

Bienestar subjetivo y perfiles afectivos en gerentes: implicaciones para la gobernanza responsable ante la Gran Renuncia

 Pilar Pulido-Ramírez*

 Carlos Almanza-Junco**

Fecha de recepción: 27 de junio de 2025

Fecha de aprobación: 17 de julio de 2026

Para citar este artículo: Pulido-Ramírez, P., & Almanza-Junco, C. (2026). Bienestar subjetivo y perfiles afectivos en gerentes: implicaciones para la gobernanza responsable ante la Gran Renuncia. *Universidad y Empresa*, 28(52), 1-32. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.15659>

Resumen

Objetivos: analizar el bienestar subjetivo de gerentes de pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector servicios en Bogotá mediante la validación psicométrica de la escala PANAS-SF e identificar los perfiles afectivos presentes en esta población, discutiendo sus posibles implicaciones para la gestión organizacional y la gobernanza responsable en el contexto de la Gran Renuncia. **Metodología:** se evaluó el bienestar afectivo de 462 gerentes mediante análisis factorial confirmatorio (AFC), análisis de fiabilidad y análisis de conglomerados para validar la escala e identificar perfiles afectivos. **Resultados principales:** La escala PANAS-SF presentó adecuados indicadores psicométricos ($CFI = 0.9687$; $RMSEA = 0.037$; $\alpha = 0.8624$) y respalda su validez en la población estudiada. Asimismo, se identificaron cuatro perfiles afectivos, siendo el perfil autodestructivo (bajo afecto positivo y alto afecto negativo) el más frecuente (46.75%); mientras que el perfil autorrealizado representó el 11.04% de la muestra. **Conclusiones:** la escala PANAS-SF presenta propiedades psicométricas satisfactorias para evaluar el bienestar subjetivo de gerentes de pymes del

* Doctorada en Administración, Universidad de La Salle (Colombia). Maestría en Alta Dirección, Universidad Rey Juan Carlos (España). Especialista en Productividad y Calidad, Universidad Autónoma de Colombia. Economista, Universidad Católica de Colombia. Administradora de empresas, Fundación Universitaria de Área Andina (Colombia). Docente del Programa Ingeniería Industrial, Universidad Militar Nueva Granada (Colombia). Correo electrónico: maria.pulido@unimilitar.edu.co

** Doctor en Administración, Universidad de Celaya (México). Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Pedagogía y Docencia Universitaria, Universidad La Gran Colombia. Ingeniero industrial, Universidad Católica de Colombia. Administrador de empresas, Fundación Universitaria los Libertadores (Colombia). Docente del Programa de Administración de Empresas, Universidad Militar Nueva Granada (Colombia). Correo electrónico: carlos.almanza@unimilitar.edu.co

sector servicios en Bogotá y permite una clasificación diferenciada de perfiles afectivos que constituye un insumo útil para comprender el bienestar emocional de los líderes y discutir sus posibles implicaciones para la gestión organizacional en el contexto de las transformaciones recientes del mercado laboral

Palabras clave: bienestar subjetivo; escala afectiva PANAS-SF; Gran Renuncia; gobernanza responsable; perfiles afectivos.

Subjective Well-Being and Affective Profiles Among Managers: Implications for Responsible Governance in the Face of the Great Resignation

Abstract

Objectives: To analyze the subjective well-being of managers at small and medium-sized enterprises (SMEs) in the service sector in Bogotá, through the psychometric validation of the PANAS-SF scale and to identify the affective profiles present in this population, discussing their possible implications for organizational management and responsible governance in the context of the Great Resignation. **Methodology:** The affective well-being of 462 managers was assessed using confirmatory factor analysis (CFA), reliability analysis, and cluster analysis to validate the scale and identify affective profiles. **Key findings:** The PANAS-SF scale exhibited adequate psychometric indicators ($CFI = 0.9687$; $RMSEA = 0.037$; $\alpha = 0.8624$), supporting its validity in the study population. Furthermore, four affective profiles were identified, with the self-destructive profile (low positive affect and high negative affect) being the most common (46.75%), while the self-actualized profile accounted for 11.04% of the sample. **Conclusions:** The PANAS-SF scale exhibits satisfactory psychometric properties for assessing the subjective well-being of SME managers in the service sector in Bogotá and allows for a differentiated classification of affective profiles, which constitutes a useful tool for understanding the emotional well-being of leaders and discussing its potential implications for organizational management in the context of recent labor market transformations.

Keywords: Subjective well-being; PANAS-SF affective scale; Great Resignation; responsible governance; affective profiles.

Bem-estar subjetivo e perfis afetivos em gestores: implicações para a governança responsável face à “Grande Demissão”

Resumo

Objetivos: analisar o bem-estar subjetivo de gestores de pequenas e médias empresas (PME) do setor dos serviços de Bogotá, por meio da validação psicométrica da escala PANAS-SF, e identificar os perfis afetivos presentes nessa população, discutindo as suas possíveis implicações para a gestão organizacional e para governança responsável no contexto da “Grande Demissão”. **Metodologia:** avaliou-se o bem-estar afetivo de 462 gestores por meio de análise fatorial confirmatória (AFC), análise de confiabilidade e análise de agrupamentos, com o objetivo de validar a escala e identificar perfis afetivos. **Resultados principais:** a escala PANAS-SF apresentou indicadores psicométricos adequados ($CFI = 0,9687$; $RMSEA = 0,037$; $\alpha = 0,8624$), corroborando a sua validade na população estudada. Além disso, foram identificados quatro perfis afetivos, sendo o perfil autodestrutivo (baixo afeto positivo e elevado afeto negativo) o mais frequente (46,75%), enquanto o perfil de auto-realização representou 11,04% da amostra. **Conclusões:** a escala PANAS-SF apresenta propriedades psicométricas satisfatórias para avaliar o bem-estar subjetivo de gestores de PME do setor dos serviços de Bogotá e permite uma classificação diferenciada de perfis afetivos, o que constitui um contributo útil para compreender o bem-estar emocional desses gestores e discutir as suas possíveis implicações para a gestão organizacional no contexto das recentes transformações do mercado de trabalho.

Palavras-chave: bem-estar subjetivo; escala afetiva PANAS-SF; Grande Demissão; governança responsável; perfis afetivos.

Introducción

La reconfiguración del panorama laboral contemporáneo ha sido profundamente transformada por dos fenómenos sin precedentes y estrechamente relacionados: la pandemia de covid-19 y la Gran Renuncia (Sánchez & Grajeda, 2023). Durante la emergencia sanitaria, las cuarentenas, el cierre de establecimientos comerciales y las restricciones de movilidad se aplicaron para frenar la propagación del virus y proteger los sistemas de salud (Michie, 2020). Estas medidas provocaron una contracción económica global, afectando a empresas y familias, y aumentando el desempleo y la informalidad (Bofinger et al., 2020). En muchos casos, las empresas respondieron con despidos, recortes salariales y una sobrecarga de trabajo durante los confinamientos (Anderson, 2021; Cabrera et al., 2023; Dey & Loewenstein, 2020).

Además del impacto económico, la pandemia tuvo consecuencias emocionales importantes. Quienes ocupaban cargos directivos enfrentaron presiones significativas para mantener resultados, al tiempo que debían atender el bienestar de sus equipos en un contexto incierto. Con el tiempo, esta situación generó un proceso de reflexión personal y profesional sobre las prioridades y los estilos de vida deseados, particularmente entre trabajadores de las generaciones más jóvenes (Kuzior et al., 2022).

Ese cambio de perspectiva, documentado principalmente en economías desarrolladas, se ha asociado en la literatura reciente con la llamada *Gran Renuncia* (Sánchez & Grajeda, 2023), un fenómeno relacionado con cambios en las expectativas laborales que posicionan el bienestar emocional y la búsqueda de propósito profesional como elementos centrales en las decisiones de carrera (Ng & Stanton, 2023; Sull et al., 2022). En este nuevo paradigma, los empleados priorizan, cada vez más, el trabajo significativo y la búsqueda de actividades laborales que generen satisfacción personal y contribución social por encima de incentivos puramente económicos.

La magnitud de este fenómeno ha sido reportada en algunos estudios. Según datos del Bureau of Labor Statistics, de Estados Unidos de Norteamérica, más de 47 millones de trabajadores renunciaron voluntariamente a sus empleos durante 2021, con lo que se estableció un récord histórico (Klotz & Bolino, 2022). Esta tendencia no se ha limitado al mercado estadounidense;

investigaciones recientes han documentado patrones similares en economías emergentes, incluyendo Colombia, donde el 68% de los profesionales reportan estar considerando activamente cambios laborales motivados por la búsqueda de mayor bienestar y propósito (Maurizio, 2021).

