El proceso del desarrollo es influido por la biología y la cultura, y el equilibrio entre esas influencias cambia con el tiempo. Las influencias biológicas se debilitan a medida que la persona envejece, pero los apoyos culturales pueden ayudar a compensarlos.
4. ***El desarrollo involucra una distribución cambiante de recursos:*** Nadie puede hacerlo todo. Los individuos eligen "invertir" sus recursos de maneras diversas. Los recursos pueden ser usados para el crecimiento, el mantenimiento o recuperación y para manejar la pérdida cuando el mantenimiento y la recuperación no son posibles. La distribución de recursos en esas tres funciones cambia a lo largo de la vida, conforme disminuye el fondo total de recursos disponibles.
5. ***El desarrollo es modificable:*** La plasticidad es la elasticidad en el desarrollo. Muchas habilidades pueden tener una mejoría significativa con el entrenamiento y la práctica. Sin embargo, incluso en los niños, el potencial para el cambio tiene límites que dependen de las influencias que se ejercen sobre el desarrollo.
6. ***El desarrollo es influido por el contexto histórico y cultural:*** Cada persona se desarrolla dentro de múltiples contextos; circunstancias o condiciones definidas en parte por la biología, en parte por el tiempo y el lugar. Los seres humanos influyen y son influidos por su contexto histórico cultural.

Acorde con lo anterior, Baltes (1987), propone una Macro estructura del ciclo vital, identificando los siguientes 8 periodos:

1. ***Periodo prenatal (de la concepción al nacimiento):*** Comprende el proceso de desarrollo que tiene lugar entre la concepción y el nacimiento, tiempo en que el organismo humano crece de una célula fertilizada a miles de millones de células. En este periodo se forman los órganos y la estructura corporal básica; y, por tanto, la herencia como el ambiente influyen en el desarrollo. Durante los primeros meses el organismo es más vulnerable a las influencias ambientales negativas que en cualquier otro periodo de crecimiento.
2. ***Infancia y primeros pasos (del nacimiento a los 3 años):*** La infancia que se extiende desde el nacimiento hasta el tercer año de vida (aproximadamente), es un periodo de cambios en el que se desarrollan la capacidad y coordinación motora del niño, así como sus capacidades sensoriales y de lenguaje. En esta etapa el niño se apega a los miembros de la familia y otras personas que lo atienden, aprende a confiar o desconfiar, expresar o a reprimir amor y afecto. Aprende a expresar sentimientos, emociones básicas y desarrolla cierta independencia y sentido de sí mismo. Ya en esta etapa los niños manifiestan considerables diferencias de personalidad y temperamento.
3. ***Niñez temprana (3 a 6 años):*** Durante los años prescolares de la niñez temprana, los niños continúan su rápido crecimiento físico, cognoscitivo y lingüístico. Ahora pueden cuidarse mejor, empiezan a desarrollar un auto concepto, así como identidad, adquieren roles de género y se muestran interesados en jugar con otros niños. La calidad de la relación padre-hijo es importante en el proceso de socialización que tiene lugar en este periodo.
4. ***Niñez intermedia (6 a 11 años):*** Los niños hacen avances notables en su habilidad para la lectura, la escritura y la aritmética; para comprender su mundo y para pensar de manera lógica. El logro académico adquiere una importancia vital, lo mismo que un ajuste exitoso con los padres. Tanto el desarrollo psicosocial como el moral, proceden a una tasa rápida. La calidad de las relaciones familiares sigue ejerciendo una gran influencia sobre el ajuste emocional y social.
5. ***Adolescencia (11 a 20 años):*** Es el periodo de transición entre la niñez y la vida adulta durante la cual acontece la maduración sexual, empieza el pensamiento de operaciones formales y ocurre la preparación para ingresar al mundo de los adultos. Una tarea psicosocial importante se esta

etapa es la formación de una identidad positiva. A medida que los adolescentes buscan una mayor independencia de los padres, también desean mayor contacto y sentido de pertenencia y compañía con sus pares.

**6. *Edad adulta temprana (20 a 40 años):*** Durante esta etapa deben resolverse retos importantes como alcanzar la intimidad, elegir carrera y lograr el éxito vocacional. Los jóvenes adultos enfrentan otras decisiones como el matrimonio, la elección de la pareja y la posibilidad de convertirse en padres. Algunos enfrentan la probabilidad del divorcio y de contraer nuevas nupcias, lo que puede dar resultado a una familia compuesta. Muchas de las decisiones tomadas establecen en el escenario para la vida posterior.

**7. *Edad adulta intermedia (40-65 años):*** En esta etapa muchas personas empiezan a sentir que el tiempo se le escapa a medida que su reloj social y biológico sigue su paso. En algunos, esto da lugar a una crisis de la edad madura, durante la cual reexaminan muchas facetas de su vida. Para los padres cuyos hijos han dejado el hogar, los años de la edad madura pueden ser un tiempo de mayor libertad porque ahora están libres para atender sus propios intereses. Es un periodo en que mucha gente alcanza a máxima responsabilidad personal y social, así como éxito profesional. Sin embargo, es necesario ajustarse a los cambios corporales y a las situaciones emocionales, sociales y laborales.

**8. *Edad adulta tardía (65 años en adelante):*** la vejez es un momento de ajuste, particularmente a los cambios en las capacidades físicas, las situaciones personales, sociales y las relaciones. Es necesario, prestar mayor atención al cuidado de la salud para mantener el vigor físico y el bienestar. La persistencia de las capacidades verbales permite que algunos individuos continúen desarrollando su conocimiento habilidades cognitivas. Las relaciones con los hijos adultos, los nietos y otros parientes adquieren un nuevo significado, especialmente para los que han enviudado. Mantener y establecer amistades significativas con los pares es especialmente importante para el bienestar.

Una posición muy interesante de éste autor es que a través de su teoría se puede explicar por qué algunas personas a veces parecen estar en una etapa del desarrollo que aparentemente no les corresponde. Evidenciando que la influencia del entorno y el rol que debe vivir esa persona, juegan un factor determinante en su comportamiento y en la construcción de su proyecto de vida.

Sin embargo, desde la perspectiva de la psicología humanista “los seres humanos son agentes libres con capacidades superiores para utilizar los símbolos y pensar en términos abstractos, considera que la gente es capaz de hacer elecciones inteligentes, de ser responsables de sus acciones y realizar su potencial” (Rice, 1997.p.40)

Acorde a este planteamiento, se encuentra la psicóloga alemana Charlotte Bühler (1974), quien afirma que la meta de los seres humanos es tener un equilibrio biológico y psicológico liberando las tensiones, así como la autorrealización que le permitirá crecer, mejorar y alcanzar aquello que se va proponiendo en cada fase de su desarrollo. Bühler considera tres factores importantes durante el desarrollo de la persona, que son: los eventos externos que rodean la vida de la persona, las reacciones internas que tiene hacia esos eventos, y sus logros de producción. Ya que estos son los que permean el proceso de vida del individuo.

Buhler, divide el desarrollo humano en cinco fases las cuales se componen de un equilibrio entre el desarrollo biológico y psicológico del individuo, con respecto a su edad.

\* Fase uno: 0-15 años

\* Fase dos: 16-27 años

\* Fase tres: 28-47 años

\* Fase cuatro: 48-62 años

\* Fase cinco: 63- en adelante

Según la autora, para llevar a cabo satisfactoriamente estas fases el ser humano debe de tener un estado físico ideal y vivir en una sociedad ideal pues en esta teoría, no se tomó en cuenta

los factores externos que puedan influir en el ser humano, ejemplo la situación actual en la que nos encontramos cubrir las necesidades fisiológicas es un poco más difícil y en ocasiones imposible, esto nos lleva a una incongruencia ya que si no se cuenta con un estado físico ideal no se lleva a cabo el proceso.

Como se ha planteado, a lo largo del ciclo vital, los individuos experimentan una serie de acontecimientos que, sin duda, influyen en su desarrollo individual y colectivo. Tales acontecimientos parecen introducir cambios en la vida de los sujetos, por lo tanto, es necesario analizar la importancia de los acontecimientos vitales como factores de cambio, dentro del ciclo vital. Desde este punto de partida, Rodrigo (1985), plantea la existencia de tres tipos de eventos, eventos normativos relacionados con la edad, eventos normativos relacionados con el tiempo histórico, y finalmente, un tercer tipo de acontecimientos considerados como no normativos, que solamente son experimentados por algunos sujetos a lo largo de su vida.

1. *Los eventos normativos*: hacen referencia a factores biológicos o sociales que muestran una alta relación con la edad de los individuos. Es decir, aparecen a una edad determinada. Dentro de este grupo caben tanto las tradicionales influencias biológico-madurativas, como otros factores sociales (p. ej., la escolarización en la infancia o la jubilación en la vejez) que muestran una gran homogeneidad interindividual en la forma y momento de aparición. Son responsables de los grandes rasgos en los que se parece el desarrollo de todas las personas.
2. *los eventos relacionados con el tiempo histórico*: hacen referencia a factores también de tipo biológico o social, pero que son específicos de cierto momento histórico y afectan a personas de diferentes edades (generaciones) de manera diferenciada. Pueden incluir tanto influencias lentas o a largo plazo (como p. ej. el proceso de cambio tecnológico, el cambio de valores respecto a la vida en pareja, etc.) como otras más puntuales y específicas (por ejemplo, una guerra, una epidemia o la invención de un

electrodoméstico). Se suele hacer referencia a este tipo de determinantes como factores generacionales o de cohorte. Son los responsables de que los miembros de una determinada generación, por el hecho de haber vivido las mismas experiencias históricas, muestren cierto parecido

3. *Los eventos no-normativos*: se refieren a factores biológicos o sociales que afectan a individuos o grupos sociales muy concretos en un momento dado de sus vidas, sin seguir patrones ni secuencias fijas. Por ejemplo, este tipo de eventos pueden afectar a la esfera laboral (cierre de la empresa en la que se trabaja), familiar (divorcio, orfandad) o de la salud (accidente grave). Como representantes de las experiencias vitales únicas, estos factores son responsables de gran parte de las diferencias interindividuales, sobre todo en personas de la misma generación.

En resumen, se puede concluir que el enfoque del ciclo vital no únicamente aspira al estudio de un individuo que cambia a lo largo de la vida, sino a entender este cambio como un fenómeno intrínsecamente vinculado a un entorno biosocial también en transformación.

Finalmente, retomando a Paul Baltes (1998), considera que el desarrollo humano es un proceso complejo que generalmente se divide en cuatro dimensiones básicas las cuales tienen un considerable nivel de interdependencia entre ellas:

1. *Dimensión Del Desarrollo Físico*: Incluye los factores genéticos del crecimiento físico, relacionadas con la salud, el sueño, el funcionamiento motor, nervioso y sexual, entre otros.
2. *Dimensión Del Desarrollo Cognoscitivo*: Incluye todos los cambios en los procesos intelectuales del pensamiento, el aprendizaje, el recuerdo, los juicios, la solución de problemas y la comunicación. Incluye influencias ambientales y hereditarias en el proceso de desarrollo.

3. *Dimensión Del Desarrollo emocional:* Incluye el desarrollo de la confianza, el amor, la seguridad, los sentimientos, el concepto de sí mismo y un análisis de la propia conducta.
4. *Dimensión Del Desarrollo Social:* Hace hincapié en el proceso de socialización, el desarrollo moral y las relaciones con los pares y los miembros de la familia. Discute el matrimonio, a paternidad, el trabajo, así como los roles vocacionales y el empleo.

Teniendo esta claridad contextual y referencial sobre el *ciclo de vida*, se puede afirmar que todo ser humano por naturaleza, busca posibilidades continuas de crecimiento para su propio desarrollo (personal, familiar y profesional). Por lo tanto, es necesario hacer énfasis en las conductas que son más adaptativas, constructivas y funcionales a la realidad que vive el sujeto, para proceder con la planeación y ejecución de su proyecto de vida. De allí la importancia de abordar seguidamente este tema.

El cubano Ovidio D'angelo Hernández<sup>6</sup> (1998), desde el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas-CIPS, ha estudiado en los últimos 31 años el desarrollo integral del ser humano, identificando en dichos estudios cómo las personas piensan, planean y desarrollan en el ciclo vital, su propio proyecto de vida (personal, familiar y profesional) como una categoría básica de interpretación de la identidad individual y social.

D'angelo Hernández (1998), afirma que todo sujeto para planear un proyecto de vida, debe tener cierta "*vitalidad*" (energía y motivación) que le mantenga en constante crecimiento, desarrollo y actualización de sus potencialidades; es un proceso continuo de crecer y auto realizarse que necesitan los seres humanos para ser personas vitales. Esto significa que, para ser personas vitales, además del crecimiento sistemático se necesita la realización en lo físico, espiritual, social,

---

<sup>6</sup> PROYECTO DE VIDA Y DESARROLLO INTEGRAL HUMANO.- Ovidio D'Angelo Hernández. Autor Cubano, Director del centro de investigaciones psicológicas y sociológicas – CIPS y columnista principal de la revista Cubana de Psicología.

profesional, económico etc; así como, ser conscientes de querer crecer, cambiar o madurar y aprender.

En línea con este Autor, el *Proyecto de vida*, es el subsistema psicológico más importante de un individuo, que se traduce en un “modelo ideal” sobre lo que el individuo espera o quiere ser y hacer, que toma forma concreta en la disposición real acorde a sus posibilidades internas y externas de lograrlo, definiendo así su relación hacia el mundo y hacia sí mismo, su razón de ser como individuo en un contexto y tipo de sociedad determinada (D`Angelo, O, 1998). Acorde a esta mirada, el proyecto de vida se concibe como organizador de actividades principales que contribuye a delinear el estilo de vida personal y sus modos característicos de vida cotidiana en todas las esferas de la sociedad.

Al proyecto de vida se le articulan las siguientes dimensiones de situaciones vitales de la persona (D`Angelo Hernández O, 1998): Valores morales, estéticos, sociales, y orientaciones de la personalidad, en segunda instancia, una programación de tareas, metas, planes, acción social y finalmente una capacidad de regular su acción a través de estrategias, autodesarrollo, integridad personal y expresión.

Este mismo autor, afirma que existen 3 áreas de desarrollo importantes a considerar en la planeación del proyecto de vida de una persona:

1. **Área de Desarrollo Individual:** Esta área se refiere a la comunicación interna necesaria para la conciencia y conocimiento de la persona consigo misma.
2. **Área de Desarrollo de la vida Familiar:** La familia puede llegar a ser un ambiente propicio de crecimiento que favorece el desarrollo de la persona.
3. **Área de Desarrollo en el Trabajo:** Este es junto a la familia, uno de los campos más importantes para trascender, ya que mediante él formamos o ingresamos a la planta productiva



y obtenemos posición social, económica, y estatus, adicionalmente nos permite pertenecer o sentirnos parte de grupos y a través de estos influimos en la sociedad.

A continuación, se amplían cada una de las categorías previamente descritas, teniendo en cuenta que cada ciclo contiene tramos planos, lisos, tramos desiguales y llenos de obstáculos, marcados con acontecimientos de importancia que indican donde se encuentra la persona en su ciclo y proyecto de vida.

#### **4.2.1.1 ESCENARIO DE ACTUACIÓN INDIVIDUAL:**

Como se ha estudiado hasta el momento, el proyecto de vida no solo depende del ciclo vital del sujeto, sino que también depende del alcance desarrollado en sus dimensiones (físicas, cognoscitivas, sociales y emocionales), por lo tanto, se retoman a los autores Erick Erickson (2000) para explicar las etapas de desarrollo psicosocial del hombre, también a Carl Rogers (1980), complementando las cualidades del ser humano para garantizar un funcionamiento completo en cualquier momento de su ciclo de vida y finalmente se tendrá en cuenta el ciclo de vida individual bajo la mirada del autor Edgar Schein (1998, 2004).

Acorde con Erickson (2000), el ser humano atraviesa 8 etapas necesarias para propender un apropiado desarrollo individual, estas etapas son:

- **Etapa 1: Confianza vs Desconfianza (0 a 18 meses):** El desarrollo de la confianza es la primera tarea del ego, el niño va a empezar a dejar que la madre salga de su campo de visión sin la ansiedad y la rabia, porque para él ya se ha convertido en una certeza interior, así como una previsibilidad exterior de que está cerca o va a volver pronto. El grado la confianza o desconfianza dependerá en gran medida de la calidad de la relación materna.
- **Etapa 2: Autonomía vs Vergüenza y Duda (18 meses-3 años):** El niño empieza su desarrollo cognitivo y muscular, controlando y ejercitando los músculos que se relacionan con las

excreciones corporales (control esfínteres). Si se deniega la autonomía, el niño siente que es incapaz, con dudas, y esto le lleva a la vergüenza. La autonomía sirve en un futuro para lograr con éxito la preservación de la vida económica y disponer de un sentido correcto de la justicia.

- **Etapa 3: Iniciativa vs Culpa (3 a 5 años):** La iniciativa se suma a la autonomía para lograr un objetivo, planificando y mostrándose activo en su consecución. Su desarrollo físico e intelectual es rápido, se muestra muy curioso y también aumenta su interés por relacionarse con otros niños, poniendo a prueba sus habilidades y capacidades.
- **Etapa 4: Laboriosidad vs Inferioridad (6-7 a los 12 años):** En esta etapa se reemplaza gradualmente a los deseos de juego y caprichos para ser más productivos y alcanzar objetivos, por ejemplo, en la escuela. Muestran un mayor interés por el funcionamiento de las cosas, intentan llevar a cabo las actividades por sí mismos, con su propio esfuerzo y utilizando sus conocimientos y habilidades. En esta etapa es muy importante la estimulación positiva en la familia, la escuela, o por el grupo de iguales. Los compañeros empiezan a tener una gran importancia en su vida social y de aprendizaje.
- **Etapa 5: Identidad vs Confusión de roles (adolescencia hasta los 20 aprox.):** El adolescente se fija en la apariencia y forma de actuar de los demás. la identidad del Yo es la confianza acumulada que le da uniformidad y continuidad interna propia, ofreciendo con ella un significado para los demás. El adolescente es cada vez más independiente y se va distanciando de los padres para pasar más tiempo con los amigos. Empiezan a pensar en el futuro: qué estudiar, en qué trabajar, dónde vivir, etc. Comienzan a afianzar su propia identidad basándose en sus experiencias.
- **Etapa 6: Intimidad vs Aislamiento (20 a los 40 años):** La intimidad se refiere al proceso de consecución de relaciones con la familia y la pareja o el apareamiento conyugal. Empieza la verdadera reciprocidad sexual, el dar y recibir tanto a nivel físico como emocional: apoyo, amor, confianza, y todos los demás elementos que normalmente se asocian con las relaciones adultas sanas, propicias para el apareamiento y la crianza de los niños.

- **Etapa 7: Generatividad vs Estancamiento (40 a los 60 años):** Para el autor, la generatividad se extiende más allá de los propios hijos, y también para todas las generaciones futuras. Los resultados positivos de esta etapa de crisis dependen de contribuir positivamente y sin condiciones a la familia y la sociedad. También podemos ver esto como un fin de interés personal. Tener hijos no es un requisito previo para la generatividad, al igual que ser padre no es ninguna garantía de que se logrará generatividad. El cuidado de los hijos es algo escaso, pero el éxito en esta etapa depende en realidad de dar y cuidar, de poner algo nuevo en la vida, en la medida de las capacidades de uno.
- **Etapa 8: Integridad vs Desesperación (60 años hasta la muerte):** En esta etapa el individuo deja de ser productivo, o al menos en parte. Ya no tiene a hijos menores a su cargo y está entrando en la jubilación. El ego en esta etapa es la garantía de la integridad acumulada y de su capacidad de orden y sentido. La desesperación significa miedo a la propia muerte, así como a la pérdida de la autosuficiencia, amigos y seres queridos.

Además de estas etapas, el autor Carl Rogers (1951), representante de la psicología humanista, argumenta que, para tener un proyecto de vida, todo ser humano debe estar en “completo funcionamiento” a través de las siguientes cualidades:

- **Apertura a la experiencia:** Esto sería lo opuesto a la defensividad. Es la percepción precisa de las experiencias propias en el mundo, incluyendo los propios sentimientos. También comprende la capacidad de aceptar la realidad, otra vez incluyendo los propios sentimientos. Los sentimientos son una parte importante de la apertura puesto que conllevan a la valoración de su realidad.
- **Vivencia existencial:** Esto correspondería a vivir en el aquí y ahora. Rogers, siguiendo su tendencia a mantenerse en contacto con la realidad, insiste en que no vivimos en el pasado ni en el futuro; el primero se ha ido y el último ni siquiera existe. Sin embargo, esto no significa que no debamos aprender de nuestro pasado, ni que no debamos planificar o ni siquiera soñar

despiertos con el futuro. Simplemente, debemos reconocer estas cosas por lo que son: memorias y sueños, los cuales estamos experimentando ahora, en el presente.

- **Confianza organísmica:** Debemos permitirnos el dejarnos guiar por los procesos de evaluación o valoración propia, confiar en nosotros, hacer aquello que creemos que está bien; aquello que surge de forma natural. A lo que Rogers se refiere es a la confianza en el propio yo, en el sí mismo real y la única manera que tiene para conocer lo que es verdaderamente tu “self” es abriéndote a la experiencia y viviendo de forma existencialista.
- **Libertad experiencial:** Nos sentimos libres cuando se nos brindan las oportunidades. Rogers dice que la persona que funciona al cien por cien reconoce ese sentimiento de libertad y asume las responsabilidades de sus oportunidades.
- **Creatividad.** Si te sientes libre y responsable, actuarás acorde con esto y participarás en el mundo. Una persona completamente funcional, se sentirá obligada por naturaleza a contribuir a la actualización de otros. Esto se puede hacer a través de la creatividad en las artes o en las ciencias, a través de la preocupación social o el amor paternal, o simplemente haciendo lo mejor posible el trabajo propio. La creatividad de Rogers es muy parecida a la generatividad de Erikson.

El área de Desarrollo individual está representada en las necesidades y características propias del sujeto, derivadas de su interacción dentro de su espacio de vida total (trabajo, familia y autodesarrollo). Según Schein (1994), conforme progresa el desarrollo de la persona, se hace cada vez más claro que los intereses individuales, familiares y de trabajo, interactúan fuertemente dentro de las personas a lo largo de sus vidas. Por eso, esta interacción no debería ser ignorada.

Acorde con Schein (2004), las etapas del ciclo de vida de un sujeto se categorizan en 5 etapas:

- ***Etapa 1: “Los primeros 30 Años”.*** Es el periodo de alejamiento de la casa y del establecimiento por cuenta propia en el mundo adulto. Usualmente se está formando una familia y una carrera y aunque se tiende a sentir muy seguro en este periodo, los compromisos serán revisados dos décadas después por la persona, es un periodo con muchas tareas difíciles, pero también es un periodo de mucha energía, entusiasmo e idealismo, lo que facilita el enfrentamiento de las mismas por la persona.
- ***Etapa 2: “entre los 31 y 40 años”.*** En este periodo se inicia con una transición hacia la reevaluación de su primera parte de la vida, se reexamina y reestablece los ideales, se verifican los compromisos y la persona entra en un periodo de reorientación o estabilización. Las realidades del mundo del trabajo, del matrimonio, del crecimiento de los hijos y del enfrentamiento de responsabilidades financieras. Conforme se evalúan estas elecciones, la persona entra en un periodo de compromisos más permanentes de asentamiento personal.
- ***Etapa 3: “entre los 40 y 50 años”.*** La mayoría de las personas afrontan cierto tipo de transición o crisis de la “vida media”. Ahora se han hecho compromisos permanentes y se deben evaluar las consecuencias de estos, respecto a los sueños, esperanzas, ambiciones de los tiempos anteriores. Lo que impone esta auto-confrontación es el reconocer en algún nivel de la conciencia, la propia mortalidad, el hecho de que se ha vivido al menos la mitad de la vida. Ahora la persona deberá aprender a vivir con las consecuencias de las elecciones hechas previamente. Las personas en esta etapa llegan a conocer a sus hijos como adolescentes y adultos reviviendo sus propios conflictos, pero logrando después un equilibrio basado en una mayor auto-aceptación.
- ***Etapa 4: “después de los 50 años”.*** Las personas aquí, deberán enfrentar las consecuencias del “Nido Vacío”, el crecimiento y alejamiento de los propios hijos, la necesidad de establecer nuevos patrones de intimidad con la pareja, conforme descubren de pronto que, ausentes ya los hijos, su cónyuge es todo lo que tienen. Conforme se van resolviendo estos problemas, va creciendo la auto aceptación y la satisfacción, conforme las personas aprenden que sus vidas

son realmente su propia responsabilidad, empieza un periodo de relativa estabilidad y conformidad. Se puede presentar la sensación de que se está acabado el tiempo y que el aporte que vaya a hacer, debe hacerse ahora. Conforme la persona se estabiliza, debe empezar también a prepararse para el retiro y el cambio potencial en estilo de vida que puede venir como resultado de los cambios en el estatus financiero, social o de salud.

- **Etapa 5: “después de los 60 años hasta la muerte”.** Se enfrentan al retiro laboral y los cambios que este pueda ocasionar, pueden agudizarse los problemas de salud y la persona se enfrenta con los importantes traumas de la muerte de amigos cercanos o del cónyuge. Mientras la persona se ha pasado la vida siendo independiente, ahora afronta la posibilidad de volverse dependiente de nuevo, la muerte se convierte en una realidad, la rutina diaria de la vida gira cada vez más alrededor del manejo de nuestra salud física. Si la persona logra manejar las diversas tareas de la vejez, valora sus éxitos, aprecia su sabiduría y la experiencia conforme declinan las habilidades y competencias reales, puede prepararse para la muerte con un sentimiento de integración y satisfacción.

Acorde a estos autores, el desarrollo individual es una de las áreas más importantes, porque al estar equilibrado y con adecuado desarrollo, el sujeto logra disponer de recursos personales apropiados para la planeación y ejecución de su proyecto de vida. Sin embargo, la identidad social del sujeto también depende del área de desarrollo familiar, por lo cual es pertinente revisar a continuación.

#### **4.2.1.2 ESCENARIO DE ACTUACIÓN FAMILIAR:**

La familia es una unidad compleja, porque está integrada por varios individuos, todos ellos dentro de sus propios ciclos personales y laborales. Adicionalmente puede tener diversas configuraciones o estructuras que son en parte, objeto de desarrollo y para cada ciclo, el desarrollo puede ser diferente.

Son evidentes los cambios en los estilos de vida familiar y cómo estas han ido evolucionando: parejas que viven juntos sin estar casados, decisiones explícitas de no tener hijos, vida comunal en la que los cuidados iniciales de los hijos son proporcionados por personas diferentes a los padres, frecuentes divorcios, matrimonios del mismo sexo y familias integradas por humanos y animales. A pesar de estas variaciones es posible identificar algunos temas en común, los cuales son mencionados por, Duvall e. (2005), Geyman j.p (1980) Mc Goldrick (1990), Estrada (2003) y Schein e.(1974) en sus diversos estudios del ciclo Vital de la familia:

Acorde con Mc Goldrick (1990) y Estrada (2003), su modelo es el más conocido y utilizado en las áreas que investigan la familia (sociología, psicología, social, medicina), ya que recoge ampliamente los modelos anteriores. En este se reconocen las siguientes seis (6) fases:

1. Adulto Joven Independiente
2. Formación de la pareja
3. Familia con hijos pequeños
4. Familias con hijos adolescentes
5. Familia en plataforma de despegue
6. Familias en la vejez

Sin embargo, Schein (2004), retoma en su modelo una explicación más precisa del ciclo vital familiar, de la siguiente manera:

- ***Ciclo de vida “Niño Dependiente”***: Los asunto a confrontar son el aprender a adaptarse al ambiente creado por los padres, aprender a ser independientes y dominar dicho ambiente y aprender a relacionarse bien con sus padres mientras continúa dependiendo de ellos.
- ***Ciclo de vida “Transición a la vida adulta”***. La persona debe manejar el delicado equilibrio entre la independencia total y la independencia parcial para permitir ensayos y errores en su ambiente seguro.

- ***Ciclo de vida “Adulto Soltero”***. La persona debe aprender a manejar las relaciones con el género opuesto, decidirá sobre casarse o no, o en encontrar una pareja con quien vivir.
- ***Ciclo de vida “Adulto Casado”***. La persona aprenderá a convivir con su pareja, establecerá su hogar propio, decidirá sobre tener o no hijos y hará un compromiso a largo plazo respecto de cierto estilo de familia y ciertos requerimientos financieros.
- ***Ciclo de vida “Padre o Madre de hijos pequeños”***. La persona se ajustará emocionalmente a la paternidad en términos legales, morales y emocionales, de ajustará a la realidad del cuidado y atención de los hijos, manejará las realidades de varios niños y reevaluará los valores y aspiraciones propias sobre sus hijos, como la educación.
- ***Ciclo de vida “Padre o Madre de hijos adolescentes”***. Manejará las necesidades de independencia y la rebelión de los hijos propios, manejar los sentimientos propios de la adolescencia reavivados por los hijos, aceptará los valores cambiantes entre el estilo de vida propio y el de los hijos, aumentará la madurez por la experiencia de tratar hijos en crecimiento y se preparará para la partida de los hijos y los posibles cambios resultantes en rol y estilo de vida.
- ***Ciclo de vida “Padre o Madre de hijos adultos”***. La persona se enfrentará a la pérdida del rol parental (nido vacío), construirá una nueva relación con el cónyuge, equilibrará las necesidades de la familia con las necesidades de autodesarrollo y necesidades de carrera y finalmente aceptará responsabilidades por los padres propios, posiblemente financiera o emocionalmente.
- ***Ciclo de vida “Abuelos”***. La persona aprende a establecer un nuevo vínculo con un niño pequeño, tratará con sus hijos propios áreas de congruencia y de conflicto, evaluará su rol propio como consejero para ayudar a las generaciones más jóvenes y evaluará el grado en que los roles familiares pueden compensar los reducidos roles de trabajo.



- **Ciclo de vida “Separado, divorciado o viudo”.** Los asuntos y tareas específicos en estos estados serán muy personales y dependerán de las circunstancias específicas propias del cambio de estatus y su significado para la persona.

La relación entre las áreas de desarrollo familiar e individual, se complejiza cuando el área de desarrollo laboral empieza a interactuar al mismo tiempo. Lo que lleva al sujeto a planear, tomar decisiones y visualizar ajustes en su proyecto de vida para poder cumplir con sus ideales en sus tres áreas vitales más importantes que le dan la identidad de SER humano. De allí la importancia, de abordar el área de desarrollo laboral que se verá a continuación.

#### **4.2.3.3 ESCENARIO DE ACTUACIÓN LABORAL**

A este punto, los conflictos potenciales entre el trabajo y la familia probablemente sean más difíciles que el conflicto entre el trabajo y el desarrollo personal o entre el autodesarrollo y el desarrollo familiar, porque el trabajo y la familia probablemente implicarán compromisos externos más extensos.

Acorde con Schein (2004), existen otros aspectos de la situación laboral que tendrán impacto en la vida familiar y/o personal:

- ***El tiempo requerido por un trabajo y la forma de distribución de esas horas*** (horarios de trabajo, cambios frecuentes de turnos, prolongación de la jornada no planeada, turnos en fines de semana o el teletrabajo, horarios flexibles o tiempos parciales).
- ***La localización geográfica del trabajo y la cantidad de viajes o mudanzas***, es una segunda fuente potencial de tensión entre el trabajo y la familia (relaciones sociales deterioradas, mayor responsabilidad para el cónyuge, alta fatiga por los viajes frecuentes, temor del cónyuge por estar solo o sola, la preocupación mutua adicional por la separación temporal de los cónyuges, manejo de hijos con padres ausentes, etc).

- ***La cantidad y tipo de ingresos y prestigio que la carrera le genera a su ocupante***, lo cual tiene un impacto directo para su familia (estilo de vida de la familia, calidad de la educación, vacaciones, posesiones, y actividades de esparcimiento están relacionados directamente con el ingreso). Además, está el impacto psicológico de que el trabajo proporciona prestigio, autoestima y bienestar emocional (un trabajo agotador o degradante puede originar relaciones familiares tensas).
- ***El tipo de trabajo en sí y el clima emocional*** que rodea al trabajo tiene un impacto directo en la vida familiar. (personas con poca autonomía en el trabajo, pueden buscar compensar con una figura más autocrática en el hogar, personas que trabajan con intensos encuentros interpersonales puede desarrollar la fatiga de interacción y huir de los contactos, aislándose en casa).

El investigador Donald Super<sup>7</sup> (1974), propone 5 etapas en el desarrollo laboral, afirmando que los comportamientos de los sujetos en esta área, mejoran el concepto que tienen éstos de sí mismos, según su nivel de desarrollo:

- ***Etapas de crecimiento:*** la cual se da entre los 4 y 14 años de edad, periodo en el cual se identifican fantasías, intereses y capacidades laborales. Lo más importante en esta etapa es la cristalización de una preferencia profesional.
- ***Etapas de Exploración:*** La cual se da entre los 15 y 24 años de edad, rango en el que la persona realiza una transición y un tanteo de esa preferencia laboral, poniendo los medios para cumplirla.
- ***Etapas de Establecimiento:*** la cual se da entre los 25 y 30 años de edad, tiempo en el que la persona ensaya su vida profesional, para luego estabilizarse entre los 31 y 45 años. La estabilización le conlleva a una consolidación, la cual le permite a la persona permanecer en el

mundo laboral, ser promovido, mantener en formación permanente y enfrentar diversas crisis a mitad de la carrera (abandonos, cambios, nuevos objetivos)

- ***Etapa de mantenimiento:*** Se da entre los 45 y 65 años de edad, tiempo en que el profesional desea progresar y conservar su estatus.
- ***Etapa del retiro:*** es la correspondiente al declive y retiro de su vida laboral.

Esta mirada, puede complementarse con la de los autores Cummings y Worley (2007) quienes, a través de sus estudios, argumentan que el trabajo acompaña al sujeto en toda su vida, o por lo menos en los años de mayor productividad. Afirman que casi todos los trabajadores se preparan para ocupar algún empleo o cargo, mediante alguna forma de educación. Con el transcurrir del tiempo y de su carrera, el trabajador se establece en diferentes puestos hasta la jubilación. La permanencia o duración de cada etapa varía dependiendo de cada individuo, pero la mayoría de los trabajadores pasan por todas las etapas, por lo que es relevante mencionarlas:

- ***Búsqueda del primer empleo:*** conlleva a la adaptación de la persona en su ambiente laboral, el individuo enfrenta los problemas de “acoplamiento” en los que deberá conocer que la realidad es otra y que los aspectos teóricos que ha asimilado durante la preparación académica servirán de poco en situaciones propias del trabajo; en esta etapa se establecen las verdaderas bases para la carrera, se aprende de los errores que se han cometido; el verdadero aprovechamiento de los mismos llevará al individuo a perfeccionarse como persona, empleado y profesional. El joven profesional en esta etapa crea un vínculo profesional con sus supervisores además hay actividades centrales en esta etapa debido que las actividades centrales.
- ***Etapa del progreso:*** Esta etapa dura aproximadamente entre los 30 y 45 años; y es donde los individuos deciden seguir con su carrera o si se detiene. En esta fase se supera la relación de dependencia presentada en la primera etapa por lo tanto se espera que el profesional trabaje de manera independiente y reciba menos instrucciones; demuestre sus capacidades, habilidades en un campo técnico específico.

- ***Etapa de Mantenimiento:*** Llegada a esta fase, el profesional se convierte en mentores de quienes llegan a la primera etapa, es decir, estas personas cuentan con la suficiente experiencia de trabajo, sienten autosatisfacción, si han logrado obtener grandes triunfos, ascensos en la organización por lo tanto pueden asesorar a los aprendices. No obstante, existen personas que no se sienten satisfechas con lo que han logrado a lo largo de su carrera, por lo que experimentan la llamada crisis de la mitad de la carrera, experimentando malestares psicológicos.
- ***Etapa de Jubilación:*** La persona va llegando al ocaso de su carrera profesional y son muy pocas las que logran llegar a esta fase; muchos les quedará la satisfacción personal como laboral de su buen desempeño, otros tendrán sueños frustrados, actividades inconclusas; cabe mencionar también el cansancio físico y mental con el transcurrir de los años laborados. Es por eso que cuando llega el retiro, los individuos se dedican a otras actividades que quizás no pudieron hacer durante su vida laboral. Sin embargo, el retiro no solo llega por la edad o la cantidad de años laborados, en ocasiones esta etapa se precipita dado que la salud de la persona o la situación financiera lo obligan a permanecer años ausente preocupado por satisfacer sus necesidades.

Teniendo como objetivo principal en esta investigación, buscar una relación entre el ciclo de vida personal, familiar y laboral de trabajadores con el mundo del trabajo, será necesario hacer un abordaje de la actualidad laboral, la empleabilidad y el ciclo de vida del consumo, los cuales se ampliarán en la siguiente sección.

#### 4.2.1.4 RELACIONES INTERDEPENDIENTES ENTRE LOS ESCENARIOS DE ACTUACIÓN PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL:

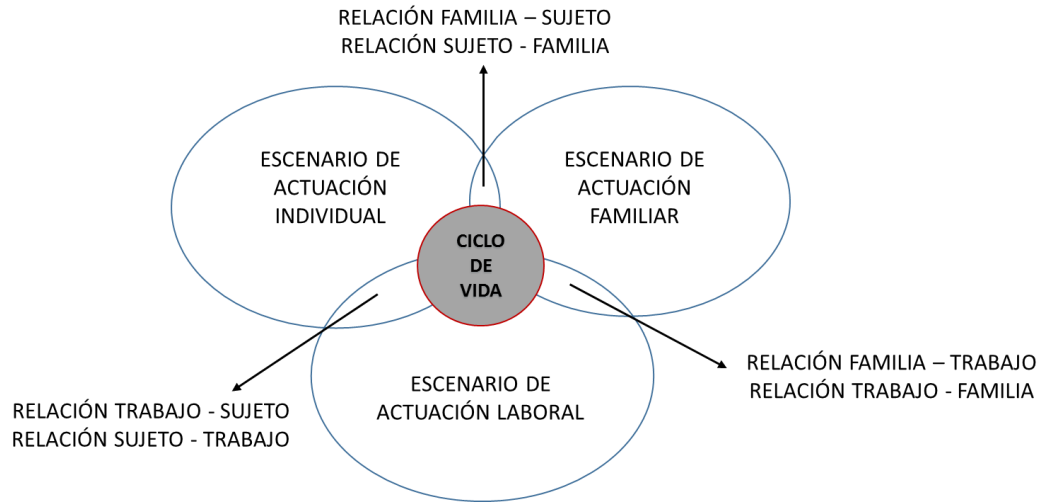


Figura 3 “Relaciones interdependientes del ciclo de vida”

Fuente: Elaboración Propia

Los tres escenarios de actuación del individuo, interactúan simultáneamente y multidireccionalmente, reflejando como resultado el ciclo vital del sujeto. Dichas interacciones se dan de manera bidireccional, de forma continua e influyendo unas en otras, generando así, subrelaciones entre ellas que pueden llevar a la persona a sobrellevar presiones, reevaluar su proyecto de vida o tomar decisiones que impactaran su presente y futuro. A continuación, se abordan dichas relaciones:

- ***Relación Familia - Trabajo:***

La familia y el trabajo constituyen dos ejes organizadores de la vida cotidiana, dos mundos que ya no se encuentran separados, sino que se funden en el contexto de las interacciones sociales, económicas y políticas (Goldani, 2001).

El análisis de la familia y el trabajo, implica la vinculación de dos unidades: la doméstica y la laboral, e implica también la articulación de los individuos en los diferentes papeles que asumen y de las relaciones sociales que entre ellos establecen. Desde una postura weberiana, una relación social es una conducta que implica al otro, en tanto que va más allá de la conducta del otro, y descansa en la posibilidad de que se actuará socialmente en un sentido esperado. De esta forma, en sus relaciones sociales las personas orientan sus acciones fundamentalmente por tres motivos: el hábito o las normas, las emociones y los sentimientos, es decir, lo subjetivo, y las metas o la racionalidad, que integran, entre otros, las expectativas y la adquisición de recursos y medios (Weber, 1996).

- ***Relación Familia – Sujeto:***

Como todo sistema de orden social, la familia está interrelacionada con otros sistemas como lo son: el individuo y la sociedad. Es un sistema abierto que intercambia energía e información con su medio. Es la célula básica de la sociedad y es donde el individuo adquiere sus primeras experiencias y concepciones del mundo, además, le aporta las condiciones necesarias para un adecuado y sano desarrollo de su personalidad, lo prepara para su futura inserción social. Constituye un microsistema funcional sujeto a leyes y normas que responden a las necesidades internas del individuo y a su vez refleja la realidad externa.

El núcleo familiar es considerado el entorno más cercano e importante en la vida de una persona, y en conjunto con la satisfacción en el trabajo, son dominios que contribuyen significativamente al bienestar de un individuo (Guerrero, 2003). Asimismo, la familia es considerada una de las piezas nucleares de las leyes e instituciones capaces de brindar

apoyo en medio de los cambios, aunque ella misma se vea sometida a modificaciones, conservándose, no obstante, a través de éstos: es una institución a la vez perdurable y modificable (Ardila Gómez, 2009).

Bajo este contexto, la familia se ha considerado una fuente primaria de apoyo social, pues sus miembros están en condiciones de ofrecer entre sí la ayuda que necesitan (cariño, cuidado, asistencia, etc.), y como unidad biopsicosocial cumple diversas funciones, siendo una de las principales a evaluar la funcionalidad de la misma en el apoyo intermiembros (Cabello y D'Anello, 2001). Nebot, Lafuente, Tomás, Borrell & Ferrando (2002) señalan que entre los mecanismos que explicarían la relación que existiría entre apoyo social y salud, se encuentran los mecanismos de tipo psicológico como mejora en la autoestima, percepción de autoeficacia o la capacidad de afrontar las situaciones problemáticas.

La influencia del medio social en el desarrollo de la personalidad de cada individuo a través de los sistemas de actividad y comunicación, discurre de modo institucionalizado y de modo espontáneo. Constituyen estos los espacios, partiendo del medio familiar, en los cuales la sociedad va alcanzando un sentido personal para el individuo, integrándose a su personalidad de manera irrepetible, singular y caracteriza su expresión individualizada (Pellini 2010).

Es precisamente en el seno de la familia, con sus múltiples tipos de relaciones, donde por vez primera el individuo aprende el valor y significado de pertenecer a un grupo y cuando da los primeros pasos hacia la socialización: el proceso de aprender en y con la sociedad. La familia proporciona tres ventajas principales al individuo y, en mayor o menor grado, lo mismo sucede con todos los grupos: En primer lugar, la familia proporciona un tipo especial de marco de seguridad para todos sus miembros, ampliamente basada en el afecto y confianza mutuos y en los propósitos compartidos. El individuo no está solo; todo

aquello que suceda a un miembro de la familia tiene grandes posibilidades de afectar a los demás. Dentro de este ámbito familiar, cada cual tiene un puesto, un status propio; los otros miembros le prestan apoyo para el logro de sus tareas específicas y de sus necesidades (Ares 2002).

Dentro del medio ambiente familiar, cada uno goza de plena libertad para ser él mismo, para expresar sus ideas, esperanzas y estados de ánimo, o sus sentimientos negativos (odio, resentimiento, depresión, etc.), sabiendo que, por regla general, el grupo familiar comprenderá y tolerará la tensión resultante (Ares 2002).

En segundo lugar, la familia presenta ciertas exigencias no específicas a cada uno de sus miembros para que todos contribuyan, dentro de sus respectivas posibilidades, al bien del grupo. Todos los miembros han de aprender a conformarse a estas exigencias. Puede que ello limite su libertad, pero, al mismo tiempo, es un elemento necesario en el proceso de integración social (Ares 2002).

Finalmente, el grupo familiar otorga premios y castigos con objeto de que su unidad esencial sea conservada mientras sea necesario. Las recompensas suelen tomar forma de alabanza, aprobación, gratitud o aprecio. Los castigos consisten en reproches, censuras, limitación de libertades, exclusión temporal del grupo, y sentimientos de culpabilidad que aparecen cuando otros miembros de la familia resultan lesionados (Ares 2002).

- **Relación Sujeto – Familia:**

Acorde con Valladares (2003), la relación individuo-familia-sociedad hay que entenderla en sus múltiples interrelaciones y no como un proceso unidireccional. Este grupo social primario es la instancia de intermediación entre el individuo y la sociedad; constituye el espacio por excelencia para el desarrollo de la identidad y es la primera fuente de socialización del individuo. Es en la familia donde la persona adquiere sus primeras experiencias, valores, concepción del mundo.



La necesidad de vivir en familia que tiene el ser humano, se acrecienta ante el carácter eminentemente psicológico que tiene la relación niño-adulto durante todo el proceso en el cual crece y deviene la personalidad. Los adultos que se ocupan del cuidado del niño y que constituyen su familia, garantizan que se produzcan los procesos psicológicos que intervienen en el desarrollo de la personalidad, así como en la identidad del yo, la socialización y la autonomía, entre otros, Valladares (2003)

- ***Relación Sujeto – Trabajo:***

De acuerdo a Collins (2007), el individuo se incorpora a la organización llevando consigo todo su bagaje psicológico, es decir aporta al conjunto organizacional sus habilidades, destrezas, valores, percepciones, actitudes, motivaciones, expectativas y metas que tiene, junto con otros aspectos inherentes a su temperamento y personalidad, asimismo dentro de ella despliega sus actitudes, inteligencia, conocimientos y competencias, las cuales pueden ser congruentes con los objetivos de la organización o también pueden ir en contra de los objetivos de la misma. Desde otra perspectiva el individuo ingresa a la organización como un todo único e indivisible y lleva en si toda su contribución psicológica.

