

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO



La implicación en el trabajo y la relación interpersonal como aspectos de crecimiento desde el Desarrollo Humano en el personal administrativo de una empresa manufacturera transnacional

TESIS que para obtener el GRADO de
MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO

Presenta: **LETICIA OROZCO SÁNCHEZ**
Asesora **DRA. ANA ARACELI NAVARRO BECERRA**
Tlaquepaque, Jalisco. 23 de junio de 2020.

Resumen

El presente trabajo de investigación se enfoca en el personal administrativo del área de Tecnologías de Información de una empresa manufacturera transnacional. Este tipo de compañías, se enfrentan actualmente a una situación mundial crecientemente compleja, ya que se ven en la necesidad de mantenerse vigentes en el mercado, en medio de un marco de constante lucha competitiva por lograr altos niveles de productividad, viéndose forzadas a lidiar no solamente con las nuevas demandas de sus clientes, sino también con las exigencias del entorno global.

Esta situación precisa que la organización recurra a diferentes estrategias que reflejen resultados rápidos en el logro de sus objetivos, donde generalmente no se toma en cuenta al trabajador, quien se vive en un ambiente apresurado y atendiendo lo inmediato. Por lo anterior, el objetivo de este proyecto de investigación es describir la manera en que el personal que labora en el área de Tecnologías de Información de una empresa transnacional se reconoce con habilidades, experiencia y conocimiento, mismas que facilitan su crecimiento personal, profesional y laboral. Para ello, fue necesario partir de su implicación en el trabajo y de la relación interpersonal que establecen con sus compañeros en el entorno laboral.

El referente teórico parte del campo del Desarrollo Humano, de la perspectiva del Enfoque Centrado en la Persona, de Carl Rogers, de la mirada organizacional, la cultural de la organización y el capital social, principalmente. En cuanto a la estrategia metodológica, se optó por el método cualitativo. Para recuperar la experiencia de las personas que trabajan en el proceso de reconocerse como personas, se optó por recurrir al método fenomenológico. La técnica elegida fue la entrevista fenomenológica, la cual fue aplicada a cuatro trabajadores.

A través del análisis de datos resultaron tres categorías: 1) experiencias en el trabajo, donde se muestra que estas tienen una injerencia muy fuerte con las decisiones que los trabajadores puedan tomar, así como su vinculación con el ámbito personal, 2) organización, que es el marco donde laboran y por lo tanto voltear a verlo ayuda a comprender la manera en la que se viven, y 3) relaciones interpersonales y capital social,

las cuales revelan que dependiendo la gente que conozcan y la manera de relacionarse, genera ciertos comportamientos. Los resultados muestran que la implicación en el trabajo se encuentra presente de manera transversal en todas ellas. Asimismo, se da cuenta de las ventajas que tiene la organización y de la cultura de la organización, las generadoras de algunas prácticas para el logro de sus metas.

Palabras clave: empresas manufactureras transnacionales, personal administrativo Desarrollo Humano, Enfoque Centrado en la Persona, implicación en el trabajo.

	Índice	Página
	Introducción	5
I.	Problematización	7
	Acercamiento a la población de estudio	9
	Pregunta de investigación	15
	Objetivos	15
	General	15
	Específicos	15
II.	Justificación	16
	Implicación personal	19
III.	Estado del arte	21
IV.	Marco teórico	33
V.	Diseño metodológico	45
	Plan de acción	49
	Consideraciones éticas-consentimiento informado	61
	Fundamentación para el análisis de datos	62
VI.	Resultados	65
VII.	Conclusiones finales	92
VIII.	Referencias	102
IX.	Anexos	107

Introducción

En la actualidad las empresas manufactureras transnacionales se encuentran en un momento cada vez más globalizado, donde está presente la constante de una mayor competencia, acompañada de la imperiosa necesidad por mantener la ventaja competitiva, la cual es una de las principales preocupaciones por parte de los tomadores de decisiones, debido a que de ello depende el incremento de su productividad y su vigencia en el mercado financiero.

En este complejo entramado de relaciones económicas globales donde están inmersas las empresas manufactureras transnacionales, los trabajadores viven en un mundo apresurado, provocando una falta de sinergia reflejada en la variabilidad del logro de sus metas a través del desempeño. Esto sucede debido a que se encuentran en un ambiente sumamente cambiante, tanto por las exigencias de las nuevas tecnologías, como ante la necesidad de estar vigentes en los mercados globales y generar mayores ganancias. Las empresas transnacionales forman parte de una dinámica caracterizada por el cambio y la movilidad constante en sus estrategias de operación y en sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, donde poco se ha explorado, como un elemento importante, la manera en la que se dan las relaciones interpersonales.

Lo anterior genera como consecuencia una afectación directa en sus trabajadores, quienes articulan estrategias de permanencia ante los vaivenes de una dinámica de cambios, la cual se manifiesta en diversos comportamientos y respuestas de los mismos trabajadores ante tal ambiente de convivencia laboral; dichas reacciones repercuten en su forma de sentir y de relacionarse por el hecho de no percibirse atendidos ni reconocidos, puesto que, los tomadores de decisiones, no les reconocen ni sus habilidades ni sus capacidades en el trabajo. En suma, los trabajadores suelen ser considerados como elementos al servicio de la empresa manufacturera transnacional.