El impacto de la Gran Renuncia trasciende las métricas tradicionales de rotación laboral y actúa como catalizador de una transformación organizacional que ha obligado a las empresas a reexaminar fundamentalmente sus prácticas de gestión humana. En este contexto, el rol de los gerentes adquiere relevancia analítica, dado que la literatura en psicología organizacional ha señalado que los estados emocionales de los líderes pueden influir en dinámicas laborales y clima organizacional (Neely-Barnes et al., 2023).

La literatura emergente ha identificado múltiples factores asociados a la Gran Renuncia, destacando la insatisfacción con la cultura organizacional, la falta de oportunidades de desarrollo profesional, la ausencia de reconocimiento significativo y, crucialmente, la carencia de liderazgo emocionalmente competente (Tessema et al., 2022; Ng & Stanton, 2023). En particular, los estudios revelan que las generaciones *millennials* y *centennials* —que constituyen, aproximadamente, el 75% de la fuerza laboral actual— priorizan sistemáticamente el bienestar emocional y el propósito profesional. Estos factores superan en importancia a indicadores tradicionales, como la estabilidad laboral o los aumentos salariales marginales (Kuzior et al., 2022).

Para las pequeñas y medianas empresas (pymes), que representan más del 90% del tejido empresarial colombiano y emplean al 67% de la fuerza laboral nacional (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023), la Gran Renuncia presenta desafíos particularmente complejos. Las pymes enfrentan la condición de contar con recursos limitados para competir en términos de compensación monetaria con grandes corporaciones. Consecuentemente, su capacidad para retener talento depende críticamente de su habilidad para crear ambientes laborales que satisfagan las necesidades emocionales, propósito de sus colaboradores (Monroe et al., 2021; Shahzad et al., 2024).

La literatura en psicología organizacional ha señalado consistentemente que los estados emocionales de los líderes se propagan de manera significativa a través de la organización, afectando el clima laboral, la motivación de los equipos y, en última instancia, la permanencia del talento en la organización (Cropanzano et al., 2023; Darvishmotevali & Ali, 2020). Gerentes

con altos niveles de bienestar subjetivo tienden a implementar prácticas de gobernanza más inclusivas, empáticas y orientadas al desarrollo humano, características que resultan fundamentales para retener talento en el contexto actual. En este sentido, el bienestar subjetivo de los gerentes ha sido considerado un constructo relevante para el análisis del comportamiento organizacional, aunque su estudio en contextos específicos aún es limitado.

El presente estudio abordó esta problemática mediante el análisis del bienestar subjetivo de 462 gerentes de pymes del sector servicios en Bogotá (Colombia), utilizando la Escala de Afecto Positivo y Negativo (PANAS-SF) (Watson et al., 1988) como instrumento de medición. La investigación parte de la premisa de que el bienestar subjetivo de los líderes constituye un elemento potencialmente relevante para comprender los desafíos que enfrentan las organizaciones en el día a día. En este contexto, se tuvo como objetivos caracterizar los perfiles afectivos de gerentes de pymes mediante la escala PANAS-SF y discutir las implicaciones derivadas de dichos perfiles en contextos organizacionales.

Revisión de literatura

La Gran Renuncia

La Gran Renuncia, término acuñado por Klotz, en 2022, para describir la ola masiva de renuncias voluntarias en el ámbito laboral global, ha puesto en evidencia la necesidad de reevaluar las estrategias de gestión empresarial. Sull et al. (2022) indican que la cultura tóxica en las organizaciones suele interpretarse como una de las principales causas de este fenómeno que afecta directamente el bienestar subjetivo de los trabajadores. La Gran Renuncia ha destacado la importancia de desarrollar una cultura organizacional que promueva el bienestar subjetivo de los empleados y, en particular, de los directivos, quienes son fundamentales para la implementación de estas culturas (Garfin et al., 2020; Guerrero-Sánchez & Guerrero-Grajeda, 2023). En este contexto, se ha señalado que factores como la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo y el liderazgo pueden influir en la intención de permanencia laboral (Tessema et al., 2022; Ng & Stanton, 2023). Sin embargo, su manifestación y magnitud pueden variar significativamente entre países y sectores económicos.

Bienestar subjetivo y estado anímico de los gerentes

El bienestar subjetivo se entiende como la percepción que manifiesta una persona sobre su calidad de vida y su estado emocional general (Das et al., 2020). En el contexto organizacional, el bienestar subjetivo de los gerentes es crucial, ya que influye directamente en su capacidad para liderar eficazmente y mantener un ambiente de trabajo positivo (Darvishmotevali & Ali, 2020; Ran et al., 2023). La literatura acerca del bienestar subjetivo sugiere que el estado afectivo de los gerentes puede afectar la moral y el rendimiento de sus equipos, lo que, a su vez, impacta en la productividad y la satisfacción laboral de los empleados (Das et al., 2020).

Gobernanza responsable

La gobernanza responsable se define como el conjunto de principios y prácticas éticas que guían la toma de decisiones en organizaciones y empresas (Aldowaish et al., 2022). En el contexto organizacional, implica administrar la empresa de manera que no solo se maximice la rentabilidad financiera, sino que también se promueva un ambiente laboral que apoye el bienestar emocional y psicológico de los empleados y líderes. Esto incluye la implementación de políticas que fomenten la ética, la transparencia y la equidad, así como la consideración activa del bienestar subjetivo de los gerentes y su impacto en la toma de decisiones estratégicas.

La Escala de Afecto Positivo y Negativo

La escala PANAS, desarrollada por Watson et al. (1988), es ampliamente utilizada para evaluar el estado afectivo de las personas en situaciones preestablecidas. El afecto positivo (AP) refleja el nivel en que una persona se siente entusiasta, emocionada, activa o determinada. Por su parte, el afecto negativo (AN) refleja un estado de sentimientos desagradables y de angustia subjetiva que subyace a una amplia gama de afectos aversivos, como el miedo, el nerviosismo, la culpa y la vergüenza.

Las escalas PANAS muestran excelentes propiedades psicométricas (como confiabilidad, validez convergente y divergente) y han sido traducidas a varios idiomas, incluyendo italiano (Terraciano et al., 2003), alemán (Krohne et al., 1996), ruso (Balatsky & Diener,

1993), español (Joiner et al., 1997), sueco (Hilleras et al., 1998) y turco (Gencöz, 2000). Kercher (1992) y otros investigadores han utilizado una versión más corta de las escalas PANAS-SF, que también muestra buenas características psicométricas y puede ser útil en situaciones donde la brevedad es importante. La forma corta de la escala PANAS presenta una fuerte congruencia interna, con un coeficiente alfa que oscila entre 0.86 y 0.90 en el AP, y entre 0.84 y 0.87 respecto al AN.

Perfiles afectivos y su aplicación en contextos organizacionales

Los estudios sobre perfiles afectivos proporcionan una herramienta invaluable para comprender cómo las disposiciones emocionales individuales influyen en el bienestar y desempeño en contextos organizacionales. Según el modelo propuesto por Norlander et al. (2002), se pueden categorizar a las personas en cuatro perfiles afectivos distintos: autorrealizado, autodestructivo, afecto bajo y afecto alto. Estos perfiles no solo describen las tendencias emocionales de los individuos, sino que también han demostrado ser predictivos de diferentes variables psicológicas y conductuales relevantes en el ámbito laboral.

Perfil autorrealizado

El perfil autorrealizado se asocia a altos niveles de AP y bajos niveles de AN. Individuos de este perfil exhiben una disposición emocionalmente equilibrada y positiva, esto es, bienestar subjetivo, resiliencia y adaptabilidad ante adversidades (Norlander et al., 2002). Estudios han evidenciado que estos individuos tienden a experimentar mayor satisfacción laboral, a mantener relaciones interpersonales más saludables y a exhibir una mejor capacidad para regular el estrés.

Perfil autodestructivo

El perfil autodestructivo presenta bajos niveles de AP y altos niveles de AN. Los individuos de este grupo suelen enfrentarse a elevados niveles de estrés, depresión y ansiedad, lo que puede impactar negativamente en su desempeño laboral y bienestar general (Watson et al., 1988). Esta disposición emocional desfavorable a menudo dificulta la adaptación a cambios y la gestión eficaz de situaciones adversas.

Perfil de afecto bajo

El perfil de afecto bajo describe a individuos que muestran puntajes bajos en los AP y los AN. Esta baja reactividad emocional puede ser beneficiosa en situaciones de alta presión, pero también puede estar asociada a una menor motivación y compromiso en el entorno laboral (Watson et al., 1988).

Perfil de afecto alto

El perfil de afecto alto vincula altos niveles de AP y AN. Individuos con este perfil son emocionalmente reactivos y experimentan una amplia gama de emociones intensas. Aunque puede resultar beneficioso en creatividad y proactividad, también conlleva un mayor riesgo de agotamiento emocional y estrés crónico (Larsen & Diener, 1992).