*El subsistema instintivo:* Compuesto de sus necesidades fisiológicas o primarias, como el hambre, la sed, la respiración, la territorialidad, etc lo cual debe satisfacer la organización para que el individuo pueda laborar con comodidad y seguridad.

*El subsistema volitivo y motivacional:* Son todas aquellas motivaciones secundarias o sociales y de autorrealización que guían sus acciones y su vida. Entre estas necesidades de reconocimiento, de estatus, de afecto, de poder, de pertenencia, etc, los cuales tendrán que ser factibles de ser logrados en la organización.

*El subsistema cognitivo:* Es el conjunto de habilidades intelectuales, tales como la inteligencia, la creatividad, la capacidad de análisis y síntesis, la habilidad de razonamiento, la habilidad de tomar decisiones, etc que le permiten al individuo aplicarlo y desarrollarlo y en compensación ser retribuido, ascendido y reconocido.

*El subsistema emotivo/afectivo:* Compuesto por emociones y sentimientos que experimenta en sus relaciones interpersonales de trabajo, así como en el desarrollo de sus tareas y funciones, lo cual determinara sus niveles de identificación y de satisfacción dentro de la organización.

*El subsistema conativo:* Es la expresión de sí mismo, mediante sus palabras, sus gestos, sus actos y actividades laborales, lo cual se manifestará de manera diaria y permanente en el ejercicio de sus roles, tareas y funciones.

Acorde con Álvarez, Gómez (2007), se parte de considerar que toda organización define una serie de prescripciones, reglamentaciones y secciones para acondicionar, modelar y anticipar la conducta de sus miembros, y la actitud que asuman éstos dentro de una organización, será producto de la evaluación que realicen de su entorno, en función de su percepción, de su personalidad y del aprendizaje que hayan obtenido. Se puede decir, que cada persona es única y responde de una manera particular a las políticas, los procedimientos, las normas, los programas, las órdenes y las tecnologías utilizadas en el ámbito organizacional, entre otras. De esta manera, existen personas amantes del trabajo rutinario, mientras que otras prefieren tareas retadoras; algunas gustan de una autonomía total y de la posibilidad de tomar decisiones, mientras que otras se muestran temerosas en cuanto tienen que tomar una decisión: hay quienes prefieren oportunidades de ascenso mientras las hay que anhelan aumentos de sueldo o salario.

Lo indicado facilita deducir que la conducta de los individuos es causada, pues, responde a un conjunto de estímulos externos que hacen que actúe de una manera particular. Es decir, las personas poseen conocimientos, destrezas, necesidades, metas, experiencias, que van a influir en su conducta y desempeño particular.

- ***Relación Trabajo – Sujeto:***

El individuo vive en un entorno social y esto le obliga a una relación y condiciona su comportamiento. La empresa, por ejemplo, está constituido por varias personas con objetivos y necesidades comunes, que pueden satisfacer cooperando entre ellos (González, Rodríguez 2005).

En línea con el autor, la interdependencia de estas personas y la toma de conciencia de cada uno en la participación común, es lo que constituye una organización. Para poder trabajar, es necesario que los miembros del grupo compartan sus creencias, sus valores y las normas que regulan su relación.

El trabajo es un medio de transformación del hombre, de realización, de creación de valores, en resumen, de calidad de vida. El trabajo, es en sí un elemento esencial en la calidad de vida del individuo, y esto es así ya que “la relación del hombre consigo mismo solo se hace objetiva y real para él a través de su relación con otro hombre” y es precisamente en el centro de trabajo donde estas relaciones tienen su más alto de materialización (González, Rodríguez 2005).

- ***Relación Trabajo – Familia:***

La conciliación trabajo-familia se ha vislumbrado como crucial y base sustancial del ajuste psicológico del individuo (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003; Shiffley, 2003; Jiménez & Moyano, 2008). Este equilibrio se ha investigado en términos de los conflictos potenciales que se traducen en insatisfacción familiar o laboral, partiendo de la hipótesis de que ambos dominios son difusos y dependientes (Parasuraman, Greenhaus & Rabinowitz,

1989). Según Greenhaus & Beutell (1985) el conflicto puede ocurrir cuando el individuo tiene que asumir distintos papeles, traduciéndose en una forma de conflicto inter-rólico en el que las presiones desde el dominio del trabajo y de la familia son mutuamente incompatibles en una diversidad de maneras.

Preliminarmente la temática del conflicto trabajo-familia era concebida de forma global y unidireccional, enfatizando en la idea de que el trabajo afectaba de manera negativa los roles familiares (Edwards & Rothbard, 2000). Sin embargo, investigaciones posteriores centraron su interés en la familia y en los efectos de ésta en el desempeño de los trabajadores, con lo cual se concluyó que la relación trabajo-familia es bidireccional, por lo cual se dio igual énfasis tanto al impacto que tiene el trabajo sobre la familia como al impacto que tiene la familia sobre las esferas del trabajo (Carlson, Kacmar & Williams, 2000; Greenhaus, Collins & Shaw, 2003).

Según Rodríguez & Nouvilas (2007), no se establecen las mismas dificultades si el conflicto surge en el trabajo e influye en la familia (conflicto trabajo-familia), por ejemplo presiones en el trabajo tales como las características del horario laboral, los estresores de rol, el estatus dentro de la organización o las características de la tarea, o por el contrario, si es la familia la que está influyendo en el trabajo (conflicto familia-trabajo) traducida en eventos como la evolución natural del ciclo familiar, el nacimiento de un hijo, las labores domésticas o la muerte de un miembro de la familia. En esta perspectiva, es esperable que al existir altos índices de satisfacción familiar y apoyo familiar el conflicto sea menor ya que si se cuenta con buenos niveles de relaciones familiares, presumiblemente, no habría mayores complicaciones en el núcleo familiar, pudiendo extrapolar esta relación a un conflicto interrol. Este conflicto presentaría características relacionadas con el tiempo, estrés y comportamiento (Carlson, Kacmar & Williams, 2000), por lo que si estos factores están presentes de manera positiva en algún sujeto los niveles de conflicto trabajo-familia serían menores.

## 4.3 EL MUNDO DEL TRABAJO

### *4.3.1 Contextualización del mundo del Trabajo:*

El trabajo a lo largo de la historia humana ha tenido un papel fundamental (social, económico, antropológico, histórico y psicológico) en la sociedad, ya que les facilita a las personas que han desempeñado actividades de este tipo a articularse de mejor manera a un sistema organizado donde puedan ser llamados ciudadanos (Prieto, 2000 y Alonso, 2005).

Existen diversas concepciones acerca del trabajo, sin embargo, según Arendt (2005), el trabajo se distingue como una actividad propia del ser humano, haciendo la diferenciación de quién lo debe hacer y cómo lo debe hacer. En la época greco-romana, el trabajo era una actividad asociada a los esclavos únicamente y tenía un significado de degradación; posteriormente bajo la tradición judeo-cristiana, el trabajo tiene un doble significado, por un lado, es sinónimo de castigo por haber desobedecido a Dios y por otra, es que el hecho de trabajar agrada a Dios y por tanto se puede vivir con otros y para otros, de allí la condición que el “trabajo dignifica al hombre” (Meda, 1995).

Más adelante, hacia la edad media al tomar dominancia el cristianismo el trabajo manual y artesanal, aunque era el oficio más común era rechazado y degradado ya que poseer tierras garantizaba más la libertad de la persona, abriendo así nuevas formas de organización social y riqueza (Pirenne, 1971; Prieto, 2000).

Para la época Moderna, el trabajo asume un papel más protagónico ya que es asumido no solo como un bien colectivo, sino como una actividad clave para la autonomía del individuo, por tanto, el trabajo empieza a concebirse como una actividad creadora, sinónimo de obra y eje fundante de la sociedad (Meda, 1995, Blanch, 1996; Prieto, 2000 y Arendt, 2005).

La importancia del trabajo y su carácter central, se amplía a aspectos de la vida personal, familiar, vecinal y profesional, configurando de esta manera formas de relación que permiten la transformación del mundo a través de la relación consigo mismo, con la naturaleza y los demás (Meda, 1995).

Acorde con De la Garza, (2014) y Giddens, (1998), el trabajo permite a las personas que lo realizan, la posibilidad de interactuar, estructurar el tiempo y estar dentro del modelo económico de la época moderna como el capitalismo.

Es así como el empleo pasa a ocupar un lugar privilegiado dentro del modelo capitalista, porque toda actividad que se realice y por la que se reciba un pago por realizarla, era considerada como trabajo. Asumir el empleo como una forma de trabajo, contribuyó a que este fuera considerado como central, atribuyéndole valores no solo instrumentales sino también de tipo expresivo. Por tanto, con el hecho de tener trabajo no solo se adquiría el derecho a obtener bienes materiales proporcionados por el modelo capitalista como la adquisición de vivienda, sino también inmateriales como satisfacción, motivación o la realización por el trabajar (Blanch,1990; Pérez González y Díaz, 2005).

#### ***4.3.2 El mundo del trabajo en la actualidad:***

Hoy en día, el fenómeno de la Globalización se presenta como un proceso transformador de condiciones sociales, individuales y organizacionales, percibidas en el aumento de desigualdad social y territorial, marginación laboral femenina y de los jóvenes, economías que no poseen regulaciones que propendan por la igualdad entre trabajadores y organizaciones, condiciones de bienestar laboral, entendidas como ausencia de derechos laborales, prolongación de las jornadas laborales y disminución de la seguridad social (Bauman, 1998; Castellás, 2006).

Estas características conforman condiciones que se distinguen por la flexibilidad, inseguridad en vínculos jurídicos y psicosociales con el trabajo, la desprotección, precarización y discontinuidad de la contratación, así como la virtualización de las relaciones laborales, la inmediatez del trabajo, el aumento de la competitividad, intensificación del trabajo y el auge del trabajador de media y baja cualificación (Sobol, 2006; Sora, Caballer y Peiro, 2011)

Así mismo, el impacto de la innovación tecnológica, digital y de las comunicaciones, refleja en el trabajo nuevas condiciones donde las competencias cognitivas son las preponderantes, al igual que una disminución o eliminación de puestos de trabajo en determinados sectores productivos e incluso de servicios (Torrent-Sellens, 2008).

Los cambios en la concepción del trabajo desde la óptica de la globalización, la flexibilización de las condiciones de trabajo y la adopción de las TIC como forma de realización del trabajo, configuran formas alternativas y conforman un nuevo orden económico y productivo (Rentería, 2001; Rentería y Malvezzi, 2008).

Mientras las primeras tecnologías reemplazaban la capacidad física del trabajo humano sustituyendo máquinas por cuerpos y brazos, las nuevas tecnologías prometen la sustitución de la

propia mente humana, poniendo máquinas pensantes donde existían trabajadores, en cualquiera de los muchos ámbitos existentes en la actividad económica (Riftkin, 1996).

Las empresas han iniciado rápidos procesos de reestructuración (fusiones, ventas, cambios estructurales) para adaptarse al uso de tecnologías. En dicho proceso se han eliminado puestos de dirección, se crean equipos interdisciplinarios y se instruye a los empleados en distintas habilidades (polifuncionalidad), acortando y simplificando los procesos de producción y distribución y perfeccionamiento de los procesos administrativos.

Las nuevas realidades económicas del presente siglo hacen difícil que el propio mercado de consumo sea de nuevo, capaz de rescatar la economía del creciente desempleo tecnológico. Sin embargo, los esfuerzos de las empresas por crear nuevos mercados tan solo obtienen éxitos marginales por la misma razón de que las mismas fuerzas económicas y tecnológicas que condicionan la economía local, también afectan la economía global. El único sector que se vislumbra como significativo en el horizonte económico mundial es el “Conocimiento”, identificado como una elite de una industria y disciplinas profesionales responsables de la introducción de la nueva economía del futuro. Los nuevos profesionales (trabajadores del conocimiento) provienen del campo de la ciencia, ingeniería, gestión, consultoría, medios de comunicación, ocio y marketing. (Riftkin, 1996).

#### ***4.3.2 Empleabilidad y contratos:***

El empleo entendido como una forma de trabajo, se considera como una de las actividades que mayor relevancia tiene para los individuos y a su vez, da más satisfacción tenerlo (Blanch, 1990, 1996). El grado de satisfacción depende, no solo de tener un empleo y lo que significa, es decir, de un pago y una seguridad social, sino también de las características del cargo. A su vez las personas con un empleo logran cierto control en sus vidas y logran estar motivadas. A esto, Jahoda (1979 y 1987) refiere como funciones latentes del empleo 5 elementos: a) impone la estructura del tiempo, b) implica relaciones con personas que son ajenas al grupo familiar, c) vincula al individuo a metas y propósitos, d) proporciona un estatus social y clarifica la identidad social y e) requiere una actividad habitual y cotidiana.

En consecuencia, manejo del tiempo, metas, relaciones sociales, estatus social e identidad y habito, es lo que obtiene el empleado, gracias al empleo, a su trabajo. Este hecho sugiere que el

trabajo se constituye como un valor que no solo es instrumental, es decir, que no solo tiene que suplir un salario u otra forma económica, sino también un aspecto expresivo (identidad) y final (metas), en pocas palabras va más allá de ganarse la vida (Blanch, 1990, Buendía, 1990; Crespo, Bergere, Torregrosa y Alvaro, 1998).

La experiencia de trabajar localizado en el empleo, configura uno de los aspectos del significado del trabajo. El empleo es asumido como fundamental para la existencia humana, proveyendo lo necesario para la vida. El hecho de no tenerlo, es no acceder a suplir necesidades. En este sentido, dado que el empleo garantiza ingresos económicos para poderlos consumir, el trabajo seguirá ocupando un lugar central para los trabajadores consumidores, aunque su significado sea instrumental (Garrido, 2006).

El empleo en Colombia, se da de manera informal y formal. De manera informal realizando cualquier actividad comercial sin tener las condiciones adecuadas para dicha actividad; y formal, a través de empresas y contratos legales, acorde al código sustantivo del trabajo.

De acuerdo a lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo, el trabajo es toda actividad realizada de forma libre, en donde una persona en uso de sus facultades físicas y mentales presta un servicio material o intelectual a otra, ya sea de manera permanente o transitoria. Dicha relación estará regida por un contrato de trabajo.

De acuerdo con lo anterior, el C.S.T. en sus artículos 22 y 23 también establece qué es un contrato de trabajo y cuáles son sus características. De acuerdo a su definición, *el contrato de trabajo* es un acuerdo entre dos partes, en donde una de ellas denominada trabajador, se obliga a prestar un servicio a otra persona -natural o jurídica- denominada empleador; la remuneración estará a cargo del empleador. Es importante aclarar, que la prestación del servicio por parte del trabajador, sea permanente o transitoria, se deberá ejecutar siempre bajo la subordinación o bajo las órdenes del empleador.

El C.S.T. señala que el contrato de trabajo deberá tener los siguientes tres componentes:

1. Trabajador, que es quien presta personalmente el servicio.
2. Empleador, que es quien recibe el servicio y paga por él.
3. Remuneración, que es el pago a que tiene derecho el trabajo por la prestación de su servicio personal.



Para que esta relación sea catalogada como contrato de trabajo en Colombia, se deben presentar los siguientes elementos:

1. La prestación del servicio por parte del trabajador, de manera personal.
2. La continua subordinación del trabajador respecto del empleador, en donde este último está facultado para imponerle reglamentos e impartirle órdenes de manera continua al trabajador. Es de aclarar, que la imposición de reglamentos y condiciones por parte del empleador no deberá atentar bajo ninguna circunstancia contra la dignidad y el honor del trabajador, así como también deberán estar establecidos de manera tal que tampoco atenten contra los derechos mínimos de los trabajadores establecidos por la legislación laboral colombiana.
3. La remuneración, que corresponde al pago del salario a que tiene derecho el trabajador por la prestación de un servicio personal al empleador, quien estará obligado al pago de dicha remuneración.

Acorde a lo anterior, se pueden identificar los siguientes tipos de contratos legales en Colombia:

- **Contrato a término fijo** (Art. 46 del Código Sustantivo de Trabajo y Art. 28 de la Ley 789 de 2002): Es un contrato laboral que tiene un límite temporal especificado de manera clara en el contrato. Puede ser prorrogado indefinidamente, salvo en los casos en los cuáles el plazo pactado sea inferior a un año. Los contratos a término fijo se pueden clasificar en dos modalidades de contratación: contratos con un vencimiento igual o superior a un año y los contratos con un vencimiento menor a un año.
- **Contrato a Término Indefinido** (Art. 47 del Código Sustantivo de Trabajo): El contrato a término indefinido es aquel que no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio. Puede hacerse por escrito o de forma verbal.
- **Contrato de Obra o labor** (Art. 45 del Código Sustantivo de Trabajo): El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya terminado el periodo académico. Este contrato es

igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral.

- **Contrato de aprendizaje** (Art. 30 de la Ley 789 de 2002): Este tipo de contrato es una forma especial de vinculación a una empresa y está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que el practicante adquiera formación profesional metódica en el oficio.
- **Contrato temporal, ocasional o accidental** (Art. 6 del Código Sustantivo de Trabajo): Según el Código Sustantivo del Trabajo, se define el trabajo ocasional, accidental o transitorio, como aquel trabajo de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador. Es decir, que no tiene que ver con las labores propias que desarrolla el contratante. Por ejemplo, en una oficina de una agencia de viajes aparece una humedad y se hace necesario contratar a un técnico para arreglar el problema. La agencia de viajes necesita un técnico que arregle la pared. El técnico estaría por contrato ocasional porque no va dentro de las tareas rutinarias de la empresa.

#### **4.3.3. Cambios en las condiciones de Trabajo**

Los cambios ocasionados en la economía mundial han traído transformaciones en la manera como hoy se concibe el trabajo y la forma de organización del mismo (Blanch, 2011; Ochoa, 2012<sup>a</sup>). La globalización, las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs) son hoy los nuevos marcos de referencia donde se construyen las relaciones laborales. De esta manera las condiciones en el mundo del trabajo cambian trayendo nuevos contenidos, acciones, gestiones y significados e incluso comportamientos (Bauman, 1998; De la Garza, 2001; Blanch, 2011 y Renteria, 2008).

La inestabilidad, inseguridad y precariedad laboral son las nuevas realidades de trabajo como consecuencia de los cambios vividos en el trabajo, haciendo que los individuos configuren y reconfiguren los sistemas de significación del mundo y construyan identidades que se actualizan, cambian o se recrean en la relación con los nuevos contextos, emergiendo así, formas de construcción y explicación que hacen del individuo sea y quede inserto en la fluidez del mundo del trabajo, las organizaciones y las relaciones sociales mismas (Bauman, 2000; Kohler y Martin, 2005; Benitez y Sobol, 2008; Renteria, 2008)

Lo anterior conlleva efectos psicosociales como el aumento o disminución de labores, realización de una misma labor en varios lugares en simultánea, pasar de un rol de empleado a un rol de contrato independiente, disminución de los beneficios de protección social, incremento en la dedicación de tiempo al trabajo, realizar una labor por la cual no se siente afinidad o no es lo que se conoce entre otros.

Las condiciones en las que el trabajo se presenta como flexible, precario, inseguro y riesgoso, las “afecciones” a nivel psicosocial, repercuten no solo en el individuo sino también a nivel del grupo social, familiar y organizacional (Sisto,2009; Blanch, 2011; Blanch, Crespo y Sahagun, 2012). El entorno laboral constituye una referencia clave para la evaluación de la calidad de vida (Drobni, Beham y Prag, 2010; Blanch, 2011,2014).

La calidad de vida Laboral se puede definir según Lau y May (1998), como las condiciones y ambientes de trabajo favorable que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidad de desarrollo personal. Blanch (2007, 2011) por su parte agrega que la CVL es el grado de satisfacción y bienestar físico y psicológico y social, que experimentan las personas en su lugar de trabajo, la cual puede verse afectada de forma positiva o negativa, según las experiencias de los trabajadores respecto de las condiciones laborales en las cuales se encuentra trabajando. Por lo general hacen referencia al ambiente físico y social, la organización y la característica de la tarea, los tiempos en que se realiza, las exigencias del rol, la responsabilidad y más aún las demandas cognitivas y emocionales (Renteria y Malvezzi, 2008; Teran, Botero, 2011; stecher, Godoy y Toro, 2012; Blanch, 2014)

Como consecuencia de lo anterior, los trabajadores se pueden ver enfrentados a experimentar situaciones de bienestar o malestar en el trabajo, lo que conlleva que los trabajadores tengan curvas de productividad, salud física y psicológica, unos más altas que otros, tal como lo explican los siguientes autores.

Maslach y Jackson (1981) consideraron que el Síndrome de Burnout se compone de tres dimensiones básicas: a) el agotamiento emocional, b) la despersonalización y c) la falta de eficacia personal percibida. Estas dimensiones o síntomas se presentan en el momento en que las demandas emocionales del trabajo producen un agotamiento tanto emocional como mental en el individuo y este no tiene los recursos psicológicos ni emocionales para poderlos afrontar (Salanova y Schaufeli, 2004; Correa-correa, 2012; Ferrel, Pedraza y Rubio, 2012; Leon , Leon perez y Cantero, 2013).

Salanova (2000) asegura que el agotamiento emocional está relacionado con las demandas del trabajo, específicamente a la sobre carga y a la presión temporal, mientras que la eficacia profesional se relaciona con la falta de recursos, tales como la falta de retroalimentación en el trabajo y la poca participación en la toma de decisiones. La despersonalización se define en relación con los sentimientos hostiles o cínicos hacia las personas destinatarias del servicio.

Lo anterior en relación con los cambios acaecidos en el mundo del trabajo, respecto a la globalización, la precariedad en las relaciones contractuales, la vinculación de las TICs, se observa que a nivel organizacional existe una mayor exigencia en el rendimiento de los resultados (Castel, 1997; Sennet, 2000; De la Garza, 2001; Blanch, 2011, Crespo y Sahagun, 2012). A su vez, dichas exigencias y demandas contribuyen a un aumento en los riesgos psicosociales, disminución de la calidad de vida laboral, así como la expresión de sentimientos de baja satisfacción respecto a la realización de la tarea. En este sentido los cambios laborales, pueden ser una fuente de estrés crónico y dependiendo de la exposición prolongada a la fuente estresora, llega a producirse el síndrome de Burnout (Correa-correa, Muñoz-zambrano y chaparro, 2010, Blanch, 2014, Blanch, crespoy Sahagun, 2012).

Por otro lado, cuando las organizaciones ofrecen a sus trabajadores espacios y experiencias de bienestar, dichos empleados se comprometen y se conectan mejor con su trabajo, lo que hoy los autores contemporáneos llaman Engagement.

El engagement es una forma de expresar el sentido del trabajo a través de la conexión energética y afectiva, sintiendo que personas capaces de afrontar las demandas que aparecen en el día a día laboral, se les denomina “comprometidos” (Salanova y Martinez, 2003; Salanova y Schaufeli, 2004). Estas personas se caracterizan por tener un estado mental positivo, evidencian vigor, dedicación y absorción al trabajo. En esta lógica, el engagement constituye una construcción que hace énfasis en lo individual, donde se manifiesta que al hacer el trabajo hay una filiación debido a la satisfacción, independencia, crecimiento, motivación intrínseca e identidad que el hacerlo produce (Morin, 2007).

Tanto el engagement como el burnout, asumidos como fuentes de energía en el trabajo en una dimensión bipolar de positivo (engagement) y negativo (Burnout), aluden a la reciprocidad entre las demandas laborales y los recursos tanto organizacionales como psicológicos, con el fin de mantener una relación equilibrada y positiva que repercute en satisfacción y bienestar laboral (Bakker, Sixma, Bosueldi y van Dierendonck, 2000, Bakker y Demerouti, 2007; Lopez, 2012).

Desde este punto de vista, las demandas laborales o las condiciones en las que se presenta actualmente el trabajo, precarias, inestables, flexibles hacen que se configure el sentido del trabajo bajo esta bipolaridad.

Por otro lado, la experiencia de bienestar o malestar que vivencie un trabajador en su empresa, incide en su motivación y, por tanto, puede impactar de manera positiva o negativa el nivel de productividad del mismo.

La psicología científica, se ha centrado desde la teoría moderna organizacional, en explicar la motivación en la estructura misma de la personalidad, sus mecanismos, variabilidad y especialmente en sus relaciones con una gama variada de comportamientos laborales, que tienen que ver con la seguridad personal, familiar, la afiliación, la autoestima, la realización personal, el autodesarrollo etc.

Acorde a Londoño H. (1994), en una de sus investigaciones afirma que la eficiencia o deficiencia de un trabajador son causadas principalmente por la aptitud o ineptitud, más que por la motivación, o sea, que ésta no influye significativamente en la eficiencia o deficiencia en el trabajo.

Comprobó además que la llamada “alta satisfacción” por razón del ingreso de un trabajador a una empresa no era tal, sino que correspondía a una simple extinción de la insatisfacción de una necesidad de déficit (seguridad). Por el contrario, la “insatisfacción laboral”, se produce en las personas cuando experimenta diversas frustraciones, siendo estos uno de los problemas más complejos en la relación con el deterioro de la productividad y el desarrollo empresarial, debido al “desgaste de energía” que realizan los trabajadores en su esfuerzo por equilibrarse con su entorno.

Cuando, por el contrario, el trabajador experimenta situaciones satisfactorias, puede decirse que hay un equilibrio de la energía, la cual se enfoca potencialmente en la productividad. Este estado significa que las personas funcionan sinérgicamente. La sinergia por lo tanto en el contexto organizacional, según Londoño, encaja perfectamente en el concepto psicológico de motivación, como una forma de energía útil, para el logro de objetivos y resultados.

En resumen, la sinergia, constituye la fuerza motivacional, por lo cual se expone la “teoría de la sinergia motivacional y su relación con la productividad” del autor Héctor Londoño.

## ESTRUCTURA MOTIVACIONAL

TIPO DE MOTIVACION	PARAMETROS DE COMPARACION				
	DESARROLLO	AUTOCONTROL	NIVEL INTELLECTUAL	VIVENCIA INTRO-EXTRAVERSION	TIPO DE ENFOQUE
<p><b>I.SEGURIDAD:</b></p> <p>Búsqueda del bienestar propio, seguridad física, un trabajo estable y familiar</p>	<p>Personalidad precaria, débilmente desarrollada en lo afectivo, necesidad y tensión constante por satisfacer estas necesidades psicofisiológicas primarias.</p>	<p>La respuesta a las demandas de control se da en circunstancias de presión y dificultad normal, en situaciones de su vida y trabajo, creando temores por la disminución de ingresos, el bienestar personal y familiar.</p>	<p>Es mínimo “normal”, de tipo concreto. La preferencia se da hacia lo pragmático y tangible con tendencia a evitar la dificultad lógica y verbal por encima del promedio.</p>	<p>Es subjetivo y reactivo frente a los estímulos internos (angustias, ansiedades) y frente a su seguridad interior (física, techo, alimentación, salud, vestido).</p>	<p>La manera de percibir el mundo es básicamente inductiva, procede de lo concreto a lo abstracto, con preferencia a los valores primarios (biológicos, económicos, psicológicos).</p>
<p><b>II. AFILIACION:</b></p> <p>Interés de la persona de establecer y mantener contacto interpersonal y social.</p>	<p>Personalidad adecuadamente desarrollada en planos emocional, afectivo e intelectual.</p>	<p>Los mecanismos de autocontrol externos e internos (afectivos y emocionales) están adecuadamente estructurados con capacidad de responder con éxito a situaciones de alta y media presión.</p>	<p>Nivel normal y normal alto, lo que le permite el flujo libre al mecanismo de la lógica.</p>	<p>Es Extratensivo, lo que le demanda una necesaria toma de conciencia de los otros, conciliando lo emocional con lo racional.</p>	<p>Equilibrado, del tipo inductivo-deductivo, dando mayor sentido a la reactividad emocional, más que la intelectual.</p>

<b>TIPO DE MOTIVACION</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>AUTOCONTROL</b>	<b>NIVEL INTELECTUAL</b>	<b>NIVEL DE ENFOQUE</b>	<b>TIPO VIVENCIAL</b>
<b>III. LOGRO:</b>  La tendencia a alcanzar algo de importancia (metas, resultados, reconocimientos).	Personalidad bien estructurada en el plano emocional en cuanto a la calidad y cantidad de impulsos de gratificación inmediata.	Es capaz de manejar muy bien situaciones de altos niveles de presión y dificultad, sintiéndolas como un reto.	Nivel alto-superior, equilibrado, teórico-práctico, con un alto nivel de eficiencia intelectual, con buena capacidad de apoyar la acción desde el pensamiento (creatividad e intelecto).	Es inductivo-deductivo, buena capacidad y abstracción, percibe el conjunto y a la vez sus partes.	Es intra-extensivo, equilibrado y con buena capacidad para establecer relaciones con el mundo exterior, su objetividad es enriquecida con su buena creatividad intelectual.
<b>IV. MOTIVO COMPETENCIA:</b>  Los comportamientos de las personas son coherentes con sus sentimientos acerca de su valor y capacidad personal.	Estructura Normal de personalidad, encontrándose los planos intelectual y afectivo, muy bien desarrollados, con mecanismos de control muy adecuados.	Aunque es normal, en el plano emocional, el control de las necesidades de reconocimiento y aprobación se halla en los límites. Puede solucionar problemas complejos y nuevos en condiciones variables de presión.	Es normal-alto, de tipo teórico-práctico con un nivel de eficiencia correspondiente. Opera con lo abstracto y lo concreto, según las circunstancias.	Es inductivo-deductivo, percibe igualmente lo general y lo particular, percibe la idea y el resultado como un solo conjunto, en el que este le provee anticipadamente una oportunidad de demostración.	Es intra-extensivo, puede responder a estímulos internos o externos, aunque prefiere estos últimos, como desencadenantes de su relación interpersonal afectiva para los fines predominantes exigidos por el motivo de competencia.

**Tabla 1 “Tipos de Motivación”**

**Fuente:** Adaptado de “Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad” Centro de publicaciones Universidad De Manizales (2013).

Acorde a Londoño H (1994), se explica con este modelo de estructura motivacional que el proceso psicológico del acto humano, motivado consiente y auto regulado, dirigido a la optimización de la eficiencia, reflejado en la productividad laboral.

La motivación, por lo tanto, no puede ser vista como un vector de causa efecto, sino como un “sistema de causas” dinámico y complejo, que constituye un potencial disponible y dispuesto a producir un “sistema de efectos”, que le da una direccionalidad (asimétrica, simétrica o recíproca) a la fuerza motivacional, impactando así el nivel de productividad de los trabajadores en su organización.

Finalmente, para cerrar el capítulo de marco teórico, es valioso referir al consultor Edgar Schein (2004), quien argumenta que la Motivación de un profesional se da en la medida que construye 8 anclas con base a las cuales las personas se mueven motivadas.

La teoría de Schein (2004) parte de la base que no somos iguales, biológicamente hablando nacemos con ciertas diferencias que nos llevan a comportamientos distintos, es decir, lo que define el carácter de una persona y aptitudes o habilidades diferentes.

Partiendo de esta base, Schein (2004) defiende que cada persona a partir de sus características personales escoge su camino en torno a un “ancla” que es la que define y determina los objetivos de ésta persona. Las cuales se definen a continuación:

- **Seguridad:** Quienes tienen esta ancla buscan ante todo seguridad y estabilidad. Un empleo sin riesgos y trabajo casi seguro, por ejemplo, un funcionario.
- **Creatividad:** Quienes tienen esta ancla, en cambio, necesitan innovar y crear cosas nuevas, tienen mucha creatividad e imaginación y necesitan explotarla. Artistas, diseñadores o profesionales del marketing son carreras que pueden interesar a quienes tienen esta ancla.
- **Autonomía e independencia:** La necesidad de tener libertad de movimiento a la hora de desarrollar su carrera profesional y tener su propio estilo. Escritores, consultores, propietarios de pequeños negocios.
- **Dirección:** Esta ancla define a quienes buscan dirigir y coordinar a otros, organizar. Quienes se identifican con la misma necesitan trepar a la cúspide y ejercer responsabilidades, tener peso e influencia dentro de la organización. Es el ancla de quienes se dedican a la dirección de equipos o de empresas. Si no se les dan responsabilidades, es posible que se vayan.
- **Técnico / funcional:** Esta ancla define a las personas que se centran en especializarse en un área muy técnica como ingenieros, físicos, matemáticos, programadores, etc. Su objetivo es ser muy técnicos en su campo y ser indispensables para la organización o aportar un valor añadido en forma de conocimientos. Les motivará la formación en la empresa y sentirse indispensables.
- **Puro desafío:** Son personas que requieren de retos imposibles, de desafíos insalvables u oponentes poderosos contra los que competir. Si la empresa no les ofrece retos o desafíos interesantes, se irán en busca de ello a otras empresas.



- ***Servicio o dedicación:*** Personas con un compromiso muy profundo que expresan a través de su labor profesional, por ejemplo, médicos, bomberos
- ***Estilo de vida:*** Hay personas que anteponen su vida familiar a la laboral, y, por tanto, buscan que su trabajo se adapte a sus necesidades familiares. Si encuentran un empleo que cumpla con sus necesidades estarán más motivados, sobre todo si las mismas son difíciles de conseguir.

En conclusión, el marco teórico permite construir una base científica importante para la posterior interpretación y análisis de la información, estableciendo así unos parámetros objetivos de comparación.

## 5. ANALISIS DE RESULTADOS

En el contexto de las transformaciones del mundo del trabajo vividas en los últimos 30 años, los trabajadores han sufrido estos cambios en diversos niveles (personal, familiar y laboral), percibidos algunos de manera positiva, contrario a otros. Los trabajadores se enfrentan constantemente a circunstancias como crisis económicas del sector empresarial, cierres, fusiones o nuevas condiciones laborales de globalización, flexibilización y precariedad laboral, lo cual impacta directa e indirectamente en la relación empleador-empleado, aumentando la carga laboral y los niveles de tensión para responder por las funciones o responsabilidades asignadas.

Las nuevas exigencias y demandas del mercado laboral, genera efectos psicosociales en las condiciones de trabajo, en la salud del trabajador y en la misma vida familiar. Desde este punto de partida, atendiendo a los objetivos de la investigación que apunta a comprender el ciclo de vida personal, familiar y laboral de los trabajadores caleños, se identificaron aspectos cualitativos y cuantitativos en cada momento de vida y se analizó su incidencia con el escenario laboral.

Así, pues, en este capítulo se describen los resultados de la investigación, haciendo referencia en primera instancia de los datos estadísticos en forma de gráficos y tablas, donde se muestra un análisis descriptivo de la población objeto de estudio y sus diversas variables socio demográficas y psicológicas consideradas para el objetivo investigativo.

En la segunda parte, se expresa de manera cualitativa e interpretativa, los resultados de las encuestas y entrevistas individuales, haciendo referencia a la manera cómo confluyen los ciclos de vida personal, familiar y laboral en cada una de las edades exploradas.

Posteriormente, el autor procura concluir haciendo algunas reflexiones observadas en la investigación y planteando algunas propuestas investigativas sugeridas a partir del presente estudio.

## 5.1 ANALISIS CUANTITATIVO:

- **Descripción Demográfica De Grupo de Estudio**

La población objeto de estudio estuvo conformada por 50 trabajadores de diversas empresas de la ciudad d Cali, quienes cuentan con las siguientes características demográficas:

GENERO	Frecuencia	Porcentaje válido
FEMENINO	23	46%
MASCULINO	27	54%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

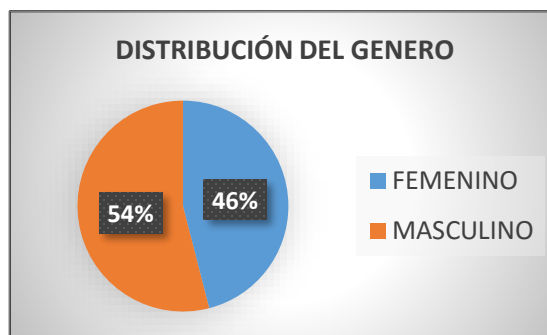


Gráfico 1 "Distribución del Género"

Edad	Frecuencia	Porcentaje válido
18 A 25 años	2	4%
26 a 35 años	15	30%
36 a 45 años	18	36%
46 a 55 años	13	26%
56 a 65 años	2	4%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

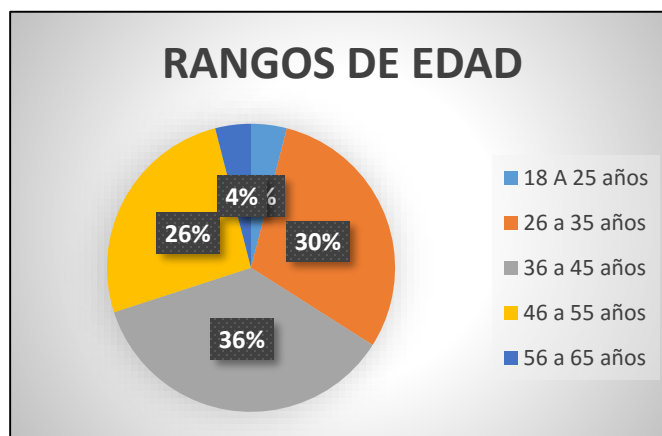


Gráfico 2 "Distribución Etárea"

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje Válido
CASADO	24	48%
SEPARADO / DIVORCIADO	4	8%
SOLTERO	19	38%
UNION LIBRE	3	6%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

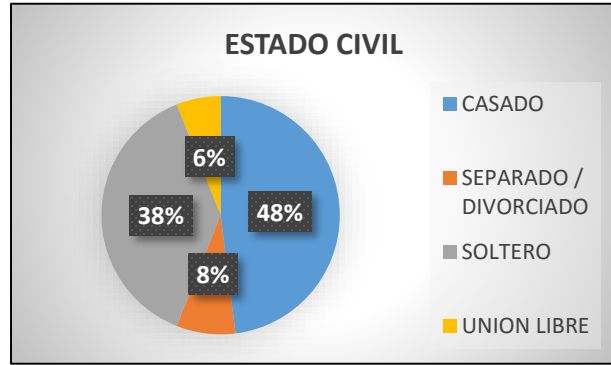


Gráfico 4 "Distribución Estado Civil"

Nivel Académico	Frecuencia	Porcentaje válido
Bachiller	2	4%
Pregrado	20	40%
Especialización	21	42%
Maestría	6	12%
Doctorado	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

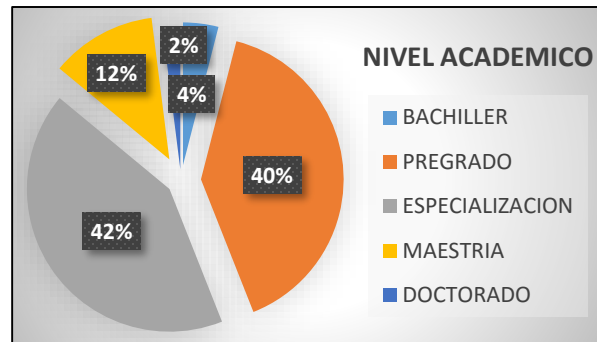


Gráfico 5 "Nivel Académico"

Año de Graduación	Frecuencia	Porcentaje válido
1983 - 1990	5	10%
1991 - 1998	5	10%
1999 - 2006	21	42%
2007 - 2014	16	32%
2015 - 2017	3	6%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

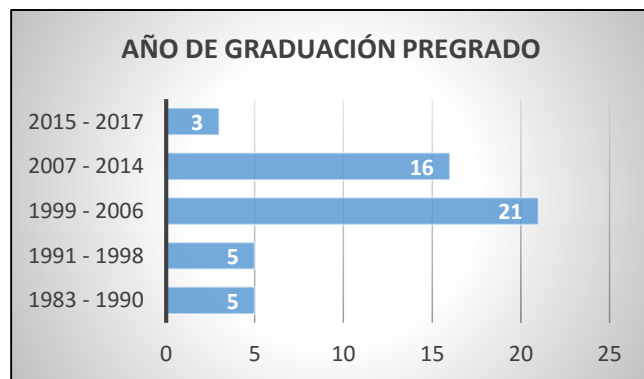


Gráfico 6 "Años de Graduación Pregrado"

Idioma	Frecuencia	Porcentaje válido
Ingles	40	80%
Ninguno	9	18%
Portugués	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

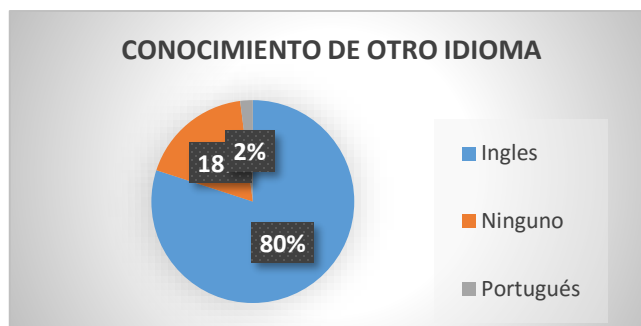


Gráfico 7 "Conocimiento en Idiomas"

Dominio del Idioma	Frecuencia	Porcentaje válido
A1 (Básico)	9	18%
A2	8	16%
B1 (Intermedio)	12	24%
B2	16	32%
C1 (Avanzado)	5	10%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

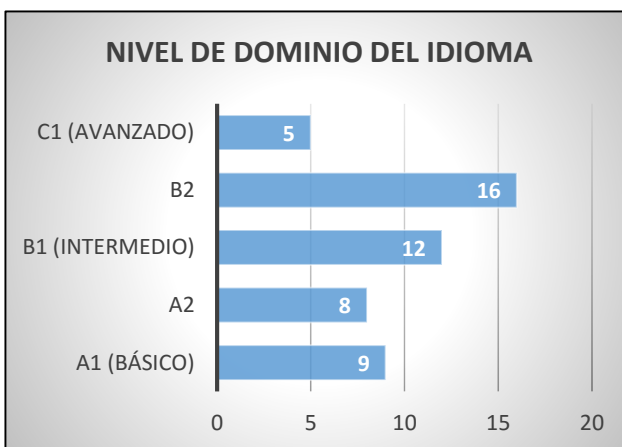


Gráfico 8 "Nivel de Dominio de otro idioma"

- **Análisis demográfico:**

De acuerdo con las gráficas previamente presentadas, es posible concluir que el grupo de estudio de esta investigación, tiene una distribución casi proporcional entre hombres (27 trabajadores) y mujeres (23 trabajadoras), siendo el género masculino el de mayor participación, 8 puntos por encima de las mujeres.

De la población total (50 trabajadores), el 92% de la muestra se encuentran entre los 26 y 55 años de edad. Sin embargo, el grupo más representativo se encuentra entre los 36 y 45 años de edad.

Respecto al estado civil, el grupo de estudio indica que el 48% son casados y el 38% son solteros. La población de divorciados, separados y en unión libre, es una pequeña población que representa tan solo el 14% de los trabajadores encuestados.

En cuanto al nivel académico, encontramos que el 96% cuentan con estudios de pregrado y posgrado, siendo los niveles de maestría y doctorado los de menor participación (14%) mientras que las especializaciones alcanzan una importante participación en el grupo de estudio (42%).

Igualmente, el tiempo de experiencia laboral de este grupo, oscila principalmente entre los 10 y 18 años aproximadamente. Solo el 20% cuentan entre 20 y 30 años de experiencia, y el 6% son profesionales recién egresados y que están iniciando su primer año laboral. Lo que refleja un grupo de estudio maduro, con experiencia en el mercado laboral de su región y quienes se encuentran en la edad de mayor productividad laboral.

Por lo anterior, es interesante revisar sus conocimientos en otro idioma, no solo por su alto nivel académico y cargos que desempeñan, sino porque Cali, es una ciudad que fue reconocida en el 2016 por el Financial Times como una de las diez ciudades más amigables para hacer negocios en Latinoamérica y en el 2017, fue reconocida por la misma entidad por ser la séptima ciudad del continente americano con mejor costo-eficiencia para invertir. De ahí la apertura que está teniendo la ciudad con la llegada de nuevas organizaciones en las que es importante el uso de idiomas diferente al español. En esta población, se encontró que el 82% de los trabajadores encuestados conocen y usan un idioma diferente al español, en sus lugares de trabajo, siendo el inglés el de mayor practica con un 80% y el portugués con un 2%.

Igualmente, el nivel de dominio del idioma, indica que el 66% tienen sus competencias de escritura, comprensión y habla, en un nivel intermedio-avanzado, lo que les permite comunicarse de manera verbal y escrita de forma apropiada. Solo el 18 % de las personas lo están empezando a estudiar, como parte de sus competencias laborales.

## 1. CARACTERISTICAS LABORALES, FAMILIARES Y PERSONALES

### a) SECTOR ECONOMICO DE PARTICIPACION ACTUAL, ACORDE AL GÉNERO Y ESTADO CIVIL

GÉNERO + SECTOR + ESTADO CIVIL			ESTADO CIVIL				Total	% TOTAL
			CASADO	SEPARADO / DIVORCIADO	SOLTERO	UNION LIBRE		
GENERO FEMENINO	SECTOR ECONOMICO EN EL QUE ACTUALMENTE LABORA	EDUCACIÓN (INVESTIGACIÓN)	3	2	0	0	5	22%
		INDUSTRIAL	2	0	2	1	5	22%
		INFORMAL	1	0	0	0	1	4%
		PÚBLICO	1	0	0	0	1	4%
		SERVICIOS	4	3	3	1	11	48%
		TOTAL	11	5	5	2	23	100%
			48%	22%	22%	8%	100%	

Tabla 2 “Participación del Género femenino en el sector económico”

El 48% de las Mujeres laboran en el sector Servicios, el 22% en el sector industrial y el 22% en educación e investigación. Una observación muy interesante que refleja la transformación de la economía regional del valle, la cual hasta hace 7 años era un lugar más agroindustrial, pero las nuevas apuestas comerciales y empresariales de la región han superado el tradicional sector (industrial) por la penetración de uno nuevo y moderno. (servicios tecnológicos, de consultoría, de logística, investigación y mercadeo). También es de resaltar, que sean las mujeres quienes incursionen en áreas donde tradicionalmente lo han hecho los hombres. Las mujeres de esta muestra, evidencian que el 48% están casadas y mantiene una distribución casi proporcional entre separada y soltera, siendo la unión libre, el vínculo menos común en este grupo de estudio.

GÉNERO + SECTOR + ESTADO CIVIL			ESTADO CIVIL				Total	% TOTAL
			CASADO	SEPARADO / DIVORCIADO	SOLTERO	UNION LIBRE		
GENERO MASCULINO	SECTOR ECONOMICO EN EL QUE ACTUALMENTE LABORA	EDUCACION (INVESTIGACIÓN)	4	1	0	1	6	22%
		INDUSTRIAL	8	0	0	0	8	30%
		INFORMAL	3	0	0	2	5	18%
		PUBLICO	2	1	0	2	5	18%
		SERVICIOS	2	0	0	1	3	12%
		TOTAL	19	2	0	6	27	100%
			70%	8%	0%	22%	100%	

Tabla 3 “Participación del género masculino en el sector económico”

En el caso de los hombres, se observa una distribución proporcional de cargos entre los sectores: educación, informal y público. Sin embargo, el sector líder donde labora principalmente este género es el industrial. A diferencia del género femenino, su incursión en el sector de los servicios es el más bajo con un 12%, lo que podría indicar que los hombres profesionales de esta muestra, siguen teniendo mayor participación en empresas manufactureras y agroindustriales. Respecto al campo de la educación y la investigación, tiene una participación igual que las mujeres. Los hombres de este grupo, son casados en un 70%, seguido por la convivencia en unión libre con un 22%, una distribución que difiere significativamente del género femenino. Adicionalmente, el 30% de los hombres son casados y laboran en empresas se sector industrial. Esto refleja un comportamiento muy común de dichas empresas, las cuales prefieren vincular a sus organizaciones hombres con algún tipo de vinculación emocional.



Acorde a este comparativo entre género masculino y femenino, se observa que las mujeres tienen un 36% más de participación en el sector servicios que los hombres y compite en el sector de la educación e investigación. Los hombres, por el contrario, tienen un 8% de mayor participación en el sector industrial y son líderes en los sectores público e informal.

Gráfico 9 “Comparativo participación sector económico”

**B) Mayor objetivo laboral acorde al género y estado civil:**

GENERO + OBJETIVO LABORAL + ESTADO CIVIL		ESTADO CIVIL				Frecuencia	% TOTAL
		CASADO	SEPARADO / DIVORCIADO	SOLTERO	UNION LIBRE		
GENERO FEMENINO	ESTABILIDAD	1	0	2	0	3	13%
	APRENDER Y DESARROLLAR OTRAS COMPETENCIAS	0	0	2	1	3	13%
	EQUILIBRIO PROFESIONAL	3	0	1	0	4	17%
	MADUREZ PROFESIONAL	2	2	0	0	4	17%
	CONSOLIDAR MI TRAYECTORIA PROFESIONAL	2	0	1	0	3	13%
	MAYOR POSICIONAMIENTO	1	2	0	0	3	13%
	APORTAR A MI REGIÓN	0	3	0	0	3	13%
	Total	9	7	7	3	23	100%
		36%	26%	32%	6%	100%	

Tabla 4 “Mayor Objetivo laboral del género femenino acorde al estado civil”

Aunque se observa una proporción equitativa en la mayoría de los objetivos, en el caso de las mujeres, evidencian que su principal reto laboral es el EQUILIBRIO y la MADUREZ profesional (34%). Entendiéndose como equilibrio una profesional que evidencia todo su potencial, a través de logros diferenciadores y de impacto para su cargo; y a madurez como la capacidad de llevar sus competencias al máximo nivel de desarrollo.



En el caso de las mujeres casadas, sus objetivos coinciden con los de este grupo de estudio (Equilibrio y Madurez), mientras que, en las divorciadas o separadas, prima el posicionamiento y aportar a la región. Lo que refleja que mientras las casadas buscan objetivos asociados a un trabajo sostenible a largo plazo, en las divorciadas buscan trabajos de estatus, prestigio y reconocimiento.

GENERO + OBJETIVO LABORAL + ESTADO CIVIL		ESTADO CIVIL				Frecuencia	% TOTAL
		CASADO	SEPARADO / DIVORCIADO	SOLTERO	UNION LIBRE		
GENERO MASCULINO	ESTABILIDAD	0	0	1	0	1	4%
	APRENDER Y DESARROLLAR OTRAS COMPETENCIAS	0	0	1	0	1	4%
	EQUILIBRIO PROFESIONAL	0	1	1	1	3	11%
	MADUREZ PROFESIONAL	6	0	2	0	8	29%
	CONSOLIDAR MI TRAYECTORIA PROFESIONAL	5	1	2	0	8	29%
	MAYOR POSICIONAMIENTO	0	1	1	0	2	7%
	APORTAR A MI REGIÓN	0	1	3	0	4	16%
	Total	11	4	11	1	27	100%
		40%	16%	40%	4%	100%	

Tabla 5 “Mayor Objetivo laboral del género masculino acorde al estado civil”

El 58% de los hombres de esta muestra, evidencia que, para su actual momento de vida, su mayor objetivo laboral es lograr la madurez profesional y consolidar su trayectoria profesional. La madurez, se entiende como la capacidad de llevar sus competencias adquiridas al máximo nivel de desarrollo y la consolidación laboral, hace referencia a contar con una gran capacidad para la gestión estratégica corporativa (el pensamiento estratégico, la visión integral de la empresa y direccionamiento de equipos de alto rendimiento). En una cercana proporción se encuentran los objetivos de lograr equilibrio profesional y aportar a la región. Las dos primeras (madurez y consolidación) se evidencia con mayor frecuencia en hombres con estado civil casado y las dos últimas (equilibrio profesional y aporte a la región) se evidencia con mayor frecuencia en hombres solteros o en unión libre.

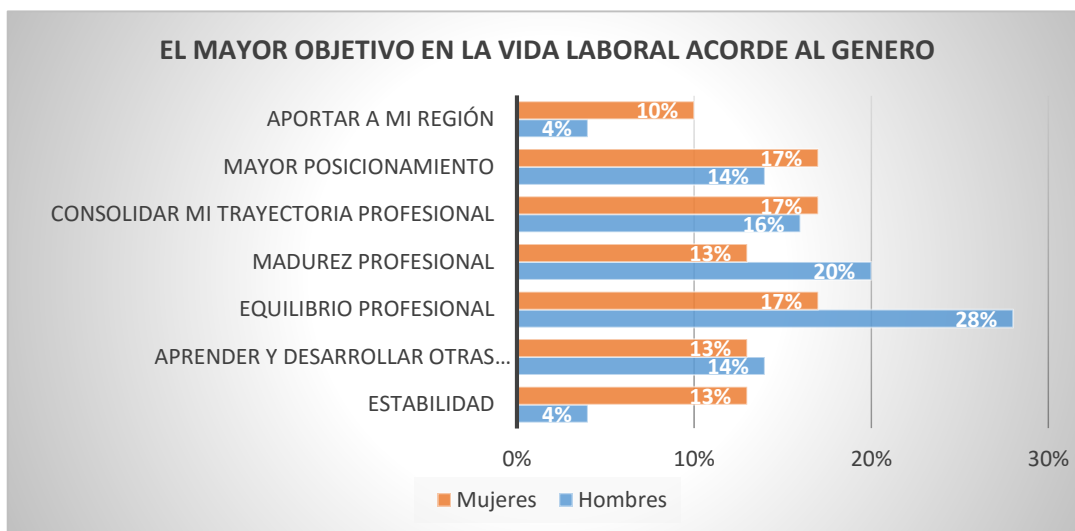


Gráfico 10 “Comparativo por género del Mayor Objetivo laboral”

Acorde al comparativo, se observa en el grupo de estudio, que el objetivo en la vida laboral actual de hombres y mujeres, difiere significativamente, encontrando que el grupo de las mujeres se orienta más hacia la estabilidad, la consolidación y el posicionamiento laboral. En el caso de los hombres, se focalizan más en buscar el equilibrio y la madurez profesional.

Mientras el 48% de los hombres se inclinan por ganar madurez y equilibrio laboral, el 44% de las mujeres se orientan a buscar mayor posicionamiento, consolidar la trayectoria y aportar a la región. Lo que permite comprender que mientras los hombres persiguen objetivos asociados con el mejoramiento de su experticia, las mujeres persiguen objetivos de reconocimiento.

**c) Objetivo laboral, acorde al género y la edad:**

GENERO + OBJETIVO LABORAL + EDAD	EDAD					Total	% TOTAL	
	18 A 25 años	26 a 35 años	36 a 45 años	46 a 55 años	56 a 65 años			
GENERO FEMENINO	ESTABILIDAD	1	0	2	0	0	3	13%
	APRENDER Y DESARROLLAR OTRAS COMPETENCIAS	0	1	2	0	0	3	13%
	EQUILIBRIO PROFESIONAL	0	0	2	2	0	4	17%
	MADUREZ PROFESIONAL	0	0	2	1	0	3	13%
	CONSOLIDAR MI TRAYECTORIA PROFESIONAL	0	0	1	3	0	4	17%
	MAYOR POSICIONAMIENTO	0	0	2	2	0	4	17%
	APORTAR A MI REGIÓN	0	0	0	1	1	2	10%
	Total	1	1	11	9	1	23	100%
	5%	5%	46%	39%	5%	100%		

Tabla 6 “Mayor Objetivo laboral del género femenino acorde a la edad”

En el grupo de estudio de las mujeres, se observa que el 88% de las profesionales entre los 36 y 55 años, manifiestan mayor reto profesional, encontrando que, en estos 20 años de productividad, sus principales objetivos en su vida laboral son: el equilibrio, la consolidación y el posicionamiento. Las mujeres más jóvenes del grupo se inclinan por buscar estabilidad (13%) y las más longevas (10%), buscan aportar a la región.

GENERO + OBJETIVO LABORAL + EDAD		EDAD					Total	% TOTAL
		18 A 25 años	26 a 35 años	36 a 45 años	46 a 55 años	56 a 65 años		
GENERO MASCULINO	ESTABILIDAD	1	0	0	0	0	1	3%
	APRENDER Y DESARROLLAR OTRAS COMPETENCIAS	0	3	0	1	0	4	14%
	EQUILIBRIO PROFESIONAL	0	2	3	2	0	7	28%
	MADUREZ PROFESIONAL	0	1	1	3	0	5	28%
	CONSOLIDAR MI TRAYECTORIA PROFESIONAL	0	0	2	2	0	4	14%
	MAYOR POSICIONAMIENTO	0	1	1	1	2	5	28%
	APORTAR A MI REGIÓN	0	0	0	1	0	1	3%
	Total	2	12	11	22	3	27	100%
	4%	24%	22%	44%	6%	100%		

Tabla 7 “Mayor Objetivo laboral del género masculino acorde a la edad”

En el grupo de estudio de los hombres, se observa que acorde a la edad, su objetivo a nivel laboral puede variar. En el caso de los hombres, el 24% de los trabajadores entre los 26 y 35 años se inclinan por trabajos donde puedan aprender y desarrollar nuevas competencias, entre el rango de los 36 y 45 años, el 22% de los trabajadores tienden más a buscar el equilibrio profesional y consolidar su trayectoria, y en el grupo de los 46 a 55 años, el 45% de los trabajadores, prefieren lograr la madurez profesional. Lo anterior teniendo en cuenta que la población masculina estuvo principalmente concentrada entre los 26 y 55 años, representado en un 90%.

d) **Último cargo desempeñado, según el género y estado civil**

GENERO FEMENINO + ULTIMO CARGO + ESTADO CIVIL		ESTADO CIVIL				Total	%TOTAL
		CASADO	SEPARADO / DIVORCIADO	SOLTERO	UNION LIBRE		
ULTIMO CARGO DESEMPEÑADO	<b>ASISTENTES:</b> Asistene comercial, asistente de presidencia, Asistente de oficina.	0	0	1	2	3	13%
	<b>ASESORES:</b> Comercial, call center, proyectos.	0	0	2	2	4	17%
	<b>ABOGADOS:</b> Abogado judicial, Asesor Jurídico.	2	0	0	0	2	9%
	<b>INGENIEROS:</b> Residente, químico, líder de operaciones, Profesional en construcción, producción.	0	0	0	0	0	0%
	<b>AUDITOR:</b> Auditor Medico	0	0	0	0	0	0%
	<b>COORDINADORES:</b> Coord. Formación, servicios, calidad, TH.	0	0	1	1	2	9%
	<b>JEFES:</b> De credito, molinos, logistica, sistemas, administrativo, compras.	2	0	0	1	3	13%
	<b>GERENTES:</b> Ger. Admin y financiero, comercial, operaciones, proyectos, nacional, latinoamerica.	4	1	0	0	5	22%
	<b>DIRECTIVOS:</b> Dir. Compras, Dir. Oficina, Dir. Poyectos corporativos, Dir. Nal de operaciones, Comercial, administrativo	2	1	0	0	3	13%
	<b>INVESTIGADOR</b>	0	0	0	0	0	0%
	<b>CONSULTOR</b>	1	0	0	0	1	4%
	<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>23</b>
		47%	9%	17%	27%		

Tabla 8 “Ultimo cargo desempeñado del género femenino acorde al estado civil”

Las mujeres profesionales de este grupo de estudio, se encuentran principalmente en cargos gerenciales (22%) y de asesoramiento (17%), seguido por una proporción equitativa del 13% en cargos directivos, jefaturas y asistenciales. Lo que indica que, de las mujeres de este estudio, el 48% de ellas se encuentran desempeñando cargos de alto impacto en sus organizaciones y el 21% en cargos asistenciales y coordinaciones. Lo que refleja un adecuado posicionamiento de este género en cargos que tradicionalmente habían sido ocupados por el género femenino en el Valle del Cauca.

GENERO MASCULINO + ULTIMO CARGO + ESTADO CIVIL		ESTADO CIVIL				Total	%TOTAL
		CASADO	SEPARADO / DIVORCIADO	SOLTERO	UNION LIBRE		
ULTIMO CARGO	<b>ASISTENTES:</b> Asistene comercial, asistente de presidencia, Asistente de oficina.	0	0	0	0	0	0%
	<b>ASESORES:</b> Comercial, call center, proyectos.	0	0	3	2	5	18%
	<b>ABOGADOS:</b> Abogado judicial, Asesor Juridico.	1	1	0	0	2	7%
	<b>INGENIEROS:</b> Residente, quimico, lider de operaciones, Profesional en construcción, produccion.	4	0	1	0	5	19%
	<b>AUDITOR:</b> Auditor Medico	1	0	0	0	1	4%
	<b>COORDINADORES:</b> Coord. Formación, servicios, calidad, TH.	0	0	0	0	0	0%
	<b>JEFES:</b> De credito, molinos, logistica, sistemas, administrativo, compras.	3	0	0	0	3	11%
	<b>GERENTES:</b> Ger. Admin y financiero, comercial, operaciones, proyectos, nacional, latinoamerica.	4	0	0	0	4	16%
	<b>DIRECTIVOS:</b> Dir. Compras, Dir. Oficina, Dir. Poyectos corporativos, Dir. Nal de operaciones, Comercial, administrativo	5	1	0	0	6	21%
	<b>INVESTIGADOR</b>	1	0	0	0	1	4%
	<b>CONSULTOR</b>	0	0	0	0	0	0%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

70%      7%      16%      7%

Tabla 9 “Último cargo desempeñado del género masculino acorde al estado civil”

Los hombres de este grupo de estudio, se encuentran desempeñando cargos principalmente de tipo directivo (21%), ingeniería (18%) y de asesoramiento (18%). El 70% de los hombres casados se encuentran en cargo directivos, gerenciales e ingeniería, mientras que los solteros se ubican en cargos de asesoría. el 48% de los hombres casados se encuentran en cargos de jefatura, gerencias y direcciones, conservando esta tradicional posición en las empresas del Valle del Cauca.

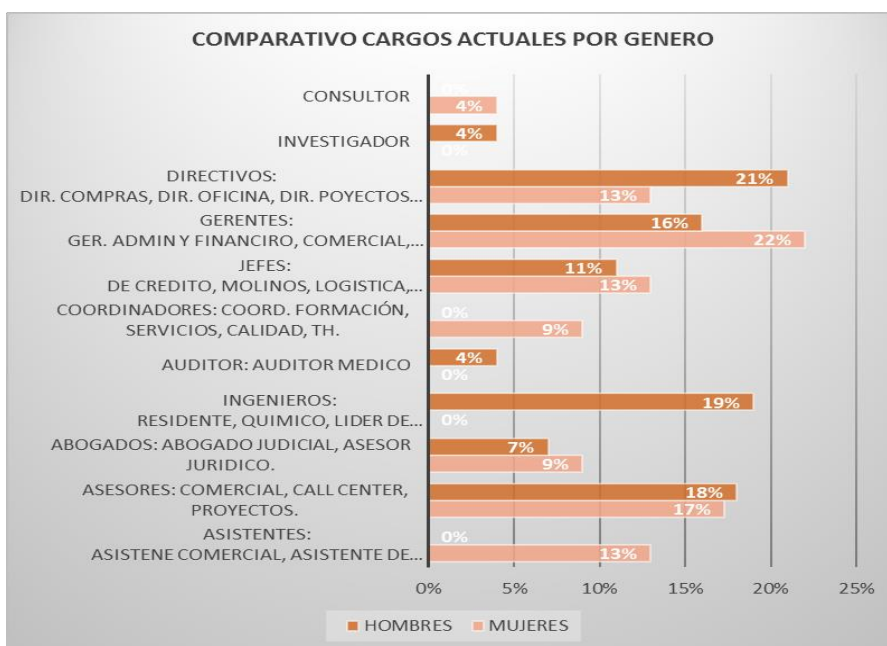


Gráfico 10 “Comparativo de Cargos actuales por Género”

En este comparativo, se observa que, en este grupo de estudio, las mujeres han logrado aumentar su participación en las posiciones de dirección, gerencia y jefaturas, posiciones que previamente tan solo ocupadas por el género masculino. Adicionalmente, en cargos relacionados con asesorías, la participación de ambos géneros es la misma. sin embargo, en los cargos asistenciales, siguen siendo las mujeres quienes lideran en estas posiciones.

## 2. ASPECTOS DE SATISFACCION LABORAL

### a) EQUILIBRIO EN LA VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL VS. EL ULTIMO CARGO DESEMPEÑADO

ESTADO CIVIL + EQUILIBRIO VITAL		NO	SI	TOTAL	% TOTAL
ESTADO CIVIL	CASADO	15	9	24	48%
	SEPARADO/DIVORCIADO	2	1	3	6%
	SOLTERO	15	5	20	40%
	UNION LIBRE	1	2	3	6%
Total		33	17	50	100%
		66%	34%	100%	

Tabla 10 “Equilibrio del ciclo vital acorde al estado civil”

Del grupo de estudio, el 66% afirman que su último trabajo NO le permitió mantener un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, siendo el 60% de ellos son casados y solteros. Solo el 34% afirma que su ultimo empleo les permitió mantener el equilibrio, de los cuales el 28% son casados y solteros.

¿CONSIDERA UD QUE EN SU ÚLTIMO TRABAJO LOGRÓ TENER UN EQUILIBRIO ENTRE SU VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y PROFESIONAL ?					TOTAL	%TOTAL
GÉNERO FEMENINO	EDAD	RANGOS	NO	SI		
		18 A 25 años	1	0	1	4%
		26 a 35 años	2	1	3	13%
		36 a 45 años	2	3	5	22%
		46 a 55 años	4	0	4	17%
		55 a 65 años	8	2	10	44%
		<b>TOTAL</b>	17	6	<b>23</b>	<b>100%</b>
			<b>74%</b>	<b>26%</b>	<b>100%</b>	

Tabla 11 “Equilibrio del ciclo vital del género femenino, acorde a la edad”

Las mujeres de este grupo de estudio, se identifica que el 74% de ellas aseguran que su último trabajo no les permitió mantener un equilibrio vital, siendo las mujeres entre los 46 y 65 años, las de mayor inconformidad. Por el contrario, solo el 26% del género femenino afirma que su último trabajo le permitió tener mayor equilibrio en su ciclo vital, son las del rango entre 36 y 45 años de edad (22%), las de mayor conformidad. Relacionando esto con el tipo de cargos que ocupan las mujeres, indicaría que a mayor posicionamiento jerárquico tiene su cargo, menor es la percepción de equilibrio que tienen las mujeres entre su vida personal, familiar y laboral.

¿CONSIDERA UD QUE EN SU ÚLTIMO TRABAJO LOGRÓ TENER UN EQUILIBRIO ENTRE SU VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y PROFESIONAL ?					TOTAL	%TOTAL
GÉNERO MASCULINO	EDAD	RANGOS	NO	SI		
		18 A 25 años	1	0	1	4%
		26 a 35 años	4	0	4	15%
		36 a 45 años	6	4	10	37%
		46 a 55 años	5	2	7	26%
		55 a 65 años	3	2	5	18%
		<b>TOTAL</b>	19	8	<b>27</b>	<b>100%</b>
			<b>70%</b>	<b>30%</b>	<b>100%</b>	

Tabla 12 “Equilibrio del ciclo vital del género masculino, acorde a la edad”

Los hombres de este grupo de estudio, indican que el 70% de ellos, aseguran que su último trabajo no les permitió mantener un equilibrio vital, siendo los hombres entre los 36 y 45 años, las de mayor inconformidad. Por el contrario, solo el 30% del género masculino afirma que su último trabajo le permitió tener mayor equilibrio en su ciclo vital, siendo los del rango entre 36 y 45 años de edad (37%), los de mayor conformidad. Lo que indica la probabilidad que los hombres entre los 36 y 55 años de edad (63%) sientan que su trabajo no les permite tener equilibrio entre su vida personal, familiar y laboral.

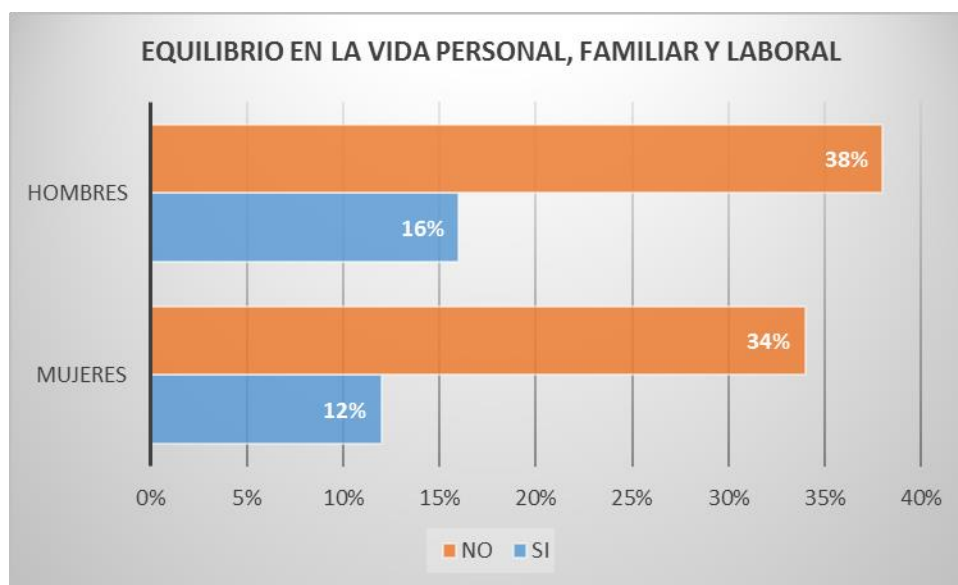


Gráfico 11 “Comparativo equilibrio del ciclo vital”

El 72% de hombres y mujeres del grupo de estudio consideran que su último trabajo no les permitió tener equilibrio en su vida personal, familiar y laboral, así mismo el 28% de hombres y mujeres afirman que sí lograron tener dicho equilibrio con su último trabajo. Sin embargo, la percepción entre hombres y mujeres maneja la misma proporción, señalando una alta inclinación por la dificultad en el equilibrio de estas áreas.



**b) Satisfacción con la Trayectoria Profesional:**

¿SE SIENTE SATISFECHO CON SU TRAYECTORIA PROFESIONAL ?		NO	SI	TOTAL	%TOTAL
ULTIMO CARGO DESEMPEÑADO	<b>ASISTENTES:</b> Asistene comercial, asistente de presidencia, Asistente de oficina.	4	4	8	16%
	<b>ASESORES:</b> Comercial, call center, proyectos.	1	3	4	8%
	<b>ABOGADOS:</b> Abogado judicial, Asesor Jurídico.	1	3	4	8%
	<b>INGENIEROS:</b> Residente, quimico, lider de operaciones, Profesional en construcción, produccion.	3	2	5	10%
	<b>AUDITOR:</b> Auditor Medico	0	1	1	2%
	<b>COORDINADORES:</b> Coord. Formación, servicios, calidad, TH.	2	3	5	10%
	<b>JEFES:</b> De credito, molinos, logistica, sistemas, administrativo, compras.	1	2	3	6%
	<b>GERENTES:</b> Ger. Admín y financiero, comercial, operaciones, proyectos, nacional, latinoamerica.	1	8	9	18%
	<b>DIRECTIVOS:</b> Dir. Compras, Dir. Oficina, Dir. Poyectos corporativos, Dir. Nal de operaciones, Comercial, administrativo	1	8	9	18%
	<b>INVESTIGADOR</b>	0	1	1	2%
	<b>CONSULTOR</b>	0	1	1	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>36</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

28%      72%      100%

Tabla 13 “Satisfacción de la Trayectoria Laboral acorde al último cargo desempeñado”

Del grupo de estudio, se evidencia que las personas que desempeñan los cargos de Gerencias y Direcciones (36%) tienen mayor satisfacción con su trayectoria laboral, en comparación con el 28% de la población que desempeñan cargos asistenciales, coordinaciones y profesionales en construcción e ingeniería, quienes afirman tener la menos satisfacción de su trayectoria laboral.

Acorde al total de la población encuestada, el 72% afirman sentirse realizados con su trayectoria profesional.

### C) Malestares ocasionados por el cargo desempeñado

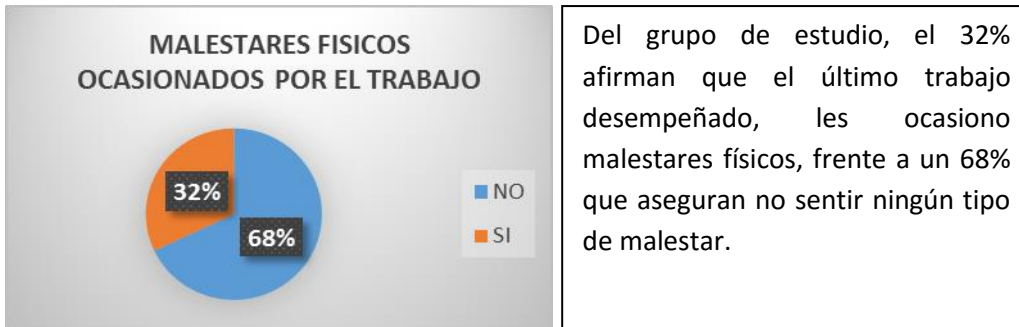


Gráfico 12 “Generación de malestares físicos por el trabajo desempeñado”

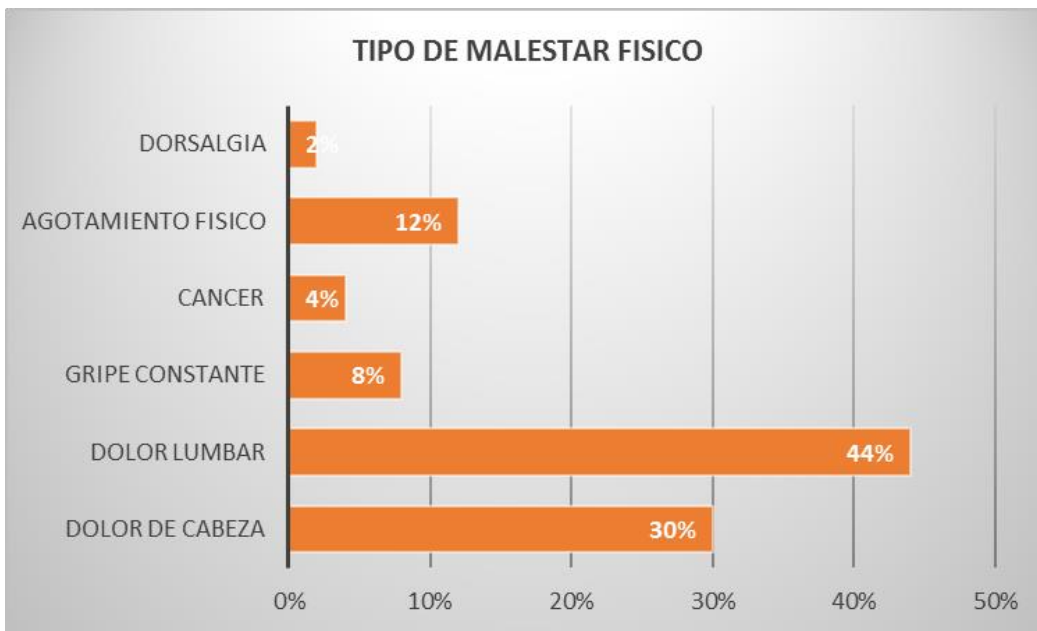


Gráfico 13 “Tipos de malestares experimentados”

Acorde con el grupo de estudio, del 32% que afirmaron sentir molestias físicas ocasionadas por el trabajo, el 72% de ellos, manifestaron dolencias (dolor de cabeza, dolor lumbar y dorsalgia), el 12% experimentan agotamiento físico, el 8% enferman constantemente de gripes de larga duración y solo el 4% tuvieron un episodio de cáncer generado por la exposición a altas condiciones de estrés, acorde a sus historias médicas.



Del grupo de estudio, el 92% afirman que el último trabajo desempeñado, les ocasiono malestares emocionales, frente a un 8% que aseguran no sentir ningún tipo de malestar.

Gráfico 14 “Malestares emocionales ocasionados por el último cargo desempeñado”

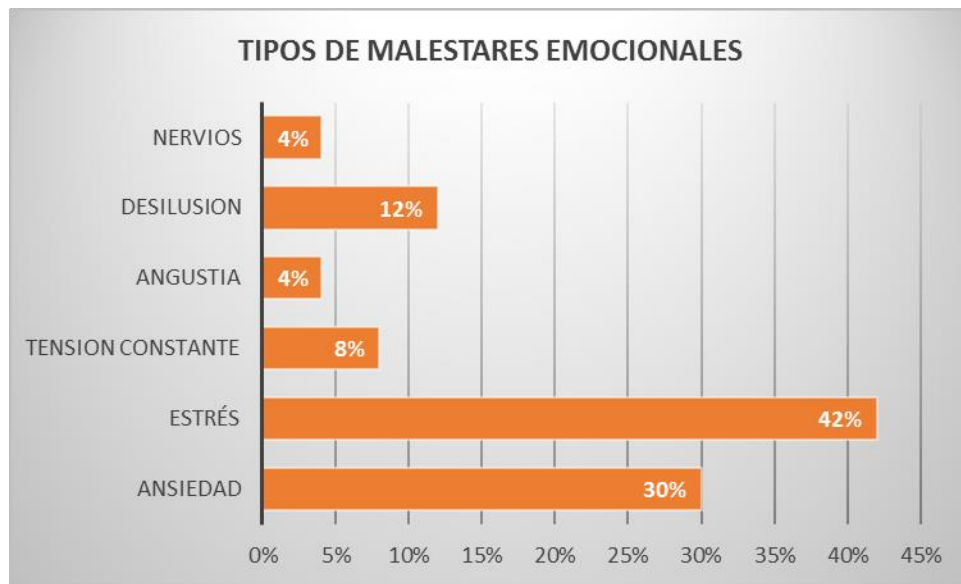


Gráfico 15 “Tipos de malestares emocionales experimentados”

Del 92% de los trabajadores que manifestaron experimentar malestares emocionales ocasionados por el desempeño de su último trabajo, afirman que el estrés y la ansiedad son los malestares más frecuentes, representados en un 72%, mientras el 28% argumentan que sienten mucha tensión normalmente asociada al manejo de clientes difíciles, así como episodios de desilusión, angustia y nervios.



Del grupo de estudio, el 72% afirman que tras experimentar malestares físicos y/o emocionales, ocasionados por el desempeño de su último trabajo, afirman que buscan algún tipo de ayuda profesional ya sea médica, psiquiátrica, psicológica, espiritual u otra, para superar dichos

Gráfico 16 “Tipos de malestares emocionales experimentados”

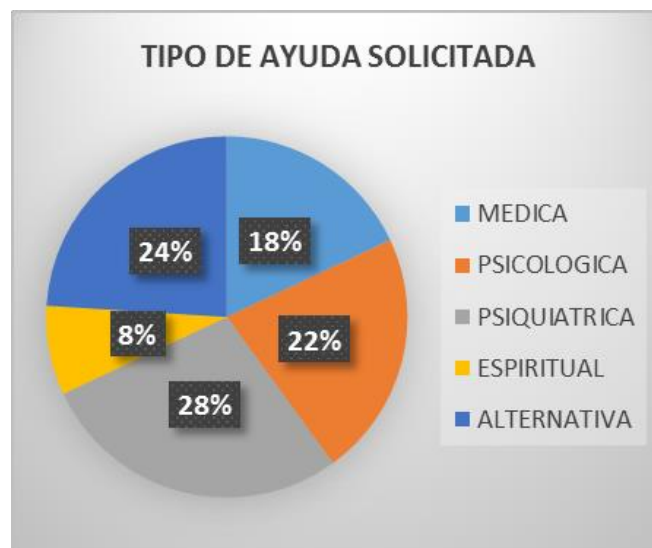


Gráfico 17 “Tipo de ayuda solicitada”

Del 72% de los trabajadores que buscan ayuda profesional para superar los malestares físicos y emocionales que les ocasiona el desempeño de su cargo, afirman que la ayuda más solicitada es la psiquiatría, para atender problemas de ansiedad, angustia, tensión y estrés. Las siguientes ayudas profesionales más comunes son la medicina alternativa (masajes, aromaterapia, y danzoterapia) y la psicológica (terapias para el manejo del estrés y coaching). Finalmente, el 18% buscan ayuda médica y el 8% ayuda espiritual a través de su credo o sus redes de apoyo social más cercanas.

## 5.2 ANALISIS CUALITATIVO:

### 5.2.1 OBSERVACIONES Y HALLAZGOS DEL ESCENARIO DE ACTUACIÓN INDIVIDUAL

#### ➤ Entre los 18 y 25 años:

- **Adultos-Jóvenes:** En este momento de vida, se identifican jóvenes solteros, jóvenes solteros con hijos y jóvenes con o sin hijos que viven con sus padres. Ninguno de ellos se encuentra conviviendo con su pareja, ni casados. La mayoría, aunque trabajan y tienen ingresos, aún conviven con sus padres o comparten la vivienda con hermanos o primos.
- **Búsqueda de independencia:** Con base en las teorías referenciadas previamente, el ciclo que más cambios ha tenido es el relacionado con la etapa de "transición hacia la vida adulta", donde la persona debe manejar un equilibrio entre la independencia total y la independencia parcial, hasta llegar a un estado de autonomía y seguridad. Lo anterior se logró observar en la investigación, a través de casos donde las personas se enfrentan a la decisión entre vivir con sus padres, o fuera de casa, pero recibiendo un apoyo económico de sus familias para complementar sus ingresos y mantener así su calidad de vida.
- **Nuevo círculo Socio-familiar:** Los jóvenes, que en algunas ocasiones vienen de otros municipios o ciudades, viven con algunos familiares o comparten vivienda con otros jóvenes de su misma edad, aún recibiendo ayuda económica por parte de sus familias. Usualmente tienen un círculo social pequeño, aunque una vida social con múltiples actividades, por lo cual conocen muchas personas, pero pocos consideran de su círculo de confianza.
- **Práctica deportiva:** Las personas encuestadas en esta fase sin excepción, tienen una alta orientación hacia el deporte, realizando actividades como: running, gimnasio, baile y fútbol. La importancia que este grupo de jóvenes da al deporte es muy alta.
- **Protección Vida Animal:** De igual manera se encontró en dichos jóvenes, una fuerte inclinación por el cuidado de los animales, haciendo parte de grupos o voluntarios en ONG de protección animal, la mayoría de ellos son dueños de mascotas, aunque no todos conviven con ellos, dejándolos al cuidado de otras personas mientras se encuentran ausentes de casa.

Entre los 26 y 30 años

- **Independencia como experiencia grupal:** Acorde con los modelos del ciclo vital, las personas que llegan a los 30 años, es usualmente un periodo de alejamiento de casa para buscar la independencia, sin embargo, en esta investigación, se identificaron sujetos que aún viven con algunos miembros de su familia para optimizar costos y aquellos que lograron salir de casa, lo hicieron para convivir con otras personas compartiendo así los gastos de vivienda. Lo anterior refiere que la independencia hoy es más de tipo grupal (colectiva) y no individual. Sin embargo, el aspecto que, si coincide con estas teorías de ciclo vital, es que ésta etapa corresponde a un momento de mayor vitalidad, energía y, por tanto, facilita que la persona enfrente fácilmente las dificultades de esta edad.

- **Realización personal o familiar:** Se observan además dos grupos de personas en este rango de edad, por un lado, aquellos que han decidido no tener familia y enfocarse en la realización académica o en viajar a nivel nacional o internacional. Por el otro lado, se identifican personas que desean consolidar su noviazgo o hacer una familia, como parte de sus proyectos de vida personal.

- **Primeras Inversiones:** Estos individuos se encuentran realizando inversiones familiares como: compra de vivienda, compra de automóvil, pagos para estudios de posgrados o certificaciones técnicas, así como el estudio de sus hijos.

- **Autoevaluación:** Tanto en el género femenino como el masculino, se logra observar que estos profesionales al llegar a los 30 años, realizan una evaluación de lo que han logrado tangible e intangiblemente, algunas veces a manera de comparación con sus pares y en otras porque tienen una alta claridad frente a su proyecto de vida personal y familiar, por lo que es inevitable en esta fase hacer una autovaloración de sus propósitos.

➤ **Entre los 31 y 40 años**

- **Asentamiento personal:** Acorde con los modelos de ciclo vital, se observa en los sujetos encuestados que las personas hacen procesos de reevaluación de su vida, de sus ideales y de su estabilización. En este momento de vida se da un gran asentamiento personal ya que se da el ritual del matrimonio, nacen los hijos y se enfrentan nuevas responsabilidades financieras, siendo éste el periodo de mayor compromiso, lo cual fue observado en ésta investigación.

- **Inicio de controles Médicos:** se observa que la pareja frecuenta más los médicos por chequeos generales o porque ya han identificado algún diagnóstico que requiere de tratamientos o mayores cuidados de la salud.
- **Adquisición de deudas y estatus social:** Igualmente, se identifica el aumento de deudas, usualmente porque las parejas han tomado decisiones respecto a nuevas inversiones en el hogar como una nueva vivienda por una más grande por la extensión de la familia (llegada de hijos u otros familiares), compra de otra casa para el descanso, compra de vehículos para cada miembro de la familia, pago del club social o para realizar ciertas actividades que le permitan conservar su estatus social.
- **El deporte como una cuestión social y estética:** Se identifica en estos grupos que el deporte vuelve a tomar protagonismo en sus vidas, observando la práctica principalmente del Crossfit y el running. En estratos altos se mantiene el golf y la equitación. Estos deportes son realizados más por un tema de estatus e imagen, es decir por cuestiones estéticas, más que de salud.
- **Ayuda profesional psiquiátrica:** En este grupo, cerca de 8 personas del género femenino afirmaron haber consultado o estar actualmente tomando tratamientos psiquiátricos para manejar crisis emocionales generadas por cuadros de alta ansiedad, así como inestabilidad emocional. La mayoría consumen medicamentos y en algunos casos, dichos cuadros están asociados a la vida laboral, más que personal.
- **Segunda autoevaluación:** Igualmente, este ciclo se cierra, cuando usualmente los adultos de este grupo realizan una segunda evaluación sobre el proyecto de vida personal, familiar y laboral, para identificar elementos de valoración y en otros casos, para hacer los ajustes necesarios y seguirlo consolidando

➤ **Entre los 41 y 50 años**

- **Crisis de la edad media:** Acorde con los modelos de ciclo vital, las personas viven el fenómeno de la crisis de la vida media, en la cual los sujetos evalúan de manera auto-confrontativa, los sueños, las esperanzas, las ambiciones de sus primeros 50 años y luchan para conseguir el equilibrio entre todos los aspectos humanos. Tal cual como se observó en ésta investigación, los profesionales en esta etapa, realizan una segunda evaluación en sus vidas, son

más realistas en replantear su proyecto de vida, a nivel personal perciben que la salud es uno de los aspectos que más cambian en esta edad, lo que los llevan a replantear sus hábitos y estilo de vida, viviendo, además, cambios emocionales como los conflictos con los hijos y su salida de casa.

- **Cambios físicos más evidentes:** Al inicio de este ciclo se observan que los individuos empiezan a experimentar cambios naturales a nivel físico manifestando en las mujeres síntomas de pre menopausia y en los hombres sintomatologías de andropausia. También se evidenció que es muy común en este ciclo la identificación de enfermedades cardiovasculares (tensión arterial, cardiacos) y hormonales (hipertiroidismo e hipotiroidismo), lo que llama mucho la atención ya que son personas que han practicado actividades deportivas con cierta regularidad. Sin embargo, es posible que estos síntomas puedan estar asociados a la tensión y el estrés con el que viven diariamente.

- **Nuevas prácticas deportivas:** Acorde a lo anterior, se observó que las prácticas deportivas de este grupo de sujetos tienden a ser más frecuentes, pero realizadas en casa, alrededor de su lugar de vivienda, en parques cercanos o en el gimnasio de su conjunto residencial. Ya no cuentan con la misma energía, ni el tiempo suficiente para seguir practicando actividades de alto rendimiento y pasan a realizar ejercicios de cardio.

- **Cambios en el círculo social:** Este grupo de adultos coinciden que el círculo social al que pertenecían anteriormente ha cambiado ya que todos se encuentran muy ocupados con sus trabajos y familias, limitando así el tiempo para compartir entre ellos. Así, que se disminuye los tiempos de socialización y solo permanecen las amistades más antiguas, usualmente ex compañeros del colegio o universidad y muy pocas de sus anteriores lugares de trabajo.

➤ **Entre los 51 y 60 años**

- **Afrontamientos emocionales:** Acorde con el modelo del ciclo vital, en la etapa después de los 50 años, se observó que las personas deben afrontar la muerte de padres, de amigos, de la pareja o el nido vacío, por lo que es usual que las personas experimenten sensaciones de abandono y de soledad, sin embargo, más que la etapa de reflexión es una etapa de resolución de problemas para ir encontrando la estabilidad y empiezan a haber cambios de estatus financieros, sociales, familiares y de salud.



- **Afrontamiento del Retiro:** Las personas identifican los resultados de una carrera que tal vez pudo haber estado llena de éxitos y logros profesionales, o llena de frustraciones y expectativas no cumplidas; por lo cual, es una etapa donde se precipitan los problemas de salud, o se dedican a otras actividades que no pudieron hacer durante su vida laboral. En este estudio realizado, se logró observar que efectivamente esta etapa del retiro se evidencian dos percepciones parecidas a las argumentadas por cummongs & wonley, donde las personas que lograron estar satisfechas con sus logros profesionales, con equilibrio en sus tres áreas de la vida (personal, familiar y laboral), y quienes cuentan con grupos de apoyo inmediatos (familia, amigos, parejas) son personas que tienden a vivir el retiro como una etapa de disfrute, mientras que aquellos que dependían totalmente de lo laboral y no lograron un equilibrio entre lo personal y familiar, usualmente no cuentan con redes de apoyo, viendo el retiro como una fase de muerte, envejecimiento y enfermedad.