Aplicación de los perfiles afectivos en el contexto organizacional

Identificar y comprender los perfiles afectivos en contextos organizacionales es crucial para diseñar intervenciones efectivas que potencien el bienestar subjetivo de los empleados y optimicen el desempeño laboral. Investigaciones han demostrado que estos perfiles pueden predecir resultados significativos como el desempeño laboral, la satisfacción laboral y la intención de rotación (García, 2023; Monroe et al., 2021). Específicamente, los perfiles “autorrealizado” y “de afecto alto” están asociados con mejores resultados organizacionales, mientras que los perfiles “autodestructivo” pueden implicar mayores niveles de estrés y menor satisfacción laboral.

En el contexto de la Gran Renuncia, la evaluación de los perfiles afectivos es aún más relevante. Este fenómeno ha aumentado la carga emocional de los líderes organizacionales, quienes deben tomar decisiones críticas y enfrentar la presión de retener a empleados clave en un mercado laboral competitivo (Darvishmotevali & Ali, 2020). La exposición constante a estos desafíos puede resultar en altos niveles de AN (estrés, ansiedad y desmotivación), que afecten tanto su rendimiento como su bienestar general (Sull et al., 2022).

Estrategias para la gestión empresarial en la era de la Gran Renuncia

En respuesta a este contexto, las organizaciones están adoptando estrategias de gobernanza responsable que priorizan el bienestar de sus empleados. La teoría de la felicidad corporativa sugiere que las empresas que invierten en el bienestar subjetivo de sus empleados pueden obtener una ventaja competitiva significativa (Sarwar et al., 2020). Implementar prácticas de gestión que promuevan una cultura organizacional positiva no solo mejora la retención de talento, sino que también potencia la productividad y el compromiso de los equipos a crear un ambiente laboral más atractivo (Cuartas Marín et al., 2022).

Además, las intervenciones diseñadas para reducir las cargas de estrés y fortalecer el bienestar subjetivo de los directivos pueden tener efectos multiplicadores, mejorando la moral y el rendimiento de los equipos bajo su liderazgo (Sarwar et al., 2020). En este sentido, la Gran Renuncia subraya la importancia del bienestar subjetivo de los gerentes y la necesidad crítica de desarrollar estrategias de gestión que fomenten una cultura organizacional positiva. La implementación de herramientas como la escala PANAS-SF para evaluar el estado anímico puede proporcionar información esencial al diseñar intervenciones efectivas y promover la felicidad corporativa dentro de la organización.

Metodología

Diseño del estudio

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal para analizar el estado anímico de los gerentes de pymes del sector servicios, en Bogotá, en el contexto de la Gran Renuncia. Se utilizó la escala PANAS-SF para medir los AF y los AN de los participantes. La elección de un diseño transversal permite capturar información en un único momento temporal sin inferir relaciones causales, lo cual es relevante para entender el impacto inmediato de la Gran Renuncia en sus estados emocionales.

Participantes

La muestra del estudio la compuso 462 gerentes de pymes en Bogotá (Colombia), con edades de entre 18 y 65 años. Los participantes se seleccionaron mediante un muestreo no probabilístico para representar diversos sectores de las pymes. Los criterios de inclusión fueron: 1) ser gerente de una pyme en Bogotá y 2) tener al menos un año de antigüedad en la empresa. Se calculó la muestra utilizando un análisis de poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95%, un error estándar del 5%, y proporciones $p = 0.5$ y $q = 0.5$. Se obtuvieron 462 respuestas válidas después de excluir 45 formularios incompletos, alcanzando una tasa de respuesta del 90%.

Procedimiento

Los datos se recolectaron a través de cuestionarios autoadministrados mediante correo electrónico empresarial. Los cuestionarios se aplicaron entre junio y septiembre de 2023. Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes, quienes diligenciaron consentimientos informados antes del estudio.

Instrumentos

Para la recolección de datos se utilizó la PANAS-SF, que mide el AP Y AN con 5 ítems para cada factor, utilizando un formato Likert de 5 puntos, desde 1 (muy ligeramente o nada en absoluto) hasta 5 (extremadamente).

Aunque existe una versión de la escala PANAS-SF validada al español (Joiner et al., 1997), en este estudio se realizó una adaptación lingüística con el propósito de garantizar la equivalencia semántica y la adecuación cultural de los ítems al contexto organizacional colombiano. Para ello, se llevó a cabo un proceso de doble traducción y revisión por un panel de expertos en psicometría y comportamiento organizacional.

La validez del contenido de la versión adaptada se evaluó mediante la razón de validez de contenido (CVR) de Lawshe (1975), utilizando la modificación propuesta por Tristán-López (2008), la cual permite valorar objetivamente la pertinencia de los ítems con número reducido de jueces (3 a 7), categorizando cada ítem en esencial, útil pero no esencial y

no necesario, y estableciendo un valor mínimo de aceptación de 0.58. Lawshe propone la CVR; mientras que Tristán propone CVR'. Además, se calcula el CVR para ambas medidas, plasmadas en las siguientes expresiones:

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \text{ y } CVR' = \frac{CVR + 1}{2} \quad CVI = \frac{\sum_{i=1}^M CVR_i}{M}$$

Donde:

n_e = número de panelistas que tienen acuerdo en la categoría “esencial”

N = número total de panelistas

CVR_i = razón de validez de contenido de los ítems aceptables, de acuerdo con el criterio de Lawshe o Tristan

M = total de ítems aceptables de la prueba

Los resultados obtenidos evidenciaron niveles satisfactorios de validez de contenido para todos los ítems incluidos en la escala (tabla 1).

Tabla 1. Razón de validez de contenido del modelo Lawshe (CVR) y Tristan (CVR')

Variable	Indicador	Esencial	Útil/no esencial	No necesario	CVR	CVR'
Afecto positivo	Alegre (<i>Cheerful</i>)	4	1	0	0.600	0.800
	Animado (<i>Lively</i>)	4	1	0	0.600	0.800
	Feliz (<i>Happy</i>)	5	0	0	1.000	1.000
	Gozoso (<i>Joyful</i>)	3	1	1	0.200	0.600
	Orgullosa (<i>Proud</i>)	5	0	0	1.000	1.000
Afecto negativo	Deprimido (<i>Miserable</i>)	5	0	0	1.000	1.000
	Enfadado (<i>Mad</i>)	4	1	0	0.600	0.800
	Triste (<i>Sad</i>)	5	0	0	1.000	1.000
	Temeroso (<i>Afraid</i>)	3	2	0	0.200	0.600
	Angustiado (<i>Distressed</i>)	3	2	0	0.200	0.600
CVI					0.640	0.820

CVR: razón de validez de contenido.

Fuente: elaboración propia.

Además, se incluyó un cuestionario sociodemográfico para recopilar información sobre edad, género, nivel educativo y experiencia laboral de los participantes. Posteriormente, la versión adaptada fue aplicada en una prueba piloto con 35 gerentes de pymes del sector servicios, lo que permitió realizar ajustes menores a la redacción del cuestionario, orientados a mejorar la claridad y comprensión de algunos términos, sin modificar el contenido conceptual ni la estructura factorial original del instrumento.

Análisis de datos

Análisis psicométrico

Se adoptó una estrategia analítica secuencial, que inició con la evaluación rigurosa de las propiedades psicométricas del instrumento PANAS-SF. El análisis factorial confirmatorio (AFC) se realizó mediante el *software* LISREL 9.30, utilizando índices de bondad de ajuste robustos a la no normalidad: chi-cuadrado de Satorra-Bentler, error cuadrático medio de aproximación ($RMSEA < 0.08$), Índice de Ajuste Comparativo ($CFI > 0.95$), Índice de Ajuste no Normalizado ($NNFI > 0.95$) y raíz del residuo cuadrático medio estandarizado ($SRMR < 0.08$) (Jöreskog et al., 2016).

La consistencia interna se evaluó a través del coeficiente alfa de Cronbach para ambas subescalas (AP y AN), complementado con el análisis de confiabilidad compuesta. Se consideraron valores de alfa superiores a 0.70 como evidencia de confiabilidad aceptable (Sarstedt et al., 2021). Adicionalmente, se calcularon correlaciones ítem-ítem y coeficientes de discriminación para detectar posibles ítems problemáticos.

Análisis de perfiles afectivos

Para identificar patrones afectivos latentes, se aplicó un análisis de conglomerados jerárquico (método de Ward), seguido de análisis de k-medias, utilizando las puntuaciones obtenidas en las dimensiones de AP y AN de la escala PANAS-SF. La selección del número óptimo de conglomerados se basó en múltiples criterios: índice de silueta, criterio de información bayesiano y plausibilidad teórica con base en el modelo teórico de perfiles afectivos propuesto por Norlander et al. (2002) —ampliamente utilizado en investigaciones sobre bienestar subjetivo y perfiles afectivos—. Posteriormente, se describió la distribución de los participantes en cada perfil y

se compararon las diferencias observadas entre los grupos mediante los análisis estadísticos correspondientes. La estabilidad de la solución se validó mediante técnicas de *bootstrap* y análisis de sensibilidad. Los valores específicos se presentan en la sección de resultados.

Resultados

Caracterización de la población de estudio

La caracterización se realizó con base en los datos de edad, sexo, escolaridad, tipo de contrato y antigüedad en la empresa. En las tablas 2 y 3 se presentan los resultados detallados para cada una de estas variables, con sus respectivas medias y desviaciones estándar de AP y AN. En términos generales, el 54.98% corresponde a hombres, cerca del 83% cuenta con estudios superiores, el 93% son menores de 45 años y solo el 25% tiene más de 5 años en la organización (tabla 2).

Tabla 2. Medias y desviaciones estándar de afecto positivo y afecto negativo por edad, sexo, educación, tipo de contrato y antigüedad en la empresa

	%	Afecto positivo (AP)	Afecto negativo (AN)
Edad*			
De 18 a 25	20.13	17.48 (2.86)	20.96 (3.33)
De 26 a 30	43.72	15.86 (3.01)	18.54 (3.28)
De 31 a 44	29.22	17.28 (3.17)	19.04 (3.61)
De 45 a 60	6.93	14.51 (2.37)	21.35 (3.68)
Sexo*			
Hombre	54.98	16.81 (3.64)	20.33 (3.34)
Mujer	45.02	19.45 (3.69)	22.69 (3.63)
Escolaridad*			
Bachiller	17.32	21.60 (2.45)	18.01 (3.66)
Técnico	21.86	17.16 (2.77)	20.64 (3.25)
Tecnólogo	23.59	21.68 (3.63)	19.56 (3.07)
Universitario	17.53	22.58 (3.68)	15.59 (3.47)
Posgrado	19.70	16.31 (3.27)	13.06 (3.84)
Tipo de contrato*			
Término fijo	36.58	14.00 (2.38)	20.86 (3.12)
Indefinido	9.96	18.72 (2.47)	15.27 (3.23)
Outsourcing	53.46	12.13 (3.26)	22.46 (3.21)

Continúa

	%	Afecto positivo (AP)	Afecto negativo (AN)
Años en la empresa*			
Menor 1 año	30.52	13.76 (3.17)	15.34 (3.09)
Entre 1 y 3 años	24.03	14.08 (3.84)	14.46 (3.51)
De 3,1 a 5 años	20.56	12.71 (3.06)	14.81 (3.35)
De 5,1 a 10 años	14.07	11.56 (3.32)	16.43 (3.69)
Más de 10 años	10.82	16.25 (2.77)	16.23 (3.12)

* $p < 0.05$ para afecto positivo y afecto negativo.

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los datos permitió encontrar patrones significativos que sugieren que la edad, sexo, escolaridad, tipo de contrato y antigüedad podrían influir en la empresa, en los niveles de AP Y AN. En cuanto a la edad, los directivos más jóvenes (18-25 años) exhibieron niveles más elevados de AN, en comparación con otros grupos etarios, destacando aquellos de 45 a 60 años, quienes mostraron el nivel más bajo de AP (véase tabla 2).

En términos de sexo, las mujeres directivas mostraron un mayor nivel, tanto de AP como de AN, en comparación con los hombres, lo que sugiere una mayor intensidad emocional en el ambiente laboral femenino. Los directivos con educación universitaria y de posgrado mostraron niveles más altos de AP y menores niveles de AN, sugiriendo una posible correlación entre nivel educativo y bienestar laboral. Además, los directivos con contratos de *outsourcing* exhibieron el menor AP y el mayor AN, lo cual es posible atribuirlo a las tensiones asociadas con la inestabilidad laboral, inherente a este tipo de contrato. Por otro lado, aquellos directivos con menos de un año de antigüedad en la empresa reportaron niveles inferiores de AP y niveles moderados de AN, posiblemente debido al proceso de adaptación al nuevo entorno laboral (véase tabla 2).

Estos resultados destacan la importancia de considerar múltiples factores contextuales al estudiar el afecto emocional en directivos, ofreciendo perspectivas valiosas para la gestión del bienestar subjetivo en el ámbito organizacional. Por su parte, el 90% de las organizaciones que participaron son tipo mipymes (tabla 3).

Tabla 3. Características de las organizaciones

Tamaño	Número de participantes	%	Afecto positivo	Afecto negativo
Menos de 10	101	21.86	21.23 (3.45)	14.34 (2.89)
11 a 50	172	37.23	20.18 (2.96)	16.96 (4.03)
51 a 200	154	33.33	15.96 (3.01)	19.73 (3.68)
Más de 200	35	7.58	17.28 (3.17)	21.04 (3.61)
Total	462	100		

Fuente: elaboración propia.

Los datos revelan que organizaciones pequeñas (menos de 10 participantes) presentan el nivel más alto de AP (21.23). Además, cuando aumenta el tamaño de la organización, los niveles de AP tienden a disminuir; esto sugiere que organizaciones más pequeñas pueden facilitar un entorno donde los empleados experimentan niveles más altos de AP, posiblemente debido a una mayor cercanía entre los miembros del equipo y una comunicación más directa.

De forma inversa sucede con el AN, organizaciones de menos de 10 participantes tienen el nivel más bajo de AN (14.34). Asimismo, si aumenta el tamaño de la organización, los niveles de AN continúan incrementándose. Según este patrón, las organizaciones más grandes pueden enfrentar mayores desafíos relacionados con la gestión emocional y la comunicación interna, lo que contribuiría a niveles más altos de AN entre los empleados.

Análisis de datos

Se procedió a codificar una base de datos utilizando SPSS versión 22. Se evaluó la adecuación del análisis factorial mediante el estadístico Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el test de esfericidad de Bartlett. Se seleccionaron únicamente los ítems con comunales superiores a 0.5 y correlaciones ítem-total, corregidas, mayores a 0.30 para el análisis factorial exploratorio, el cual se realizó utilizando el método de extracción de componentes principales. La normalidad se evaluó mediante el estadístico de Kolmogorov-Smirnov (tabla 4), y se encontró que todos los valores de p asociados a cada estadístico del contraste eran iguales a cero, es decir, no seguían una distribución normal, por lo que se optó por utilizar métodos estadísticos robustos para la prueba de bondad del ajuste del AFC con el *software* LISREL, versión 9.3.

Tabla 4. Estadísticos descriptivos escala PANAS-SF para toda la muestra

Indicador	Media	DE	K	Sk	Test de Kolmogorov-Smirnov	
					Zv	Pv
Alegre (<i>Cheerful</i>)	2.702	1.309	-0.954	0.338	2.707	0.00
Animado (<i>Lively</i>)	2.673	1.301	-0.983	0.287	2.822	0.00
Feliz (<i>Happy</i>)	2.648	1.341	-1.041	0.311	2.844	0.00
Gozoso (<i>Joyful</i>)	2.668	1.298	-0.981	0.289	3.874	0.00
Orgullosa (<i>Proud</i>)	2.702	1.309	-0.954	0.338	3.878	0.00
Afecto positivo	2.765	0.897	---	---	---	---
Deprimido (<i>Miserable</i>)	3.388	1.109	-0.780	-0.347	2.023	0.00
Enfadado (<i>Mad</i>)	3.385	1.134	-0.869	-0.269	2.190	0.00
Triste (<i>Sad</i>)	3.372	1.142	-0.957	-0.176	3.522	0.00
Temeroso (<i>Afraid</i>)	3.378	1.147	-0.770	-0.296	3.545	0.00
Angustiado (<i>Distressed</i>)	3.365	1.161	-0.902	-0.310	2.439	0.00
Afecto negativo	3.458	1.030	---	---	---	---

Fuente: elaboración propia.

La evaluación de la bondad del ajuste del AFC incluyó el cálculo de la prueba chi cuadrado de Satorra-Bentler, así como los coeficientes RMSEA, CFI, NNFI y SRMR. Se consideró un ajuste adecuado, valores de RMSEA y SRMR con $p < 0.08$ y valores de CFI y NNFI con $p > 0.95$. Asimismo, se usó el coeficiente de Cronbach para evaluar la consistencia interna (Hair et al., 2019; Jöreskog et al., 2016) (tablas 5 y 6).

Tabla 5. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

PANAS-P	KMO	PANAS-P	KMO
Alegre	0.953	Deprimido	0.968
Animado	0.903	Enfadado	0.868
Feliz	0.887	Triste	0.901
Gozoso	0.915	Temeroso	0.935
Orgullosa	0.905	Angustiado	0.933

KMO = 0.889; $p < 0,05$; varianza total explicada = 65.08.