- **Actividades espirituales:** A nivel personal, este grupo de sujetos manifiestan un mayor interés por realizar actividades espirituales (ir a la iglesia, pertenecer a un grupo de oración, grupo de voluntarios) e incluso las actividades deportivas pasan de ser de alto impacto a aquellas que le generen armonía interna como la meditación o el yoga.

- **Administración de la energía:** El nivel de energía disminuye notablemente, por lo cual en las organizaciones son personas que tienden hacer lo mejor posible su trabajo, pero ya no ansían sobrepasar los horarios, ni viajar por muchos días, ni competir con los demás. Se enfocan en brindar una alta calidad en su trabajo y facilitar las herramientas para la gestión de sus procesos.

➤ **Entre los 61 y 65 años**

- **Disfrute de la pensión:** se encuentran disfrutando de su periodo de pensión, algunos se han dedicado a realizar cursos (artísticos, manuales, gastronómicos) para dedicar el tiempo libre en elaborar y vender objetos realizados por ellos mismos a sus amigos, familiares o incluso en ferias artesanales de la ciudad. Otras personas, afirman que permanecen en casa con una rutina muy estricta, en la cual está atender el aseo de la casa, hacer los alimentos diarios, leer el periódico, tomar el té con algunos vecinos o conocidos, cuidar los nietos y velar por su salud y la de su pareja. Muy pocos de los encuestados comentan que este tiempo lo dedican a sus hobbies entre ellos viajar y leer, ya cuando era empleado no podía realizar dichas actividades.

- **Enfrentamiento de las pérdidas:** En este momento de vida, las personas se empiezan a enfrentar a la muerte de amigos, pares, vecinos o ex compañeros de trabajo. De las pérdidas más difíciles en esta etapa de la vida, es la muerte de su cónyuge, aunque no es una situación común, si se reportaron casos aislados, percibiendo esta experiencia como una situación de profunda tristeza y de mucho valor para tener que afrontar la vejez sin esa persona.
- **Grupos de la tercera edad:** Los sujetos de este grupo, usualmente se vinculan a grupos de la tercera edad, a través de los cuales, socializan, realizan actividades de recreación, deportes, salud y tratan de mantener relaciones fraternales y de amistad, con quienes comparten fechas especiales, cumpleaños o viajes.
- **Mayor participación en rituales de su credo:** Igualmente, las actividades religiosas se vuelven importantes en este grupo de personas y por tanto buscan ser miembros con roles participativos en los rituales asociados con su credo.

### 5.2.2 OBSERVACIONES Y HALLAZGOS DEL ESCENARIO DE ACTUACIÓN FAMILIAR

#### ➤ Entre los 18 y 25 años:

- **Independencia económica vs. madurez:** Respecto a la llamada “independencia”, se percibió que éste estado, no solamente corresponde a contar con una autonomía económica, sino contar también con la capacidad del individuo por responder por su propio comportamiento y cumplir con sus responsabilidades, es decir, hay una conciencia que la independencia requiere de cierta madurez psicológica. Pues fue evidente también encontrar casos de personas con aparente independencia (económica), pero que dependían emocionalmente de sus padres, parejas o amigos para la toma de decisiones o para considerar cambios en su vida.

- **Relaciones afectivas:** No es muy común encontrar profesionales de este perfil con hijos o casados, pero sí en su mayoría tienen parejas con quienes sostienen relaciones de noviazgo.

#### Entre los 26 y 30 años

- **Nuevas configuraciones familiares:** Las configuraciones familiares más comunes frente a la investigación son las relacionadas con parejas que viven juntos sin estar casados, parejas con decisiones explícitas de no tener hijos, vida comunal en la que los cuidados iniciales de los hijos

son proporcionados por personas diferentes a los padres, matrimonios del mismo sexo y familias integradas por humanos y animales.

- **Asentamiento familiar:** También se identifican personas que tienen un grupo familiar relativamente estable, donde ya hay al menos un hijo y por lo regular ambas parejas trabajan y aportan al mantenimiento del hogar.
- **Grupos familiares recién conformados:** En este momento de vida, se identifican adultos jóvenes generalmente con relaciones de noviazgo formalizadas y algunos se encuentran ya conviviendo con su pareja, algunos con hijos y otros se encuentran planeando ampliar su familia. Ya han dejado la casa de sus padres o la vivienda de soltería y han pasado a convivir con otras personas a quienes llaman familia, usualmente compuesta por la pareja, una mascota y al menos un hijo pequeño. Estos grupos familiares recién conformados usualmente viven en arriendo, comparten gastos (alimentación, servicios, recreación, educación) y no han realizado inversiones significativas, ya que se encuentran en proceso de adaptación y acople con la pareja.
- **Transición a los sueños familiares:** Se observa en este grupo un cambio en la manera como cada uno de ellos expresan sus sueños o metas, las cuales previamente eran individuales y compartidas con su pareja, ahora pasan a ser planes únicamente familiares.
- **Primeras separaciones:** Con muy pocos casos, se reportaron parejas en estado de separación o que posterior a la etapa de adaptación a su pareja se hayan dado cuenta que no era el momento o la persona indicada para “dar el siguiente paso” o formalizar la relación. Estos casos se dieron en hogares donde no había hijos y únicamente hubo convivencia con la pareja.
- **Familias cada vez más pequeñas:** Como grupo familiar en esta fase, se observa que las familias más grandes están conformadas por padre, madre y máximo 2 hijos; sin embargo, hay ocasiones en que las abuelas hacen parte del hogar para la ayuda del cuidado de los niños, aunque usualmente conlleva a conflictos familiares por las diferencias en las pautas de crianza. También se identifica que, en esta fase, los padres usualmente empiezan a tener serios problemas de salud, por lo cual se hacen cargo de ellos o en ocasiones se llevan a vivir su familia a la casa o envían dinero para la manutención y compra de medicamentos o tratamientos médicos de sus padres.

➤ **Entre los 31 y 40 años**

- **Maternidad y paternidad:** Para el grupo de adultos que buscan consolidar su estado familiar, empiezan a negociar con sus parejas la llegada de los hijos. En algunos casos se evidencia que las mujeres prefieren ejercer su maternidad entre los 30 y 34 años de edad, ya que consideran contar con mayor madurez personal, así como mejores ingresos para el sostenimiento de los mismos. Usualmente se tiene el primer o en muchos casos “el único hijo”, para que ellas puedan seguir desarrollando su vida laboral. Junto con sus parejas denotan preocupación por la crianza del hijo, en términos de dedicación de tiempo, proveer sus necesidades, educarlo y brindarle seguridad en el entorno donde va a estar. Esto les implica en casi todos los casos, buscar un nuevo hogar preferiblemente cerca donde los abuelos maternos o paternos quienes les ayuden con el cuidado del niño, buscar una vivienda en conjuntos cerrados o mejor estrato, lo que implica mayores gastos o incremento del costo de vida familiar, así como contratar una niñera o ubicar una institución donde puedan dejar temporalmente los hijos.
- **Primeras negociaciones para la crianza de los hijos:** las parejas empiezan a generar nuevas negociaciones, encontrando las siguientes posibilidades:
  - Las mujeres deciden quedarse más tiempo con sus hijos, buscando un trabajo de medio tiempo o dedicándose a actividades que les genere ciertos ingresos (manualidades, venta por catálogos, decoraciones) para participar más en la crianza de sus hijos.
  - En otras ocasiones, es el hombre quien pide a la pareja que se quede en casa para mayor tranquilidad de ambos y a cambio, éste provee los recursos necesarios para satisfacer las necesidades del hogar.
  - En las ocasiones donde la mujer prefiere continuar su vida laboral, son las abuelas, quienes terminan dando apoyo para el cuidado de los niños mientras los padres trabajan.
- **Ausencia de un padre en el hogar:** se empiezan a observar dificultades entre las parejas, ya que como se describió previamente, uno de los dos debe ausentarse de casa para salir al trabajo (usualmente el hombre) y por tanto termina siendo absorbido por sus labores profesionales, en el afán de mantenerse competitivo y firme en su cargo, ya que es la única fuente de ingresos para este hogar.

- **Último llamado a la maternidad:** Las mujeres que al inicio del ciclo no optaron por tener hijos, usualmente es en este momento donde reconsideran la posibilidad, debido al declive de la etapa reproductiva, lo cual disminuye la posibilidad de tener hijos. Por esta razón, es común encontrar mujeres maduras, con éxito profesional y altos ingresos, quienes deciden tener familia a pesar del costo físico o emocional que esto les pueda ocasionar.

➤ **Entre los 41 y 50 años**

- **Compromiso familiar y económico:** A nivel familiar, estas personas se encuentran con hijos adolescentes y con hijos universitarios. Se reconocen familias consolidadas a pesar que algunas de ellas ya están divorciadas, sin embargo, la presencia y apoyo con los hijos es abierto y constante. En este momento de vida, las personas evidencian un alto compromiso económico con el pago de la educación de sus hijos, los cuales en algunos casos incluye asumir costos de manutención en otras ciudades. Las deudas más significativas en este ciclo corresponden a pagos de viajes para intercambios culturales, aprendizaje de algún idioma de los hijos o la educación universitaria.

➤ **Entre los 51 y 60 años**

- **Dispersión familiar:** Estas personas se caracterizan por pertenecer a grupos familiares pequeños usualmente con su pareja y/o en pareja con uno de sus hijos menores. Estas personas se encuentran enfrentadas a diversas situaciones naturales de la vida familiar, por un lado es posible para mucho de ellos afrontar la etapa del “nido vacío”, en la que los hijos salen del hogar y las personas quedan por lo general solas o con sus parejas, también es la etapa donde llegan los primeros nietos y deben prepararse para las enfermedades de los padres o pérdida de alguno de ellos.

- **Afrontamiento del nido vacío:** las personas viven un proceso de re-acoplamiento con su pareja, ya que, al no estar acompañados por sus hijos, deben reajustar su rutina familiar nuevamente hacia la pareja, en algunos casos consolidando los lazos y en otro, rompiéndolos de manera definitiva llegando a procesos de separación temporal y/o divorcios.

- **Disfrute del rol como “abuelo” o “abuela”:** Otro evento significativo de esta etapa es la llegada de los primeros nietos, lo que implica además de sus actividades personales y laborales,

brindar apoyo a sus hijos con el cuidado de los nietos. Los encuestados de este grupo, manifestaron que es una de las etapas más satisfactorias y de las que más les motivan y disfrutan, porque consideran que cuentan con mayor madurez para acompañar a sus nietos en la crianza, además porque consideran que ellos como abuelos están para brindar solo amor y la parte de corrección y castigo la hacen los padres, por eso consideran que es una etapa de alto disfrute.

- **Afrontamiento de duelos emocionales:** Así como llegan los nietos, es posible que enfrenten duelos por pérdida de la salud de alguno de sus padres o la muerte de ellos. Lo que hace que esta etapa sea una de las más difíciles, en las que requieren más apoyo, el desgaste emocional es mayor y empiezan a “recoger lo que sembraron” en las etapas previas.
- **Rehacer la vida de pareja con nuevos compañeros o compañeras:** Para aquellas personas de este grupo que habían estado separadas o divorciadas, logran rehacer su vida de pareja escogiendo compañeros o compañeras usualmente más jóvenes con o sin hijos, con quienes conviven y comparten los eventos correspondientes a esta etapa de madurez.

### **5.2.3 OBSERVACIONES Y HALLAZGOS DEL ESCENARIO DE ACTUACIÓN LABORAL**

#### **➤ Entre los 18 y 25 años:**

- **Búsqueda del primer empleo:** El joven se enfrenta a problemas de acoplamiento en los que conocerá las realidades propias del trabajo. Aquí se aprende de los errores, se perfecciona como empleado y se genera un vínculo profesional con su entorno laboral. En esta investigación, se evidencia que el profesional busca oportunidades donde pueda poner en práctica sus conocimientos, pueda crecer en la organización y pueda tener jefes o participar en cargos o proyectos que les genere el máximo de aprendizaje, más que estabilidad, lo que buscan es ganar experiencia para luego dar saltos más significativos en su carrera profesional.
- **Primera inserción al mundo laboral:** Usualmente se da en cargos asistenciales no relacionados con la formalidad, ni con sus áreas de vocación profesional. Principalmente, se da en restaurantes, cafeterías, empresas de recreación, librerías, almacenes de textiles o en

cajas de supermercados o centros comerciales, realizando actividades que les genere ingresos básicos para complementar las mesadas que le brindan sus padres.

- **Primera experiencia laboral formal:** La experiencia laboral más formal que pueden tener estos jóvenes son las relacionadas con sus prácticas profesionales, a las cuales logran vincularse porque la institución educativa donde estudian tiene convenios con organizaciones locales e internacionales. Las ofertas laborales entonces son realizadas por las empresas a través de las universidades y los jóvenes se postulan acorde a sus intereses profesionales. Los cargos usualmente asociados a este perfil son: Aprendices, Practicantes o pasantes.

- **Lograr la vinculación directa en una empresa:** Para ellos su mayor logro es que la organización los vincule de manera directa, una vez haya finalizado el tiempo de la pasantía. En algunas ocasiones esto es posible, pero en otras es muy claro que los cargos ofrecidos son temporales. Pero independientemente de dichas condiciones, su objetivo usualmente es dejar una muy buena imagen porque consideran que esta experiencia les brindará su primera referencia laboral y el desarrollo de unas habilidades para el siguiente paso profesional.

- **Articulación de conocimientos con la experiencia:** En el aspecto laboral estos jóvenes manifiestan un gran interés por articular de manera exitosa sus conocimientos especializados o técnicos a las exigencias de su cargo y de la organización a la que pertenecen, por lo cual inicia el desarrollo de las primeras habilidades laborales y evalúa su capacidad de respuesta o ajuste al actual entorno laboral.

- **Modelamiento conductual por las exigencias laborales:** Otro de sus retos es moldear la conducta para alcanzar ciertas metas, respondiendo adecuadamente a las condiciones o demandas de su entorno laboral inmediato y aprendiendo a interactuar frente a diversas variables de su trabajo.

- **Interés por conocer el contexto laboral:** Es de reconocer que este grupo de jóvenes empieza a tener una mayor conciencia acerca del comportamiento del mercado laboral nacional y local, de las oportunidades que el sector les puede brindar y algunos de

ellos planean estrategias para estudiar, salir del país o para mantenerse activos en sus lugares de trabajo, por tanto, tienden a ser resolutivos, maduros y recursivos.

➤ **Entre los 26 y 30 años**

- **Carrera profesional Vs. Emprendimiento:** Es la etapa donde el profesional se preocupa por hacer enriquecimiento académico, ascender a diversos cargos y avanzar en su carrera profesional. En caso de detener su carrera, usualmente lo hacen para hacer transición a roles de asesoría, consultoría o emprendimiento empresarial familiar o personal.

- **Identificación de áreas de acción profesional:** A nivel laboral los profesionales de este rango etario, identifican claramente los campos de acción, áreas de trabajo y líneas profesionales en las que desea enfocar sus esfuerzos y energía vital para el desarrollo de su ciclo de vida laboral. Por lo anterior se observa en estos adultos jóvenes una orientación a adquirir herramientas técnicas que le permitan afianzar sus conocimientos. Su principal reto es identificar sus características ocupacionales y profesionales que le faciliten mayor adhesión en el campo de acción donde ejerce su carrera.

- **Preparación académica para trabajar en su campo de acción:** Uno de sus objetivos más destacados es seleccionar campo de acción o líneas de trabajo acorde a su disciplina profesional, tomar estudios formales o informales que les provean herramientas técnicas para afianzar sus conocimientos y desempeñarse de manera más competitiva en su labor.

Por lo anterior, esta etapa es vista como un periodo de auto observación para identificar aquellas habilidades o potencial que se tiene como herramientas disponibles en su nuevo campo de acción, el cual será protagonista del enfoque profesional a largo plazo. En este momento, los sujetos buscan hacer cambios laborales, buscan nuevas oportunidades, aprovechan promociones internas o consideran realizar transiciones en las cuales pueda dar evidencia de este potencial.

- **Autoconocimiento:** Los jóvenes identifican las habilidades que están a su favor acorde al desempeño laboral actual e identificar los saberes o conocimientos específicos con lo que asegurará su desempeño laboral.



➤ **Entre los 31 y 40 años**

- **Ejercicio continuo de competencias y conocimientos:** corresponde al periodo donde se inicia un ejercicio continuo de sus competencias y conocimientos, a través de la práctica, la experiencia y el involucramiento en diversas actividades de su disciplina profesional. Su energía y esfuerzo, se concentran en conseguir sus objetivos a través de la ejecución efectiva de sus funciones y procedimientos, además de un apropiado conocimiento del entorno laboral.
- **Ampliar el conocimiento para una mejor participación en su disciplina profesional:** uno de sus objetivos más destacados en esta etapa, es ampliar el conocimiento frente a las actividades asociadas con su disciplina profesional, lograr mayor participación en diversos proyectos, procesos o actividades, ejecutar con efectividad las funciones y evidenciar logros de alto impacto para su cargo y la organización a la que pertenecen.
- **Autoevaluación del perfil profesional:** Los profesionales manifestaron preocupación por identificar fortalezas, oportunidades de mejora, debilidades y amenazas de su perfil profesional en el contexto donde se desarrolla, conocer ampliamente el entorno laboral (competidores, salarios, exigencias del perfil) y captar ventajas competitivas del mercado para anticiparse a ellas y consolidar de esta manera su ejercicio profesional.
- **Estudios formales y certificaciones internacionales:** Los individuos en esta etapa, requieren validar formalmente la experiencia que ha ido adquiriendo previamente a través de certificación como estudios especializados, los cuales brindan herramientas para conocer mejor el entorno y detectar con mayor facilidad, las ventajas competitivas y actitudes que lo llevaran a estar preparado para nuevos retos y situaciones de éxito. En esta fase, los individuos afirman que las titulaciones como especializaciones y maestrías ya no son tan bien valoradas y, por tanto, se orientan por hacer estudios para obtener certificaciones mundiales las cuales les da la posibilidad de viajar al exterior o participar en proyectos internacionales auspiciados por sus compañías. Adicionalmente, es una etapa donde se deben evidenciar y proyectar resultados, logros basados en hechos y datos, dominio de la técnica, conocimiento de su área de acción, liderazgo de equipos de trabajo e incluso demostrar a pasión por lo que hace.

➤ **Entre los 41 y 50 años:**

- **Dificultad para adoptar las nuevas tecnologías:** inicialmente tienen mucha dificultad en el dominio de las herramientas tecnológicas, lo que les dificulta adoptarlas en su trabajo para la optimización de tiempo y recursos, sintiéndose en desventaja respecto a los jóvenes que se vinculan a sus áreas de trabajo. Algunos de ellos toman la iniciativa junto a sus hijos de aprender algunas técnicas o trucos, mientras otros asumen un rol de derrota frente a las tecnologías y deciden aprenderlas solo cuando así lo exige la organización como por ejemplo aprender a manejar programas como SAP o Softwares especializados según su área de trabajo.
- **Consideración de nuevas alternativas laborales:** Muchos de ellos, tuvieron que considerar alternativas como convertirse en asesores, consultores o generar proyectos de emprendimiento. Algunos de ellos tuvieron éxito y continúan alternando sus trabajos actuales con estas actividades y otros, una vez lograron vincularse de nuevo al mercado, deciden enfocarse únicamente a la empresa y dejar atrás los roles que tuvieron previamente para conseguir ingresos.
- **Cambios de empleo:** También se observó que las personas que realizaron cambios de empleos, y lograron vincularse en el menor tiempo posible al mercado, fue gracias a los contactos personales, por recomendaciones o porque sus apellidos pertenecen a familias reconocidas en el valle del cauca. Las otras personas que lograron vinculación a las organizaciones, lo realizaron a través de su labor como asesores o consultores, pero no participando de manera directa en un proceso de selección.
- **Nueva oportunidad para la capacitación y el desarrollo:** buscan oportunidades de capacitación y desarrollo corporativo, participar en planes de desarrollo, mejorar las habilidades para el desarrollo de equipos productivos y buscar entrenamientos para la perfección de su desempeño.
- **Máximo nivel de desarrollo de las competencias:** Los individuos orientan sus esfuerzos para llevar las competencias adquiridas al máximo nivel de madurez o desarrollo a lo largo de su experiencia laboral en especial, capitalizando aquellas relacionadas con la inteligencia emocional, orientada a la autoconciencia (valoración adecuada de uno mismo), conciencia social o de la organización, autogestión para la productividad (autocontrol

emocional, transparencia, logro, adaptabilidad, iniciativa y optimismo) y gestión de las relaciones para catalizar cambios y mejorar el desempeño de los equipos y generar influencia.

- **Formar equipos de alto rendimiento:** El mayor reto de este grupo de personas es construir y desarrollar equipos de alto rendimiento, tomar decisiones y gestión del riesgo, apoyar cambios corporativos desde su gestión, proponer estrategias para el mejoramiento de la productividad y generar riqueza y/o rentabilidad a la empresa

➤ **Entre los 51 y 60 años**

- **Preparación para el proceso de retiro:** Las personas de este grupo se preparan para obtener la pensión y retirarse de manera definitiva del mundo laboral. En algunas ocasiones la preparación se realiza a través de las empresas donde actualmente laboran, participando en procesos educativos y talleres experienciales para reajustar su proyecto de vida personal y familiar, una vez finalicen la etapa productiva. En otras ocasiones las personas no tienen este tipo de preparación, pero logran avanzar hasta enfrentarse con el retiro formal. En ambos casos (con o sin preparación), las personas encuestadas en este grupo, coinciden que, con o sin preparación, asumir esta nueva etapa requiere de tiempo, apoyo familiar y madurez emocional, ya que para ellos es sentir que se acerca a la vejez y con una cantidad de tiempo libre. Muy pocos sujetos, enfrentan con regocijo y tranquilidad esta etapa viéndola como un logro más en la vida y con la felicidad de poder realizar actividades que antes no podían hacer por estar trabajando.
- Los objetivos más destacados de este perfil son:
  - evidenciar alto dominio de la estrategia corporativa, evidenciar el conocimiento sobre el panorama socioeconómico de la organización a nivel interno y externo, lograr un alto conocimiento especializado en su campo de acción, mejorar la habilidad para la gestión del riesgo y direccionar equipos altamente efectivos
  - Conocer el entorno local, regional, nacional e internacional y cómo este afecta el mercado, debe alinear con entidades públicas o privadas regionales y nacionales, aportar a la transformación de una organización o del entorno socioeconómico y tener reputación laboral en su medio de acción.
  - Dirigir los lineamientos socioeconómicos y políticos de una organización, tomar decisiones de alto riesgo, velar por el status quo de la organización, anticiparse a

las oportunidades del mercado y ser un modelo ejemplar a seguir por reconocimiento público.

➤ **Entre los 61 y 65 años:**

- **Actividad laboral posterior a la pensión:** Otro grupo de personas, aunque ya gozan de su pensión, aún continúan con una vinculación laboral formal, la cual realizan por voluntad propia y gracias al apoyo de la empresa quien les permite continuar en sus cargos. Usualmente se hace referencia a cargos de alto nivel en la organización siendo estos propietarios o no, de la empresa. Algunos de ellos, realizan inversiones en acciones corporativas para aumentar la opción de sus ingresos y otros inyectan presupuesto en proyectos de emprendimiento de familiares o amigos conocidos, para tener un margen de ganancia.

- **Renacer profesional:** De igual manera se observó que aquellas personas que alcanzaron una reputación y reconocimiento en su gremio, se dedican a la consultoría integral o a ser conferencistas en diversos temas técnicos o de actualidad corporativa, manteniendo así su estatus laboral sin ningún tipo de vinculación formal.

➤ **Mayores de 65 años:**

- Estas personas se dedican la mayor parte del tiempo a organizar o participar en eventos como seminarios, congresos, viajes internacionales, investigaciones académicas, a través de las cuales mantienen los vínculos sociales y la satisfacción profesional.

- Igualmente, se identifica un segundo grupo de profesionales que durante la etapa productiva se dedicaron a desarrollar con éxito una trayectoria laboral, en la cual no hubo hijos, ni parejas, razón por la cual se orientaron más hacia la formación académica, los viajes interculturales e incluso producen capital intelectual. En su mayoría se encuentran laborando como docentes universitarios y otros han decidido escribir sus memorias.

#### **5.2.4 ANALISIS CUALITATIVO DEL CICLO DE VIDA LABORAL - FAMILIAR:**

- **El sentido del trabajo:** en la etapa de los 26 a los 30 años, el trabajo se torna muy significativo, ya que no solo es la fuente de aprendizaje, de experiencia y desarrollo profesional, sino, que se convierte en la fuente más importante que les provee los recursos

para poder dar vida a los sueños ya no individuales, sino de un grupo familiar, así como el de suplir con las necesidades básicas que anteriormente venían supliendo los padres.

- **El trabajo como estatus social:** Se observa en estos adultos jóvenes, que el trabajo también es fuente de satisfacción porque les brinda un estatus social que les permite mantener unas relaciones interpersonales fluidas y estables con sus pares, ya que pueden hacer actividades similares a los de su grupo social como, por ejemplo: ir a un restaurante, hacer un viaje, realizar una salida nocturna, frecuentar los mismos lugares o practicar los mismos hábitos de consumo de sus pares. El contar con un trabajo en este momento de vida además de significar un estatus, una fuente de ingreso, también les representa una oportunidad de desarrollo ya que tienen tantos sueños, metas y deseos personales y familiares que para ello requieren aumentar rápidamente sus ingresos, avanzar en su carrera y aprovechar las oportunidades que se les presente en el camino.

- **Impactos de lo laboral en la vida familiar:** se evidenciaron razones por las cuales la vida familiar se ve afectada por la laboral, por ejemplo: el tiempo requerido por el trabajo y la distribución de estas horas, pues los turnos, los trabajos que incluyen fines de semana o la prolongación de la jornada no planeadas, cambios en turnos no esperados o contrataciones por horas partidas en el día, como reflejo de la flexibilización laboral. Todos estos ejemplos, han sido observados en el grupo de estudio, lo cual ha generado dificultades en la repartición y desempeño responsable de los roles en el hogar.

- **Negociaciones entre el trabajador y su familia:** Es evidente que el trabajo y el clima emocional que rodea el trabajo del profesional, tiene un impacto directo en la vida familiar, lo que puede incidir de manera positiva, uniéndolo más a su familia, sabiendo negociar con ellos para el manejo de los tiempos y roles o incidir de manera negativa, al terminar aislándose o separándose de casa o de sus parejas e hijos.

- **Afectación por la situación económica de la región y/o de la empresa:** Otro aspecto por destacar en este grupo, es que en algún momento de sus vidas fueron afectados por la situación económica de la región. Es decir, casi todas las personas de este grupo han experimentado reestructuraciones por fusiones, cierres o cambios en las organizaciones. Casi todas ellas enfrentando en algún momento, la pérdida involuntaria de su trabajo, afectando su vida familiar, personal e incluso laboral, porque no es fácil encontrar nuevas

oportunidades en cargos de mandos medio y alto, más aún cuando muchas de las compañías están viviendo estos cambios en la ciudad.

- **Éxito profesional Vs. Éxito familiar:** Se logró evidenciar, que las mujeres profesionales que han obtenido un éxito destacado a nivel laboral, usualmente manifiestan tener problemas con su pareja, hijos o familia, incluso, experimentan síntomas físicos como dolores lumbares, de cabeza y agotamiento constante. En el caso de los hombres es diferente, pues su éxito profesional no genera necesariamente afectaciones en sus otras áreas sociales (familiar, pareja) y, por el contrario, gozan de una salud apropiada. Lo anterior, supone que Cali, a pesar de ser una de las ciudades de mayor desarrollo en Colombia, sigue conservando la tradición cultural del “machismo”, donde las mujeres a pesar de su participación en el mundo laboral, siguen asumiendo roles familiares que pocas veces son compartidos con sus cónyuges

#### **5.2.5 ANALISIS CUALITATIVO DEL CICLO FAMILIAR – LABORAL:**

- **Padres de familia con mayor compromiso laboral:** Se observa en los jóvenes que son padres, una mayor disposición, compromiso y entrega hacia el trabajo que aquellos que no tienen hijos, afirmando que “deben cuidar su trabajo” porque tienen que cumplir con ciertas obligaciones con su hijo y por tanto pensar en un cambio laboral se convierte en toda una decisión planeada para asegurar una nueva oportunidad laboral.
- **Profesionales sin hijos buscan mayor satisfacción laboral:** En el caso de los jóvenes sin hijos, se observa que tienen una búsqueda de mayor satisfacción laboral y por tanto evalúan constantemente que la organización les brinde lo que se acordó en el momento de la vinculación (salario, beneficios, oportunidades de desarrollo), así como las posibilidades que les ofrece la organización para hacer un desarrollo de carrera. Sí dicha empresa no cumple con estos aspectos, existe una alta probabilidad que el joven decida considerar un nuevo cambio laboral. Estos comportamientos difieren mucho de las características de los comúnmente llamados “jóvenes millennialls”, ya que son personas que buscan estabilidad, mantenerse articulados a sus cargos y crecer dentro de la empresa si esta brinda las condiciones.
- **Las ventajas de la maternidad o la paternidad, son vistas como desventajas:** las personas perciben que en los entornos laborales se minimizan las oportunidades de vinculación o de desarrollo laboral dentro de la organización.

- **Decisiones claves de la maternidad y paternidad y su impacto en lo laboral:**

Entre los 26 y 30 años, es crucial para ambos géneros. En el caso de las mujeres que han decidido ser madres, interrumpen temporalmente su vida laboral para permanecer al lado de los hijos manteniéndose retiradas del mundo del trabajo por aproximadamente 1 o 2 años. En el caso del género masculino, es la edad en que afirman tener mejores oportunidades y la posibilidad de alcanzar el mayor desarrollo profesional hasta el momento, ya que proyectan un equilibrio entre experiencia, conocimientos y estabilidad familiar. En caso de tener hijos, sus cargos no son interrumpidos y por tanto las oportunidades laborales las puede tener con mayor facilidad los hombres que las mujeres en este rango de edad.

- **Regreso al mundo del trabajo posterior a la maternidad:** Se observó que en casos de las mujeres que desean regresar al mundo del trabajo posterior a un periodo de maternidad, en su mayoría afirman que no lograron conseguir un empleo con el mismo nivel de cargo, ni de salario correspondiente al último desempeñado, previo al embarazo. Adicionalmente, el tiempo para vincularse nuevamente fue de 9 a 12 meses aproximadamente. En los hombres, por el contrario, se observó que cuando apoyan a sus esposas en el tema de la maternidad, éstos se vuelven más competitivos en el entorno laboral, ya que temporalmente son los únicos proveedores del hogar y por tanto no pueden permitirse errores en el trabajo. El nivel de estrés para los hombres es alto en esta fase, pero es evidente que acorde al apoyo que reciba de su familia (pareja e hijos) podría ser más fácil de sobrellevarlo.

- **La crianza de los hijos Vs. el trabajo:** En otros casos, se identificó a hombres que les piden a sus esposas que se retiren de sus trabajos para poder estar compartiendo la crianza de los hijos a cambio que él provea todos los recursos. En estos casos el nivel de competitividad y estrés también son altos y en ocasiones terminan afectando la estabilidad laboral de la pareja, así como la relación afectiva o familiar, debido a que se ausenta la mayor parte del tiempo del hogar para responder a las demandas del trabajo.

En conclusión, los conflictos potenciales entre el trabajo y la familia probablemente serán más severos que el conflicto entre el trabajo y el autodesarrollo o entre el autodesarrollo y el desarrollo familiar, porque el trabajo y la familia probablemente implicarán compromisos externos más extensos.

### **5.2.6 ANALISIS CUALITATIVO DEL CICLO DE VIDA LABORAL - PERSONAL:**

- **Angustia previa al proceso de pensión:** La mayoría de los encuestados, se encontraban preocupados por lo que implica el proceso de obtener la pensión, otros por ejemplo, por las tensiones que les produce su trabajo, ya que al tener contratos temporales, mantenerse en dichos cargos es cada vez una tarea muy difícil y la competencia cada vez es más fuerte frente a profesionales más jóvenes, mejor preparados y con altos conocimientos no solamente técnicos, sino gerenciales que cuestan menos y son casi igual de eficientes, así que se identificó en esta muestra estudiada que los malestares psicológicos y emocionales son más intensos que los que genera bienestar. Las personas encuestadas entre los 51 y 60 años, manifestaron que los años previos al periodo de pensión, estuvieron sometidos a altos niveles de estrés por temor de perder sus cargos o de no mantener un salario digno para aumentar o sostener el bono pensional.

### **5.2.7 ANALISIS CUALITATIVO DEL CICLO DE VIDA PERSONAL-LABORAL:**

- **Recuperación emocional tras la pérdida del empleo:** Para ambos géneros, tras la pérdida de un empleo que le ha permitido al trabajador realizar una amplia y exitosa trayectoria profesional, se observó que un retiro no planeado les puede generar sentimientos de angustia, incertidumbre e inseguridad. Sin embargo, en el caso de los hombres el tiempo de superación emocional de dicho evento puede ser en un 30% más alto que en las mujeres profesionales, independientemente del estado civil o edad promedio. Lo que sugiere, que el género masculino cuenta con menos recursos personales para superar situaciones de crisis emocional en comparación con el género femenino, quienes evidencian un mejor afrontamiento a través de pensamiento optimista y acciones resolutivas.
- **Baja vinculación emocional con el trabajo:** Este grupo de adultos jóvenes, usualmente ya cuentan con un posgrado finalizado (doble titulación, diplomados o especializaciones) y afirman conocer una lengua diferente a la nativa, aunque el nivel de dominio de dicho idioma no es el más alto. Sin embargo, reportan un mayor conocimiento e involucramiento en su área profesional, aunque es de aclarar que ésta no satisface al total de los encuestados. Es decir, en esta fase, algunos de los profesionales manifiestan ya no estar vinculados emocionalmente con su trabajo y otros, aunque sienten motivación por lo que



hacen, aún no encuentran las oportunidades que esperan para el pleno desarrollo de sus capacidades y potencialidades.

- **Aplazamiento de la formación académica:** La formación académica en esta fase pierde importancia porque sus ingresos son destinados a otras necesidades, sin embargo, valoran mucho las capacitaciones brindadas por la organización contratante.

#### **5.2.8 ANALISIS CUALITATIVO DEL CICLO DE VIDA PERSONAL - FAMILIAR:**

- **Preocupación por el mejoramiento de la calidad de vida:** También fue evidente que entre los 26 y 30 años, inicia con mayor frecuencia los controles médicos, asociados a chequeos de control y a prevención de enfermedades cardiovasculares. En esta fase se observa que las personas tienen una mayor preocupación por su calidad de vida (alimentación, ejercicio, recreación) y por tanto los ingresos antes utilizados para las vacaciones o salidas sociales, en esta fase son invertidos en la calidad de vida de sus hijos.

- **Motivaciones personales Vs. familiares:** Se identifica en estos sujetos dos tipos de motivación, el primero orientado a conformar una familia sólida con estabilidad económica y calidad de vida. Mientras el segundo, refiere una motivación orientada a hacer un amplio desarrollo o despliegue de su carrera profesional, buscando oportunidades con su pareja de formación académica, trabajos en el exterior y por tanto los hijos en este grupo, no son la prioridad o han decidido no tenerlos, a cambio de tener mascotas las cuales llenan este espacio, a quienes comúnmente les llaman: "perrhijos o Gathijos" y en quienes desbordan muchos cuidados y amor, considerándolos como sus hijos adoptivos. Muchas de las familias jóvenes consideran que las mascotas, aunque exigen ciertos niveles de responsabilidad, estos no requieren de tantos cuidados, ni gastos como los exigiría un niño y esto les da la posibilidad de estudiar, viajar y no obstaculizar sus sueños como pareja.

- **Vacíos emocionales:** Se identifican también mujeres que, al encontrarse apartadas del mundo laboral, después de haber estudiado y haber sido exitosas en un breve periodo de tiempo, empiezan a experimentar "vacíos" y estados de depresión que las llevan a tener discusiones con su pareja y a tomar la decisión de regresar al trabajo ya que sus hijos están más grandes y pueden vincularse de nuevo ayudando a traer más ingresos. Sin embargo, el regreso al mercado laboral puede demorar más tiempo del pensado y adicionalmente,

cuando logran una nueva vinculación, ésta se da por debajo del salario o del cargo que venían desempeñando previamente al embarazo.

### **5.2.9 ANALISIS CUALITATIVO DEL CICLO DE VIDA FAMILIAR – PERSONAL:**

- **El constante ajuste de las familias con hijos:** La maternidad o paternidad es otra de las vivencias que ocurren con frecuencia llegando a los 30 años, siendo uno de los aspectos relevantes en la investigación, donde se observa que las personas con hijos pequeños o con hijos adolescentes, experimentan problemas emocionales ya que deben permanecer en constante ajuste con su pareja, su vida de familia y con su rol de padre o madre.
- **Nuevas habilidades desarrolladas con la maternidad o paternidad:** La experiencia de ser padre o madre, conlleva a que las personas se enfrenten a nuevas situaciones en su vida, lidiando con múltiples sentimientos y tomando decisiones de trascendencia, alcanzando niveles diferentes de madurez y desarrollo de otras habilidades que pocas veces son bien valoradas en las organizaciones y que, por el contrario, la maternidad puede ser vista como un obstáculo al momento de buscar nuevas opciones laborales.

### **5.3 INTERPRETACION DEL PROCESO INVESTIGATIVO EN EL CICLO DE VIDA Y SU INCIDENCIA EN EL MUNDO DEL TRABAJO:**

El ciclo de vida como objeto privilegiado de esta investigación, sumado al esfuerzo de un proceso analítico desde las miradas psicológica y sociológica de la relación Ser humano – Trabajo, ha dado lugar a una construcción de un modelo interpretativo, que permite aportar un nuevo derrotero en cuanto a la comprensión de las múltiples interacciones y complejas relaciones que están presentes en la vida de los sujetos, principalmente en sus años más productivos (entre los 20 años y 60 años de edad), las cuales influyen significativamente en su comportamiento como actores sociales de las organizaciones en el mundo del trabajo.

El ciclo de vida y su incidencia en el mundo del trabajo, constituye sin lugar a dudas una realidad compleja y multidireccional. Para comenzar, es compleja porque el ciclo de vida representa una continuidad simbólica que trasciende al sujeto en sus escenarios de actuación individual, familiar y laboral (ver Fig 4). Por otro lado, es multidireccional, porque todo lo que acontece en dichos escenarios, tendrá un impacto en el comportamiento del sujeto, así como el sujeto, también

podrá afectar su entorno. Por lo anterior, el sujeto en el desarrollo de su ciclo vital, deberá aprender a conciliar sus participaciones entre estos escenarios, buscando el equilibrio frente a la complejidad de su existencia y de sus relaciones con el mundo, en especial con el mundo del trabajo.

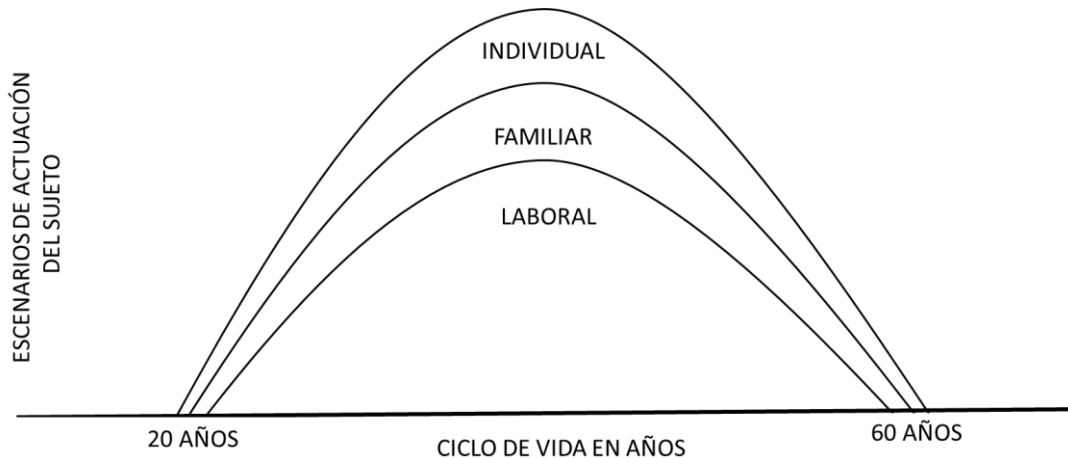


Figura 4 “Escenarios de actuación del ciclo de vida del Sujeto”

Fuente: Elaboración propia

La continua interacción del sujeto en estos escenarios de actuación, converge en lo que éste llama su Proyecto de vida, el cual es el resultante de un proceso psicológico que hace el individuo para imaginar su “modelo de vida ideal”, y con base en este actúa y media sus interacciones con su entorno desde el presente hacia el futuro.

Este proyecto de vida es entonces, la expresión simbólica de su ciclo de vida, en el cual el sujeto va plasmando lo que quiere SER y lo que quiere HACER en el mundo del trabajo. Este proyecto de vida cobra sentido y adquiere forma, en la medida que el sujeto reconoce su real potencial para lograrlo, lo que precisa y determina su relación e interacción con sus escenarios de participación y con el entorno al cual pertenece.

Es así, como a lo largo del ciclo de vida, el sujeto se enfrenta a diversos estímulos (experiencias, situaciones, aprendizajes, pérdidas, cambios, retos, logros, fracasos, entre otros), que pueden ser favorables o desfavorables para la condición evolutiva del individuo, acorde a sus características humanas (físicas, emocionales, sociales o cognoscitivas) y sus características socio culturales (cultura, religión, entorno social, político, económico).



Figura 5 “Sentido Multidireccional del Ciclo de vida”

Fuente: Elaboración propia

La experiencia de actuación y participación del sujeto en su ciclo de vida puede ser tan ordinaria como compleja. En principio, podría verse como una función básica y cotidiana de interacción del sujeto con su entorno, sin embargo, en la etapa de mayor productividad (entre los 20 y 60 años de edad) la actuación del sujeto se complejiza cuando la interacción simultánea de dichos escenarios, le exige al sujeto, esfuerzos adicionales para responder adecuadamente a las demandas que generan las siguientes relaciones:

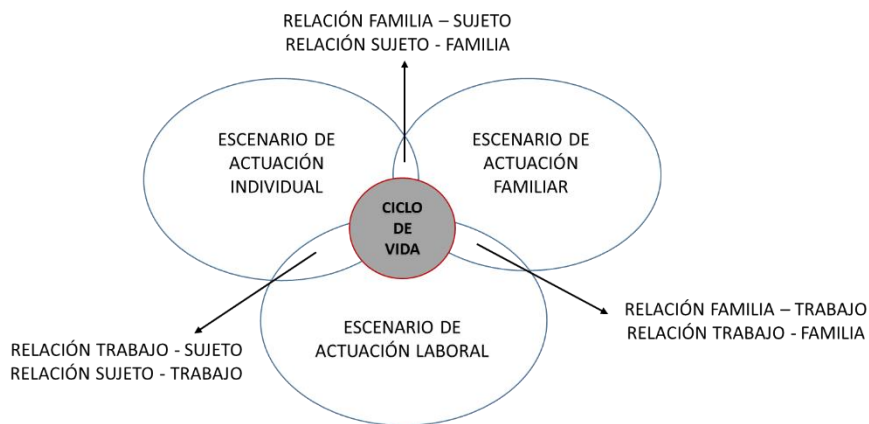


Fig. 6 “Relaciones entre los escenarios de interacción”

Fuente: Elaboración Propia

- **Relación Sujeto-Familia- Sujeto:** Es la primera relación que experimenta el sujeto en su vida, por tanto, la más importante, porque es la que transmite le aporta las condiciones necesarias para un adecuado y sano desarrollo de su personalidad, lo prepara para su futura inserción social y responde a las necesidades básicas e internas del individuo (seguridad, afectos, propósitos), que más adelante reflejará en su realidad con el mundo externo a su grupo familiar.
- **Relación Familia- Trabajo - Familia:** Es la relación más influyente durante el periodo de mayor productividad del sujeto, pues está integrado por los escenarios más demandantes ya que manejan en su interacción códigos y representaciones concretas y culturales como: normas, deberes, valores, metas, emociones, expectativas, recursos y medios que conllevan a una relación con alto nivel de exigencia en su actuación.
- **Relación Sujeto-Trabajo-Sujeto:** Esta relación es la más cambiante y flexible, pues el sujeto decide o no, frente a una empresa, compartir y aportar su bagaje psicológico (habilidades, destrezas, valores, percepciones, actitudes, motivaciones, expectativas y metas) y profesional, a cambio de obtener una mejor calidad de vida. Cuando la relación no es satisfactoria para el sujeto, éste toma decisiones que implica mejorar su bagaje profesional (conocimientos, competencias) y encajar de nuevo con los objetivos de la organización, o en su defecto, decide buscar una nueva relación con otra empresa, donde encaje nuevamente y le contribuya en la construcción de su calidad de vida. Por esta razón, la relación Sujeto-Trabajo-Sujeto, tiene el más alto nivel de materialización.

Acorde con la Fig. 5, el Ciclo de vida es el resultado de una visión social compleja, que tiene como punto de encuentro la diversidad (escenarios, características, factores, proyectos de vida, entornos socio-culturales), las cuales empiezan a tejer una nueva relación con el mundo del trabajo, naciendo para estos sujetos una de las relaciones más importantes y determinantes en sus vidas: la relación “Ser Humano- Trabajo”.