Fuente: elaboración propia.

La prueba KMO fue calculada para evaluar la idoneidad del análisis factorial exploratorio del PANAS-SF. Los resultados muestran valores altos de KMO para cada subescala, indicativos de un ajuste adecuado. La varianza total explicada por los dos factores obtenidos fue del 65.08%. El primer factor, denominado positivo, explicó el 47.91% de la varianza;

mientras que el segundo factor, denominado negativo, explicó el 17.17%. Estos resultados sustentan la estructura bifactorial del PANAS-SF.

La tabla 6 presenta los coeficientes de alfa de Cronbach para los ítems del PANAS-AP y del PANAS-AN, así como para el total del instrumento, que superan los valores mínimos aceptables según Nunnally y Bernstein (1994). El índice de fiabilidad compuesta, así como el promedio de las cargas estandarizadas por factor, también cumplen con los criterios establecidos por Bagozzi y Yi (1988) y Hair et al. (2019). Además, el índice de varianza extraída de los factores sobrepasa mínimo aceptable de 0.50, confirmando la validez convergente del instrumento (Ab Hamid et al., 2017; Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981).

Tabla 6. Índices de bondad de ajuste para el modelo PANAS-SF y cargas factoriales estandarizadas

Factor	Ítem	Alfa de Cronbach	Carga factorial		IFC	AVE
			AP	AN		
Afecto positivo PANAS-P	Alegre	0.8516*	0.853		0.912	0.652
	Animado	0.8723*	0.800			
	Feliz	0.8555*	0.861			
	Gozoso	0.8588*	0.840			
	Orgulloso	0.8958*	0.755			
Alfa de Cronbach		0.8909				
Afecto negativo PANAS-N	Deprimido	0.8433*		0.712	0.852	0.678
	Enfadado	0.8761*		0.652		
	Triste	0.8979*		0.725		
	Temeroso	0.9136*		0.687		
	Angustiado	0.8015*		0.724		
Alfa de Cronbach		0.8699				
Total alfa de Cronbach instrumento					0.8624	

* Si el ítem es excluido.

AP: afecto positivo; AN: Afecto negativo; IFC: índice de fiabilidad compuesta; AVE: índice de varianza extraída.

$p < 0.05$.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 7 presenta la evaluación de la validez discriminante del modelo, la cual se alinea con los parámetros mínimos aceptados en la literatura.

Tabla 7. Validez discriminante

Indicadores de bondad de ajuste del modelo	
Índice de Ajuste Normalizado (NFI)	0.9712
Índice de Ajuste no Normalizado (NNFI)	0.9881
Índice de Ajuste Comparativo (CFI)	0.9687
Índice de Ajuste Incremental (IFI)	0.9841
Índice de Ajuste de McDonald (MFI)	0.9667
Error cuadrático medio de aproximación (RMSEA)	0.0371

Fuente: elaboración propia.

La tabla 8 presenta un análisis comparativo de los puntajes de cada subescala entre hombres y mujeres del PANAS-SF. Destaca una diferencia estadísticamente significativa en el AN, utilizando la U de Mann-Whitney, debido a la distribución no normal de los datos ($p < 0.001$). Las diferencias se indican para cada variable junto con la desviación estándar (Ds). Se esperaría que las mujeres mostraran mayores puntajes en AP y AN, en comparación con los hombres, basados en análisis previos y la literatura sobre diferencias emocionales de género.

Tabla 8. Puntaje en las subescalas en hombres y mujeres del cuestionario PANAS-SF

Variable	Hombres	Mujeres	Estadístico U de Mann-Whitney	Valor de p
	M (Ds)	M (Ds)		
Afecto positivo	16.81(3.64)	19.45 (3.69)	---	---
Afecto negativo	20.33 (3.34)	22.69(3.63)	250	< 0.001

$p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

Composición grupos afectivos

Se empleó un análisis de conglomerados k-medias para distribuir las puntuaciones de los participantes en torno a cuatro perfiles afectivos establecidos por Norlander et al. (2002), ampliamente utilizados en la literatura (Morán, 2017). Esta técnica es recomendada para la identificación de perfiles en muestras de tamaño moderado y grande (Hair et al., 2019). Para determinar el número óptimo de conglomerados se evaluaron soluciones entre dos y seis grupos, considerando de manera conjunta criterios estadísticos y conceptuales.

La solución de cuatro conglomerados presentó un índice de silueta (0.54), que indica una adecuada cohesión interna y separación entre los grupos (Dudek, 2019). Aunque el criterio de información bayesiano continuó disminuyendo ligeramente en las soluciones de cinco y seis conglomerados, la reducción fue marginal y no produjo mejoras sustanciales en la interpretabilidad de los perfiles (Zhang et al., 2023). La estabilidad de la solución fue evaluada mediante procedimientos de *bootstrap* con 1000 remuestreos, estableciendo un índice promedio de estabilidad de 0.817, que respalda la robustez de la clasificación obtenida. Los perfiles afectivos se establecieron según las puntuaciones medias de AP y AN , de la siguiente manera: para AP , niveles bajos si $x \leq 2.6$ y niveles altos si $x \geq 2.61$; para el AN , niveles bajos si $x \leq 3.5$ y niveles altos si $x \geq 3.51$. Los resultados del análisis revelaron la composición de cuatro grupos afectivos distintos, como se muestra en la figura 1.

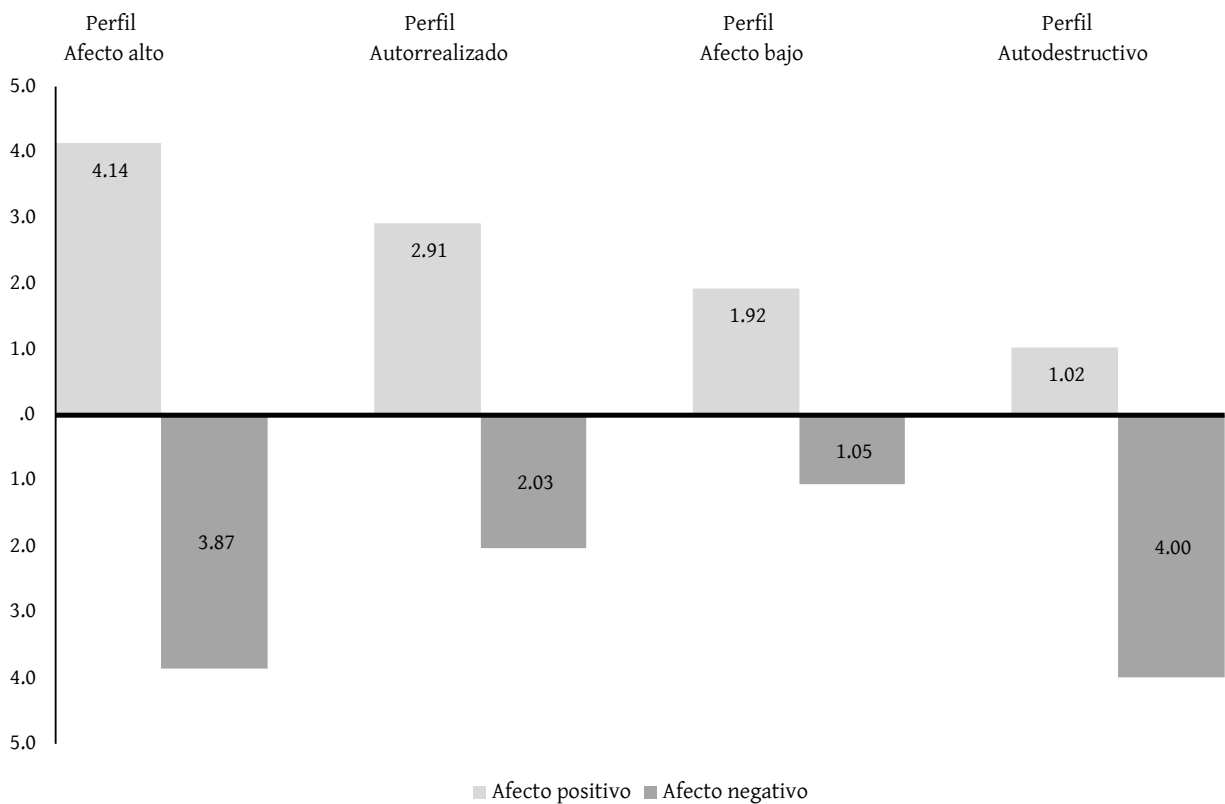


Figura 1. Composición de los grupos afectivos

Fuente: elaboración propia.

El primer grupo, con 97 participantes (21.01 %), mostró puntuaciones altas en AP y AN, correspondiente al perfil afecto alto. El segundo grupo, con 51 participantes (11.04 %), exhibió alto AP y bajo AN, denominado perfil autorrealizado. El tercer grupo incluyó a 98 sujetos (21.21 %), con AP y AN bajos, característicos del afecto bajo o indiferente. El cuarto grupo, con 216 participantes (46.75 %), mostró puntuaciones bajas en AP y altas en AN y clasifica en el perfil autodestructivo.

Diferencias entre los perfiles afectivos en optimismo y pesimismo

Los datos revelaron diferencias estadísticamente significativas de AP entre los cuatro grupos afectivos (tabla 9). El perfil afectivo alto mostró niveles considerablemente mayores de optimismo frente a participantes de los perfiles autodestructivo, autorrealizado y afectivo bajo ($p < 0.001$). Por otro lado, el perfil autodestructivo presentó, claramente, menores niveles de optimismo frente a los perfiles afectivo bajo y alto ($p < 0.001$).

También se identificaron diferencias estadísticamente representativas en AN entre los cuatro perfiles (tabla 9). Participantes con perfil autorrealizado reportaron niveles significativamente más bajos de pesimismo, en comparación con los sujetos de los perfiles autodestructivo, afectivo alto y afectivo bajo ($p < 0.001$). Por otro lado, participantes con perfil autodestructivo mostraron niveles notoriamente más altos de pesimismo, en comparación con los participantes de los perfiles afectivo bajo y alto ($p < 0.001$).

Tabla 9. Medias y desviaciones estándar obtenidas por los cuatro perfiles afectivos

Perfiles	Afecto positivo		Afecto negativo	
	M	DS	M	DS
Afectivo alto	20.69	2.98	18.92	2.09
Autorrealizado	18.39	3.86	9.16	1.43
Afectivo bajo	9.60	2.02	13.60	2.01
Autodestructivo	8.12	2.04	22.01	2.31

DS: desviación estándar.

Fuente: elaboración propia.

Discusión

Los datos recolectados en el presente estudio ofrecen evidencia empírica sobre el estado emocional de los gerentes del sector servicios en Bogotá, en el contexto posterior a la pandemia de COVID-19 y un escenario de transformación del mercado laboral asociado a la Gran Renuncia. El hallazgo más significativo es la alta prevalencia del perfil afectivo autodestructivo (46.75%), caracterizado por baja AP y alta AN. Este resultado sugiere la presencia de estados emocionales predominantemente negativos en una proporción importante de los gerentes evaluados, lo cual resulta relevante desde la perspectiva del bienestar subjetivo en contextos organizacionales

El predominio de estados emocionales negativos —con porcentajes superiores al 70% en ítems como depresión, tristeza y enfado— sugiere alguna condición de vulnerabilidad emocional en algunas personas que hacen parte de la muestra. Esta situación contrasta con estudios que destacan la relevancia del bienestar subjetivo como predictor de comportamientos éticos, resilientes y sostenibles en el liderazgo (Sarwar et al., 2020; De Neve & Sachs, 2020). En efecto, Sarwar et al. (2020) argumentan que emociones positivas amplían el repertorio cognitivo y favorecen la toma de decisiones éticas, lo cual es crucial en escenarios organizacionales altamente inciertos. No obstante, dado el diseño transversal del estudio, estos resultados deben interpretarse como una caracterización del estado afectivo en un momento específico, sin establecer relaciones causales entre condiciones laborales y bienestar subjetivo.

Los bajos niveles de AF identificados en esta muestra limitan, en términos descriptivos, la presencia de estados emocionales asociados con una mayor apertura cognitiva y flexibilidad psicológica, aspectos que la literatura ha vinculado con el pensamiento divergente, resolución creativa de problemas y funcionamiento adaptativo en contextos laborales (Yıldırım & Arslan, 2022). Desde esta perspectiva, la prevalencia de estados AF podría estar restringiendo la innovación y el afrontamiento proactivo, dos competencias esenciales en entornos laborales afectados por fenómenos como la Gran Renuncia. Sin embargo, en el marco de la investigación que estamos presentando, estas asociaciones se entienden como referencias teóricas y no como relaciones empíricamente verificadas.

A partir de los resultados, se refuerza la necesidad de abordar el bienestar emocional de los líderes como un elemento de interés para el estudio de organizaciones contemporáneas. La literatura reciente ha subrayado que las emociones positivas en los líderes no solo impactan su propio desempeño, sino también el de sus equipos, al fomentar entornos laborales más comprometidos y colaborativos (Teo et al., 2020). La baja presencia de AF identificada en esta investigación plantea un riesgo claro en este sentido, especialmente considerando que un liderazgo emocionalmente negativo tiende a generar climas organizacionales tóxicos, caracterizados por desmotivación y alta rotación.

Además, Hameed et al. (2022) señalan que el bienestar subjetivo de los líderes podría influir en la capacidad de implementar prácticas efectivas de gestión del talento. En esta investigación, los perfiles con mayor AF (autorrealizados y neutro-positivos) representan solo el 37.2% de la muestra, lo que sugiere que podría limitar la adopción de enfoques innovadores y personalizados en el desarrollo del capital humano. Este patrón podría tener implicaciones prácticas en el contexto actual, en el que las organizaciones enfrentan retos cruciales para retener talento calificado y responder a las demandas de propósito, autonomía y bienestar, que impulsan fenómenos como la Gran Renuncia (Klotz, 2022; Sull et al., 2022).

Por otro lado, los datos recolectados indican que el perfil emocional del líder constituye un aspecto potencialmente relevante (dinamizador o inhibidor para comprender la cultura organizacional). Líderes con alta AN, como los predominantes en este estudio, podrían reforzar prácticas defensivas, conservadoras o autoritarias, en contraste con estilos de liderazgo empático, inclusivo y orientado al desarrollo humano. Esto concuerda con estudios de psicología organizacional que han demostrado cómo los estados emocionales de los gerentes se propagan en sus equipos, afectando el compromiso, el clima afectivo y, en última instancia, la intención de permanencia en la organización (Darvishmotevali & Ali, 2020).

Asimismo, la distribución de perfiles afectivos identificada es coherente con el modelo de Norlander et al. (2002), lo que avala la utilidad del PANA-SF para la clasificación tipológica del afecto en la población directiva, y esto, a su vez, fortalece las posibilidades de replicabilidad. No obstante, la alta proporción de gerentes en el perfil autodestructivo representa una desviación preocupante respecto de estudios previos, en los que dicho perfil solía ser

minoritario (Hamid & Cheng, 1996; Archer et al., 2008). Este desplazamiento puede interpretarse como un efecto contextual asociado al desgaste acumulado durante y después de la pandemia, así como a las presiones psicológicas vinculadas con la incertidumbre económica, la sobrecarga laboral y la responsabilidad sobre equipos emocionalmente agotados.

Además, los perfiles autorrealizados mostraron puntajes significativamente más bajos en AN que los demás, en línea con estudios que vinculan esta configuración emocional con mayor resiliencia, satisfacción y desempeño profesional (García & Moradi, 2013; Schütz et al., 2014). Sin embargo, su baja prevalencia (11.04%) refleja una carencia preocupante de líderes en condiciones emocionales óptimas para enfrentar los desafíos actuales de las organizaciones.

Estos hallazgos subrayan la urgencia de implementar intervenciones organizacionales orientadas a la salud mental de los líderes. La alta prevalencia del perfil autodestructivo demanda acciones preventivas y restaurativas que no solo promuevan el bienestar subjetivo individual, sino que fortalezcan la capacidad de las empresas para navegar en escenarios de alta incertidumbre y cambio constante. Programas de apoyo psicológico, entrenamiento en competencias socioemocionales y rediseño del trabajo gerencial pueden constituir estrategias efectivas para revertir los efectos negativos observados.

En este sentido, se alinea lo encontrado con lo señalado por De Neve y Sachs (2020), quienes destacan que el bienestar subjetivo es un insumo estratégico para la planificación organizacional sostenible. Gerentes emocionalmente equilibrados están en mejores condiciones de desarrollar visiones de largo plazo, liderar con empatía y sostener prácticas responsables. En contraste, los hallazgos de este estudio sugieren que gran parte de los líderes analizados podrían estar tomando decisiones desde estados afectivos limitantes, que afectan no solo su rendimiento, sino la salud organizacional en su conjunto.

El contexto de la Gran Renuncia proporciona un marco interpretativo para comprender los resultados obtenidos. Este fenómeno ha sido descrito en la literatura como una transformación en las expectativas laborales, donde aspectos como el propósito, el bienestar emocional y la autonomía adquieren una mayor relevancia en la experiencia laboral de los trabajadores (Klotz, 2022; Sull et al., 2022). En este sentido, el análisis del bienestar subjetivo de los gerentes puede ser relevante para entender cómo se insertan estas dinámicas en los niveles directivos, no como un beneficio colateral, sino como un pilar de la

estrategia empresarial. Esto implicaría, por ejemplo, repensar los criterios tradicionales de evaluación del desempeño gerencial, incorporando métricas de afectividad, empatía, capacidad relacional y equilibrio emocional como indicadores de éxito organizacional.