Esta nueva relación “ser humano-trabajo”, se da en la medida que el sujeto se vincula por primera vez al mundo del trabajo y durante aproximadamente 40 años (desde los 20 años, hasta los 60 años de edad) el sujeto, busca allí opciones que le facilite posibilidades de desarrollo, autorrealización y crecimiento (individual, familiar y laboral). De esta manera, el sujeto intercambia su bagaje psicológico y profesional, por obtener recursos y medios que le contribuyan a la

construcción de su calidad de vida y un equilibrio en los escenarios de actuación, lo que implica para el sujeto una evaluación constante del mundo del trabajo.

Posterior a los análisis, se observa que los escenarios de actuación son dinámicos y no se dan de manera ordenada, o natural. De hecho, el ciclo de vida puede producirse (cuando el individuo planea y ejecuta su proyecto de vida), o puede reproducirse (cuando el sujeto hace ajustes en la medida que interacciones con sus escenarios personal, familiar y laboral) o puede transformarse (cuando el sujeto decide cambiar de manera determinante la dirección de su ciclo de vida) a partir de sus vivencias, decisiones y cambio en sus expectativas respecto a su calidad de vida.

De acuerdo a este comportamiento, el ciclo de vida, aunque se visualiza en forma de U invertida, como se vio en la figura 1, realmente en la actuación del sujeto y en la interacción de estos escenarios de participación (personal, familiar y laboral), el ciclo de vida puede ser muy visto en una interacción de 3 dimensiones:

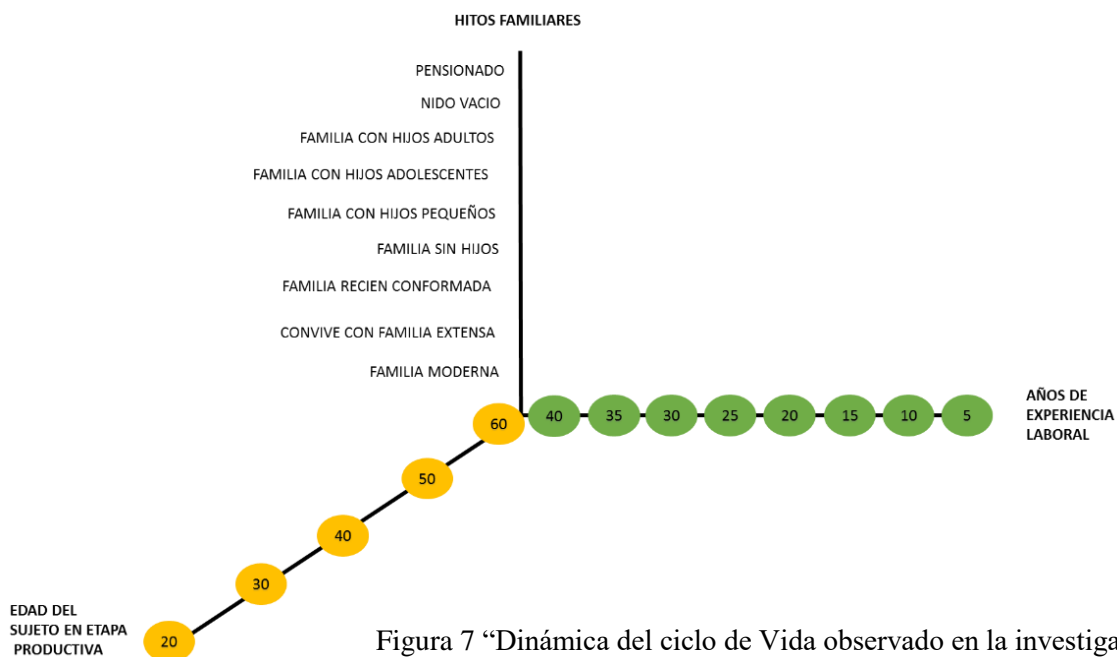


Figura 7 “Dinámica del ciclo de Vida observado en la investigación”  
Fuente: Elaboración Propia

Con lo previamente explicado, esta investigación permitió interpretar y comprender la interacción entre el ciclo de vida y el mundo del trabajo de trabajadores caleños, logrando caracterizar los diversos perfiles que se identificaron dentro de la etapa de mayor productividad del

ser humano (desde la edad de 20 años hasta los 60 años), analizando, describiendo y definiendo los principales hitos personales, familiares y laborales que viven estos sujetos.

Dicha caracterización busca dar respuesta a dos miradas que, aunque opuestas, son muy complementarias y que ayudaría tanto a los profesionales como a las gerencias de talento humano a encontrarse mutuamente con un mejor nivel de encaje.

Por un lado, esta caracterización le permite al profesional, ubicarse en un determinado perfil, comprendiendo así las características propias de su ciclo de vida, lo que lo llevará a visualizar una reproducción o transformación de su ciclo de vida, acorde a las oportunidades que le brinda el mundo del trabajo.

Por otro lado, a las Gerencias de Talento humano, les será útil en la medida que ampliará su mirada de manera más clara y precisa, acerca de momento de vida de los trabajadores. Si la organización sabe y conoce con precisión quienes son sus trabajadores, el ciclo de vida en el que se encuentran y hacia donde se dirigen, hay una gran oportunidad de crear estrategias, planes y programas que satisfagan las necesidades de estos, optimizando los recursos y las capacidades de los trabajadores, lo que llevaría a la organización a ser más competitiva.

## 6. PROPUESTA DE CARACTERIZACIÓN DEL CICLO DE VIDA LABORAL DE TRABAJADORES EN LA CIUDAD DE CALI

Acorde a la información analizada, se logra identificar una descripción general de cómo los trabajadores encuestados en la ciudad de Cali, perciben su entorno laboral, teniendo en cuenta que en Colombia el tiempo promedio de actividad laboral de un trabajador es de 25 a 30 años, en el cual se logra realizar una trayectoria profesional previo a la pensión. Por lo anterior, ésta descripción tiene como único objetivo brindar una mirada descriptiva que resume las percepciones manifestadas por los profesionales encuestados y entrevistados en esta investigación.

**Tabla 14. CATEGORIZACIÓN DEL ENTORNO LABORAL ACORDE A LAS PERCEPCIONES DE LOS TRABAJADORES DE LA CIUDAD DE CALI**

ETAPA	FASE	PERFIL ASOCIADO	AÑOS DE EXPER.	CARACTERÍSTICA DEL PERFIL	ROLES DE TRANSICIÓN
1	1	Aprendiz	0	Practicante	Orientación Profesional
	2	Recién Egresado Tipo A	1	Primera Inserción Laboral	Emprendimiento o Empleabilidad
	3	Recién Egresado Tipo B	2	Adaptación Laboral	
2	4	Junior Tipo A1	5	Enfoque Profesional	
	5	Junior Tipo A2	6	<b>Primera Transición Profesional</b>	
	6	Junior Tipo A3	8	Equilibrio Profesional	
3	7	Junior Tipo B1	10	Desarrollo Profesional	Emprendimiento
	8	Junior Tipo B2	11	<b>Segunda Transición Profesional</b>	
	9	Junior Tipo B3	13	Potencialización Profesional	
4	10	Senior Tipo A1	15	Estabilidad Profesional	Asesoría y Consultoría
	11	Senior Tipo A2	17	<b>Tercera Transición Profesional</b>	
	12	Senior Tipo A3	19	Madurez Profesional	
5	13	Senior Tipo B1	21	Consolidación Profesional	Ejecutivo primer Nivel
	14	Senior Tipo B2	23	<b>Cuarta Transición Profesional</b>	
	15	Senior Tipo B3	25	Integridad Profesional	
6	16	Alta Gerencia	> 30	Posicionamiento Profesional	C.E.O
7	17	VIP		Liderazgo Estratégico Corporativo	

Fuente: El autor



Como se puede visualizar en la Tabla 14, se identifica que un trabajador de la ciudad de Cali, percibe que, a lo largo de su trayectoria laboral, puede experimentar hasta 7 etapas diferentes, a través de los cuales perciben cambios en el ciclo de vida laboral, así como diversos niveles de exigencia y retos asociados al tiempo respectivo de experiencia profesional.

Dichas etapas a su vez, agrupan 17 fases, en los cuales se identifican los diferentes niveles de desarrollo laboral que un trabajador caleño puede experimentar a lo largo de su trayectoria profesional.

A cada fase le convergen: un perfil asociado, un tiempo aproximado de experiencia laboral, una característica específica de lo que significa estar en cada uno de estos niveles y por supuesto, un objetivo crítico que la persona deberá alcanzar para ir avanzando en su desarrollo profesional.

Acorde al ejercicio investigativo, no es una “obligación” que una persona avance y desarrolle su vida laboral bajo este orden de manera estricta y estructurada, puesto que cada persona tiene a su vez proyectos personales y familiares, que incide directa o indirectamente en la toma de decisiones y planeación que cada profesional realice, para dar un equilibrio en su ciclo de vida personal, familiar y laboral. Es decir, es posible encontrar profesionales que cumplan con las exigencias de cada nivel acorde a los años de experiencia laboral, sin embargo, hay otras personas que prefieren encontrar una fase que les permita la realización laboral, sin afectar sus áreas personal y familiar. Así mismo, se identificaron profesionales que deciden durante su trayectoria, iniciar proyectos de emprendimiento (asesorías, consultorías o negocios familiares) o de transición laboral.

En esta caracterización también se identificó que los trabajadores experimentan aproximadamente a la mitad de los Etapas 2,3,4 y 5, algunos episodios de crisis que llevan usualmente a los profesionales a reflexionar sobre sus logros alcanzados, a reevaluar sus expectativas y buscar opciones, a las cuales se le ha denominado como transición laboral.

Las características y enfoque asociados a cada perfil permiten comprender los detalles de las experiencias de estos sujetos, identificando competencias, retos y objetivos, así como recursos personales con los que los profesionales debe afrontar las exigencias de sus cargos y el mercado laboral.

Para brindar mayor claridad sobre los perfiles identificados en cada etapa y fase, en la siguiente tabla se explica el significado de cada uno de ellos:

**Tabla 15. SIGNIFICADO DE CADA PERFIL IDENTIFICADO**

<b>ETAPAS</b>	<b>FASES</b>	<b>PERFIL ASOCIADO</b>	<b>CARACTERISTICA DEL PERFIL</b>	<b>SIGNIFICADO DEL PERFIL</b>
<b>1 INSERCIÓN AL MUNDO DEL TRABAJO</b>	<b>1</b>	Aprendiz	Practicante	Estudiante de último semestre (Formación tecnológica o profesional), quien se encuentra realizando su práctica profesional y en espera de su titulación de pregrado.
	<b>2</b>	Recién Egresado Tipo A	Primera Inserción Laboral	Profesional recién graduado, quien acaba de recibir formalmente su título y ha tenido su primera vinculación laboral formal.
	<b>3</b>	Recién Egresado Tipo B	Adaptación Laboral	Profesional en proceso de acople y adaptación al mundo del trabajo.
<b>2 RE ORIENTACION DEL PROYECTO DE VIDA LABORAL</b>	<b>4</b>	Junior Tipo A1	Enfoque Profesional	Profesionales que han definido los campos de acción, áreas de trabajo y líneas profesionales en las que desea enfocar su energía vital.
	<b>5</b>	Junior Tipo A2	<b>Primera Transición Profesional</b>	Periodo de auto observación y evaluación de su potencial disponible para competitividad laboral.
	<b>6</b>	Junior Tipo A3	Equilibrio Profesional	Profesional que evidencia todo su potencial, a través de logros diferenciadores y de impacto para su cargo.
<b>3 CONSTRUCCION DE REPUTACION E IDENTIDAD PROFESIONAL</b>	<b>7</b>	Junior Tipo B1	Desarrollo Profesional	Profesional que hace un ejercicio continuo de sus competencias, a través de la práctica, la experiencia y el involucramiento en diversas actividades de su disciplina profesional.
	<b>8</b>	Junior Tipo B2	<b>Segunda Transición Profesional</b>	Periodo en que el profesional identifica con facilidad sus fortalezas, debilidades, así como su capacidad de acción y de estrategia para cumplir sus metas.
	<b>9</b>	Junior Tipo B3	Potencialización Profesional	Profesional que evidencia y proyecta logros, dominio de la técnica, conocimiento especializado, liderazgo de equipos o e incluso demuestra pasión por lo que hace.

4 <b>ARTICULACION VITAL: VIDA FAMILIAR Y LABORAL</b>	10	Senior Tipo A1	Estabilidad Profesional	Profesional que estabiliza su potencial, evidenciando logros diferenciales para su área u organización.
	11	Senior Tipo A2	<b>Tercera Transición Profesional</b>	Periodo de introspección, donde el profesional identifica sus oportunidades de mejora, en las cuales deberá trabajar con el objetivo de visualizarse hacia la madurez profesional.
	12	Senior Tipo A3	Madurez Profesional	Profesional que llevan las competencias adquiridas al máximo nivel de madurez o desarrollo a lo largo de su experiencia laboral.
5 <b>CONSOLIDACION DEL ÉXITO LABORAL</b>	13	Senior Tipo B1	Consolidación Profesional	Profesional que logra consolidación laboral en tres niveles: el pensamiento estratégico, la visión integral de la empresa y direccionamiento de equipos de alto rendimiento.
	14	Senior Tipo B2	<b>Cuarta Transición Profesional</b>	Periodo de autoevaluación del propio capital profesional e intelectual que está aportando a su organización.
	15	Senior Tipo B3	Integridad Profesional	Profesional que ha conseguido acreditación, reconocimiento, reputación y credibilidad en su gremio.
6 <b>CIERRE TRAYECTORIA LABORAL</b>	16	Alta Gerencia	Posicionamiento Profesional	Profesional que mantiene el estatus laboral incluso por fuera de su organización.
7 <b>RETIRO DE LA VIDA LABORAL</b>	17	VIP	Liderazgo Estratégico Corporativo	Profesional con posicionamiento, poder e influencia en su gremio o sector productivo.

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla, se logró identificar que entre más joven es el profesional, mayor es el número de empleos que ha tenido que desempeñar (a la fecha en el que se realizaron las encuestas) en su vida laboral. Lo que evidencia claramente cómo el fenómeno de la flexibilidad y la precariedad laboral, han impactado significativamente el mercado laboral de la ciudad de Cali, a pesar de ser una capital industrializada, donde la mayor parte de sus organizaciones familiares de origen local y nacional. Sin embargo, los efectos de la globalización han llevado a la industria caleña a recurrir a las prácticas que generan rentabilidad en los negocios, descuidando el valor del capital humano. Algunas de las practicas más conocidas son: Trabajo por turnos, cambios de tunos no programados, vinculaciones temporales, cargas laborales, contrataciones sin seguridad social, turnos divididos por jornadas partidas en un solo día, entre otros.

Adicionalmente, se presenta de manera muy común en los profesionales más jóvenes, que el tiempo promedio de sus últimos tres empleos han sido hasta de 1.5 años, ya que sus vinculaciones están directamente relacionadas con participación en proyectos corporativos, desempeñando roles alrededor de un proyecto con metas y objetivos específicos, más que desempeñar un cargo dentro de una organización. Así que el concepto de “cargo” cambia más a un concepto de “rol”.

**Tabla 16. NÚMERO DE TRABAJOS DESEMPEÑADOS SEGÚN EL PERFIL IDENTIFICADO**

<b>ETAPA</b>	<b>FASES</b>	<b>PERFIL ASOCIADO</b>	<b>PROMEDIO DE TRABAJOS DESEMPEÑADOS SEGÚN EL PERFIL</b>	<b>CARACTERISTICA DEL PERFIL</b>
<b>1</b>	<b>1</b>	Aprendiz	3	Practicante
	<b>2</b>	Recién Egresado Tipo A	5	Primera Inserción Laboral
	<b>3</b>	Recién Egresado Tipo B	8	Adaptación Laboral
<b>2</b>	<b>4</b>	Junior Tipo A1	10	Enfoque Profesional
	<b>5</b>	Junior Tipo A2	8	<b>Primera Transición Profesional</b>
	<b>6</b>	Junior Tipo A3	8	Equilibrio Profesional
<b>3</b>	<b>7</b>	Junior Tipo B1	7	Desarrollo Profesional
	<b>8</b>	Junior Tipo B2	7	<b>Segunda Transición Profesional</b>
	<b>9</b>	Junior Tipo B3	7	Potencialización Profesional

<b>4</b>	<b>10</b>	Senior Tipo A1	6	Estabilidad Profesional
	<b>11</b>	Senior Tipo A2	5	<b>Tercera Transición Profesional</b>
	<b>12</b>	Senior Tipo A3	4	Madurez Profesional
<b>5</b>	<b>13</b>	Senior Tipo B1	5	Consolidación Profesional
	<b>14</b>	Senior Tipo B2	6	<b>Cuarta Transición Profesional</b>
	<b>15</b>	Senior Tipo B3	6	Integridad Profesional
<b>6</b>	<b>16</b>	Alta Gerencia	4	Posicionamiento Profesional
<b>7</b>	<b>17</b>	VIP	3	Liderazgo Estratégico Corporativo

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 17. NUMERO DE PROFESIONALES ENCUESTADOS Y/O ENTREVISTADOS POR PERFIL**

<b>CICLO</b>	<b>SUBCICLO</b>	<b>PERFIL ASOCIADO</b>	<b>CARACTERISTICA DEL PERFIL</b>	<b>PERSONAS ENCUESTADAS Y/O ENTREVISTADAS POR PERFIL</b>
<b>1</b>	<b>1</b>	Aprendiz	Practicante	1
	<b>2</b>	Recién Egresado Tipo A	Primera Inserción Laboral	2
	<b>3</b>	Recién Egresado Tipo B	Adaptación Laboral	3
<b>2</b>	<b>4</b>	Junior Tipo A1	Enfoque Profesional	4
	<b>5</b>	Junior Tipo A2	<b>Primera Transición Profesional</b>	3
	<b>6</b>	Junior Tipo A3	Equilibrio Profesional	3
<b>3</b>	<b>7</b>	Junior Tipo B1	Desarrollo Profesional	4
	<b>8</b>	Junior Tipo B2	<b>Segunda Transición Profesional</b>	3
	<b>9</b>	Junior Tipo B3	Potencialización Profesional	3
<b>4</b>	<b>10</b>	Senior Tipo A1	Estabilidad Profesional	5
	<b>11</b>	Senior Tipo A2	<b>Tercera Transición Profesional</b>	3
	<b>12</b>	Senior Tipo A3	Madurez Profesional	4
<b>5</b>	<b>13</b>	Senior Tipo B1	Consolidación Profesional	4
	<b>14</b>	Senior Tipo B2	<b>Cuarta Transición Profesional</b>	3
	<b>15</b>	Senior Tipo B3	Integridad Profesional	2
<b>6</b>	<b>16</b>	Alta Gerencia	Posicionamiento Profesional	1
<b>7</b>	<b>17</b>	VIP	Liderazgo Estratégico Corporativo	2

**Fuente: El autor**

**Tabla 18. NUMERO DE TRABAJOS DESEMPEÑADOS POR PERFIL (ENTRE 2012 Y 2017)**

<b>ETAPA</b>	<b>FASE</b>	<b>PERFIL ASOCIADO</b>	<b>AÑOS DE EXPER.</b>	<b>EDADES PROMEDIO</b>	<b>PROMEDIO DE TRABAJOS DESEMPEÑADOS EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS</b>
<b>1</b>	<b>1</b>	Aprendiz	0	18 – 20 AÑOS	3
	<b>2</b>	Recién Egresado Tipo A	1	21- 23 AÑOS	5
	<b>3</b>	Recién Egresado Tipo B	2	24 – 25 AÑOS	5
<b>2</b>	<b>4</b>	Junior Tipo A1	5	26 – 27 AÑOS	6-8
	<b>5</b>	Junior Tipo A2	6	<b>27 – 28 AÑOS</b>	6-8
	<b>6</b>	Junior Tipo A3	8	29- 30 AÑOS	4-5
<b>3</b>	<b>7</b>	Junior Tipo B1	10	31 – 34 AÑOS	4-5
	<b>8</b>	Junior Tipo B2	11	<b>35- 37 AÑOS</b>	2-3
	<b>9</b>	Junior Tipo B3	13	38- 40 AÑOS	2-3
<b>4</b>	<b>10</b>	Senior Tipo A1	15	41- 44 AÑOS	2
	<b>11</b>	Senior Tipo A2	17	<b>45 - 47 AÑOS</b>	2
	<b>12</b>	Senior Tipo A3	19	48 - 50 AÑOS	2
<b>5</b>	<b>13</b>	Senior Tipo B1	21	51-54 AÑOS	2
	<b>14</b>	Senior Tipo B2	23	<b>55-57 AÑOS</b>	1-2
	<b>15</b>	Senior Tipo B3	25 - 30	58-60 AÑOS	1-2
<b>6</b>	<b>16</b>	Alta Gerencia	> 31	61 – 65 AÑOS	1
<b>7</b>	<b>17</b>	VIP		> 65 AÑOS	

**Fuente: El autor**

Acorde a esta tabla, es evidente que los trabajadores entre los 21 y 34 años, son quienes más cargos han desempeñado en los últimos 5 años (entre 2012 y 2017) reflejando una correlación, que entre más joven es el profesional mayor número de cargos ha tenido y a mayor edad, menos número de cargos han desempeñados en los últimos 5 años. Esto responde a que estos profesionales jóvenes en ocasiones son contratados por proyectos donde la duración pueden ser de 6 meses a un año, o incluso, pueden estar desempeñando dos cargos en proyectos o empresas diferentes al mismo tiempo, lo que cuenta como una vinculación legal adicional.

Acorde a los hallazgos identificados en el capítulo de antecedentes, se logró evidenciar similitudes y diferencias significativas respecto al grupo de estudio. En primera instancia se identifica tanto en la teoría como en la población estudiada, que existen diversos ciclos o periodos a través de los cuales los profesionales cumplen con unas responsabilidades, retos y objetivos.

En los estudios previos usualmente se toman ciclos con rangos de 10 años cada uno para lograr identificar las características laborales que diferencian cada etapa. Sin embargo, en esta investigación además de identificar los aspectos laborales, se logró realizar un análisis donde se articularon los ciclos de vida familiar y personal, lo cual ayudó a comprender de mejor manera las perspectivas de los trabajadores en el mercado laboral de Cali. Con lo anterior fue posible identificar hitos en los momentos históricos de vida de dichos sujetos, los cuales influyen positiva o negativamente en el desempeño de las personas dentro de las organizaciones.

En el caso de la firma chilena PLEASANT WORK CHILE, se identifican 3 ciclos laborales acorde al tiempo de experiencia profesional, donde el primer ciclo se relaciona con lograr un rápido crecimiento laboral, el segundo ciclo se relaciona con la madurez laboral y el último ciclo se relaciona con la reinención del profesional ya que consideran que un profesional con más de 45 años de edad, conseguir un empleo es una expectativa difícil de lograr. Respecto a los hallazgos de esta investigación, se identifica un comportamiento muy similar ya que en los primeros 10 años de experiencia, se hace referencia a oportunidades de aprendizaje y desarrollo de competencias, el segundo ciclo refiere el crecimiento, el equilibrio y la madurez, y el último ciclo se habla de transición laboral, reflejando en parte la reinención apoyada en procesos de emprendimiento empresarial como asesoría y consultoría.

Por otro lado, Gan (2007), afirma que también existen 3 etapas, a través de las cuales los profesionales entre los 18 y 30 años entran en un periodo crítico ya que están introduciéndose al mercado del trabajo y deben aprender y adaptarse rápidamente a distintos estilos de trabajo. Lo que llama la atención es que, en esta etapa, el autor afirma que se deben desarrollar ciertas habilidades como: uso de nuevas tecnologías, habilidades comunicativas, habilidades para hacer que las cosas sucedan y esto encaja perfectamente con lo observado en esta investigación. En la segunda etapa señalada por el autor, se identifica la del ímpetu que va de los 30 a los 50 años, en la cual los profesionales deben consolidar su carrera, a través del desarrollo de habilidades como las de liderazgo, networking, habilidades interpersonales y habilidades para trabajar en distintos contextos, Esto mismo fue manifestado por las personas encuestadas ya que para mantenerse competitivos deben ser hábiles en estas competencias. Finalmente, la etapa de la cosecha, que va más allá de los 50 años, donde se da el desenlace de la trayectoria etapa que se caracteriza por compartir el conocimiento adquirido, para ello debe desarrollar habilidades para reinventarse. Es en ésta fase donde se genera una diferencia significativa con respecto al grupo estudiado, ya que dichos sujetos afirman que en esta etapa usualmente se retiran de las compañías llevándose consigo su experticia y aprendizaje, reportando no haber participado en actividades de gestión del conocimiento.

De acuerdo con la española Ramira Soto (2007), la carrera profesional tiene 5 etapas, las tres primeras muy similares a las propuestas por Gan (2007), sin embargo propone dos fases adicionales llamadas “alto perfil” (o etapa senior) que va desde los 30 a los 50 años y “última



oportunidad” (o etapa ejecutiva) que va de los 50 a los 70 años, las cuales identifican en esta última etapa la oportunidad para hacer múltiples actividades (brindar conferencias, escribir libros de especialidades, capacitación a profesionales más jóvenes) que los ayudan a mantenerse vigente y activo en su gremio; lo cual difiere de los hallazgos de esta investigación, donde esta última etapa corresponde a un periodo de declive, duelo, envejecimiento, pérdida y enfermedad, lo que genera en el periodo de retiro una experiencia más negativa que positiva, aún cuando existan procesos de preparación para la desvinculación asistida desde la organización.

Finalmente, acorde con Rentería, en una de sus investigaciones, afirma que sujetos de 18 a 25 años que están haciendo inserción en el mercado laboral, se vinculan a dinámicas de aprendizaje, competitividad y socialización en el entorno laboral, siendo estas las mismas actividades que usualmente vivencian los individuos de esta misma edad en la presente investigación.

Igualmente, se coincide con el autor, en que las personas entre los 26 y los 35 años, trascienden al rol de posibilitadores de aprendizaje para su realización personal, donde el trabajador valora en su labor, una manera de realización personal y económica porque se abre a la posibilidad de la independencia. Así mismo, en esta investigación se evidenció que el momento histórico de los individuos en este rango de edad, denota un proceso de reflexividad, orientación o re-orientación en el mundo del trabajo, consolidando los elementos personales y profesionales que guíen su trayectoria y les proporcionen un nivel de satisfacción con su ocupación actual o posibilidades disponibles. Los adultos jóvenes de este rango de edad, buscan ver entre las posibilidades laborales, nuevas alternativas que les permita conseguir un ingreso, pero realizando algún trabajo que sea de su total satisfacción, expresando una preocupación constante por la búsqueda de la felicidad propia y el bienestar de la familia, aunque no corresponda a trabajos estables.

Los sujetos de 36 a 45 años, se caracterizan por la intensidad del contexto y el desarrollo familiar, según Rentería, quien afirma que en esta etapa se asumen nuevos roles (padres, tíos, abuelos), que hacen que la familia se convierta en la dimensión prioritaria para guiar los propósitos establecidos en el trabajo, lo que coincide con las características de este grupo estudiado, quienes evidencian una gran preocupación por mantener un balance articulado entre lo familiar, laboral y personal, destacando así la consolidación de la identidad del profesional.

Finalmente, están los sujetos de los 46 a los 55 años, quienes se destacan por su despliegue de capacidades y reconocimiento social, donde los profesionales buscan trabajos que les permita demostrar sus recursos competitivos, afrontando las dinámicas del mercado y configurando posibilidades de movilización en el mercado del trabajo.

Las personas mayores de 56 años, están asociadas a las formas de participación social, donde el profesional trata de buscar actividades donde demuestre su utilidad en la vida general, orientadas en algunos casos a satisfacer necesidades personales y en otras, para compensar expectativas no cumplidas desde lo laboral; siendo esta última característica una de las más comunes en el grupo de estudio, destacando más las actividades asociadas con sueños, proyectos y expectativas que no podían hacer mientras estaban laborando en su etapa productiva.

A continuación, se describen cada una de las etapas y fases identificadas, caracterizando los cargos, competencias y objetivos asociados:

## **INSERION AL MUNDO DEL TRABAJO (ETAPA 1)**

**Perfiles asociados:** La etapa de esta categorización, está integrado por profesionales entre los 18 a 25 años aproximadamente, y están representados por 3 tipos de perfiles: a) el perfil Aprendiz, b) El perfil Recién egresado Tipo A y c) El perfil Recién egresado Tipo B.

Con base en las teorías referenciadas previamente, el ciclo que más cambios ha tenido es el relacionado con la etapa de "transición hacia la vida adulta", donde la persona debe manejar un equilibrio entre la independencia total y la independencia parcial, hasta llegar a un estado de autonomía y seguridad. Lo anterior se logró observar en la investigación, a través de casos donde las personas luchan entre vivir con sus padres, o fuera de casa, pero recibiendo un apoyo económico de sus familias para complementar sus ingresos y mantener así su calidad de vida.

Respecto a la llamada "independencia", se percibió a través de las entrevistas realizadas que éste estado, no solamente corresponde a contar con una autonomía económica, sino contar también con la capacidad del individuo por responder por su propio comportamiento y cumplir con sus responsabilidades, es decir, hay una conciencia que la independencia requiere de cierta madurez psicológica. Pues fue evidente también encontrar casos de personas con aparente independencia (económica), pero que dependían emocionalmente de sus padres, parejas o amigos para la toma de decisiones o para considerar cambios en su vida.

La primera etapa de la carrera corresponde a la búsqueda del primer empleo, donde se enfrenta a problemas de acoplamiento en los que conocerá las realidades propias del trabajo. Aquí se aprende de los errores, se perfecciona como empleado y se genera un vínculo profesional con su entorno laboral. En esta investigación, se evidencia que el profesional busca oportunidades donde pueda poner en práctica sus conocimientos, pueda crecer en la organización y pueda tener jefes o participar en cargos o proyectos que les genere el máximo de aprendizaje, más que estabilidad, lo que buscan es ganar experiencia para luego dar saltos más significativos en su carrera profesional.

### **a) El Perfil del Aprendiz:**

Estos jóvenes aún viven con sus padres y en algunas ocasiones cuando vienen de otros municipios o ciudades, viven con algunos familiares o comparten vivienda con otros jóvenes de su misma edad, pero aun reciben ayuda económica por parte de sus familias. Usualmente tienen un círculo social pequeño, aunque una vida social con múltiples actividades, por lo cual conocen muchas personas, pero pocos consideran de su círculo de confianza. Las personas encuestadas en esta fase sin excepción, tienen una alta orientación hacia el deporte, realizando actividades como: running, gimnasio, baile y fútbol. La importancia que este grupo de jóvenes da al deporte es muy alta y buscan opciones académicas y laborales que no les obstaculice dichas prácticas.

Hace referencia al estudiante de último semestre (Formación tecnológica o profesional), quien se encuentra realizando o finalizando su práctica profesional o está en esperando de su titulación de pregrado. Se les reconoce comúnmente como los jóvenes “Ni-ni” (Ni estudiantes-Ni empleados). Su experiencia en este nivel es principalmente académica y a nivel laboral, es posible que hayan tenido o estén teniendo vinculaciones temporales (vacaciones o temporadas) en oficios (Monitores de clase, meseros, bailarines, impulsores, entre otros) que en la mayoría de los casos no se relacionan directamente con su formación profesional, pero que les puede brindar una oportunidad de aprendizaje de lo que significa trabajar, interactuar con otras personas, cumplir con responsabilidades y funciones y valorar su ingreso o compensaciones obtenidas de su propio esfuerzo. Obtener un trabajo en una etapa previa a la profesionalización, les ayuda a conocer el mundo laboral, a desarrollar ciertas habilidades antes de vincularse a un trabajo “especializado” o de su área profesional y a aprender a administrar los primeros ingresos antes de ganar lo que ellos llaman como su primer salario “real”.

La experiencia laboral más formal que pueden tener estos jóvenes son las relacionadas con sus prácticas profesionales, a las cuales logran vincularse porque la institución educativa donde estudian tiene convenios con organizaciones locales e internacionales. Las ofertas laborales entonces son realizadas por las empresas a través de las universidades y los jóvenes se postulan acorde a sus intereses profesionales. Los cargos usualmente asociados a este perfil son: Aprendices, Practicantes o pasantes.

Las competencias que exige el mercado laboral a estos jóvenes, acorde a las percepciones de los encuestados son: La iniciativa, la flexibilidad, el aprendizaje rápido, adecuada expresión oral y escrita, organización en el trabajo, observación de su entorno y pensamiento analítico.

El objetivo de este perfil está en finalizar con éxito la práctica profesional, la cual en algunos casos es de 6 meses y en otros, es de 1 año aproximadamente. De igual manera, estos jóvenes manifiestan que en esta etapa deben capitalizar los conocimientos adquiridos en la academia y poder evaluar sus preferencias profesionales para planear el desarrollo de su carrera.

En las entrevistas algunos de los jóvenes comentan que para ellos su mayor logro es que la organización los vincule de manera directa, una vez haya finalizado el tiempo de la pasantía. En algunas ocasiones esto es posible, pero en otras es muy claro que los cargos ofrecidos son temporales. Pero independientemente de dichas condiciones, su objetivo usualmente es dejar una muy buena imagen porque consideran que esta experiencia les brindará su primera referencia laboral y el desarrollo de unas habilidades para el siguiente paso profesional.

## **b) Perfil Recién egresado Tipo A:**

Este perfil hace referencia al profesional recién graduado, quien acaba de recibir formalmente su título y ha tenido su primera vinculación laboral formal desempeñando un cargo directamente relacionado con su profesión. Es la fase donde se da la primera inserción al mundo laboral, usualmente son jóvenes solteros, sin hijos, que conviven aún con sus familias extensas o que pueden vivir en otros lugares, pero aún reciben apoyo económico de sus familias (padres, abuelos y/o hermanos mayores).

No es muy común encontrar profesionales de este perfil con hijos o casados, pero sí en su mayoría tienen parejas con quienes sostienen relaciones de noviazgo. De igual manera se encontró en dichos jóvenes una fuerte inclinación por el cuidado de los animales, haciendo parte de grupos o voluntarios en ONG de protección animal y la mayoría de ellos son dueños de mascotas, aunque no todos conviven con ellos, dejándolos al cuidado de otras personas mientras se encuentran ausentes de casa.

En el aspecto laboral estos jóvenes manifiestan que su mayor objetivo es lograr articular de manera exitosa sus conocimientos especializados o técnicos a las exigencias de su cargo y de la organización a la que pertenecen, por lo cual inicia el desarrollo de las primeras habilidades laborales y evalúa su capacidad de respuesta o ajuste al actual entorno laboral. Cuando las experiencias son positivas, nos encontramos con jóvenes que evidencian mucha seguridad en la entrevista y afirman experimentar un alto grado de satisfacción con la organización y con el cargo que están desempeñando. Sin duda alguna, los elementos que estos jóvenes contemplan en este momento de su vida laboral es la calidad humana y técnica de su jefe, la coherencia de la organización con sus colaboradores y las oportunidades de aprendizaje que ésta le pueda brindar. En caso de ser una experiencia negativa, nos encontramos en la entrevista con jóvenes que expresan bajo grado de satisfacción con su labor, afirman no estar de acuerdo con muchas de las prácticas de sus jefes u organizaciones y en algunos casos los jóvenes se sienten inseguros de haber elegido dicha carrera y piensan en tomar estudios en el exterior o hacer proyectos de emprendimiento. El salario en los dos casos es indiferente, ya que las ofertas por lo general tienen los mismos salarios y los jóvenes reconocen que lo que más valoran en esta etapa es conocer cómo funciona e interactúa la organización.

Las competencias que más exige el mercado laboral en estos jóvenes son: el trabajo en equipo, reconocer lo urgente de lo importante, habilidades sociales, responsabilidad, capacidad de análisis, colaboración, interacción con el mundo laboral, comprensión del mundo laboral, orientación al cliente, búsqueda de información, habilidades ofimáticas, inteligencia emocional y pensamiento analítico.

Los cargos asociados principalmente a este perfil son: asistentes, secretarios, auxiliares, asesores, gestores, técnicos, operarios y oficinistas. El mayor objetivo de este perfil es obtener una primera vinculación estable al mercado laboral, contar con un espacio donde desarrollar sus primeras habilidades laborales, articular los conocimientos adquiridos para el desempeño exitoso de su primer cargo y evaluar su nivel de ajuste al entorno laboral actual.

### **c) Perfil Recién egresado tipo B:**

En este momento de vida, se identifican jóvenes solteros, jóvenes solteros con hijos y jóvenes con o sin hijos que viven con sus padres. Ninguno de ellos se encuentra conviviendo con su pareja, ni casados. La mayoría, aunque trabajan y tienen ingresos, aún conviven con sus padres o comparten la vivienda con hermanos o primos.

Se observa en los jóvenes que son padres, una mayor disposición, compromiso y entrega hacia el trabajo que aquellos que no tienen hijos, afirmando que “deben cuidar su trabajo” porque tienen que cumplir con ciertas obligaciones con su hijo y por tanto pensar en un cambio laboral se convierte en toda una decisión planeada para asegurar una nueva oportunidad laboral. En el caso de los jóvenes sin hijos, se observa que tienen una búsqueda de mayor satisfacción laboral y por tanto evalúan constantemente que la organización les brinde lo que se acordó en el momento de la vinculación (salario, beneficios, oportunidades de desarrollo), así como las posibilidades que les ofrece la organización para hacer un desarrollo de carrera. Si dicha empresa no cumple con estos aspectos, existe una alta probabilidad que el joven decida considerar un nuevo cambio laboral. Estos comportamientos difieren mucho de las características de los comúnmente llamados “jóvenes milenials”, ya que son personas que buscan estabilidad, mantenerse articulados a sus cargos y crecer dentro de la empresa si esta brinda las condiciones.

Es de reconocer que este grupo de jóvenes empiezan a tener una mayor conciencia acerca del comportamiento del mercado laboral nacional y local, de las oportunidades que el sector les puede brindar y algunos de ellos planean estrategias para estudiar, salir del país o para mantenerse activos en sus lugares de trabajo, por tanto, tienden a ser más resolutivos, maduros y recursivos que los perfiles previamente descritos.

A nivel laboral los jóvenes de este perfil con base en su experiencia previa, termina de acomodarse a las condiciones del entorno laboral, habituándose a múltiples circunstancias o situaciones (clima, cultura, políticas, normas, responsabilidades y diversos estilos de liderazgo) y respondiendo de manera adecuada a las demandas de sus pares y superiores.

Los cargos asociados a este perfil son los de analistas junior, profesional junior, orientador, promotor, facilitador, vendedor. Lo más representativo de este perfil es que el profesional alcance un nivel apropiado de adaptación al mundo del trabajo.

Las competencias exigidas por el mercado laboral en este perfil están asociadas con: Trabajo en equipo, procesamiento de información, inquietud intelectual, adaptación al entorno laboral, trabajo colaborativo, análisis crítico y capacidad de síntesis, orientación de servicio al cliente (interno y externo), inteligencia emocional y pensamiento analítico.

Los objetivos más destacados de este perfil son moldear la conducta para alcanzar ciertos retos, responder adecuadamente a las condiciones o demandas de su entorno laboral inmediato y aprender a interactuar frente a diversas variables de su trabajo.

## **RE-ORIENTACION DEL PROYECTO DE VIDA LABORAL (ETAPA 2)**

**Perfiles asociados:** La etapa 2 de esta categorización está integrado por profesionales entre los 26 y 30 años aproximadamente, y están representados por 3 tipos de perfiles: a) el perfil Junior Tipo A1, b) Junior Tipo A2 y c) Junior Tipo A3.

Acorde con Schein, las personas que llegan a los 30 años, es un periodo de alejamiento de casa para buscar la independencia, sin embargo, en esta investigación, se identificaron sujetos que aún viven con algunos miembros de su familia para optimizar costos y aquellos que lograron salir de casa, lo hicieron para convivir con otras personas compartiendo así los gastos de vivienda. Lo anterior refiere que la independencia hoy es más de tipo grupal (colectiva) y no de individualidad. Sin embargo, el aspecto que si coincide con el autor es que esta etapa corresponde a un momento de mayor vitalidad, energía y, por tanto, facilita que la persona enfrente fácilmente las dificultades de esta edad.

En línea con el mismo autor, si bien los individuos se configuran en distintas estructuras familiares, todos viven simultáneamente ciclos personales y de carrera, y por tanto, los cambios en los estilos de vida familiar han ido evolucionando. Las configuraciones familiares más comunes frente a la investigación son las relacionadas con parejas que viven juntos sin estar casados, parejas con decisiones explícitas de no tener hijos, vida comunal en la que los cuidados iniciales de los hijos son proporcionados por personas diferentes a los padres, matrimonios del mismo sexo y familias integradas por humanos y animales.

La maternidad o paternidad es otra de las vivencias que ocurren con frecuencia llegando a los 30 años, siendo uno de los aspectos relevantes en la investigación, donde se observa que las personas con hijos pequeños o con hijos adolescentes, experimentan problemas emocionales ya que deben permanecer en constante ajuste con su pareja, su vida de familia y con su rol de padre o madre. La experiencia de ser padre o madre, conlleva a que las personas se enfrenten a nuevas situaciones en su vida, lidiando con múltiples sentimientos y tomando decisiones de trascendencia, alcanzando niveles diferentes de madurez y desarrollo de otras habilidades que pocas veces son bien valoradas en las organizaciones y que por el contrario, la maternidad puede ser vista como un obstáculo al momento de buscar nuevas opciones laborales. Las ventajas de la maternidad o la paternidad, son vistas como desventajas en los entornos laborales, minimizando las oportunidades de vinculación o de desarrollo dentro de la organización.

En la siguiente etapa, que abarca de los 30 a los 45 años, los autores Cummings y Worley (2003) le han llamado la etapa del progreso, en la cual usualmente el profesional decide seguir o detener su carrera. En caso de continuarla se espera que estas personas demuestren sus capacidades, habilidades en campos específicos y reciban menos instrucciones. Lo observado con la investigación es que esta etapa es la de mayor impulso profesional, es la fase donde el profesional

se enfrenta a múltiples situaciones emocionales laborales y familiares, es la fase donde se requiere mayor equilibrio entre los ciclos de vida de la persona, es la etapa donde el profesional se preocupa por hacer enriquecimiento académico, ascender a diversos cargos y avanzar en su carrera profesional. En caso de detener su carrera, usualmente lo hacen para hacer transición a roles de asesoría, consultoría o emprendimiento empresarial familiar o personal.

**a) Junior Tipo A1:**

En este momento de vida, se identifican adultos jóvenes generalmente con relaciones de noviazgo formalizadas y algunos se encuentran ya conviviendo con su pareja, algunos con hijos y otros se encuentran planeando ampliar su familia. Ya han dejado la casa de sus padres o la vivienda de soltería y han pasado a convivir con otras personas a quienes llaman familia, usualmente compuesta por la pareja, una mascota y al menos un hijo pequeño. Estos grupos familiares recién conformados usualmente viven en arriendo, comparten gastos (alimentación, servicios, recreación, educación) y no han realizado inversiones significativas, ya que se encuentran en proceso de adaptación y acople con la pareja.

Se observan además dos grupos de personas en este rango de edad, por un lado, aquellos que han decidido no tener familia y enfocarse en la realización académica o en viajar a nivel nacional o internacional. Por el otro lado, se identifican personas que desean consolidar su noviazgo o hacer una familia, como parte de sus proyectos de vida personal.

Por lo anterior, el sentido del trabajo en esta etapa se torna muy significativo, ya que no solo es la fuente de aprendizaje, de experiencia y desarrollo profesional, sino, que se convierte en la fuente más importante que les provee los recursos para poder dar vida a los sueños ya no individuales, sino de un grupo familiar, así como el de suplir con las necesidades básicas que anteriormente venían supliendo los padres.

Se observa en estos adultos jóvenes, que el trabajo también es fuente de satisfacción porque les brinda un estatus social que les permite mantener unas relaciones interpersonales fluidas y estables con sus pares, ya que pueden hacer actividades similares a los de su grupo social como, por ejemplo: ir a un restaurante, hacer un viaje, realizar una salida nocturna, frecuentar los mismos lugares o practicar los mismos hábitos de consumo de sus pares. El contar con un trabajo en este momento de vida además de significar un estatus, una fuente de ingreso, también les representa una oportunidad de desarrollo ya que tienen tantos sueños, metas y deseos personales y familiares que para ello requieren aumentar rápidamente sus ingresos, avanzar en su carrera y aprovechar las oportunidades que se les presente en el camino.

Este grupo de adultos jóvenes, usualmente ya cuentan con un posgrado finalizado (doble titulación, diplomados o especializaciones) y afirman conocer una lengua diferente a la nativa, aunque el nivel de dominio de dicho idioma no es el más alto. Sin embargo, reportan un mayor conocimiento e involucramiento en su área profesional, aunque es de aclarar que ésta no satisface al total de los encuestados. Es decir, en esta fase, algunos de los profesionales manifiestan ya no estar vinculados emocionalmente con su trabajo y otros, aunque sienten motivación por lo que hacen, aún no encuentran las oportunidades que esperan para el pleno desarrollo de sus capacidades y potencialidades.