Los resultados también respaldan la utilidad del PANAS-SF como herramienta para la identificación de perfiles afectivos en población gerencial, lo cual abre posibilidades para investigaciones futuras que integren variables organizacionales adicionales o diseños longitudinales. Asimismo, investigaciones comparativas entre sectores económicos y regiones geográficas podrían aportar mayor comprensión sobre los factores que modulan los perfiles afectivos gerenciales. También, sería valioso analizar cómo estos perfiles afectan indicadores clave como la rotación, el desempeño del equipo, la innovación, en el contexto de adopción de inteligencia artificial.

Otro aspecto relevante de este estudio es que aporta evidencia en un contexto latinoamericano sobre el que existe escasa información respecto al bienestar subjetivo de directivos. La mayor parte de la literatura disponible proviene de Europa o Norteamérica, por lo tanto, los resultados obtenidos amplían el conocimiento sobre la realidad de los gerentes colombianos y constituyen un punto de partida para investigaciones comparativas en otros países de la región.

Desde una perspectiva aplicada, los resultados sugieren que la evaluación periódica del bienestar subjetivo mediante instrumentos breves, como el PANAS-SF, constituye un insumo útil para la identificación temprana de necesidades de apoyo emocional en población directiva. Su utilización no reemplaza otras estrategias de evaluación organizacional, pero puede complementar programas de promoción del bienestar y prevención de riesgos psicosociales.

Conclusiones

Se han identificado diversos estudios previos que abordan las propiedades psicométricas de la escala PANAS-SF; sin embargo, su aplicación en poblaciones directivas en contextos similares ha sido limitada, particularmente en el ámbito latinoamericano y en escenarios asociados a

transformaciones recientes del mercado laboral. En este sentido, el presente estudio aporta evidencia empírica sobre su funcionamiento en gerentes de pymes del sector servicios en Bogotá, ampliando el campo de utilización del instrumento hacia poblaciones directivas poco representadas en la literatura.

Los resultados obtenidos permiten describir la distribución de perfiles afectivos en la población analizada, destacando la presencia predominante del perfil autodestructivo, caracterizado por bajos niveles de AP y altos niveles de AN. Este hallazgo contribuye a la comprensión del bienestar subjetivo en poblaciones directivas, desde un enfoque descriptivo y psicométrico. En este sentido, la identificación de perfiles afectivos diferenciados demuestra que el bienestar subjetivo en población directiva no constituye un fenómeno homogéneo, lo que resalta la conveniencia de diseñar estrategias organizacionales ajustadas a las características emocionales de los distintos grupos de líderes.

Asimismo, el estudio confirma la adecuada consistencia interna y validez factorial del PANAS-SF en la muestra analizada, lo que valida su utilidad como instrumento para la evaluación del AP y AN en contextos y poblaciones organizacionales similares.

En relación con el contexto interpretativo de la denominada Gran Renuncia, este estudio la utiliza como marco de referencia para situar la relevancia del bienestar subjetivo en el entorno laboral contemporáneo. No obstante, no se evalúa empíricamente este fenómeno ni su impacto directo en la muestra, por lo que las interpretaciones deben entenderse en un nivel estrictamente contextual y teórico. De manera similar, la gobernanza responsable se aborda como un marco conceptual de discusión, y no como una variable medida en el diseño del estudio. En consecuencia, cualquier relación entre los perfiles afectivos identificados y las prácticas de gobernanza debe considerarse una extensión teórica derivada de la literatura previa. Sin embargo, se recomienda la implementación de programas de apoyo psicológico, estrategias de resiliencia y la adopción de modelos de gestión más flexibles y centrados en el empleado directivo. Por otro lado, también se recomienda a las organizaciones la necesidad de priorizar la creación de entornos laborales que valoren el equilibrio entre vida y trabajo, fomentando así el bienestar subjetivo, la retención de talento y un clima organizacional positivo.

Los resultados observados permiten considerar el bienestar subjetivo como una dimensión relevante para futuras investigaciones sobre liderazgo y gobernanza responsable. Con todo, el presente estudio no evaluó de manera directa dichas prácticas, por lo que las relaciones planteadas deben interpretarse como implicaciones teóricas derivadas de los perfiles afectivos identificados, lo cual proporciona una visión integral del bienestar subjetivo de los gerentes en términos de AP y AN.

La investigación presenta varias limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. En primer lugar, el muestreo no probabilístico dificulta la generalización de los hallazgos. En segundo lugar, la muestra se circunscribe a gerentes de pymes del sector servicios en Bogotá, lo que restringe su aplicabilidad a otros contextos geográficos o sectoriales. Adicionalmente, el diseño transversal impide establecer relaciones causales o evolutivas del bienestar subjetivo en el tiempo. Pese a esto, los resultados constatan la relevancia de continuar investigando el bienestar subjetivo en población directiva mediante diseños longitudinales y modelos que integren variables organizacionales adicionales, como liderazgo, clima organizacional, retención de talento y contexto de inteligencia artificial, con el fin de profundizar en la comprensión de estas dinámicas desde una perspectiva empírica más amplia.

Roles de contribución (taxonomía de CRediT)

Pilar Pulido-Ramírez: conceptualización, investigación, metodología y redacción.

Carlos Almaza-Junco: conceptualización, análisis formal, investigación, metodología y redacción.

Financiación

Para la elaboración del artículo no se contó con ningún tipo de financiación externa.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no se presenta conflicto de intereses en cuanto a la elaboración, desarrollo o publicación de este artículo.

Consideraciones éticas

El estudio se realizó de acuerdo con los principios éticos aplicables a los procesos de investigación.

Disponibilidad de datos

Los datos utilizados en el presente estudio no se encuentran disponibles públicamente, debido a razones de confidencialidad, protección de la información y anonimización de los participantes. Su divulgación puede comprometer la privacidad de las personas participantes y las condiciones bajo las cuales fueron recopilados. No obstante, pueden estar disponibles previa solicitud razonable a los autores, siempre que dicha solicitud sea compatible con las condiciones de confidencialidad, anonimización y las disposiciones éticas aplicables.

Declaración sobre el uso de modelos de lenguaje (LLM)

Para la creación de este documento se contó con la asistencia parcial de modelos de lenguaje de gran escala (LLM, por sus siglas en inglés), específicamente ChatGPT, utilizado únicamente como apoyo en aspectos gramaticales y de redacción. Vale añadir que todas las decisiones finales respecto al contenido, estructura y argumentación del manuscrito

fueron tomadas por sus autores, quienes asumimos la plena responsabilidad por la integridad y originalidad del trabajo presentado.