A nivel laboral los profesionales de este perfil identifican claramente los campos de acción, áreas de trabajo y líneas profesionales en las que desea enfocar sus esfuerzos y energía vital para el desarrollo de su ciclo de vida laboral. Por lo anterior se observa en estos adultos jóvenes una orientación a adquirir herramientas técnicas que le permitan afianzar sus conocimientos. Su principal reto es identificar sus características ocupacionales y profesionales que le faciliten mayor adhesión en el campo de acción donde ejerce su carrera.

Los cargos asociados a este rango son los analistas senior, profesional senior, ejecutivos, ejecutivo comercial. La característica principal de este perfil es establecer un foco en su carrera para reajustar su proyecto de vida laboral o hacer los cambios necesarios de manera oportuna para hacer cambios en este aspecto.

Las competencias exigidas por el mercado laboral en este perfil, están asociados con: Adecuada relación interpersonal, trabajo bajo presión, administración del tiempo, autonomía e el rol, decisiones supervisadas, manejo de presupuestos de sus procesos, trabajo en equipo, conocimiento especializado en sus procesos, gestión del servicio al cliente, manejo de herramientas tecnológicas, inteligencia emocional y pensamiento analítico.

Los objetivos más destacados de este perfil son Seleccionar campo de acción o líneas de trabajo acorde a su disciplina profesional, tomar estudios formales o informales que les provean herramientas técnicas para afianzar sus conocimientos y desempeñarse de manera más competitiva en su labor.

#### **b) Junior Tipo A2:**

En este momento de vida, se identifican usualmente personas que tienen un grupo familiar relativamente estable, donde ya hay al menos un hijo y por lo regular ambas parejas trabajan y aportan al mantenimiento del hogar. Estos individuos se encuentran realizando inversiones familiares como: compra de vivienda, compra de automóvil, pagos para estudios de posgrados o certificaciones técnicas, así como el estudio de sus hijos.

Se observa en este grupo un cambio en la manera como cada uno de ellos expresan sus sueños o metas, las cuales previamente eran individuales y compartidas con su pareja, ahora pasan a ser planes únicamente familiares. Con muy pocos casos, se reportaron parejas en estado de separación o que posterior a la etapa de adaptación a su pareja se hayan dado cuenta que no era el momento o la persona indicada para “dar el siguiente paso” o formalizar la relación. Estos casos se dieron en hogares donde no había hijos y únicamente hubo convivencia con la pareja.

Tanto en el género femenino como el masculino, se logra observar que estos profesionales al llegar a los 30 años, realizan una evaluación de lo que han logrado tangible e intangiblemente, algunas veces a manera de comparación con sus pares y en otras porque tienen una alta claridad frente a su proyecto de vida personal y familiar, por lo que es inevitable en esta fase hacer una autovaloración de sus propósitos.

Por lo anterior, desde la perspectiva laboral, esta etapa es vista como un periodo de auto observación para identificar aquellas habilidades o potencial que se tiene como herramientas



disponibles en su nuevo campo de acción, el cual será protagonista del enfoque profesional a largo plazo. En este momento, los sujetos buscan hacer cambios laborales, buscan nuevas oportunidades, aprovechan promociones internas o consideran realizar transiciones en las cuales pueda dar evidencia de este potencial. Saber tomar una adecuada decisión, determinará el éxito del profesional en un menor tiempo, porque estará orientado a unos saberes específicos lo que mantendrá su concentración en ciertas especialidades de su disciplina laboral.

Este deseo de realizar cambios laborales en la mayoría de los casos es para mejorar los ingresos y de esta manera contribuir al logro de las metas familiares, en segundo lugar, para tener mejores oportunidades de desarrollo y en último lugar para mantener el estatus que le exige su grupo social más inmediato.

Los cargos asociados a este rango son los coordinadores o supervisores. La característica principal de este perfil es establecer una transición adecuada en su proyecto de vida laboral y que le permita tener un nuevo impulso como profesional.

Las competencias exigidas por el mercado laboral en este perfil, están asociados con: La comprensión de procesos empresariales, desarrollo de relaciones, inteligencia emocional y pensamiento analítico.

Los objetivos más destacados de este perfil son Identificar las habilidades que están a su favor acorde al desempeño laboral actual e identificar los saberes o conocimientos específicos con lo que asegurará su desempeño laboral.

### **c. Junior Tipo A3:**

En este momento de vida, es crucial para ambos géneros. En el caso de las mujeres que han decidido ser madres interrumpen temporalmente su vida laboral para permanecer al lado de los hijos manteniéndose retiradas del mundo del trabajo por aproximadamente 1 o 2 años. En el caso del género masculino, es la edad en que afirman tener mejores oportunidades y la posibilidad de alcanzar el mayor desarrollo profesional hasta el momento, ya que proyectan un equilibrio entre experiencia, conocimientos y estabilidad familiar. En caso de tener hijos, sus cargos no son interrumpidos y por tanto las oportunidades laborales las puede tener con mayor facilidad los hombres que las mujeres en este rango de edad.

Se observó que en casos de las mujeres que desean regresar al mundo del trabajo posterior a un periodo de maternidad, en su mayoría afirman que no lograron conseguir un empleo con el mismo nivel de cargo, ni de salario correspondiente al último desempeñado, previo al embarazo. Adicionalmente, el tiempo para vincularse nuevamente fue de 9 a 12 meses aproximadamente. En los hombres, por el contrario, se observó que cuando apoyan a sus esposas en el tema de la maternidad, éstos se vuelven más competitivos en el entorno laboral, ya que temporalmente son los únicos proveedores del hogar y por tanto no pueden permitirse errores en el trabajo. El nivel de estrés para los hombres es alto en esta fase, pero es evidente que acorde al apoyo que reciba de su familia (pareja e hijos) podría ser más fácil de sobrellevarlo.

En otros casos, se identificó a hombres que les piden a sus esposas que se retiren de sus trabajos para poder estar compartiendo la crianza de los hijos a cambio que él provea todos los recursos. En estos casos el nivel de competitividad y estrés también son altos y en ocasiones terminan afectando la estabilidad laboral de la pareja, así como la relación afectiva o familiar, debido a que se ausenta la mayor parte del tiempo del hogar para responder a las demandas del trabajo.

Como grupo familiar en esta fase se observa que las familias más grandes están conformadas por padre, madre y máximo 2 hijos; sin embargo, hay ocasiones en que las abuelas hacen parte del hogar para la ayuda del cuidado de los niños, aunque usualmente conlleva a conflictos familiares por las diferencias en las pautas de crianza. También se identifica que, en esta fase, los padres usualmente empiezan a tener serios problemas de salud, por lo cual se hacen cargo de ellos o en ocasiones se llevan a vivir su familiar a la casa o envían dinero para la manutención y compra de medicamentos o tratamientos médicos de sus padres.

También fue evidente que, en esta fase, inician con mayor frecuencia los controles médicos, asociados a chequeos de control y a prevención de enfermedades cardiovasculares. En esta fase se observa que las personas tienen una mayor preocupación por su calidad de vida (alimentación, ejercicio, recreación) y por tanto los ingresos antes utilizados para las vacaciones o salidas sociales, en esta fase son invertidos en la calidad de vida de sus hijos.

La formación académica en esta fase pierde importancia porque sus ingresos son destinados a otras necesidades, sin embargo, valoran mucho las capacitaciones brindadas por la organización contratante.

Por lo anterior, desde la perspectiva laboral, esta etapa es vista como la fase del despliegue profesional, donde el sujeto evidencia todo su potencial, las mejores habilidades, conocimientos y competencias, consiguiendo logros que generen diferenciación y mayor impacto en su cargo actual. Adicionalmente busca oportunidades o experiencia en las cuales pueda proyectar plenamente sus capacidades en un tiempo continuo, alcanzando el equilibrio profesional, siendo ésta la principal característica de este momento del ciclo de vida laboral.

Los cargos asociados a este rango son los jefes de procesos, líderes de procesos, generalistas y especialistas. Las competencias exigidas por el mercado laboral en este perfil, están asociados con: el control y seguimiento de procesos, autonomía en el manejo de procesos, aprendizaje y adopción de nuevas prácticas, desarrollo y/o estructuración de áreas, análisis de problemas, enfoque a resultados, alineación de personas, manejo de TICs nivel, inteligencia emocional, y pensamiento analítico.

Los objetivos más destacados de este perfil son buscar oportunidades laborales donde pueda dar evidencia de este potencial y conseguir el equilibrio profesional acorde a las decisiones tomadas en esta fase.

### **CONSTRUCCION DE REPUTACION E IDENTIDAD PROFESIONAL (ETAPA 3)**

**Perfiles asociados:** El Ciclo 3 de esta categorización está integrado por profesionales entre los 31 y 40 años aproximadamente, y están representados por 3 tipos de perfiles: a) el perfil Junior Tipo B1, b) Junior Tipo B2 y c) Junior Tipo B3.

Teniendo en cuenta la teoría de desarrollo humano de Edgar SCHEIN, en la etapa entre los 31 y 40 años, se coincide con el autor cuando se observa en los sujetos encuestados que las personas hacen procesos de reevaluación de su vida, de sus ideales y de su estabilización. En este momento de vida se da un gran asentamiento personal ya que se da el ritual del matrimonio, nacen los hijos y se enfrentan nuevas responsabilidades financieras, siendo éste el periodo de mayor compromiso, lo cual fue observado en ésta investigación.

Durante las entrevistas, se evidenciaron aspectos de tipo laboral que impactaron la vida familiar de los sujetos, lo que coincide con el autor, cuando sustenta que de manera muy común, estas son las razones por las cuales la vida familiar se ve afectada por la laboral, por ejemplo: el tiempo requerido por el trabajo y la distribución de estas horas, pues los turnos, los trabajos que incluyen fines de semana o la prolongación de la jornada no planeadas, cambios en turnos no esperados o contrataciones por horas partidas en el día, como reflejo de la flexibilización laboral. Todos estos ejemplos, han sido observados en el grupo d estudio, lo cual ha generado dificultades en la repartición y desempeño responsable de los roles en el hogar.

Otro punto, es la localización geográfica del trabajo y la cantidad de viajes o mudanzas de los trabajadores, pues las relaciones familiares y sociales se deterioran a pesar de las ventajas de las nuevas tecnologías, lo que nunca puede reemplazar el contacto físico con sus parejas e hijos. Dichas actividades afectan también el rol de quien se queda en casa, ya que el nivel de responsabilidad y la carga emocional por el nivel de ansiedad y tensión manejada es mayor que si estuviera acompañado. Igualmente, un tercer aspecto fue la cantidad de ingresos y prestigio de la carrera que le genera a al profesional, porque esto puede cambiar la rutina y estilo de vida de la familia, la calidad de la educación, las vacaciones, las actividades de esparcimiento y además puede afectar la autoestima y bienestar emocional del profesional, lo que puede terminar generando tensiones en las relaciones familiares.

En conclusión, los conflictos potenciales entre el trabajo y la familia probablemente serán más severos que el conflicto entre el trabajo y el autodesarrollo o entre el autodesarrollo y el desarrollo familiar, porque el trabajo y la familia probablemente implicarán compromisos externos más extensos.

Es a partir de esta etapa, donde los adultos empiezan a experimentar cambios de manera menos vertiginosa. Es decir, los aspectos personales y familiares tienden a ser menos cambiantes y por tanto las características de este grupo pueden ser similares.

Al inicio de esta etapa, se identifican parejas estables y familias con aproximadamente 5 años de haberse formalizado. Al inicio de esta fase se identifica en estos individuos dos tipos de motivación, el primero orientado a conformar una familia solida con estabilidad económica y

calidad de vida. Mientras el segundo, refiere una motivación orientada a hacer un amplio desarrollo o despliegue de su carrera profesional, buscando oportunidades con su pareja de formación académica, trabajos en el exterior y por tanto los hijos en este grupo, no son la prioridad o han decidido no tenerlos, a cambio de tener mascotas las cuales llenan este espacio, a quienes comúnmente les llaman: "perrhijos o Gathijos" y en quienes desbordan muchos cuidados y amor, considerándolos como sus hijos adoptivos. Muchas de las familias jóvenes consideran que las mascotas, aunque exigen ciertos niveles de responsabilidad, estos no requieren de tantos cuidados, ni gastos como los exigiría un niño y esto les da la posibilidad de estudiar, viajar y no obstaculizar sus sueños como pareja.

Para el grupo de adultos que buscan consolidar su estado familiar, empiezan a negociar con sus parejas la llegada de los hijos. En algunos casos se evidencia que las mujeres prefieren ejercer su maternidad entre los 30 y 34 años de edad, ya que consideran contar con mayor madurez personal, así como mejores ingresos para el sostenimiento de los mismos. Usualmente se tiene el primer o en muchos casos "el único hijo", para que ellas puedan seguir desarrollando su vida laboral. Junto con sus parejas denotan preocupación por la crianza del hijo, en términos de dedicación de tiempo, proveer sus necesidades, educarlo y brindarle seguridad en el entorno donde va a estar. Esto les implica en casi todos los casos, buscar un nuevo hogar preferiblemente cerca donde los abuelos maternos o paternos quienes les ayuden con el cuidado del niño, buscar una vivienda en conjuntos cerrados o mejor estrato, lo que implica mayores gastos o incremento del costo de vida familiar, así como contratar una niñera o ubicar una institución donde puedan dejar temporalmente los hijos.

Ante dicho cambio familiar, las parejas empiezan a generar nuevas negociaciones, encontrando las siguientes posibilidades:

- Las mujeres deciden quedarse más tiempo con sus hijos, buscando un trabajo de medio tiempo o dedicándose a actividades que les genere ciertos ingresos (manualidades, venta por catálogos, decoraciones) para participar más en la crianza de sus hijos.
- En otras ocasiones, es el hombre quien pide a la pareja que se quede en casa para mayor tranquilidad de ambos y a cambio, éste provee los recursos necesarios para satisfacer las necesidades del hogar.
- En las ocasiones donde la mujer prefiere continuar su vida laboral, son las abuelas, quienes terminan dando apoyo para el cuidado de los niños mientras los padres trabajan.

En la mitad de esta fase, se empiezan a observar dificultades entre las parejas, ya que como se describió previamente, uno de los dos debe ausentarse de casa para salir al trabajo (usualmente el hombre) y por tanto termina siendo absorbido por sus labores profesionales, en el afán de mantenerse competitivo y firme en su cargo, ya que es la única fuente de ingresos para este hogar.

Se identifican también mujeres que, al encontrarse apartadas del mundo laboral, después de haber estudiado y haber sido exitosas en un breve periodo de tiempo, empiezan a experimentar "vacíos" y estados de depresión que las llevan a tener discusiones con su pareja y a tomar la decisión de regresar al trabajo ya que sus hijos están más grandes y pueden vincularse de nuevo ayudando a traer más ingresos. Sin embargo, el regreso al mercado laboral puede demorar más

tiempo del pensado y adicionalmente, cuando logran una nueva vinculación, ésta se da por debajo del salario o del cargo que venían desempeñando previamente al embarazo.

Hacia el final de este ciclo, se observa que la pareja frecuente más los médicos por chequeos generales o porque ya han identificado algún diagnóstico que requiere de tratamientos o mayores cuidados de la salud. Igualmente, se identifica el aumento de deudas, usualmente porque las parejas han tomado decisiones respecto nuevas inversiones en el hogar como una nueva vivienda por una más grande por los hijos, compra de otra casa para el descanso, compra de vehículos para cada miembro de la familia, pago del club social o para realizar ciertas actividades que le permitan conservar su estatus social.

Las mujeres que al inicio del ciclo no optaron por tener hijos, usualmente es en este momento donde reconsideran la posibilidad, debido al declive de la etapa reproductiva, lo cual disminuye la posibilidad de tener hijos. Por esta razón, es común encontrar mujeres maduras, con éxito profesional y altos ingresos, quienes deciden tener familia a pesar del costo físico o emocional que esto les pueda ocasionar.

Se identifica en estos grupos que el deporte vuelve a tomar protagonismo en sus vidas, observando la práctica principalmente del Crossfit y el running. En estratos altos se mantiene el golf y la equitación. Estos deportes son realizados más por un tema de estatus e imagen, es decir por cuestiones estéticas, más que de salud.

En este grupo, cerca de 8 personas del género femenino afirmaron haber consultado o estar actualmente tomando tratamientos psiquiátricos para manejar crisis emocionales generadas por cuadros de alta ansiedad, así como inestabilidad emocional. La mayoría consumen medicamentos y en algunos casos, dichos cuadros están asociados a la vida laboral, más que personal.

Igualmente, esta fase se cierra, cuando usualmente los adultos de este grupo realizan una segunda evaluación sobre el proyecto de vida personal, familiar y laboral, para identificar elementos de valoración y en otros casos, para hacer los ajustes necesarios y seguirlo consolidando.

Desde la perspectiva laboral, las diferencias observadas por cada perfil, fueron las siguientes:

**a) Junior Tipo B1:**

El sentido del trabajo para las personas de este perfil, corresponde al periodo donde se inicia un ejercicio continuo de sus competencias y conocimientos, a través de la práctica, a la experiencia y el involucramiento en diversas actividades de su disciplina profesional, su energía y esfuerzo se concentran en conseguir el logro de los objetivos a través de la ejecución efectiva de sus funciones y procedimientos, además de un apropiado conocimiento del entorno laboral.

Los cargos asociados a este rango son los gerentes de oficina, gerentes locales, subgerentes, jefes de área, auditoría y procesos. La característica principal de este perfil es el desarrollo pleno de toda su capacidad y potencial laboral que busca seguir consolidando su proyecto de vida laboral.

Las competencias exigidas por el mercado laboral en este perfil, están asociados con: control y seguimiento de personas, autonomía en el manejo de las áreas, ejecución de metas, administración y ejecución de presupuestos locales, calidad en el trabajo, revisión de procesos, manejo de la diversidad laboral, construcción de relaciones laborales, inteligencia emocional y pensamiento analítico.

Los objetivos más destacados de este perfil son ampliar el conocimiento frente a las actividades asociadas con su disciplina profesional, lograr mayor participación en diversos proyectos, procesos o actividades, ejecutar con efectividad las funciones y evidenciar logros de alto impacto para su cargo y la organización a la que pertenecen.

#### **b) Junior Tipo B2:**

En esta fase, el sujeto deberá tener un alto nivel de autoconocimiento respecto a sus habilidades, compromiso y acción; es decir, deberá tener claridad de sus fortalezas y debilidades, de la manera cómo afronta las oportunidades, su capacidad de acción y de estrategia para cumplir sus metas. Adicionalmente, requiere conocer muy bien el entorno y cómo este le afecta de manera positiva o negativa. Dicho análisis el permitirá captar con mayor agilidad e inteligencia aquellas oportunidades que le brindaran ventajas competitivas a nivel laboral, es parte fundamental del éxito que lo acercará a la siguiente fase de Potencialización.

Los cargos asociados a este rango son subgerentes regionales, jefaturas de departamento o de varios procesos, auditoría general y dirección de proyectos. La característica principal de este perfil es realizar un análisis para una posible transición laboral que le ayude a balancear los objetivos de su proyecto de vida laboral y que le permita tener un nuevo impulso como profesional.

Las competencias exigidas por el mercado laboral en este perfil, están asociados con: El desarrollo de personas, pensamiento integrador, manejo de presupuestos de área, orientación al mejoramiento de resultados, manejo del trabajo bajo presión, control de autogestión, inteligencia emocional y pensamiento analítico.

Los objetivos más destacados de este perfil son Identificar fortalezas, oportunidades de mejora, debilidades y amenazas de su perfil profesional en el contexto donde se desarrolla, conocer ampliamente el entorno laboral (competidores, salarios, exigencias del perfil) y captar ventajas competitivas del mercado para anticiparse a ellas y consolidar de esta manera su ejercicio profesional.

#### **c) Junior Tipo B3:**

Los individuos de este perfil, requieren validar formalmente la experiencia que ha ido adquiriendo previamente a través de certificación como estudios especializados, los cuales brindan herramientas para conocer mejor el entorno y detectar con mayor facilidad, las ventajas competitivas y actitudes que lo llevaran a estar preparado para nuevos retos y situaciones de éxito.

En esta fase, los individuos afirman que las titulaciones como especializaciones y maestrías ya no son también valoradas y por tanto se orientan por hacer estudios para obtener certificaciones mundiales las cuales les da la posibilidad de viajar al exterior o participar en proyectos internacionales auspiciados por sus compañías. Adicionalmente, es una etapa donde se deben evidenciar y proyectar muchos resultados, logros basados en hechos y datos, dominio de la técnica, conocimiento de su área de acción, liderazgo de equipos de trabajo e incluso demostrar a pasión por lo que hace.

Los cargos asociados a este rango son Gerentes de segunda línea, gerentes regionales, auditoría especializada. Las competencias exigidas por el mercado laboral en este perfil, están asociados con: Interdisciplinariedad, gestión de resultados efectivos, autonomía en resolver problemas de área, flexibilidad para el cambio, Resiliencia, desarrollo de relaciones públicas, credibilidad técnica, reinención profesional, gestión de TICs, inteligencia emocional y pensamiento analítico.

Los objetivos más destacados de este perfil son desarrollar habilidades blandas, dominar la técnica, conocer ampliamente su campo de acción y dar un nuevo impulso académico a través de certificaciones internacionales.

#### **ARTICULACION VITAL ENTRE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL (ETAPA 4)**

**Perfiles asociados:** La etapa 4 de esta categorización está integrado por profesionales entre los 41 y 50 años aproximadamente, y están representados por 3 tipos de perfiles: a) el perfil Senior Tipo A1, b) Senior Tipo A2 y c) Senior Tipo A3.

En la etapa de los 41 a los 50 años, nuevamente se coincide con el autor SCHEIN, en que las personas viven el fenómeno de la crisis de la vida media, en la cual los sujetos evalúan de manera auto-confrontativa, los sueños, las esperanza, las ambiciones de sus primeros 50 años y luchan para conseguir el equilibrio entre todos los aspectos humanos. Tal cual como se observó en ésta investigación, los profesionales en esta etapa, realizan una segunda evaluación en sus vidas, son más realistas en replantear su proyecto de vida, a nivel personal perciben que la salud es uno de los aspectos que más cambian en esta edad, lo que los llevan a replantear sus hábitos y estilo de vida, viviendo, además, cambios emocionales como los conflictos con los hijos y su salida de casa.

En línea con el mismo autor, es evidente que el trabajo y el clima emocional que rodea el trabajo del profesional, tiene un impacto directo en la vida familiar, lo que puede incidir de manera positiva, uniendo más a su familia, sabiendo negociar con ellos para el manejo de los tiempos y roles o incidir de manera negativa, al terminar aislándose o separándose de casa o de sus parejas e hijos.

La etapa del mantenimiento, puede proyectar dos tipos de profesionales, el primero que corresponde a trabajadores con suficiente experiencia, quienes se sienten auto satisfechos y se convierten en mentores de otros; y el segundo grupo, refiere profesionales que no se sienten

satisfechos, entonces entran a la llamada “crisis de mitad de carrera” experimentando malestares psicológicos.

Lo observado en la investigación, deja ver que a esta edad, la mayoría de los encuestados, se encontraban preocupados por lo que implica el proceso de obtener la pensión, otros por ejemplo, por las tensiones que les produce su trabajo, ya que al tener contratos temporales, mantenerse en dichos cargos es cada vez una tarea muy difícil y la competencia cada vez es más fuerte frente a profesionales más jóvenes, mejor preparados y con altos conocimientos no solamente técnicos, sino gerenciales que cuestan menos y son casi igual de eficientes, así que se identificó en esta muestra estudiada que los malestares psicológicos y emocionales con más intensos que los que genera bienestar.

Al inicio de esta fase se observan que los individuos empiezan a experimentar cambios naturales a nivel físico manifestando en las mujeres síntomas de pre menopausia y en los hombres sintomatologías de andropausia. También se evidenció que en la población encuestada y entrevistada es muy común en este ciclo la identificación de enfermedades cardiovasculares (tensión arterial, cardíacos) y hormonales (hipertiroidismo e hipotiroidismo), lo que llama mucho la atención ya que son personas que han practicado actividades deportivas con cierta regularidad. Sin embargo, es posible que estos síntomas puedan estar asociados a la tensión y el estrés con el que viven diariamente.

Acorde a lo anterior, se observó que las prácticas deportivas de este grupo de sujetos tienden a ser más frecuentes, pero realizadas en casa, alrededor de su lugar de vivienda, en parques cercanos o en el gimnasio de su conjunto residencial. Ya no cuentan con la misma energía, ni el tiempo suficiente para seguir practicando actividades de alto rendimiento y pasan a realizar ejercicios de cardio.

A nivel familiar, estas personas se encuentran con hijos adolescentes y con hijos universitarios. Se reconocen familias consolidadas a pesar que algunas de ellas ya están divorciadas, sin embargo, la presencia y apoyo con los hijos es abierto y constante. En este momento de vida, las personas evidencian un alto compromiso económico con el pago de la educación de sus hijos, los cuales en algunos casos incluye asumir costos de manutención en otras ciudades. Las deudas más significativas en este ciclo corresponden a pagos de viajes para intercambios culturales, aprendizaje de algún idioma de los hijos o la educación universitaria.

Este grupo de adultos coinciden que el círculo social al que pertenecían anteriormente ha cambiado ya que todos se encuentran muy ocupados con sus trabajos y familias, limitando así el tiempo para compartir entre ellos. Así, que se disminuye los tiempos de socialización y solo permanecen las amistades más antiguas, usualmente ex compañeros del colegio o universidad y muy pocas de sus anteriores lugares de trabajo.

Las principales dificultades laborales que ha experimentado este grupo a nivel laboral son las siguientes: inicialmente tienen mucha dificultad en el dominio de las herramientas tecnológicas, lo que les dificulta adoptarlas en su trabajo para la optimización de tiempo y recursos, sintiéndose en



desventaja respecto a los jóvenes que se vinculan a sus áreas de trabajo. Algunos de ellos toman la iniciativa junto a sus hijos de aprender algunas técnicas o trucos, mientras otros asumen un rol de derrota frente a las tecnologías y deciden aprenderlas solo cuando así lo exige la organización como por ejemplo aprender a manejar programas como SAP o Softwares especializados según su área de trabajo.

Otro aspecto por destacar en este grupo, es que han sido personas que en algún momento de sus vidas fueron afectados por la situación económica de la región. Es decir, casi todas las personas de este grupo han experimentado reestructuraciones por fusiones, cierres o cambios en las organizaciones. Casi todas ellas han enfrentado la pérdida involuntaria de su trabajo, afectando su vida familiar, personal e incluso laboral, porque no es fácil encontrar nuevas oportunidades en cargos de mandos medio y alto, más aún cuando muchas de las compañías están viviendo estos cambios en la ciudad.

Por lo anterior, muchos de ellos no lograron vincularse de manera rápida al mercado laboral y tuvieron que considerar alternativas como convertirse en asesores, consultores o generar proyectos de emprendimiento. Algunos de ellos tuvieron éxito y continúan alternando sus trabajos actuales con estas actividades y otros, una vez lograron vincularse de nuevo al mercado, deciden enfocarse únicamente a la empresa y dejar atrás los roles que tuvieron previamente para conseguir ingresos. También se observó que las personas que lograron vincularse en el menor tiempo posible al mercado, fue gracias a los contactos personales, por recomendaciones o porque sus apellidos pertenecen a familias reconocidas en el valle del cauca. Las otras personas que lograron vinculación a las organizaciones, lo realizaron a través de su labor como asesores o consultores, pero no participando de manera directa en un proceso de selección.

#### **a) Perfil Senior Tipo A1:**

En este perfil, los individuos ya son conscientes de sus capacidades, oportunidades de mejora y conoce el entorno en el que interactúa laboralmente. Su reto en esta etapa es el de estabilizar su potencia, a través de la evidencia de logros diferenciales (logros especiales, certificaciones, intercambio, competencias en idiomas, manejo de TICs en el trabajo) en su perfil, por lo tanto, deberá aprovechar cada oportunidad presentada para desarrollar y afianzar sus competencias blandas del tipo estratégico que le aseguren un desempeño exitoso en sus roles directivos.

Los cargos asociados a este rango son Gerencias nacionales, subgerencias nacionales, gerencias transversales, gerencias de proyectos y empresarios. La principal característica de este perfil es la estabilidad laboral, donde confluye la experticia, la eficacia y el liderazgo.

Las competencias exigidas por el mercado laboral en este perfil, están asociados con: Planeación, organización y método, impacto e influencia, trans-disciplinariedad, manejo efectivo del tiempo, desarrollo de personas, pensamiento adaptativo, liderazgo para el cambio, empoderamiento, construcción de relaciones de negocio, independencia empresarial, gestión de TICs, inteligencia emocional y pensamiento analítico.

Los objetivos más destacados de este perfil son aplicar estrategias para el desarrollo corporativo, gestionar planes de desarrollo para equipos de trabajo, construir y sostener relaciones comerciales y corporativas y generar alternativas para satisfacer demandas internas o externas a su área de experticia.

#### **b) Perfil Senior Tipo A2:**

En este perfil, los individuos experimentan un proceso de introspección, donde la persona analiza el desarrollo alcanzado, siendo consciente de sus oportunidades de mejora, en las cuales deberá trabajar con el objetivo de visualizarse hacia la madurez profesional.

Los cargos asociados a este rango son direcciones de proyectos con equipos interdisciplinarios e interculturales, jefaturas nacionales, gerencias locales con impacto internacional, asesores y consultores especializados. La principal característica de este perfil es la transición, con la cual busca consolidar su futuro profesional.

Las competencias exigidas por el mercado laboral en este perfil, están asociados con: comprensión de procesos empresariales, capacidad de autoanálisis de su gestión profesional, desarrollo de relaciones para el negocio, desarrollo de equipos productivos, gestión de TICs, inteligencia emocional y pensamiento analítico.

Los objetivos más destacados de este perfil son buscar oportunidades de capacitación y desarrollo corporativo, participar en planes de desarrollo, mejorar las habilidades para el desarrollo de equipos productivos y buscar entrenamientos para la perfección de su desempeño.

#### **c) Perfil Senior Tipo A3:**

En este perfil, los individuos orientan sus esfuerzos para llevar las competencias adquiridas al máximo nivel de madurez o desarrollo a lo largo de su experiencia laboral en especial, capitalizando aquellas relacionadas con la inteligencia emocional, orientada a la autoconciencia (valoración adecuada de uno mismo), conciencia social o de la organización, autogestión para la productividad (autocontrol emocional, transparencia, logro, adaptabilidad, iniciativa y optimismo) y gestión de las relaciones para catalizar cambios y mejorar el desempeño de los equipos y generar influencia.

Los cargos asociados a este rango son gerentes de primera línea, gerencias de división, gerentes generales de pymes. La principal característica de este perfil es la madurez, con la cual busca el reconocimiento, la seguridad y la integralidad de su perfil profesional.

Las competencias exigidas por el mercado laboral en este perfil, están asociados con: gestión productiva, gestión de las relaciones del negocio, liderazgo motivacional, negociación, desarrollo de equipos, pensamiento estratégico, gestión del cambio, mentoring, gestión de tics, inteligencia emocional, y pensamiento analítico.

Los objetivos más destacados de este perfil son Construir y desarrollar equipos de alto rendimiento, tomar decisiones y gestión del riesgo, apoyar cambios corporativos desde su gestión, proponer estrategias para el mejoramiento de la productividad y generar riqueza y/o rentabilidad a la empresa.

## **CONSOLIDACION DEL ÉXITO LABORAL (ETAPA 5)**

**Perfiles asociados:** La etapa 5 de esta categorización está integrado por profesionales entre los 51 y 60 años aproximadamente, y están representados por 3 tipos de perfiles: a) el perfil Senior Tipo B1, b) Senior Tipo B2 y c) Senior Tipo B3.

En línea con Schein (1974), en la etapa después de los 50 años, también se observó que las personas deben afrontar la muerte de padres, de amigos, de la pareja o el nido vacío, por lo que es usual que las personas experimenten sensaciones de abandono y de soledad, sin embargo, más que la etapa de reflexión es una etapa de resolución de problemas para ir encontrando la estabilidad y empiezan a haber cambios de estatus financieros, sociales, familiares y de salud.

También es considerada como la etapa de jubilación o del ocaso profesional, donde se identifican los resultados de una carrera que tal vez pudo haber estado llena de éxitos y logros profesionales, o llena de frustraciones y expectativas no cumplidas; por lo cual, es una etapa donde se precipitan los problemas de salud, o se dedican a otras actividades que no pudieron hacer durante su vida laboral. En este estudio realizado, se logró observar que efectivamente esta etapa del retiro se evidencian dos percepciones parecidas a las argumentadas por cummongs & worley (2007), donde las personas que lograron estar satisfechas con sus logros profesionales, con equilibrio en sus tres áreas de la vida (personal, familiar y laboral), y quienes cuentan con grupos de apoyo inmediatos (familia, amigos, parejas) son personas que tienden a vivir el retiro como una etapa de disfrute, mientras que aquellos que dependían totalmente de lo laboral y no lograron un equilibrio entre lo personal y familiar, usualmente no cuentan con redes de apoyo, viendo el retiro como una fase de muerte, envejecimiento y enfermedad.

Este grupo de individuos se identifica en el inicio de la madurez tardía. Estas personas se caracterizan por pertenecer a grupos familiares pequeños usualmente con su pareja y/o en pareja con uno de sus hijos menores. Estas personas se encuentran enfrentadas a diversas situaciones naturales de la vida familiar, por un lado, es posible para mucho de ellos afrontar la etapa del “nido vacío”, en la que los hijos salen del hogar y las personas quedan por lo general solas o con sus parejas, también es la etapa donde llegan los primeros nietos y deben prepararse para las enfermedades de los padres o pérdida de alguno de ellos.

En el caso del “nido vacío”, las personas viven un proceso de re-acoplamiento con su pareja, ya que, al no estar acompañados por sus hijos, deben reajustar su rutina familiar nuevamente hacia la pareja, en algunos casos consolidando los lazos y en otro, rompiéndolos de manera definitiva llegando a procesos de separación temporal y/o divorcios.

Otro evento significativo de esta etapa es la llegada de los primeros nietos, lo que implica además de sus actividades personales y laborales, brindar apoyo a sus hijos con el cuidado de los nietos. Los encuestados de este grupo, manifestaron que es una de las etapas más satisfactorias y de las que más les motivan y disfrutan, porque consideran que cuentan con mayor madurez para acompañar a sus nietos en la crianza, además porque consideran que ellos como abuelos están para brindar solo amor y la parte de corrección y castigo la hacen los padres, por eso consideran que es una etapa de alto disfrute.

Así como llegan los nietos, es posible que enfrenten duelos por pérdida de la salud de alguno de sus padres o la muerte de ellos. Lo que hace que esta etapa sea una de las más difíciles, en las que requieren más apoyo, el desgaste emocional es mayor y empiezan a “recoger lo que sembraron” en las etapas previas.

Para aquellas personas de este grupo que habían estado separadas o divorciadas, logran rehacer su vida de pareja escogiendo compañeros o compañeras usualmente más jóvenes con o sin hijos, con quienes conviven y comparten los eventos correspondientes a esta etapa de madurez.

A nivel personal, este grupo de sujetos manifiestan un mayor interés por realizar actividades espirituales (ir a la iglesia, pertenecer a un grupo de oración, grupo de voluntarios) e incluso las actividades deportivas pasan de ser de alto impacto a aquellas que le generen armonía interna como la meditación o el yoga.

El nivel de energía disminuye notablemente, por lo cual en las organizaciones son personas que tienden hacer lo mejor posible su trabajo, pero ya no ansían sobrepasar los horarios, ni viajar por muchos días, ni competir con los demás. Se enfocan en brindar una alta calidad en su trabajo y facilitar las herramientas para la gestión de sus procesos.

Hacia el final de este ciclo, las personas de este grupo se preparan para obtener la pensión y retirarse de manera definitiva del mundo laboral. En algunas ocasiones la preparación se realiza a través de las empresas donde actualmente laboran, participando en procesos educativos y talleres experienciales para reajustar su proyecto de vida personal y familiar, una vez finalicen la etapa productiva. En otras ocasiones las personas no tienen este tipo de preparación, pero logran avanzar hasta enfrentarse con el retiro formal. En ambos casos (con o sin preparación), las personas encuestadas en este grupo, coinciden que, con o sin preparación, asumir esta nueva etapa requiere de tiempo, apoyo familiar y madurez emocional, ya que para ellos es sentir que se acerca a la vejez y con una cantidad de tiempo libre. Muy pocos sujetos, enfrentan con regocijo y tranquilidad esta etapa viéndola como un logro más en la vida y con la felicidad de poder realizar actividades que antes no podían hacer por estar trabajando.

Todas las personas de este grupo, manifestaron que los años previos al periodo de pensión, estuvieron sometidos a altos niveles de estrés por temor de perder sus cargos o de no mantener un salario digno para aumentar o sostener el bono pensional.

A nivel laboral, los aspectos más destacados en cada uno de los tres perfiles de este ciclo son:

### **a) Perfil Senior Tipo B1:**

En este perfil, los individuos ya han alcanzado un nivel de desarrollo y madurez de sus habilidades blandas, conocimientos, acción estratégica y compromiso con la organización. Su reto en esta etapa se basa en aprovechar sus oportunidades laborales para lograr la consolidación en tres niveles: el pensamiento estratégico, la visión integral de la empresa y direccionamiento de equipos de alto rendimiento

Los cargos asociados a este rango son Gerentes generales de medianas empresas, directores de división, gerentes de clúster y otras posiciones con incidencia internacional. La principal característica de este perfil es la consolidación profesional, en la cual las personas gozan de reconocimiento en su gremio u organización y son ejemplo a seguir.

Las competencias exigidas por el mercado laboral en este perfil, están asociados con: liderazgo inspirador, gestión de riesgos, gestión de relaciones públicas, toma de decisiones corporativas, visión estratégica corporativa, inteligencia social, pensamiento estratégico, inteligencia emocional y pensamiento analítico.

Los objetivos más destacados de este perfil evidenciar alto dominio de la estrategia corporativa, evidenciar el conocimiento sobre el panorama socioeconómico de la organización a nivel interno y externo, lograr un alto conocimiento especializado en su campo de acción, mejorar la habilidad para la gestión del riesgo y direccionar equipos altamente efectivos.

### **b) Perfil Senior Tipo B2:**

Este perfil hace referencia a una autoevaluación del propio capital profesional e intelectual a través del análisis de marca personal, huella corporativa, reputación y confianza en su gestión profesional. Esta claridad le permitirá identificar el nivel de aporte que pueda brindar a una organización o a la transformación social y económica de su región. Por lo anterior, puede ser miembro de juntas, cuerpo directivo de cámaras de comercio o asociaciones locales o nacionales, y/o estar en capacidad de realizar asesoría y consultoría integral.

Los cargos asociados a este rango son Director ejecutivo, ejecutivo nacional, consejero delegado corporativo, roles con impacto internacional, asesor, consultor integral, miembro de juntas, accionista, socio o un C.S.O (chief strategy officer). La principal característica de este perfil es la transición, con la cual busca hacer un cierre exitoso de su trayectoria profesional.

Las competencias exigidas por el mercado laboral en este perfil, están asociados con: consolidación del criterio profesional, capitalización de la experiencia, transformación y adaptación de tendencias, inteligencia emocional y pensamiento analítico.

Los objetivos más destacados de este perfil son conocer el entorno local, regional, nacional e internacional y cómo este afecta el mercado, debe alinear con entidades públicas o privadas regionales y nacionales, aportar a la transformación de una organización o del entorno socioeconómico y tener reputación laboral en su medio de acción.

### **c) Perfil Senior Tipo B3:**

En este perfil, los individuos cuentan con acreditaciones, reconocimientos, reputación y credibilidad en su medio de acción, gracias a su amplia y exitosa experiencia. Su reto en esta etapa es hacer lo correcto, por las razones correctas y de la manera correcta, ayudando a la realización propia y la de los demás. Los roles asociados a esta etapa indican que el profesional deberá ayudar a las compañías a enfrentar situaciones de grandes desafíos, mantener a flote un proyecto o una organización, haciendo transformaciones que le permitan a sus equipos de trabajo y empresas mantener su status quo y sobreponerse a situaciones de riesgo. Esta etapa exige un alto conocimiento de tendencias globales para entender los mercados y visualizar oportunidades. Las habilidades blandas de mayor demanda están relacionadas a la gestión de riesgos, toma de decisiones estratégicas, liderar a través del ejemplo e inspirar confianza a través de sus relaciones públicas, políticas y con sus colaboradores.

. Los cargos asociados a este rango vicepresidentes, ejecutivos para Latinoamérica o primer ejecutivo. La principal característica de este perfil es la integridad profesional, con la cual busca aportar al capital social y económico de una organización o de un entorno mayor.

Las competencias exigidas por el mercado laboral en este perfil, están asociados con: inteligencia de mercados, inteligencia de negocios, inteligencia emocional, coherencia actitudinal, responsabilidad con sentido humano, pensamiento creativo, liderazgo desde los valores, manejo de la incertidumbre, afrontamiento de crisis, inteligencia emocional, pensamiento analítico nivel.

Los objetivos más destacados de este perfil son Dirigir los lineamientos socioeconómicos y políticos de una organización, tomar decisiones de alto riesgo, velar por el estatus quo de la organización, anticiparse a las oportunidades del mercado y ser un modelo ejemplar a seguir por reconocimiento público.

## **CULMINACIÓN DE LA TRAYECTORIA PROFESIONAL (ETAPA 6)**

La etapa 6 de esta categorización está integrado por profesionales entre los 61 y 65 años aproximadamente, y está representado por un tipo de perfil: el Perfil de Alta gerencia.

Con base en la teoría de desarrollo de Schein (1974), las personas mayores de 60 años y hasta el momento de la muerte, se enfrentan a cambios bruscos en su salud, donde posiblemente requieran de la dependencia de nuevo y la muerte se convierte en una realidad más cercana. Según afirma el autor, sí las personas tienen a esta edad una buena salud, gozan de sus éxitos, valoran sus experiencias y son unidos a su grupo social o familiar, entonces podrán enfrentar mejor esta etapa con integración y satisfacción, lo cual fue observado en los sujetos de este grupo.

En este momento de vida, los sujetos entrevistados se encuentran disfrutando de su periodo de pensión, algunos se han dedicado a realizar cursos (artísticos, manuales, gastronómicos) para dedicar el tiempo libre en elaborar y vender objetos realizados por ellos mismos a sus amigos, familiares o incluso en ferias artesanales de la ciudad. Otras personas, afirman que permanecen en

casa con una rutina muy estricta, en la cual está atender el aseo de la casa, hacer los alimentos diarios, leer el periódico, tomar el té con algunos vecinos o conocidos, cuidar los nietos y velar por su salud y la de su pareja. Muy pocos de los encuestados comentan que este tiempo lo dedican a sus hobbies entre ellos viajar y leer, ya cuando era empleado no podía realizar dichas actividades.

Otro grupo de personas, aunque ya gozan de su pensión, aún continúan con una vinculación laboral formal, la cual realizan por voluntad propia y gracias al apoyo de la empresa quien les permite continuar en sus cargos. Usualmente se hace referencia a cargos de alto nivel en la organización siendo estos propietarios o no, de la empresa. Algunos de ellos, realizan inversiones en acciones corporativas para aumentar la opción de sus ingresos y otros inyectan presupuesto en proyectos de emprendimiento de familiares o amigos conocidos, para tener un margen de ganancia. De igual manera se observó que aquellas personas que alcanzaron una reputación y reconocimiento en su gremio, se dedican a la consultoría integral o a ser conferencistas en diversos temas técnicos o de actualidad corporativa, manteniendo así su estatus laboral sin ningún tipo de vinculación formal.

En este momento de vida, las personas se empiezan a enfrentar a la muerte de amigos, pares, vecinos o ex compañeros de trabajo. De las pérdidas más difíciles en esta etapa de la vida, es la muerte de su cónyuge, aunque no es una situación común, si se reportaron casos aislados, percibiendo esta experiencia como una situación de profunda tristeza y de mucho valor para tener que afrontar la vejez sin esa persona.

Los sujetos de este grupo, usualmente se vinculan a grupos de la tercera edad, a través de los cuales, socializan, realizan actividades de recreación, deportes, salud y tratan de mantener relaciones fraternales y de amistad, con quienes comparten fechas especiales, cumpleaños o viajes.

Igualmente, las actividades religiosas se vuelven importantes en este grupo de personas y por tanto buscan ser miembros con roles participativos en los rituales asociados con su credo.

## **RETIRO DE LA VIDA LABORAL (ETAPA 7)**

La etapa 7 de esta categorización está integrado por profesionales mayores de 65 años aproximadamente, y está representado por un tipo de perfil: el Perfil V.I.P.

Los sujetos pertenecientes a este perfil, a nivel personal y familiar, corresponde usualmente a empresarios, propietarios de empresas quienes son reconocidos en la región por sus emporios e impulso económico que ha brindado al sector y a la región. Se refiere a sujetos que presiden las juntas directivas y aunque no trabaja dentro de ellos, tienen un alto nivel de poder y decisión frente al direccionamiento estratégico de la organización. Son sus hijos, hermanos y sobrinos quienes laboran en dichas organizaciones en los cargos medios y bajos, mientras ellos planean los próximos pasos de la organización. Usualmente se mantienen activos socialmente y ejerce un rol muy activo en los eventos económicos regionales o del país.

Igualmente, se identifica un segundo grupo de profesionales que durante la etapa productiva se dedicaron a desarrollar con éxito una trayectoria laboral, en la cual no hubo hijos, ni parejas, razón por la cual se orientaron más hacia la formación académica, los viajes interculturales e incluso producen capital intelectual. En su mayoría se encuentran laborando como docentes universitarios y otros han decidido escribir sus memorias.

Estas personas se dedican la mayor parte del tiempo a organizar o participar en eventos como seminarios, congresos, viajes internacionales, investigaciones académicas, a través de las cuales mantienen los vínculos sociales y la satisfacción profesional.



## 7. DESAFÍOS EMOCIONALES DEL CICLO DE VIDA EN EL MUNDO DEL TRABAJO

- **Trabajadores con pérdida de identidad:** Se identificaron diversos casos de profesionales que posterior a una vinculación laboral estable de al menos 10 años continuos de trabajo en una misma organización y habiendo realizado una labor con alta exigencia intelectual y de productividad, estos trabajadores recaen en una crisis de depresión profunda, tras ser retirados de manera involuntaria pero definitiva de dichas compañías. Al explorar los argumentos, estos trabajadores afirman que, al pertenecer mucho tiempo a una organización, su vida giraba alrededor de dicho cargo, desde sus relaciones, estatus, reconocimiento, logros, hasta su vida social. Al finalizar su contrato y salir de la organización el único contacto que tiene con su vida “real” es su familia, la cual había sido desplazada por su trabajo. Así, que empiezan a experimentar una crisis de identidad, porque al perder su empleo, sienten que han perdido el propósito de su vida e incluso les cuesta recuperar de nuevo el contacto con su familia. El estar fuera de la organización, les significa perder el estatus y la estima personal, les significa no saber quiénes son, por lo cual muchos de ellos terminan buscando ayuda profesional con psicólogos o coaches, con quienes intentan recuperar su dignidad humana, saliendo de la crisis y encontrando nuevos propósitos a su vida, recuperando así la salud emocional y psicológica.

- **Duelo emocional Pre-pensional:** Se refiere al malestar físico, emocional y psicológico que experimenta un trabajador en los meses previos al proceso de retiro definitivo del mundo del trabajo por asumir el derecho a la pensión.

Se observa que ambos géneros pasan por un periodo de mucha tensión previo al retiro por pensión, en muchas ocasiones porque hay un alto nivel de incertidumbre al no saber cómo reajustar su proyecto de vida personal y familiar, ahora que regresan para permanecer más tiempo en casa. Para los individuos encuestados, aunque consideraban que la pensión era una de las etapas más esperadas en los últimos 10 años de su vida, al verse enfrentado a su retiro, sienten angustia porque regresar a casa significa en muchos de ellos, sentir la soledad y la vejez, ya que sus hijos ya se han ido de casa, sus parejas continúan trabajando o incluso ya han fallecido y otros no saben cómo reacomodar la rutina diaria de vida.

Para ambos géneros, el apoyo familiar, la preparación para esta nueva etapa y el contar con el apoyo de sus compañeros de trabajo, amigos y vecinos es lo más importante para asumir este cambio. Igualmente, ambos géneros consideran que, si la organización les permite seguir laborando en otros cargos y con salarios incluso muy por debajo del que venían recibiendo, ellos considerarían seguir vinculados a la organización.

En muy pocos casos, los trabajadores mostraron entusiasmo, evidenciando en su proyecto de vida, nuevas alternativas para el aprovechamiento del tiempo e incluso manifestaron ideas para conseguir nuevos ingresos, alternos a la pensión.

- **Carga emocional femenina:** A pesar que las condiciones de género se han igualado cada vez más, es evidente que las mujeres terminan asumiendo múltiples roles (madre, esposa, hija, hermana y trabajadora) de manera simultánea, en cada etapa de sus vidas. Sus cónyuges pueden verse involucrados en algunas tareas del hogar y con los hijos, pero la carga más alta la tiene el género femenino. En algunas ocasiones las mujeres lo han asumido de manera autónoma porque así lo aprendieron desde casa y porque consideran que un hombre no haría bien ciertas actividades (como cocinar, lavar, hacer mercado, etc). Mientras que, en otros casos, son los cónyuges quienes piden a sus esposas o parejas que sean ellas las que asuman ciertos roles, sobre todo aquellos relacionados con la crianza de los hijos, la elaboración de alimentos y/o el aseo de la casa.

En algunos casos, la carga emocional ha llegado a niveles tan elevados, que dichas mujeres han tenido que acudir donde psicólogos y psiquiatras, para hacer un manejo adecuado de la ansiedad, algunas de ellas consumen medicamentos para contrarrestar las dolencias físicas y emocionales y de esta manera, estar al frente de su trabajo y su familia, con la mejor disposición. Uno de los casos más críticos lleva 14 años en tratamiento, seguida por una de 8 y finalmente una de 4 años.

- **Cambios en los proyectos de vida:** Entre los trabajadores con rango de edad entre 40 y 45 años, se observó un grupo de mujeres que tras 20 o 25 años de experiencia laboral lograron hacer una trayectoria profesional sólida. Dichos sujetos, afirman haber llegado a un momento de su vida que ningún logro laboral las satisfacía, experimentando vacíos que afectaban su vida personal y familiar.

- **Usualmente corresponde a un perfil de mujeres exitosas, solteras, sin hijos y que buscan en esta etapa de su vida, hacer un cambio que les dé nuevamente sentido en su proyecto de vida** personal, familiar y laboral. Es así como en esta etapa toman decisiones radicales sobre el uso de su tiempo, realizar un viaje, hacer actividades espirituales como yoga, tomarse un año sabático, hacer estudios en otros campos menos técnico y más alternativo (certificarse como coaches, ser artista, interpretar algún instrumento) o retomar algún proyecto de su adolescencia o juventud que haya quedado sin terminar.

Al explorar los motivos que las llevaron a realizar estos cambios radicales en sus historias de vida, los sujetos afirman que al haber dedicado mucho tiempo al trabajo y a pesar de los

resultados y el reconocimiento profesional, no se sentían felices, ni exitosas y experimentaban un gran vacío con su proyecto de vida personal y familiar.

Posterior a la realización de estos cambios, recuperaban el sentido y propósito de su vida, muchas de ellas regresaron al mundo del trabajo a través de vinculaciones que les brindara calidad de vida, aunque el cargo y el salario estuvieran por debajo del último desempeñado. Otras decidieron dejar sus carreras de manera definitiva y se convirtieron en coaches y en instructoras de yoga, realizando talleres y prestando sus nuevos servicios a las compañías donde previamente habían laborado.

Es de notar, que en este grupo de personas se identifican comportamientos que hacen mayor referencia al fenómeno de los millenials, mucho más que los mismos jóvenes caleños entrevistados y que por su edad, deberían pertenecer a este perfil.

- **El apoyo sin justa medida:** Fue muy frecuente escuchar por parte de los entrevistados del género masculino, que tras haber tenido ciertas oportunidades laborales que impulsarían el desarrollo de su carrera profesional dentro de sus organizaciones, le han pedido abiertamente apoyo a su cónyuge, para que esta se retire de sus labores profesionales y se quede en casa al cuidado de los hijos, a cambio de él proveer estabilidad, ingresos altos y calidad de vida.

De esta manera se privilegia la tranquilidad de la vida familiar, ya que el trabajador es consciente que dichas oportunidades le pueden ausentar mucho tiempo de su hogar y por tanto les piden a sus esposas que hagan presencia para no descuidar los hijos ni las necesidades de la casa. En todos los casos explorados, las cónyuges habían aceptado la propuesta de retirarse de sus trabajos y apartarse del mundo laboral, para asumir el rol de madres de manera definitiva.

En la mayoría de los casos, para estas parejas ha sido una decisión acertada, mientras que, en otras, los problemas de pareja se intensificaron al tener cónyuges felices como madres, pero frustradas profesionalmente, afectando así la estabilidad de la relación afectiva de la pareja.

Los hombres trabajadores que cuentan con el apoyo de sus esposas en el hogar, afirman que trabajan con mayor tranquilidad y que su familia se convierten en su principal motivación y soporte emocional, cuando deben tomar decisiones, enfrentar posibles traslados de ciudad, cambios de cargo, viajes de negocios, entre otras ocupaciones.

- **“Roscas” y círculos de conveniencia:** Se observó con mucha frecuencia que acceder a las oportunidades laborales en Cali, es mucho más fácil y rápido, si los profesionales cuentan con contactos personales, que les recomienden para ocupar ciertos cargos en las empresas de tipo

familiar, más que en las empresas multinacionales. Es a través de dichas “personas claves” que tienen mayor posibilidad de ocupar cargos o posiciones altas siempre y cuando cumplan con la experiencia y los requerimientos técnicos. De esta manera, las llamadas “recomendaciones” tienen un gran peso en estas organizaciones familiares, acortando los tiempos de cambio de trabajo que en promedio es de 9 a 12 meses, pasan a ser vinculaciones con un promedio de 3 a 6 meses para que se hagan efectivas.

Los trabajadores encuestados, aseguran que los empresarios de Cali usualmente son un grupo de reconocidas familias, quienes se conocen e interactúan en los clubes y en eventos sociales corporativos, quienes en muchas ocasiones prefieren contratar a los empleados a partir de las recomendaciones de sus colegas, más que a través de los procesos tradicionales de selección que son un poco más demorados. Es por esta costumbre, que aún en Cali, tener un apellido “de cuna” o contar con contactos y haber tenido una apropiada reputación en el gremio, puede facilitar los movimientos laborales en el mercado laboral de Cali y el Valle del Cauca.

- **Los costos del éxito laboral:** También se evidenció, que las mujeres trabajadoras que han tenido un éxito destacado a nivel laboral, usualmente han tenido problemas con su pareja, con su familia o afirman malestares físicos o psicológicos. En el caso de los hombres es diferente, su éxito profesional no genera necesariamente impactos o afectaciones en sus otras áreas sociales (familiar, pareja), y gozan de una salud apropiada.
- **Frustraciones y fugas de talento:** En el grupo de los jóvenes entre 20 y 27 años entrevistados, se identificaron profesionales recién egresados, quienes, al tener un proyecto laboral claro, terminan frustrándose en sus primeros 5 años de vida laboral, cuando ven que el mercado laboral de la región no brinda las oportunidades necesarias para cumplir con sus expectativas. Es así, como jóvenes con alto potencial, deciden migrar a otras ciudades del país como Medellín, Bogotá y Barranquilla, o incluso buscan posibilidades para salir del país de manera definitiva. En casos aislados, se presentó que el trabajador realizaba una transición laboral, cambiando de rama o campo de acción, asociado con su misma carrera profesional.
- **Trabajando con miedo:** En los trabajadores que se encuentran a menos de 10 años de pensionarse, se logró observar que el miedo, la inseguridad y la desconfianza se vuelven los sentimientos más comunes a la hora de desempeñar sus labores. Pues ellos como trabajadores, son conscientes que los 10 años previos a la pensión es el tiempo que más deben trabajar para favorecer su bono pensional. Sin embargo, las empresas al no manifestarse abiertamente con el tema, pueden

no ser conscientes de ello, tomando decisiones o movimientos que pueden afectar la estabilidad de dichos trabajadores.

Es así, como el trabajar los últimos 10 o 5 años de su vida laboral se vuelve estresante para estos trabajadores, ya que cualquier cambio en la rutina de trabajo puede verse como una situación amenazante, lo que genera reacciones y actitudes preventivas que terminan afectando las relaciones interpersonales en el trabajo y por supuesto la carga emocional puede afectar la salud de los dichos trabajadores.

A partir de lo anterior, se infiere la importancia de las áreas de talento humano en cuanto a los procesos de outplacement (retiros asistidos) para ayudar a los trabajadores a enfrentar este último periodo laboral y para realizar los procesos de sucesión que les permita a los futuros pensionados, preparar a las personas que quedarán en su reemplazo.

- **Los daños del exceso de confort:** Debido a que las universidades de tradición de la ciudad de Cali, ofrecen carreras nocturnas, muchas personas tomaron como opción hacer su carrera en las horas de la noche, para disponer la jornada diurna en actividades laborales. Es así como, muchas personas desarrollaban un doble rol (Trabajador-estudiante) que les permitió vincularse desde muy temprano a empresas del sector industrial y financiero.

Al terminar sus carreras, dichas organizaciones los terminaron vinculando de manera directa ofreciéndoles estabilidad y crecimiento profesional. Sin embargo, el exceso de confort, generado por los años de trabajo, generó en dichos trabajadores una baja preocupación por realizar actualizaciones académicas, aprender otros idiomas o desarrollar otras competencias. Una vez los profesionales toman la decisión de buscar oportunidades fuera de estas organizaciones se encuentran que el mercado laboral realiza unas exigencias académicas y competitivas, con las que no cumplen, impidiendo salir fácilmente de estas organizaciones.

Además, afirman los trabajadores que, al estar acostumbrados a desempeñar un mismo cargo por muchos años, así como pertenecer a una misma cultura organizacional y tratar por años con las mismas personas, les genera mucha dificultad para reorientar su carrera profesional en otro cargo o compañía.

Acorde a lo anterior, se infiere que los trabajadores deben retarse a sí mismos en la búsqueda de nuevos cargos, empresas, estilos de liderazgo y metas que les permita el desarrollo de nuevas competencias que les sirva como nuevos recursos para competir en el mercado laboral. Aunque la estabilidad es uno de los aspectos más valorados por los trabajadores hoy en día, es evidente que el exceso de confort no siempre es la mejor opción para el desarrollo del proyecto de vida laboral.

- **Maternidad Vs. Trabajo:** En la investigación se encontraron mujeres que, siendo profesionales muy exitosas, toman la decisión de apartarse temporalmente de sus carreras para dedicar tiempo a la crianza de sus hijos por unos años. Una vez pasado este periodo, desean vincularse de nuevo al mercado laboral, lo que encuentran como una etapa muy difícil donde las entrevistas se vuelven arduas para afrontar cuando les indagan por su falta de experiencia de los últimos años.

Igualmente, cuando por fin logran una vinculación, usualmente lo hacen en cargos y salarios por debajo del último que venían desempeñando, a pesar que cuentan con la formación y experiencia para otros cargos. La labor maternal entonces es percibida por las trabajadoras como un obstáculo o fracaso porque interrumpe abruptamente la vida laboral de una profesional. Ellas lo describen como si fuera un “tiempo perdido”, en lugar de valorar lo que como madres hicieron para criar a sus hijos.

## 8. CONCLUSIONES DEL AUTOR

### 8.1 CONCLUSIONES - CICLO DE VIDA PERSONAL

- **La vitalidad humana:** En el grupo de sujetos estudiados, se identifica “la vitalidad”, como la energía que impulsa al sujeto hacia el crecimiento sistemático en todos los aspectos de la vida del ser humano (espiritual, físico, profesional, económica, personal), tal cual fue definido por el cubano D`angelo.
- **Proyecto de vida (dinámico):** El concepto de proyecto de vida como subsistema psicológico de las personas, según el investigador cubano D`angelo (1982), se refleja perfectamente, en cómo los profesionales si bien no tienen un proyecto de vida a largo plazo, estos conciben como proyecto de vida una combinación entre los patrones sociales como casarse, tener hijos, comprar casa, viajar, etc, y sus preferencias personales las cuales va definiendo en la medida que se relaciona con el mundo y consigo mismo. Pues la vida en sí está cambiando velozmente, y esto hace que las personas vayan jugando con las opciones que el camino de la vida les va presentando, en lugar de planear y seguir un esquema demasiado estructurado de expectativas o metas.
- **Las emociones y el desempeño laboral:** Acorde con Schein (1974), las personas en su edad adulta tienen asuntos emocionales muy marcados que pueden incidir en su desempeño laboral. Todos los asuntos emocionales casi siempre provienen de envejecimiento de tipo biológico o social, sin embargo acorde a la investigación, son los sociales los que más generan dolor (expectativas sociales sobre lo que debería estar haciendo una persona a cierta edad), también los asuntos de las relaciones familiares algunas de tipo natural (como la llegada de los hijos, el nido vacío, y otras sociales como la crianza, los conflictos) y finalmente los asuntos del trabajo y la formación de una carrera asociado con expectativas laborales que usualmente no se cumplen.
- **La carrera profesional:** Acorde con las investigaciones realizadas por Cummings y Womley (2007), la carrera laboral de un profesional se define como la secuencia de puestos relacionados con el trabajo que desempeñan a lo largo de su vida. La mayoría de las personas pasan por todas las etapas hasta llegar a la jubilación, sin embargo, en esta investigación se observa, que los trabajadores si bien se preparan para ocupar cargos y no puestos de trabajo, los puestos son más fijos y los cargos corresponden a labores que pueden ocurrir en varias partes al mismo tiempo o

incluso en diferentes lugares fuera de la organización. Otro elemento observable, es que no todas las personas se preocupan por pasar por todas las etapas de la carrera, de hecho, muchas personas laboran por un periodo de 15 años y luego salen del mercado laboral tradicional para emprender labores de manera independiente. Igualmente, no todos los profesionales visualizan la pensión como una meta u objetivo en sus vidas, por el contrario, consideran que no lo van a lograr y que por ahora lo que se busca es tener ingresos adicionales con los que puedan vivir a largo plazo.

- **El Deporte, cuestión de estética, salud o negocios:** En el ejercicio investigativo, se logró observar que hay una alta tendencia por parte de los trabajadores encuestados de todas las edades, a incluir el deporte como una actividad primordial en sus vidas personal y familiar. Por lo cual, buscan trabajos que les permita disponer del tiempo necesario para la práctica de estas actividades.

- En el caso de los trabajadores más jóvenes de la investigación (18-25 años), si un trabajo, no les brinda esta facilidad (en horarios o espacios disponibles), los jóvenes prefieren buscar nuevas oportunidades laborales. Al indagar en las entrevistas a la población total sobre la importancia que le dan a la práctica del deporte, en su mayoría afirman que la imagen física está teniendo una gran importancia dentro de las organizaciones, sin importar la edad, y por tanto deben cuidar su figura para lucir mejor. En muy pocos casos se mencionó que el deporte les generaba vitalidad y salud. En casos aislados, se menciona que el deporte más que salud o imagen, es una actividad a través de la cual se logra socializar con ciertos clientes y cerrar negocios importantes como lo son el Golf y la equitación.

## 8.2 CONCLUSIONES - CICLO DE VIDA FAMILIAR

- **Cambios en el concepto de familia:** A través de la investigación, se observó que el concepto tradicional de familia conformada por padre, madre e hijos, hoy ha tenido una transformación, encontrando familias que están conformadas por hermanos mayores y menores, abuelos y nietos, compañeros de trabajo o compañeros de estudio que comparten la misma vivienda, así como personas solas con mascotas. Esto refleja que las personas, aunque no tienen un vínculo de consanguinidad, pueden compartir la misma vivienda y considerarse familia a partir de las interacciones cotidianas y relaciones de confianza. Igualmente, las personas que trabajan como asistentes internas del hogar, son consideradas como miembros de la familia, debido a los servicios que presta atendiendo las necesidades del hogar y el cuidado de los niños.



- **Inestabilidad laboral Vs. Planeación de la vida familiar:** Ante la percepción que tienen los sujetos del estudio, sobre la inestabilidad laboral en la ciudad de Cali, se reduce la planeación de vida formal en pareja y la planeación de los hijos en las familias, limitando estas experiencias a convivencias en unión libre y preferiblemente con mascotas en reemplazo de hijos, en quienes desbordan cuidados y afectos especiales. En otras ocasiones las personas prefieren seguir viviendo en casa de hermanos mayores o padres, quienes le provean mayor estabilidad económica, alargando el estilo de vida “adolescente” hacia la etapa de la juventud temprana.

### 8.3. CONCLUSIONES - CICLO DE VIDA LABORAL

- **Tiempo promedio para Movimientos o Cambios laborales:** Se identifica en los profesionales que cuando desean realizar un movimiento o cambio de trabajo a otra organización, los tiempos pueden variar significativamente entre hombres y mujeres. En promedio los profesionales del género masculino pueden realizar cambios más rápidos, con aproximadamente 3 meses de diferencia, respecto a las profesionales mujeres. Sin embargo, si las profesionales mujeres han superado los 40 años y no tienen hijos o son solteras, pueden tener igual ventaja que los hombres casados o solteros que buscan cambios laborales.
- se logró identificar que **entre más joven es el profesional, mayor es el número de empleos que ha tenido que desempeñar** (a la fecha en el que se realizaron las encuestas) en su vida laboral. Lo que evidencia claramente cómo el fenómeno de la flexibilidad y la precariedad laboral, han impactado significativamente el mercado laboral de la ciudad de Cali, a pesar de ser una capital industrializada, donde la mayor parte de sus organizaciones familiares de origen local y nacional. Sin embargo, los efectos de la globalización han llevado a la industria caleña a recurrir a las prácticas que generan rentabilidad en los negocios, descuidando el valor del capital humano. Algunas de las prácticas más conocidas son: Trabajo por turnos, cambios de turnos no programados, vinculaciones temporales, cargas laborales, contrataciones sin seguridad social, turnos divididos por jornadas partidas en un solo día, entre otros.
- **Tiempo promedio de los empleos:** Se presenta de manera muy común en los profesionales más jóvenes, que el tiempo promedio de sus últimos tres empleos han sido hasta de 1.5 años, ya que sus vinculaciones están directamente relacionadas con participación en proyectos corporativos, desempeñando roles alrededor de un proyecto con metas y objetivos específicos, más que

desempeñar un cargo dentro de una organización. Así que el concepto de “cargo” cambia más a un concepto de “rol”.

- **La motivación laboral:** La motivación desde lo laboral, acorde con Blanch también está relacionado con el empleo y el salario. Por un lado, tener el empleo ya genera cierta tranquilidad y satisfacción, sin embargo, las características del mismo, el contar con una seguridad social y tener un pago justo por ello, es lo que genera el mayor grado de satisfacción.

Igualmente, Jahoda, argumenta que las funciones que más generan satisfacción en un empleo son aquellas que cumplen con la organización del tiempo, las relaciones laborales que no generen problemas con su grupo familiar, que siempre la persona tenga metas y propósitos, que le genere estatus e identidad social y finalmente que sea una actividad habitual y cotidiana. Sin embargo, en la investigación se logra percibir que hoy los trabajos tienden a no generar mucha satisfacción, ya que en muchos de los cargos los tiempos son usados de manera indiscriminada, generando turnos inesperados, turnos muy largos, trabajos con horarios partidos durante el día, lo que irrumpe totalmente con los ritmos de vida familiar, roles e incluso con hábitos de sueño, causando problemas de salud y agotamiento físico.

- **Impactos de la flexibilidad laboral en los grupos familiares:** la flexibilidad laboral y las nuevas tecnologías hacen que las relaciones laborales generen impactos en las relaciones familiares, obstruyendo los tiempos de familia y cambiando las rutinas de padres e hijos. Algunas modalidades de trabajo como las de trabajar en proyectos en lugar de cargos, genera metas y propósitos como forma de vinculación de las personas a sus trabajos, pero no les genera estatus social ya que son empleos temporales, así mismo la identidad social se dificulta en la medida que los trabajadores son empleados con contratos “in house”, es decir dentro de una empresa, pero vinculados por una temporal o tercerizadora y finalmente el no contar con una actividad habitual y cotidiana, son muchos de los elementos que poco se perciben y no generan un alto grado de satisfacción con el trabajo.

- **El contrato psicológico:** es un proceso que cada vez es más difícil negociar y renegociar entre el empleador y el empleado, ya que al no contar con estabilidad laboral o al estar vinculado a través de empresas tercerizadoras, hacer suposiciones sobre el futuro para el desarrollo de la carrera se hace más complicado. El acople usualmente se da desde el contrato legal, pero no se alcanza a lograr un contrato psicológico, por el contrario, hay desconfianza entre las partes y únicamente se

trabaja por obtener unos ingresos. También tiene mucha influencia el tipo de cultura organizacional, la claridad de cómo debe hacerse el trabajo y las expectativas de cómo debe ser un buen empleado, todos ellos, son aspectos que deberían generar un mejor contrato psicológico.

- **Tipos de vinculación:** Respecto a los tipos de vinculación legal, los más identificados en la investigación fueron los contratos a término fijo a un año y los contratos por prestación de servicios.
- **Innovación tecnológica y TICs:** Según Torrent-sellens (2008), la innovación tecnológica, digital y de las comunicaciones, reflejan en el trabajo nuevas condiciones en las competencias cognitivas de los empleados, así como la disminución o eliminación de ciertos cargos. Esto ocurre en la investigación donde se hace cada vez más evidente la exigencia del manejo de las TIC's en cargos de cualquier nivel jerárquico, lo que genera una gran ventaja para los jóvenes y un gran reto para las personas entre los 40 y 60 años de edad.
- **El fin del trabajo:** Acorde con Jeremy riftkin (2012), en su supuesto del fin del trabajo, argumenta que mientras las primeras tecnologías reemplazaban la capacidad física del trabajo humano sustituyendo máquinas por cuerpos y brazos, las nuevas tecnologías prometen la sustitución de la propia mente humana, ubicando máquinas pensantes donde existían trabajadores, en cualquiera de los muchos ámbitos existentes en la actividad económica.

Aunque en Cali, ya han cerrado muchas compañías por razones de rentabilidad ya que producir los productos en otros países es más económico que importarlos, la tecnología aún no es una de las razones por las cuales tiende a desaparecer las empresas. En este momento las empresas están pasando por procesos de fusiones, ventas y cambios estructurales que han generado impactos y movimientos en los diversos sectores económicos de la región del valle del cauca, lo que obliga a los empleados a trabajar con competencias relacionadas con la gestión del cambio, la capacidad de trabajar con equipos interdisciplinarios, la polifuncionalidad donde los empelados tengan distintas habilidades para afrontar y simplificar los procesos y el perfeccionamiento de los procesos administrativos, esto último siendo lo más relacionado con la investigación.

Cali, aun se percibe como una ciudad con empresas muy familiares y pocas multinacionales, con actuales transformaciones en sus sectores económicos y con mayores ofertas y demanda en cargos operativos y asistenciales, mientras que hay poco movimiento de oferta en

cargos especializados, aunque se mantiene una alta demanda de profesionales muy competentes, pero con pocas oportunidades en la región.

- **La empleabilidad:** Según De la Garza (2010), afirma que hoy la mayor parte del cambio en la empleabilidad mundial, está relacionada con empleos que estarían en el llamado "tercer sector", donde las empresas y mejores oportunidades laborales, se orientan a servicios sociales, altruistas, ambientales, humanos y de salud, de hecho, afirma que es aquí donde está el futuro de las nuevas generaciones en términos de participación en el mercado laboral.

Respecto a este argumento, se observa a través de los encuestados y entrevistados, que, aunque las empresas siguen siendo muy industriales, además porque geográficamente la región es agrícola, es alrededor de este sector donde abundan las industrias. Sin embargo, al preguntar a los encuestados y entrevistados, si han hecho transición laboral, estos argumentan que lo han hecho para emprender proyectos relacionados con el medio ambiente, las empresas han abierto las áreas de R.S.E. con proyectos con comunidad y protección al entorno y otros se han vinculado o han fundado nuevas ONG y fundaciones relacionadas con estos temas.

- **Efectos psicosociales en el trabajo:** Acorde con autores como Bauman (2007), Rentería (2008) y Kôhler (2005), la inestabilidad, inseguridad y precariedad laboral, son las principales razones por las cuales los trabajadores manifiestan efectos psicosociales en el trabajo, como por ejemplo el aumento o disminución de labores, realización de una misma labor en varios lugares en simultánea, pasar de un rol de empleado a un rol de contrato independiente, disminución de los beneficios de protección social, incremento en la dedicación de tiempo a los trabajos, realizar una labor por la cual no se siente afinidad o no es lo que se conoce entre otros.

Esta investigación corrobora que la globalización, la flexibilidad laboral y la precariedad en el mercado del trabajo son los aspectos que más generan dificultades en la calidad de vida de los profesionales, ya que dichos efectos repercuten no solo en el individuo, sino en el grupo familiar y en sus relaciones laborales. Lo que corrobora también los argumentos de Blanch (2010) cuando afirma que las condiciones ambientales del trabajo pueden favorecer o desfavorecer la experiencia del trabajador influyendo así en su adecuado desempeño, ya que este depende de su salud física, psicológica y emocional.

- **El burnout en el trabajo:** Al revisar la literatura asociada con el burnout, es evidente que en la investigación se logra observar que de las tres dimensiones básicas propuestas por Maslach y Jackson (1981), es el agotamiento emocional una de las principales causas expresadas por los

entrevistados, dicho agotamiento, debilita los recursos psicológicos y emocionales para afrontar situaciones de mucha tensión laboral. Dichas manifestaciones se evidencian a través de la percepción del mismo trabajador respecto a su falta de eficacia laboral, expresión de sentimientos de baja satisfacción, exposición prolongada a situaciones de tensión y en algunos de los casos identificados con visita a psiquiatras o psicólogos.

- **Motivación y engagement:** Acorde con Londoño, comprobó además que la llamada “alta satisfacción” por razón del ingreso de un trabajador a una empresa no era tal, sino que correspondía a una simple extinción de la insatisfacción de una necesidad de déficit (seguridad). Por el contrario, la “insatisfacción laboral”, se produce en las personas cuando experimenta diversas frustraciones, siendo estos uno de los problemas más complejos en la relación con el deterioro de la productividad y el desarrollo empresarial, debido al “desgaste de energía” que realizan los trabajadores en su esfuerzo por equilibrarse con su entorno. Lo anterior se evidencia en el grupo de estudio, ya que las personas que se encuentran desempleadas lo han estado por un tiempo promedio de 10 meses, y al lograr una vinculación, su nivel de agrado y satisfacción corresponde a la oportunidad de recibir nuevamente ingresos con los cuales podrá disminuir sus deudas y nivelar su calidad de vida, lo que posteriormente se convierte en problema de motivación, de frustración y de baja productividad, porque los trabajadores se vinculan, pero no se mantienen motivados. Es una motivación pasajera, temporal y que, al no poder hacer un contrato psicológico, se vuelve más difícil de mantener el engagement de los trabajadores en la organización.

- **Cambios Laborales:** Acorde a los resultados de las entrevistas, se identifica que trabajadores de ambos géneros, mayores de 45 años que desean hacer cambios laborales y cuentan con una vinculación activa, se les facilita más a aquellos individuos quienes cuentan con profesión, posgrado, idioma y tiempo significativo de experiencia en un área específica o especializada. Sin embargo, para los trabajadores de la misma edad, cumpliendo con el mismo perfil, pero sin ningún tipo de vinculación laboral, los profesionales perciben mayor dificultad para hacer cambios de trabajo.

- **Transiciones laborales:** Se logra percibir que los trabajadores de ambos géneros tienden a realizar autoevaluaciones sobre el estado de su proyecto de vida laboral aproximadamente a los 10 y a los 15 años de experiencia laboral. En estos procesos evaluativos, hay una alta probabilidad que el trabajador considere salir del mundo empresarial tradicional, para, considerar proyectos personales

de emprendimiento, haciendo transición a roles de asesores, consultores, emprendedores o empresarios.

- **Planeación del proyecto de vida laboral:** Profesionales recién egresados muestran mayor seguridad respecto a sus objetivos a largo plazo en sus proyectos e vida laboral, a comparación de los profesionales que tienen entre 5 y 10 años de experiencia profesional, quienes evidencian la necesidad de realizar cambios transicionales. Con lo anterior se infiere, que las expectativas cambian en los primeros años de vida laboral, cuando los trabajadores experimentan y perciben un mercado laboral menos confiable y más difícil de penetrar.

- **Un solo ingreso, no es suficiente:** El grupo de sujetos entrevistados entre los 40 y 50 años de edad, manifiestan que un solo ingreso no es suficiente para el satisfacer las demandas del hogar y por lo tanto buscan oportunidades laborales que les genere ingresos complementarios como la docencia, la asesoría o la consultoría, extendiendo sus jornadas laborales en las noches hasta las 9 pm y fines de semana medio tiempo.

- **Docentes y trabajadores:** Los trabajadores que posterior a su jornada laboral se dedican a realizar docencia universitaria, perciben que este rol les da una ventaja competitiva sobre otros candidatos, cuando participan en procesos de selección. Adicionalmente, los trabajadores perciben que ha aumentado el número de llamadas de las empresas ofertantes, una vez han registrado esta actividad en su hoja de vida. Dicho rol les ha facilitado en la mayoría de los casos a realizar transiciones o cambios laborales con mayor facilidad. Por lo anterior se infiere, que el rol de docente brinda un estatus de actualización, conocimiento, experiencia y una adecuada articulación entre lo técnico y los desafíos reales de las organizaciones.

- **Formación académica Vs. Experiencia laboral:** Hay alta tendencia de profesionales jóvenes (menores de 30 años) quienes ya cuentan con posgrado y conocimiento de idiomas, a pesar de estas ventajas en sus perfiles, el mercado no les ha brindado oportunidades estables de empleo. Por el contrario, han tenido participación en diversos proyectos, evidenciando en sus currículos entre 5 y 8 cambios laborales. Este grupo de jóvenes anhelan buscar oportunidades estables en organizaciones medianas o grandes que les permita desempeñar cargos en lugar de labores, que les brinde buenos ingresos, proyección laboral, oportunidad de aprendizaje y crecimiento. Comportamientos que difieren significativamente de la generación de los millennialls en la ciudad de Cali.

- **Técnicos o profesionales:** Se evidenció en las encuestas que aquellos trabajadores que tienen una titulación como técnico o tecnólogo, son quienes evidencian mayor estabilidad en sus lugares de trabajo, usualmente con vinculaciones en empresas medianas y grandes, obteniendo un salario que frente a los de un profesional recién egresado, la diferencia oscila entre los 100 y 200 mil pesos aproximadamente.
- **Experiencias internacionales, “beneficio o maleficio”:** A través de las entrevistas realizadas al grupo de trabajadores jóvenes (entre 20 y 30 años de edad), se logró observar que aquellos profesionales que lograron realizar intercambios académicos internacionales e incluso pasantías en otros países, buscando así, diferenciar su perfil y desarrollando otras competencias; a la hora de buscar oportunidades laborales en la ciudad de Cali, percibieron que estas características diferenciales aunque le dan un plus a su perfil, en las entrevistas de los procesos de selección se deja entre ver que sus experiencias están asociadas a otras culturas y que tal vez la organización no puede ofrecerle las mismas condiciones que tuvieron en estos países. Además, les hacen preguntas relacionadas con su próxima salida del país, como si la empresa tuviera temor que, al contratarlos, el profesional pudiera irse rápidamente de la compañía. Sin embargo, se valora muy bien el uso del idioma diferente al español y conocimientos que pudieron haber adquirido en otros países.
- Con los trabajadores entre los 35 y 50 años de edad, se evidencia que las organizaciones valoran en mayor medida las experiencias internacionales, cuando los profesionales tienen una trayectoria laboral y estos intercambios se asocian a sus cargos, proyectos internacionales de su compañía y no de tipo académico. También dichas experiencias son muy bien valoradas cuando el profesional llega trasladado de otros países y deciden quedarse en trabajando en Cali.

## **9. AUTOCONSTRUCCIÓN DEL CICLO DE VIDA: PERCEPCIONES Y REFLEXIONES DEL AUTOR**

En los diversos acercamientos realizados con los encuestados y en las conversaciones sostenidos con estos sujetos, incluso fuera de los espacios formales de la investigación, se logró percibir aspectos del entorno y del mercado laboral que son el resultado de los movimientos de la economía de la región, encontrando también otros aspectos que llamaron la atención, porque se relacionan directamente con la gestión y la labor de los gerentes y áreas de talento humano de las organizaciones del valle del cauca y que vale la pena mencionar a continuación:

### **•Subvaloración de los procesos de selección:**

En primera instancia, se identificó que la mayoría de las organizaciones de donde provienen los trabajadores o donde estuvieron participando en algún proceso de selección, perciben que dichos procesos tienden a ser más una formalidad que un ejercicio consciente de evaluación del perfil. Por un lado, se hacen múltiples pruebas y entrevistas en las cuales realizan las mismas preguntas, aunque sean diferentes entrevistadores y de igual manera la entrevista más que ser una herramienta de exploración y evaluación de competencias, termina siendo un proceso monótono de pregunta-respuesta sobre información que ya se encuentra en la hoja de vida y que no amplía detalles sobre sus logros, conocimientos o habilidades.

En otros casos, las entrevistas se tornan en un espacio donde evalúan la parte humana del candidato, haciendo incluso preguntas invasivas acerca de sus costumbres o creencias. Todo lo anterior pierde aún mayor validez, cuando al momento de la vinculación y una vez pasado el periodo de prueba, empiezan a percibir que la condición humana se pierde entre las altas exigencias de la productividad.

Acorde con estos testimonios, los trabajadores terminan subestimando las intenciones y la gestión real de las áreas de talento humano. Lo que lleva a hacer una reflexión sobre la gestión del gerente de TH donde uno de sus mayores retos es alinear los subprocesos de TH a los objetivos estratégicos de la empresa y de esta manera reajustar y adaptar la manera cómo se deben realizar los procesos de selección para suplir las necesidades de talento, haciendo una interacción más efectiva con los candidatos o empleados potenciales de la organización.



La reflexión que queda de ésta mirada, es involucrar un análisis más profundo del ciclo de vida del profesional como trabajador potencial de una empresa, teniendo en cuenta cómo su momento de vida influye o impacta, favorece o desfavorece, el desempeño de un determinado cargo o el pertenecer a una empresa específica. Saber evaluar las áreas (individual, familiar y laboral), permitirá a la organización conocer con precisión las necesidades, motivaciones y retos del profesional, lo que cobra un sentido significativo, al momento de saber cómo potencializar y desarrollar al nuevo empleado y su familia.

➤ **Aprovechamiento de las nuevas tecnologías en el Talento Humano:**

Los gerentes de Talento humano, deben incluir en sus prácticas profesionales dos elementos para el análisis, comprensión y administración del capital humano, los cuales son: El manejo de nuevas tecnologías y la Re educación de los trabajadores. En primera instancia, las nuevas tecnologías de la información ayudan a las gerencias de T.H a administrar procesos de manera más eficiente, permitiendo no sólo la acumulación de datos, sino la investigación continua dentro de la organización. Al investigar desde las áreas de TH, se podrá conocer ampliamente y en tiempo real las características (individuales, familiares y laborales) de la población vinculada a la empresa, generando un insumo valioso para realimentar los subprocesos de inducción, selección, capacitación, desarrollo, bienestar, sistemas de compensación, entre otros; creando así, prácticas y procesos más ajustadas a las necesidades de ésta población. Por otro lado, está la Educación, como una práctica que debe ser transversal y continua dentro de la empresa, ya que los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo productivo en este espacio, siendo la educación una manera de ayudar a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, pues reeducando al trabajador, se educa también a una familia y por tanto se aporta a la función transformadora de un entorno social.

➤ **La dignidad humana en un siglo de avances:**

El modelo Neoliberal ha reforzado el capitalismo, como la única manera de responder a los indicadores de rentabilidad, eficiencia, efectividad y productividad. La exigencia de este modelo económico, demanda la necesidad de responder con afán a la rentabilidad de las empresas, dando menos valor al trabajador como hombre y dándole más valor como máquina productiva.

Esto lleva a reflexionar que a pesar de haber pasado más de un siglo desde la época de la administración científica donde múltiples autores como Smith, Babbage, Taylor y Ford, entre otros, veían en el trabajador la extensión de la máquina, hoy, en pleno siglo XXI, a pesar de las nuevas

tecnologías, nuevos avances administrativos y de la existencia de las áreas de talento humano, los gerentes de dichas áreas no han logrado orientar efectivamente sus esfuerzos para brindar a los trabajadores un adecuado bienestar psicológico y emocional.

Adicionalmente, el trabajador en busca de satisfacer sus necesidades básicas, acepta perder su condición humana, a cambio de su misma supervivencia, perpetuando así, la existencia de organizaciones y de áreas de gestión “inhumanas”.

Es así como las gerencias de Talento Humano, deben evitar reformas pensadas desde la perspectiva empresarial y pensar mucho más en la clase trabajadora, creando programas o estrategias que permitan minimizar las expresiones de flexibilización, tercerización y precariedad en la calidad de vida laboral de los profesionales.

➤ **El ejercicio investigativo en Talento Humano:**

Es deber de los gerentes de talento humano, permanecer en constante investigación sobre lo que ocurre con el capital humano de sus organizaciones. Es evidente que las metodologías existentes para tal fin (cuantitativa y cualitativa), deben ser vistas como herramientas clarificadoras o verificadoras de “una realidad”, pero no deben ser divisoras de la misma; pues, la realidad es mucho más compleja y va más allá de unos métodos de investigación, por lo tanto, será la lógica y el criterio profesional a que facilitará la comprensión de “una realidad”.

➤ **Tejido Social Vs. Balance de vida:**

Es muy común escuchar que cuando las organizaciones son productivas, éstas, pueden hacer aportes a su región, contribuyendo de esta manera al capital social de una región o país y mejorando la calidad de vida de su comunidad.

Sin embargo, aún se identifican organizaciones en la ciudad de Cali que a la hora de acumular capital y ser productivas, lo hacen muchas veces con la fuerza y el capital intelectual de trabajadores, a quienes tienen en condiciones poco saludables o dignas, sacando de ellos el mejor provecho, impidiéndole al trabajador alcanzar un equilibrio personal, familiar y laboral. Por el contrario, dichos trabajadores salen de sus jornadas de trabajo con altos niveles de agotamiento, que los conllevan en ocasiones a enfermedades o dolencias físicas o regresan a casa, pero sin las fuerzas suficientes para compartir con sus familias.

Los trabajadores afirman que sostienen estas vinculaciones para poder tener unos ingresos, pero no sienten gratitud con su empresa, ni empoderamiento ni compromiso y su frustración termina afectando el tejido social, inicialmente su en vida propia, en su familia y por tanto con el tejido de su comunidad.

La reflexión final de estos testimonios lleva a preguntarse: ¿Cómo se da riqueza a una región, cuando el hombre participa en la producción de la misma pero no en el disfrute de ella? Es decir, ¿qué tipo de riqueza y tejido social estamos construyendo, cuando en el proceso de hacerse rentable una empresa, ésta sobrepasa los límites de la dignidad humana de sus trabajadores?

➤ **Resignificar el lenguaje del talento humano:**

Si la tecnología ha logrado re significar el estilo de vida del hombre en el mundo, ¿Por qué no es posible re significar la vida misma a partir del lenguaje? Por ejemplo, los modelos usados para hacer procesos de selección son los mismos desde hace 60 años, si el mundo ha cambiado, ¿por qué las áreas de TH no ha cambiado la forma tradicional de evaluar y seleccionar su talento?.

**La palabra es la clave del cambio.** Cuando se le da un significado, una representación, un imaginario a una realidad, entonces se construye el cambio. Es decir, si el gerente sabe usar las palabras correctas en su proceso de liderazgo, sus colaboradores sabrán cambiar sus representaciones simbólicas en su mente (como el poder, el compromiso, el trabajo en equipo, los resultados, la productividad etc.), entonces el trabajador podrá cambiar fácilmente su comportamiento, porque sus interacciones se darán bajo un nuevo simbolismo y significado, es así cómo se puede ir moldeando el imaginario colectivo de un determinado contexto.

A partir de lo anterior, es conveniente que el principal reto de las áreas de talento humano en las organizaciones sea el de EDUCAR, porque desde allí se resignifica toda una comunidad.

• **La zona de confort también afecta la motivación:**

Se encontró en la población objetivo, que los trabajadores quienes evidenciaban éxito profesional, estabilidad laboral y altos ingresos, han tenido momentos en sus vidas donde experimentan desmotivación laboral. Es decir, realizar el mismo cargo, repetir la misma rutina, hacer sus funciones de manera a veces mecánica, puede afectar su motivación hacia el trabajo, aunque estén muy bien valoradas en el mercado laboral. Esto los lleva en ocasiones a buscar otras oportunidades que, aunque les ofrezcan menos salario, puedan sentirse más útiles, aprendiendo nuevos conocimientos y desarrollando nuevas competencias.

Lo anterior, lleva a reflexionar que a pesar que un empleador pueda ofrecer a sus trabajadores un lugar adecuado de trabajo, un buen ingreso, una adecuada calidad de vida laboral, estabilidad y beneficios, el exceso de la zona de confort puede afectar a los empleados. De allí el reto de las áreas de TH para generar prácticas como: diseño de cargos, evaluación de cargas laborales y evaluación de desempeño, con los cuales se pueda estar retando a los trabajadores en sus propios cargos, manteniendo así no solo la calidad laboral, sino la motivación de los colaboradores.

- **La maternidad: ¿Alegría o Fracaso?**

Las entrevistas realizadas a las mujeres trabajadoras que en el algún momento de su vida decidieron apartarse el mundo del trabajo para concebir sus hijos y ayudar en la crianza durante sus primeros dos años de vida. Deja entre ver que dichas profesionales quienes en su mayoría evidenciaban ser personas exitosas, afirman en tu totalidad que posterior al periodo de maternidad, tuvieron serias dificultades para vincularse de nuevo al mundo del trabajo.

En muchas ocasiones los tiempos promedio para obtener la nueva vinculación fue de un año y hasta año y medio, y en otras ocasiones, cuando lograron hacer su vinculación, también afirmaron que lo hicieron bajo salarios y cargos muy por debajo de lo que venían desempeñando previo a sus embarazos.