Referencias

- Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Sidek, M. M. (2017, septiembre). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. *Journal of Physics: Conference Series*, 890(1), 012163. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/890/1/012163>
- Aldowaish, A., Kokuryo, J., Almazyad, O., & Goi, H. C. (2022). Environmental, social, and governance integration into the business model: Literature review and research agenda. *Sustainability*, 14(5), 2959. <https://doi.org/10.3390/su14052959>
- Anderson, T. (2021). Keeping the workforce healthy and safe during COVID-19 at Woodside. *The APPEA Journal*, 61(2), 357-361. <https://doi.org/10.1071/AJ20154>
- Archer, T., Adolfsson, B. & Karlsson, E. Affective personality as cognitive-emotional presymptom profiles regulatory for self-reported health predispositions. *Neurotox Res* 14, 21-44 (2008). <https://doi.org/10.1007/BF03033573>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Balatsky, G., & Diener, E. (1993). Subjective well-being among Russian students. *Social Indicators Research*, 28(3), 225-243. <https://doi.org/10.1007/BF01079019>
- Bofinger, P., Dullien, S., Felbermayr, G., Fuest, C., Hüther, M., Südekum, J., & Weder di Mauro, B. (2020). Economic implications of the corona crisis and economic policy measures. *Wirtschaftsdienst*, 100, 259-265. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2628-0>
- Cabrera Barbecho, F., Coronel-Pangol, K., & Flores Sánchez, G. (2023). Impacto del COVID-19 sobre el desempeño financiero empresarial: una mirada a las grandes empresas privadas del Ecuador. *Estudios Gerenciales*, 39(169), 476-488. <https://doi.org/10.18046/j.est-ger.2023.169.6044>
- Cropanzano, R., Keplinger, K., Lambert, B. K., Caza, B., & Ashford, S. J. (2023). The organizational psychology of gig work: An integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 492. <https://doi.org/10.1037/apl0001029>
- Cuartas Marín, J. C., Pulido Ramírez, M. del P., & Almanza Junco, C. A. (2022). Compromiso, intercambio de conocimiento y desempeño organizacional en tiempos de la covid 19: un estudio en empresas de servicios en la ciudad de Bogotá. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 22(2), 93-105. <https://doi.org/10.24054/face.v22i2.1333>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Demografía y dinámica empresarial*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/jun_2022_nota_estadistica_demografia_empresarial.pdf
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- Das, K. V., Jones-Harrell, C., Fan, Y., Ramaswami, A., Orlove, B., & Botchwey, N. (2020). Understanding subjective well-being: Perspectives from psychology and public health. *Public Health Reviews*, 41, 1-32. <https://doi.org/10.1186/s40985-020-00142-5>
- De Neve, J. E., & Sachs, J. D. (2020). Sustainable development and human well-being. *World Happiness Report*, 113-128. <https://bit.ly/4cEDqWL>
- Dey, M., & Loewenstein, M. A. (2020). How many workers are employed in sectors directly affected by COVID-19 shutdowns, where do they work, and how much do they earn? *Monthly Labor Review*, 1-19. <https://doi.org/10.21916/mlr.2020.6>
- Dudek, A. (2019). Silhouette index as clustering evaluation tool. En *Conference of the section on classification and data analysis of the polish statistical association* (pp. 19-33). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-52348-0_2
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3). <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- García, D. (2023). The story of the affective profiles model: Theory, concepts, measurement, and methodology. En *The affective profiles model: 20 years of research and beyond* (pp. 3-23). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-24220-5_1
- Garcia D., & Moradi S. (2013). The affective temperaments and well-being: Swedish and Iranian adolescents' life satisfaction and psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 14, 689-707. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9349-z>
- Garfin, D. R., Silver, R. C., & Holman, E. A. (2020). The novel coronavirus (COVID-2019) outbreak: Amplification of public health consequences by media exposure. *Health Psychology*, 39, 355-357. <https://doi.org/10.1037/hea0000875>
- Gençöz, T. (2000). Positive and negative affect schedule: A study of validity and reliability. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(46), 19-28.
- Guerrero-Sánchez, P., & Guerrero-Grajeda, J. (2023). La gran renuncia, aspectos psicológicos, económicos, y la resiliencia organizacional en EUA y México. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 12(23), 15-49. <https://doi.org/10.23913/ricsh.v12i23.300>

- Hair Jr, J., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). *Essentials of business research methods*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429203374>
- Hameed, I., Ijaz, M. U., & Sabharwal, M. (2022). The impact of human resources environment and organizational identification on employees' psychological well-being. *Public Personnel Management*, 51(1), 71-96. <https://doi.org/10.1177/00910260211001397>
- Hamid, P. N., & Cheng, S.-T. (1996). The development and validation of an index of emotional disposition and mood state: The Chinese Affect Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 56(6), 995-1014. <https://doi.org/10.1177/0013164496056006006>
- Hilleras, P. K., Jorm, A. F., Herlitz, A., & Winblad, B. (1998). Negative and positive affect among the very old: A survey on a sample age 90 years or older. *Research on Aging*, 20(5), 593-610. <https://doi.org/10.1177/0164027598205003>
- Joiner Jr, T. E., Sandin, B., Chorot, P., Lostao, L., & Marquina, G. (1997). Development and factor analytic validation of the SPANAS among women in Spain: (More) cross-cultural convergence in the structure of mood. *Journal of Personality assessment*, 68(3), 600-615. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6803_8
- Jöreskog, K. G., Olsson, U. H., & Wallentin, F. Y. (2016). *Multivariate analysis with LISREL* (vol. 10, pp. 978-3). Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-33153-9>
- Kercher, K. (1992). Assessing subjective well-being in the old-old: The PANAS as a measure of orthogonal dimensions of positive and negative affect. *Research on Aging*, 14(2), 131-168. <https://doi.org/10.1177/0164027592142001>
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*, 1, 1-5. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Krohne, H. W., Egloff, B., Kohlmann, C. W., & Tausch, A. (1996). Untersuchungen mit einer deutschen Version der "Positive and negative Affect Schedule" (PANAS). *Diagnostica-Göttingen*, 42, 139-156. <https://doi.org/10.1037/t49650-000>
- Kuzior, A., Kettler, K., & Rąb, Ł. (2022). Great resignation—ethical, cultural, relational, and personal dimensions of generation Y and Z employees' engagement. *Sustainability*, 14(11), 6764. <https://doi.org/10.3390/su14116764>
- Larsen, R. J., & Diener, E. (1992). Promises and problems with the circumplex model of emotion. En M. S. Clark (Ed.), *Emotion* (pp. 25-59). Sage.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>

- Maurizio, R. (2021). *Empleo e informalidad en América Latina y el Caribe: una recuperación insuficiente y desigual*. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/publications/empleo-e-informalidad-en-america-latina-y-el-caribe-una-recuperacion>
- Michie, J. (2020). The covid-19 crisis-and the future of the economy and economics. *International Review of Applied Economics*, 34(3), 301-303. <https://doi.org/10.1080/02692171.2020.1756040>
- Monroe, C., Loresto, F., Horton-Deutsch, S., Kleiner, C., Eron, K., Varney, R., & Grimm, S. (2021). The value of intentional self-care practices: The effects of mindfulness on improving job satisfaction, teamwork, and workplace environments. *Archives of Psychiatric Nursing*, 35(2), 189-194. <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2020.10.003>
- Morán, M. C., Fínez, M. J., & Fernández-Abascal, E. G. (2017). Sobre la felicidad y su relación con tipos y rasgos de personalidad. *Clínica y Salud*, 28(2), 59-63. <https://doi.org/10.1016/j.clysa.2016.11.003>
- Neely-Barnes, S., Hirschi, M., Taylor, L., Delavega, E., Malone, C., Shelley, S. A., (2023). The Great Resignation and its impact in behavioral health and social services. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 48(2), 150-163. <https://doi.org/10.1080/23303131.2023.2271055>
- Ng, E., & Stanton, P. (2023). Editorial: The great resignation: managing people in a post COVID-19 pandemic world. *Personnel Review*, 52(2), 401-407. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-914>
- Norlander, T., Bood, S. Å., & Archer, T. (2002). Performance during stress: Affective personality, age, and regularity of physical exercise. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 30(5), 495-508. <https://doi.org/10.2224/sbp.2002.30.5.495>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychological theory*. McGraw-Hill; Psychometrika. <https://doi.org/10.1007/BF02301419>
- Ran, J., Liu, H., Yuan, Y., Yu, X., & Dong, T. (2023). Linking career exploration, self-reflection, career calling, career adaptability and subjective well-being: A self-regulation theory perspective. *Psychology Research and Behavior Management*, 2805-2817. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S420666>
- Sánchez, P. G., & Grajeda, J. G. (2023). La gran renuncia, aspectos psicológicos, económicos, y la resiliencia organizacional en EUA y México. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas: RICSH*, 12(23), 15-49. <https://doi.org/10.23913/ricsh.v12i23.300>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. En *Handbook of market research* (pp. 587-632). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15

- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: A cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Schütz E., Garcia D., Archer T. (2014). Affective state, stress, and type-A personality as a function of gender and affective profiles. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 3, 51-64. <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2013.450>
- Shahzad, M. F., Martins, J. M., Rita, J., Xu, S., & Mushtaq, H. M. (2024). Assessing the impact of strategic HR practices on talent retention through job satisfaction and work engagement: Moderating role of psychological empowerment. *Sage Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241281836>
- Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022, 11 de enero). Toxic culture is driving the great resignation. *MIT Sloan Management Review*. <https://bit.ly/3zH84jK>
- Teo, S. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>
- Terraciano, A., McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (2003). Factorial and construct validity of the Italian Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). *European Journal of Psychological Assessment*, 19(2), 131. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.19.2.131>
- Tessema, M., Tesfom, G., Faircloth, M., Tesfagiorgis, M. and Teckle, P. (2022) The “Great Resignation”: Causes, consequences, and creative HR management strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, 161-178. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101011>
- Tristán-López, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en Medición*, 6(1), 37-48. https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/9716/0463/3548/VOL_6_Articulo4_Indice_de_validez_de_contenido_37-48.pdf
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Desarrollo y validación de medidas breves de afecto positivo y negativo: las escalas PANAS. *Revista de Personalidad y Psicología Social*, 54 (6), 1063-1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- Yıldırım, M., & Arslan, G. (2022). Exploring the associations between resilience, dispositional hope, preventive behaviours, subjective well-being, and psychological health among adults during early stage of COVID-19. *Current Psychology*, 41(8), 5712-5722. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01177-2>
- Zhang, J., Yuhong, Y., & Jie, D. (2023). Information criteria for model selection. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 15(5). <https://doi.org/10.1002/wics.1607>