Es así, como la maternidad termina siendo un evento significativo en la vida de las trabajadoras, pero con sentimientos encontrados. Por un lado, de alegría por la llegada del nuevo miembro de la familia y, por otro lado, de fracaso, porque al regresar al mundo laboral, es lo que las diferentes organizaciones le hicieron sentir a estas mujeres que tener un hijo, era un castigo, cuando se era tan exitoso.

Lo que deja una reflexión muy clara para las áreas de talento humano, independientemente que el gerente de dicha área sea hombre o mujer, es ayudar a entender que la maternidad hace parte del desarrollo natural del ser humano y por tanto también se desarrollan otras capacidades o habilidades que en un trabajo tradicional no se lograrían conseguir y las cuales pueden ayudar mucho en el desempeño de otros cargos.

## BIBLIOGRAFIA

**Álvarez González, Manuel.** (2008) Revista electrónica para la psicología psico-educativa, Nro. 16 Vol. 6. Artículo “La madurez para la Carrera”. Editorial EOS. Universidad de Barcelona. P. 749-77.

**Álvarez Gómez, Francisco Nicolás** (2007). La comunicación institucional: Integración Individuo-Organización. Revista Ciencia UANL. Nuevo León, México. Julio- septiembre, año/volX, nº003. Pag 240-247

**Arés Patricia** (2002), Psicología de Familia, Ed.Félix Varela, La Habana.

**Arendt, H.** (2005). La condición Humana, Barcelana: Paidos.

**Bauman, z.** (1998). Trabajo y consumismo y nuevos pobres. Barcelona: Paidos.

**Bauman, z** (2000). Modernidad Liquida. Buenos Aires: Fondo de cultura económica.

**Bauman, z.** (2007) Tiempos liquidos, vivir en una época de incertidumbre. Barcelona: Tusquets.

**Baltes, P.B.** (1987). Theoretical propositions of Life-Span Developmental Psychology: On the dynamics between growth and decline. *Developmental Psychology*, 23, 611-626.

**Baltes, P.B** (1993). The aging mind: Potential and limits. *The Gerontologist*, 33, 580-594.

**Baltes, P.B.** (1997). On the incomplete architecture of human ontogeny. *American Psychologist*, 52, 366-380.

**Baltes, P.B.** (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. En P.B. Baltes y M.M. Baltes (Eds.) *Successful aging. Perspectives from the behavioral sciences*(pp. 1-34). Cambridge: Cambridge University Press.

**Baltes, P.B. y Smith, j.** (2003). New frontiers in the future of aging: From successful aging of the young old to the dilemmas of the fourth age. *Gerontology*, 49, 123-135.

**Baltes, P.B** y Staudinger, u.m. (2000). Wisdom. A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American Psychologist*, 55, 122-136.

**Beck, U** (1999). Un nuevo mundo feliz, la precariedad del trabajo en la era de la globalización. Barcelona: Paidós.

**Bakker, A; Demerouti, E** (2007). The Job Demands resources Model: state of art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328

**Blake, J.M** (1997): La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi, Buenos Aires 2ª Edición.

**Blanch, J.M.** (2003). Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos. Barcelona:UOC.

**Blanch, J.M.** (2007). Psicología social del trabajo. En Aguilar, M y Reid, A. Tratado de psicología social. Perspectivas socioculturales. (210-238) Mexico-Barcelona: Antthropos-UAM.

**Blanch, J.M. (2008).** La doble cara (Organizacional y personal) de la flexibilización del trabajo. Desafíos, responsabilidad y agenda de la psicología del trabajo y de la organización. *Perspectivas en psicología*, 11, 11-26.

**Blanch, J.M.** (2012). Trabajar y Bienestar. Barcelona:UOC.

**Blanch, J.M.** (2014). Calidad de vida laboral en hospitales y universidades mercantilizados. *Papeles del psicólogo*. 35(1), 40-47.

**Blanch, J.M, Sahagun, M.A.; Cantera, L, Cervantes G.** (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral general: estructura y propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones*, 26 (2), 157-170.

**Blanch, J.M, Sahagun, M.A.; Cervantes G.** (2010). Estructura Factorial de la escala de las condiciones de trabajo.. Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones, 26 (3), 175-189.

**Blanch, J.M, Crespo, F.J, Sahagun, M.A,** (2012). Sobrecarga de trabajo, tiempo asistencial y bienestar psicosocial en la medicina mercantilizada. En Ansoleaga, E; Artaza, O. & Suarez, J. Personas que cuidan personas: Dimensión humana y trabajo en salud. Pp 176-182- OMS-OPS Organización Panamericana de la salud- Organización Mundial de la Salud.

**Blanch, J.M, Ochoa, P. Sahagun, M.A.;** (2012). Re significación del trabajo y en la profesión médica bajo la nueva gestión sanitaria. En: En Ansoleaga, E; Artaza, O. & Suarez, J. Personas que cuidan personas: Dimensión humana y trabajo en salud Pp 165-175- OMS-OPS Organización Panamericana de la salud- Organización Mundial de la Salud.

**Buendía (2010),** El impacto psicológico del desempleo. Anales de psicología, 6(1), 21-36.

**Brandtstädter, J., Wentura, D. y Rothermund, K.** (1999). Intentional self-development through adulthood and later life. En J. BRANDTSTÄDTER y R.M. LERNER (Eds.), Action and self-development. Thousand Oaks: Sage.

**Bresó, E; Salanova, M; Schaufeli, W.B; Nogareda, C** (2007). Síndrome de estar quemado por el trabajo “Burnout” (III): Instrumento de medición. Nota técnica prevención, 732,21ª serie, Barcelona: Instituto Nacional de higiene y seguridad en el trabajo.

**Cantera, L; Cubells, G; Martinez L.M.; Blanch J.M.(2009).** Work, family and gender: elements for a theory of work-family balance. The Spanish journal of psychology, 12(2), 641-647.

**Casares, D y Silceo, A.** (1995). Plan de vida y carrera, Mexico: Limusa, P. 96 - 143

**Casares Arrangoiz, Davi. Silceo Aguilar Alfonso** (1982) planeación de vida y carrera. Un enfoque teórico-vivencial. Editorial Limusa, primera edición.

**Castel, R (1997)**, La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado. Barcelona: Paidós.

**Castells, M (1999)**, La era de la información: economía, sociedad y cultura. Mexico: siglo XXI.

**Castells, M (2006)**, La sociedad red: una visión global. Madrid: alianza editorial.

**Citrin, James M. (2015)** La guía de carrera: consejos esenciales para aspirantes a jóvenes profesionales de hoy . Ed. Paperback.

**Citrin James, Smith Richard (2003)**. “The 5 Patterns of Extraordinary Careers: The Guide for Achieving Success and Satisfaction”. Ed. crown Publishing Group.

**Correra-correa, Z (2012)**. El síndrome de Burnout en profesores universitarios de los sectores públicos y privado. Epidemiología y salud, 1 (22), 19-24.

**Collins Patrick, (2007)**. El éxito de la empresa empieza con el individuo.

**Cummings, T. y Worley C. (2007)** “Desarrollo Organizacional y Cambio”. Octava edición, Thomson. México.

**D`Angelo, Ovidio. (1982)**. Artículo “Las tendencias orientadoras de la personalidad y los proyectos de vida futura del individuo”. Revista psicológica de la Habana. Edit. Pueblo Educación. Cuba. P. 1-31.

**D`Angelo, Ovidio. (2002)** Revista Internacional Creemos. - Año 6 No. 1 y 2. Puerto Rico.

**De la Garza, E (1997)**. La flexibilidad del trabajo en América Latina. Revista latino americana de estudios de trabajo, 3 (5) 129-157.



**De la Garza, E (1997).** La flexibilidad del trabajo en América Latina. Revista latinoamericana de estudios de trabajo, 3 (5) 129-157.

**De la Garza, E (2000a).** El papel del concepto del trabajo en la teoría social del siglo XX. Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. (pp. 15-38) México: Fondo de cultura económico.

**De la Garza, E (2007).** La evolución reciente de los significados del trabajo en los enfoques contemporáneos. Revista de trabajo, 3 (4), 37-51.

**De la Garza, E (2010).** Hacia un concepto ampliado del trabajo: del concepto clásico al no clásico. Barcelona Anthopos, Mexico UAM.

**Driver, M.J (1992):** Artículo “Career concepts: A new approach to career research” en Career Issues in human resources management, Ed. prentice hall, Nueva York. P 23,24.

**Duvall, Evelyn (1971)** The Family Development. Filadelfia. Ed. Linppicot. pp. 139-173

**Duvall, Evelyn (2005)** Nombrada en el artículo “Teoría y práctica del desarrollo familiar en Colombia”, por las autoras Dalia Restrepo Ramírez y Nelly Suarez Restrepo. Primera versión recibida diciembre 14 de 2004; versión final aceptada mayo 25 de 2005 (Eds.). Universidad de Caldas de Manizales.

**Elisa Dulcey Ruiz, Cecilia Uribe Valdivieso** Artículo “Psicología del ciclo vital: hacia una visión comprehensiva de la vida humana” Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 34, núm. 1-2, 2002, pp. 17-27, Fundación Universitaria Konrad Lorenz Colombia

**Ernest & Young (1998)** “Manual del director de recursos humanos”. Editorial Cinco días. España.

**Erikson, E.** (2005), Artículo “El desarrollo psicosocial de Erik Erikson, el diagram epigenético del adulto” Redalyc.org, revista Lasallista de investigación, Vol 2 No. 2. (pp 50-60)

**Erikson, E.** (2000). El ciclo vital completado, 2a. ed. Barcelona: Paidós. Orig. The life cycle completed, expanded edition. Nueva York: Norton, 1997.

**Feldman, D.C.** (1998) “Managing careers in organizations”. Editorial Scott foresman. Illinois.

**Feldman D.C; Weitz B.A** (1988), Artículo: “Career plateaus reconsidered”. Journal of management. Num 14, P. 69-80.

**Fernández Caveda** (1997) Manual del director de recursos humanos, Ed. Ciss, Madrid.

**Fernández, L. Nicolás** (2002) Artículo: “El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva en las empresas”. Cuadernos de gestión Vol. 12 N. 1. Universidad de la Rioja. España.

**Gan Federico, Ramira Soto** (2007) Carrera profesional: Claves, competencias y vitaminas. Ediciones Díaz de santos. España.

**Giddens, A** (2000). Un mundo desbocado: los efectos de la globalización en nuestras vidas. Madrid: Taurus.

**Giddens, A** (2006). Psicología del trabajo. Barcelona: UOC.

**Gil I; Ruiz, L; Ruiz, J.** (1997): La nueva dirección de personas en la empresa, Mc Graw Hill, Madrid.

**Geyman John** (1971), mencionado por “La espiral del ciclo vital familiar”, Miguel Ángel Prados Quel, FMC - Formación Médica Continuada en Atención Primaria, Volume 14, Supplement 5, 2007

**Goldani, Alicia (2001)**, "Las familias brasileñas y sus desafíos como factor de protección al final del siglo XX", en Gómes, C. (comp.), Procesos sociales, población y familia, México: FLACSO, Porrúa.

**Gómez Mejía L, Balkin D; Cardy, R. (2001)**: Gestión de recursos humanos, Prentice hall, Ed. 3. Mexico.

**González Rodríguez Lázaro (2005)**, Universidad de la Habana Revista UHN "la calidad de vida en el trabajo) PP 87-106

**Jiménez, Andrés, Mendiburo Nicole y Fuentes Olmedo (2011)** Avances en Psicología Latinoamericana/Bogotá (Colombia)/Vol. 29(2), pp. 317-329

**Jiménez, Andrés, Mendiburo Nicole y Fuentes Olmedo (2011)** Satisfacción familiar, apoyo familiar y conflicto trabajo-familia en una muestra de trabajadores chilenos. Universidad de Talca, Talca, Chile 2011.

**Jahoda, M. (1987)**. Empleo y desempleo: un análisis sociopolítico. Madrid: Morata (1982)

**Kerlinger, F (1998)** Investigacion del Comportamiento. Mexico: McgrawHill

**Kölher, H-D; Martin, A (2005)**. Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales. Madrid: Delta Publicaciones.

**Londoño Sáenz Héctor**, "Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad" Centro de publicaciones Universidad De Manizales (2013).

**Maisto Albert (2001)** Introducción a la psicología. Edt. Pearson education. Pp 393 Cap. "Teoria de la Transición de la madurez" de Daniel Levinson.

**Maslach, C; Jacson, S (1981)** The measurement of experience burnot. Journal of

occupational satisfaction in general practice. *Medical Journal of Australia*, 175(2), 88-91.

**Méda, D (1995).** El trabajo: Un valor en peligro de extinción. Barcelona: Gedista.

**Méda, D (2007)** ¿Que sabemos sobre el trabajo?, *Revista del trabajo* 4, 17-32.

**Melero Marco Luis, Ventola Barrado Luisa.** Artículo “Importancia de los acontecimientos vitales como factores de cambio en el ciclo vital”. Ediciones Universidad de Salamanca, Aula 7 1995, pp. 165-183

**Noe, R.A.; Hollenbeck, J.R, Gerhart, B; Wright, PM (1994)** Human resource management: Gaining a competitive advantage, Irwin, Boston.

**Otte, Fred; Hutchinson, Peggy.** “Helping Employees Manage Careers”, 1992. Pp 74-98.

**Peiró, J.M (1989).** Desempleo juvenil y socialización para el trabajo. En Torregrosa, JR; **Bergere, J; Alvaro, J.L:** Juventud, trabajo y desempleo: un análisis psico-sociológico. (pp. 159-178). Madrid: Ministerio de trabajo y seguridad social.

**Penilli Claudio (2010),** Enciclopedia de la Vida Tomo 4 Edit. Bruguera -La Vida en Común Los grupos y el individuo.

**Pinazo Hernandis, sacramento & Sánchez Martínez Mariano,** Libro Gerontología: actualización, Innovación y propuestas. Prentice Hall (2005)

**Prieto, C (2000)** Trabajo y Orden Social: de la nada a la sociedad de empleo (y su crisis). *Política y sociedad*: 34, 19-22.

**Prieto F; Peiró, JM; Bravo, MJ; Caballer, A (1996).** Socialización y Desarrollo del rol laboral. En Peiró, JM y Prieto, F. Tratado de psicología del trabajo. Vol. II aspectos psicosociales del trabajo (pp 65-100). Madrid: Síntesis.

**Puchol, L** (1997) Dirección y gestión de recursos humanos, Díaz de santos, 3ra edición. Madrid.

**Ramírez Telésforo, Padrón Mauricio, Román-Retes Patricia** (2012) Artículos científicos, Trabajo y familia: ¿cómo se articula esta frágil relación?

**Renteria Erico, García Efrain, Restrepo Isabel Cristina, Riascos Wilner**, Artículo revista Perspectivas en psicología: “Sentidos del trabajo a partir de Trayectorias y recursos personales para Afrontar el mundo del trabajo” Colombia, Volumen 10, pp 127-151 (2007).

**Renteria, E** (2005), Empleabilidad: una lectura psicosocial. Revista de estudios del trabajo en Colombia, 1(1), 1-14.

**Renteria, E** (2008), Nuevas realidades organizacionales y el mundo del trabajo: implicaciones para la construcción de identidad o del sujeto. Informes psicológicos, 10, 65-80.

**Renteria, E; Malvezzi, Z.** (2008). Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. Universitas psychologica, 7(1), 319-334.

**Renteria, E** (2009). De recursos Humanos a la psicología organizacional y del trabajo: reflexiones a la luz de las realidades actuales del mundo del trabajo. En Aguilar, Mc; Renteria, E. Psicología del trabajo y las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación. (pp. 25-71). Bogota: editorial universidad santo tomas y editorial universidad del Valle.

**Rice Philip**, (1997). Libro: “Desarrollo Humano: Estudio del ciclo vital”. Segunda edición, Prantice Hall. México. (pp 1-28, 40).

**Rifkin Jeremy**, “El fin del trabajo: Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo, el Nacimiento de una nueva era”, Editorial Paidos Iberica, Primera edición, España (1996).

**Rodrigo, M. J.:** Libro: “Ciclo familiar y ocupacional”. En J.L. VEGA U.N.E.D. Madrid. (1985).

**Russell, J.E** (1991) Artículo: “Career development interventions in organizations”, Revista Journal of vocational behaviour, Num 38, pp 237-287.

**Salanova, M (1992).** Un estudio del significado del trabajo en jóvenes del primer empleo. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.

**Salanova, M (2009).** Psicología de la salud ocupacional. Madrid: Síntesis.

**Salanova, M; Schaufeli, W (2004).** El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. Estudios financieros 261, 109-138.

**Salanova, M; Schaufeli, W; Llorens, S; Peiró, JM; Grau, R (2000).** Desde el burnout al engagement ¿una nueva perspectiva? Revista de psicología del trabajo y las organizaciones, 16 (2), 117-134.

**Sisto, V. (2005).** Flexibilización laboral de la docencia universitaria y la gestación de la universidad sin órganos. Un análisis desde la subjetividad laboral del docente en condiciones de precariedad. En B. Levy y P. Gentili. Espacio público y privatización del conocimiento. Estudios sobre políticas universitarias en América Latina. (PP. 523-554). Buenos Aires: CLACSO.

**Schein Edgar,** “Dinámica de la carrera empresarial”, Editorial fondo educativo interamericano (1982).

**Schein E,** “la cultura organizacional y el liderazgo”, 2004. de gran valor por su ayuda para comprender el significado de “cultura organizacional”, como estudiarla, manejarla transmitirla e incluso cambiarla.

**Slocum, W; Cron, WL** (1995), Artículo “Job attitudes and performance during three career stages”. Revista Journal of vocational behavior, num 26, pp 126-145.

**Thomae Hans**, (2002) Artículo “Geriatría y Gerontología” Vol. 37. Núm. 5. enero 2002. Rev Esp Geriatr Gerontol 2002;37:286-7

**Torrent-sellens, J. (2008)** Cambio tecnológico digital sesgador de habilidades ocupación y salarios: un estado de la cuestión. UOC papers revista sobre la sociedad del conocimiento 6, 1-14.

**Valladares Ana Marta (2009)** La familia. Una mirada desde la Psicología. Lic. En Psicología. Ms. C. en Psicología de la Salud. Profesor Auxiliar

**Villar Posada, Feliciano (2005)** “El enfoque del ciclo vital: Hacia un abordaje evolutivo del envejecimiento”, Universidad de Barcelona, Asociación multidisciplinar de Gerontología”.

**Weber, Max (1996)**, Economía y sociedad, México: Fondo de Cultura Económica. versión On-line ISSN 2448-5799 versión impresa ISSN 1405-1435 Convergencia vol.19 no.60 Toluca sep./dic. 2012

**Werther, W. B. y Davis, K** (1996) Administración de personal y recursos Humanos (5a. ed.). Mc-Graw Hill. Mexico.

## WEBGRAFIA

- **Baltes, Paul.** “Enfoque del desarrollo del ciclo vital de Baltes” Consultado (18-02-2018) Disponible es: <http://psicologizandohoy.blogspot.com.co/2013/05/enfoque-del-desarrollo-del-ciclo-vital.html>
- **De la Garza, E (2014).** El papel del concepto del trabajo en la teoría social del siglo XX. Consultado (06-07-2017) Disponible en: <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/articulos/papelconcepto.pdf>
- **De la Garza, E (2014).** Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo. En: El futuro del trabajo. Buenos Aires: CLACSO, consejo latinoamericano de ciencias sociales (pp 11-131. Consultado (12-12-2017) Disponible en: <http://bibliotecavirtual.Clacso.org.ar/clacso/gt/20101102085819/1garza.pdf>
- **Elisa Dulcey Ruiz, Cecilia Uribe Valdivieso** Artículo “Psicología del ciclo vital: hacia una visión comprehensiva de la vida humana” Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 34, núm. 1-2, 2002, pp. 17-27, Fundación Universitaria Konrad Lorenz Colombia. Consultado (9-11-2017) Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/805/80534202.pdf>
- **Erickson, Erick,** artículo: “Las 8 Etapas de Desarrollo Psicosocial del hombre”. Consultado (20-02-2017) Disponible en: <https://www.psycoactiva.com/blog/las-8-edades-del-hombre-la-teoria-del-desarrollo-psicosocial-erik-erikson/>
- **Melero Marco Luis, Ventola Barrado Luisa.** Artículo “Importancia de los acontecimientos vitals como factores de cambio en el ciclo vital”. Ediciones Universidad de Salamanca, Aula 7 1995, pp. 165-183. Consultado (19-02-2017) Disponible en: [https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/69222/1/Importancia\\_de\\_los\\_acontecimientos\\_vital.pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/69222/1/Importancia_de_los_acontecimientos_vital.pdf)
- **Peiró, J.M (2014)** Jóvenes y empleo en España. Nuevas perspectivas. Disponible en: <http://www.cuentayrazon.org/revista/pdf/138011.pdf>



- Etapas del desarrollo según Schein. – Enciclopedia virtual EUMED. Disponible en:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/modelo%20de%20Schein.htm>

# ANEXOS

## ANEXOS

### ANEXO 1: “LISTADO DE COMPETENCIAS EVALUADAS Y SUS SIGNIFICADOS”

COMPETENCIAS DE RESULTADOS	
COMPETITIVIDAD:	Necesidad de estar en constante comparación con otros, en busca de desafíos a superar, con un deseo de ganar y conseguir logros progresivos.
NEGOCIACIÓN:	Habilidad para argumentar clara y coherentemente, conciliando posiciones, logrando acuerdos satisfactorios y conservando relaciones de ganancia mutua, mostrándose equitativo e imparcial, buscando al mismo tiempo beneficios, alianzas o asociaciones.
ORIENTACIÓN AL LOGRO:	Motivación intrínseca para orientar el propio comportamiento hacia el alcance y cumplimiento tanto de las labores asignadas como de las metas propuestas.
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:	Ser firme en la búsqueda de una solución dado un problema, teniendo en consideración posibles alternativas.
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE:	Trabaja basado en el conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente interno y/o externo. Se preocupa por entender y resolver efectivamente los requerimientos del cliente, presentando alternativas encaminadas a ofrecer un servicio oportuno y de calidad.
COMUNICACIÓN EFECTIVA:	Habilidad para escuchar y transmitir ideas, información y opiniones claramente, de acuerdo con quien interactúa, manteniendo un marco de respeto que permite compartir información de manera oportuna y eficaz; igualmente verifica que el mensaje haya sido entendido.
INTELIGENCIA SOCIAL:	Capacidad para relacionarse y reconocer de manera acertada las necesidades en la interacción con las personas con quienes se relaciona, adaptándose a ellas para dar una respuesta diplomática, efectiva y asertiva.
TRABAJO COLABORATIVO:	Comportamiento intencional dirigido a participar en un grupo para alcanzar objetivos específicos. Acciones que definen de un modo de trabajo, mostrando interés por interactuar con otros en una meta común y generando aportes al mismo.
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	
MANEJO EMOCIONAL:	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones tensas, complicadas, de oposición o adversidad. Responde emocionalmente de manera equilibrada al enfrentar situaciones de alta carga laboral y/o exigencia de calidad o tiempo de respuesta.
FLEXIBILIDAD:	Capacidad para adaptarse y trabajar efectivamente en situaciones y condiciones variadas, con diversos individuos o grupos; igualmente, se le facilita ajustarse a las exigencias de medios cambiantes y entender posiciones diferentes u opuestas a las propias.
BÚSQUEDA DE ESTATUS:	Comportamientos orientados a la búsqueda de posiciones de relevancia social y aceptación, según el medio donde se desarrollen las actividades laborales.
NECESIDAD DE METAS:	Factor motivacional que se asocia con la organización de metas, la claridad sobre las mismas y el mantenimiento de conductas para alcanzarlas.
COMPETENCIAS COGNITIVAS	
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN:	Capacidad para analizar de forma precisa y profunda los datos o hechos disponibles; es detallista, revisa de forma completa toda la información identificando sus relaciones, validez y utilidad.
PENSAMIENTO INNOVADOR:	Se refiere al interés por usar las propias habilidades para hacer las cosas de manera diferente en la búsqueda de una mayor eficiencia. Así mismo, da valor a la capacidad inventiva y a encontrar soluciones no convencionales.
TOMA DE DECISIONES:	Habilidad necesaria para alcanzar los objetivos propuestos de forma ágil y proactiva. Se encuentra apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa, contrastándola e integrándola mediante la consulta a las fuentes más adecuadas y anticipándose a ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre.
COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN	
DIRECCIÓN DE EQUIPO:	Capacidad de incentivar en el equipo de trabajo el deseo de colaboración y cooperación para lograr su efectiva participación, motivando un alto desempeño y la consecución de un propósito común.
SEGUIMIENTO DE GESTIÓN:	Capacidad para la revisión, control, verificación de las actividades, decisiones o tareas realizadas para asegurar la obtención de los resultados esperados.
DELEGACIÓN:	Capacidad para transferir a otros de manera acertada las actividades, considerando objetivos y niveles de responsabilidad requeridos e igualmente, asignar tareas acorde a las destrezas de los demás, los recursos y la urgencia en el trabajo.
DESARROLLO DE PERSONAS:	Disposición de ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo continuo para mejorar la formación y el desarrollo de los demás, partiendo de un análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

**ANEXO 2: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN  
“CUESTIONARIO SOBRE EL CICLO DE VIDA DE LOS TRABAJADORES”**

**1. Diseño del Instrumento:**

El instrumento de medición corresponde a una encuesta semi-estructurada, diseñada por el autor y programada en plataforma de google drive, para su respectivo diligenciamiento, la cual tuvo un tiempo promedio de ejecución entre 20 a 30 minutos, aproximadamente.

La encuesta fue diseñada y posteriormente se realizó una prueba piloto con 8 personas, ejercicio en el cual se lograron hacer ajustes a las preguntas, para obtener una mejor calidad de la información.

La cual consta de las siguientes secciones:

a) *Introducción y Objetivo de la encuesta:*

---

**- MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO -**



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

### INTRODUCCIÓN

Este cuestionario es realizado con fines académicos e investigativos, para el programa de Maestría en Gerencia del Talento Humano, por lo tanto la información aquí consignada tendrá un tratamiento de alta confidencialidad y sólo será usada para fines académicos como requisito de grado para obtener el título de Magister en Gerencia de Talento Humano.

### OBJETIVO DE LA ENCUESTA

El objetivo de este instrumento, es conocer las características personales, familiares y laborales de trabajadores de la ciudad de Cali, para comprender como inciden estas dimensiones en el mundo del trabajo.

---

## b) Política de Confidencialidad:

### POLÍTICA DE CONFIDENCIALIDAD

#### AUTORIZACIÓN HABEAS DATA

Usted ha sido invitado a participar de un ejercicio de investigación, mediante el cual se pretende, proponer una caracterización del ciclo de vida personal, familiar y laboral de trabajadores en la ciudad de Cali. Como parte de este ejercicio, es importante para la investigadora contar con su participación activa y sincera en este proceso. A través de este documento, quisiera formalizar esta invitación e informarle las condiciones de su participación.

El estudio contempla el diligenciamiento de una encuesta que pretende conocer su opinión sobre algunos aspectos de su vida personal, familiar, laboral y la manera como incide en el mundo del trabajo.


Si usted decide participar en el estudio, podrá dejar de hacerlo en cualquier momento si así lo estima conveniente. La información que entregue es completamente confidencial y será utilizada solo para fines de esta investigación; Así mismo, los datos serán analizados de manera agregada y no individualmente. Finalmente es importante mencionar que su nombre no aparecerá en ningún informe de resultados de esta investigación.

#### DERECHOS RESERVADOS DEL CONTENIDO

La estructura y preguntas de esta encuesta forman parte de un proyecto empresarial y de consultoría que se ha complementado con el rigor de la investigación académica en la universidad de Manizales. Advertimos que esta información cuenta con los derechos reservados y de propiedad intelectual de la empresa DM GROUP de la ciudad de Cali, por lo cual está prohibida su copia y reproducción total o parcial.

Acorde a lo anterior, acepta usted participar en la investigación según las condiciones descritas: \*

« Atrás      Continuar »

 8 % completado

## c) Identificación Preliminar del Encuestado

### IDENTIFICACIÓN PRELIMINAR DEL ENCUESTADO

POBLACIÓN LABORALMENTE ACTIVA DE TÉCNICOS, TECNÓLOGOS Y PROFESIONALES EN LA CIUDAD DE CALI O CON ACTIVIDADES NACIONALES DESDE ESTA MISMA CIUDAD (TODOS LOS SECTORES PRODUCTIVOS)

**NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS \***

DIANA MARTINEZ

**DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN \***

(Sin puntos ni comas)

29663284

**CORREO ELECTRÓNICO \***

ps.diana.martinez@gmail.com

**CIUDAD ACTUAL DE RESIDENCIA \***

CALI

**CIUDAD (ES) , REGIÓN (ES) y /o MUNICIPIO (S) EN DONDE DESARROLLA SU ACTIVIDAD LABORAL \***

CALI

« Atrás      Continuar »

 13 % completado

## d) Instrucciones para el Diligenciamiento

### INSTRUCCIONES

- A continuación, usted encontrará un cuestionario que consta de 5 secciones, las cuales contienen diversas preguntas relacionadas con CARACTERÍSTICAS de tipo personal, familiar y laboral de quien realiza la encuesta.
- El objetivo de contestar estas preguntas, es obtener una mayor comprensión de estas dimensiones (personal, familiar y laboral) y su relación con el mundo del trabajo.
- Responda las preguntas de manera sincera, abierta y clara.
- Responda totalmente el cuestionario, diligencie la información solicitada, en caso de no conocer la respuesta, ingrese No Sabe (NS).
- No hay un tiempo límite para contestar el cuestionario; por lo tanto, puede tomarse el tiempo que necesite asegurándose que las preguntas hayan sido contestadas en su totalidad.
- Verifique la estabilidad de su conexión a internet, antes de emitir sus respuestas.

« Atrás

Continuar »



17 % completado

## e) Datos Básicos de Encuestado:

### I. DATOS BÁSICOS DEL ENCUESTADO

#### 1. GÉNERO \*

FEMENINO ▾

#### 2. EDAD \*

- 18 A 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 a 55 años
- 56 a 65 años
- Mayor de 65 años

#### 3. ESTADO CIVIL \*

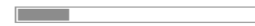
- SOLTERO
- CASADO
- UNION LIBRE
- SEPARADO / DIVORCIADO
- VIUDO

#### 4. ESTRATO SOCIAL \*

5 ▾

« Atrás

Continuar »



21 % completado

**f) Características Familiares del Encuestado:**

## II. CARACTERÍSTICAS FAMILIARES DEL ENCUESTADO

1. IDENTIFIQUE EL NÚMERO DE PERSONAS CON QUIEN CONVIVE ACTUALMENTE \*

- 1  
 2  
 3  
 MAS DE 3

2. IDENTIFICA EL PARENTESCO DE LAS PERSONAS CON QUIENES CONVIVE ACTUALMENTE \*

- Padre y/o Madre  
 Hermano y/o Hermana  
 Esposo/Esposa  
 Hijo/Hija  
 Otros:

3. CONVIVE CON ALGUNA MASCOTA ? \*

4. ESTA PLANEANDO TENER HIJOS EN ESTE MOMENTO DE SU VIDA ? \*

5. DE LAS SIGUIENTES OBLIGACIONES CUALES SON DE SU DIRECTA RESPONSABILIDAD: \*

- Arriendo  
 Servicios  
 Alimentación  
 Transporte  
 Recreación

**g) Características educativas del encuestado:**

## III. CARACTERÍSTICAS EDUCATIVAS DEL ENCUESTADO

(Puede escoger varias opciones acorde a su nivel de formación)

2. CURSA ALGUN TIPO DE FORMACION COMPLEMENTARIA ACTUALMENTE \*

(Ej Sena virtual, Moocs, Vídeos educativos, Libros tecnicos, Ebooks, etc)

1. NIVEL EDUCATIVO \*

- Bachiller  
 Tecnólogo  
 Pregrado  
 Especialización  
 Certificación  
 Maestría  
 Doctorado  
 Otros:

« Atrás

Continuar »

 30 % completado

**4. TITULACIÓN ADQUIRIDA (Como profesional, técnico, tecnólogo) \***

(En caso de no contar con ninguna titulación marcar N/A)

**4.1. AÑO DE GRADUACIÓN (Como técnico, tecnólogo, profesional) \***

(En caso de no contar con ninguna titulación marcar N/A)

**5. TITULACIÓN DE POSGRADO MAS RECIENTE \***

(En caso de no contar con ninguna titulación marcar N/A)

**5.1. AÑO DE GRADUACION (Posgrado) \***

(En caso de no contar con ninguna titulación marcar N/A)

**6. SEÑALE EL IDIOMA DE MAYOR DOMINIO DIFERENTE AL ESPAÑOL \***

- Inglés
- Francés
- Portugués
- Ninguno
- Otros:

« Atrás

Continuar »



39 % completado

**h) Características Laborales del Encuestado:**

**IV. CARACTERÍSTICAS LABORALES DEL ENCUESTADO**

**1. INDIQUE SU TIEMPO REAL DE EXPERIENCIA LABORAL \***

(Por favor no contar los intervalos de tiempo en los cuales ha estado cesante)

- 1 a 5 años
- 5.1 a 10 años
- 10.1 a 15 años
- 15.1 a 20 años
- 21.1 a 25 años
- 25.1 a 30 años
- 30.1 a 35 años
- Más de 35 años laborados

**2. TIPO DE EMPRESA DONDE ACTUALMENTE LABORA \***

- Microempresa
- Pequeña
- Mediana
- Grande

**3. SECTOR ECONÓMICO EN EL QUE ACTUALMENTE LABORA \***

- Industrial
- Servicios
- Educación
- Otros:



**4. TIPO DE CONTRATO QUE TUVO EN SU ÚLTIMO LUGAR DE TRABAJO \***

(En caso de ser independiente o empresario marque prestación de servicios)

- Fijo
- Indefinido
- Prestación de servicios

**5. ÚLTIMO CARGO DESEMPEÑADO \***

**6. INDIQUE EL NÚMERO DE PERSONAS QUE TIENE USTED A CARGO EN SU LUGAR DE TRABAJO \***

- Ninguna
- Menos de 5 personas
- Menos de 10 personas
- Menos de 20 personas
- Menos de 30 personas
- Menos de 40 personas
- Más de 50 personas

« Atrás

Continuar »



56 % completado

**7. INDIQUE CUALES HA LOGRADO DESARROLLAR EN SU VIDA PROFESIONAL (VER ANEXO COMPETENCIAS) \***

- COMPETITIVIDAD
- NEGOCIACIÓN
- ORIENTACIÓN AL LOGRO
- RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
- ORIENTACIÓN AL CLIENTE
- COMUNICACIÓN EFECTIVA
- INTELIGENCIA SOCIAL
- TRABAJO COLABORATIVO
- MANEJO EMOCIONAL
- FLEXIBILIDAD
- BÚSQUEDA DE ESTATUS
- NECESIDAD DE METAS
- ANÁLISIS DE INFORMACIÓN
- PENSAMIENTO INNOVADOR
- TOMA DE DECISIONES
- DIRECCIÓN DE EQUIPO
- SEGUIMIENTO DE GESTIÓN
- DELEGACIÓN
- DESARROLLO DE PERSONAS

« Atrás

Continuar »



60 % completado

**8. INDIQUE AQUELLAS QUE LE EXIGE SU COMPAÑÍA PARA TENER UN ADECUADO DESEMPEÑO EN SU CARGO (VER ANEXO COMPETENCIAS) \***

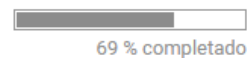
- COMPETITIVIDAD
- NEGOCIACIÓN
- ORIENTACIÓN AL LOGRO
- RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
- ORIENTACIÓN AL CLIENTE
- COMUNICACIÓN EFECTIVA
- INTELIGENCIA SOCIAL
- TRABAJO COLABORATIVO
- MANEJO EMOCIONAL
- FLEXIBILIDAD
- BÚSQUEDA DE ESTATUS
- NECESIDAD DE METAS
- ANÁLISIS DE INFORMACIÓN
- PENSAMIENTO INNOVADOR
- TOMA DE DECISIONES
- DIRECCIÓN DE EQUIPO
- SEGUIMIENTO DE GESTIÓN
- DELEGACIÓN
- DESARROLLO DE PERSONAS

**9. INDIQUE AQUELLAS QUE HA TENIDO QUE APRENDER PARA SER COMPETITIVO EN SU CAMPO DE ACCION LABORAL (VER ANEXO DE COMPETENCIAS) \***

- COMPETITIVIDAD
- NEGOCIACIÓN
- ORIENTACIÓN AL LOGRO
- RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
- ORIENTACIÓN AL CLIENTE
- COMUNICACIÓN EFECTIVA
- INTELIGENCIA SOCIAL
- TRABAJO COLABORATIVO
- MANEJO EMOCIONAL
- FLEXIBILIDAD
- BÚSQUEDA DE ESTATUS
- NECESIDAD DE METAS
- ANÁLISIS DE INFORMACIÓN
- PENSAMIENTO INNOVADOR
- TOMA DE DECISIONES
- DIRECCIÓN DE EQUIPO
- SEGUIMIENTO DE GESTIÓN
- DELEGACIÓN
- DESARROLLO DE PERSONAS

« Atrás

Continuar »



**10. TIEMPO PROMEDIO QUE USTED HA PERMANECIDO EN SUS ULTIMOS TRES (3) EMPLEOS \***

- Menos del año
- 1 a 2 años
- 2 a 3 años
- 3 a 4 años
- 4 a 5 años
- Más de 5 años

**11. INDIQUE EL NÚMERO DE EMPRESAS EN LAS QUE HA LABORADO EN LOS ÚLTIMOS CINCO (5) AÑOS: \***

- 1 a 2 empresas
- 3 a 4 empresas
- 4 a 5 empresas
- Más de 5 empresas

**12. INDIQUE EL NÚMERO DE EMPLEOS QUE HA DESEMPEÑADO A LO LARGO DE SU TRAYECTORIA PROFESIONAL, DESPUES DE OBTENER SU TÍTULO DE PREGRADO \***

- 1 a 3 empleos
- 4 a 6 empleos
- 6 a 10 empleos
- Entre 10 y 15 empleos
- Menos de 20 empleos

**13. EN SU EMPLEO MAS RECIENTE TUVO USTED UN PLAN DE CAPACITACIÓN ? \***

**14. EN SU EMPLEO MAS RECIENTE TUVO USTED LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR UN PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA ? \***

**15. EN SU EMPLEO MAS RECIENTE, SU EMPRESA LE BRINDÓ OPORTUNIDAD DE ASCENSO O MOVIMIENTO INTERNO ? \***

**16. POR FAVOR INDIQUE AQUELLOS ASPECTOS PERSONALES (VALORES, ASPECTOS DE PERSONALIDAD, COMPORTAMIENTOS) QUE USTED CONSIDERA LE HAN AYUDADO A IMPULSAR SU CARRERA \***

**17. MIENTRAS REALIZABA SUS ESTUDIOS DE PREGRADO TUVO ALGÚN TIPO DE VINCULACIÓN LABORAL ? \***

- SI
- NO

**18. INDIQUE QUE TIPO DE CARGOS DESEMPEÑO Y POR CUANTO TIEMPO \***

**19. CREE QUE ESTAS EXPERIENCIAS LE FUERON ÚTILES O CONTRIBUYERON EN SU VIDA LABORAL ? \***

(Como influyeron estas experiencias en ud.)

**20. EN PROMEDIO, CUANTO TIEMPO LE TOMA HACER UN CAMBIO LABORAL O DE EMPLEO A OTRA EMPRESA ? \***

- Menos de 3 meses
- Entre 3.1 y 6 meses
- Entre 6.1 y 12 meses
- Menos de año y medio
- Otros:

**21. CUAL ES EL MAYOR PERIODO QUE USTED HA PERMANECIDO SIN VINCULACIÓN LABORAL O CESANTE ? \***

- Menos de 3 meses
- Entre 3 y 6 meses
- Entre 7 y 12 meses
- Menos de año y medio
- Otros:

**22. EN PROMEDIO, CUANTO TIEMPO LE HA TOMADO RECUPERARSE EMOCIONALMENTE DE UNA PÉRDIDA DE EMPLEO ? \***

- Menos de 3 meses
- Entre 3 y 6 meses
- Entre 7 y 12 meses
- Menos de año y medio
- Otros:

24. SU TRABAJO LE GENERA MALESTARES FÍSICOS CON MUCHA FRECUENCIA? SI - NO ,  
CUALES ? \*

25. SU TRABAJO LE GENERA MALESTARES EMOCIONALES CON MUCHA FRECUENCIA? SI - NO ,  
CUALES ? \*

26. HA BUSCADO AYUDA PROFESIONAL PARA HACER MANEJO DE DOLENCIAS FÍSICAS O  
EMOCIONALES OCASIONADAS POR SU TRABAJO ? \*

**i) Características Motivacionales del encuestado:**

## V. CARACTERÍSTICAS MOTIVACIONALES DEL ENCUESTADO

1. SE SIENTE SATISFECHO CON SU TRAYECTORIA PROFESIONAL ? \*

2. CONSIDERA QUE HA TENIDO OPORTUNIDADES LABORALES QUE HAN AYUDADO CON EL IMPULSO DE SU DESARROLLO PROFESIONAL ? \*

3. CONSIDERA QUE SU CAMPO DE ACCIÓN PROFESIONAL LE OFRECE OPORTUNIDADES LABORALES DE SU INTERÉS ? \*

4. CONSIDERA QUE SU TRABAJO LE HA PERMITIDO TENER CALIDAD DE VIDA ? \*

5. CONSIDERA UD QUE EN SU ÚLTIMO TRABAJO LOGRÓ TENER UN EQUILIBRIO ENTRE SU VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y PROFESIONAL ? \*

6. SE SIENTE REALIZADO COMO PROFESIONAL ? \*

7. SE SIENTE REALIZADO A NIVEL FAMILIAR ? \*

8. SE SIENTE REALIZADO A NIVEL PERSONAL ? \*

9. CONSIDERA CAMBIAR DE EMPLEO EN LOS SIGUIENTES 6 MESES ? \*

(Si esta desempleado escriba N/A)

10. TIENE USTED UNA ACTIVIDAD ALTERNA A SU TRABAJO QUE LE BRINDE INGRESOS ADICIONALES ? \*

11. ESTÁ PLANEANDO HACER ALGUNA LABOR DE EMPRENDIMIENTO, PARA INDEPENDIZARSE LABORALMENTE ? \*

12. CONSIDERA QUE EL MERCADO LABORAL DEL VALLE DEL CAUCA LE PROVEE OPORTUNIDADES LABORALES DE INTERÉS EN SU CAMPO DE ACCIÓN LABORAL ? \*

**13. POR CUÁL DE LAS SIGUIENTES RAZONES, USTED REALIZÓ SU ÚLTIMO CAMBIO LABORAL ? \***

- a) Por tener mayor crecimiento laboral.
- b) Por tener mayor calidad de vida.
- c) Por que le ofrecieron una mejor contratación.
- d) Por que le pareció interesante el cargo.
- e) Por que no tenia mas opciones sino ésta.
- Otros:

**14. USUALMENTE SUS ANGUSTIAS, PREOCUPACIONES Y TENSIONES EMOCIONALES ESTÁN RELACIONADAS PRINCIPALMENTE CON: \***

- a) Situaciones Familiares (atención de los hijos, acuerdos familiares)
- b) Situaciones laborales (competitividad, carga laboral, nuevos retos)
- c) Situaciones de pareja (atender compromisos de pareja, cumplir acuerdos)
- d) Situaciones personales (salud, deporte, realizar hobbies)
- e) Situaciones entre lo laboral y personal
- f) Situaciones entre lo laboral y familiar

**15. IDENTIFIQUE EL ÁREA DE SU VIDA EN LA CUAL USTED SIENTE QUE HA LOGRADO MAYOR ÉXITO: \***

- a) Vida familiar
- b) Vida personal
- c) Vida laboral
- d) Vida laboral y familiar
- e) Vida Familiar y personal
- f) Vida laboral y personal
- Otros:

**16. POR FAVOR INDIQUE EL TIEMPO DE PERMANENCIA QUE USTED TUVO EN SU ÚLTIMA VINCULACIÓN LABORAL: \***

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 3 y 5 años
- Entre 5 y 7 años
- Entre 8 y 10 años
- Entre 10 y 15 Años
- Otros:

**17. POR FAVOR SEÑALE EL PROMEDIO DE SU ÚLTIMO SALARIO MENSUAL: \***

(SMLV = Salario Minimo Legal Vigente)

- 1 a 3 SMLV
- 4 a 6 SMLV
- 7 a 10 SMLV
- 11 a 15 SMLV
- 16 a 20 SMLV
- 21 a 25 SMLV
- 25 a 30 SMLV
- Más de 30 SMLV

**18. MENCIONE SU PRINCIPAL LOGRO A NIVEL LABORAL, EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS: \***

**18. MENCIONE SU PRINCIPAL LOGRO A NIVEL LABORAL, EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS: \***

**19. MENCIONE SU PRINCIPAL LOGRO A NIVEL FAMILIAR, EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS: \***

**20. MENCIONE SU PRINCIPAL LOGRO A NIVEL PERSONAL, EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS: \***