Es necesario precisar que, el contexto laboral de la organización no determina el comportamiento ni las actitudes de los trabajadores, sino que ellos cuentan con distintos recursos para la toma de decisiones dentro de sus espacios de trabajo, recursos que no son identificados, alentados, valorados o reconocidos por las personas a quienes

reportan o tienen el poder de decisión en la actualidad. Asimismo, hay una multiplicidad de matices en sus prácticas de acuerdo con su ocupación, con su biografía e intereses, en especial, en el ámbito personal-laboral.

En este sentido, cabe señalar que es en el marco de la organización donde estos trabajadores se viven todos días, razón por la cual resulta importante considerarlo, ya que ellos se relacionan a través de su estructura y la forma como funciona. Es mediante su cultura organizacional que estas personas muestran ciertos comportamientos, ya que esta se refiere a las formas en las que interactúan, a ese conjunto de actitudes, sentimientos, percepciones, hábitos, rituales, tradiciones, creencias y valores que existen pero que muchas veces no se ven y que, sin embargo, pueden favorecer determinadas conductas. Por lo tanto, para comprender mejor sus experiencias, es necesario acercarse a la mirada tanto a la organización como a su cultura.

En particular, el objetivo de este proyecto de investigación fue describir la manera en que el personal que labora en el área de Tecnologías de Información de una empresa transnacional se reconoce con habilidades, experiencia y conocimiento, mismas que facilitan su crecimiento personal, profesional y laboral, a partir de su implicación en el trabajo y la relación interpersonal que establecen con sus compañeros en el entorno laboral.

Este documento está dividido de la siguiente manera: se inicia con la exposición de la problematización, donde se muestra la construcción de la problemática de estudio, se incluyen los objetivos rectores para dicho proyecto y los supuestos. Asimismo, se hace hincapié en los trabajadores desde una mirada del Desarrollo Humano, para realizar una investigación que pueda favorecer el crecimiento personal de los trabajadores a partir de su implicación en el trabajo y de la relación interpersonal.

En el apartado número dos, se expone la justificación, espacio donde se aprovecha para explicitar los argumentos del por qué esta problemática merece ser estudiada. En seguida, se presenta la viabilidad de realizarlo, para después exponer la implicación personal de quien realiza el presente trabajo, así como la exposición de los prejuicios de los que se partía, lo anterior para dar una vista panorámica de las posturas en la toma

de decisiones, así como en la relación interpersonal con el otro al momento de la escucha.

Más adelante, en el tercer apartado, se presenta el estado del arte, donde se pretende mostrar un panorama general de los estudios realizados en torno al tema; al mismo tiempo, se incluye el aporte de este proyecto al campo de estudio de referencia. En el apartado número cuatro, se presenta el marco teórico, en el cual se explicita la relación entre la problemática de estudio y el campo del Desarrollo Humano como eje central para este proyecto de investigación.

Se continúa con el apartado número cinco, en el cual se muestra el diseño metodológico y el plan de acción. También se incluye la fundamentación para el análisis de los datos. Enseguida, se explicitan los resultados en el apartado número seis. En el apartado número siete se exponen las conclusiones. En el apartado número ocho, se muestran las referencias bibliográficas utilizadas como apoyo para el desarrollo de este proyecto, así como los anexos correspondientes en el apartado número trece.

I. Problematización

Existe una problemática que se presenta de manera constante en las empresas manufactureras transnacionales, especialmente en lo que se refiere al tema del personal, ya que su estilo de trabajo, su manera de conducirse al relacionarse con los demás, así como también en sus actividades al interior de la organización, inciden de forma directa en su desempeño laboral.

Esto se puede ver reflejado en situaciones como el hecho de realizar sus labores en tiempos que no están de acuerdo con los programados, desarrollándolas de manera independiente cuando se trata de trabajo en equipo, solo por mencionar algunos aspectos. Si bien es cierto que, el rendimiento de los trabajadores está en relación con su posición específica en el empleo, su experiencia laboral y su nivel de estudios, por ejemplo, también es cierto que trae consigo consecuencias tanto para los trabajadores como para la organización, ya sea del ámbito público o privado.

En general, la actitud del trabajador, por el hecho de no sentirse cómodo siendo parte del área, aceptado, o simplemente por tener alguna inconformidad de cualquier tipo, está completamente ligada con los resultados de su desempeño, el cual se ve mermado, puesto que se percibe segmentado y competitivo, lo cual trae consigo una afectación acumulativa en su persona y a largo plazo también para la organización.

Es importante comentar que, esta situación puede traer consecuencias en dos ámbitos específicos. Por un lado, afecta de manera negativa a la parte del personal, ya que disminuye su crecimiento profesional y laboral, mientras que, por otro lado, también tiene repercusiones en la organización, donde se presenta un aprovechamiento inadecuado de los recursos, que pueden ser económicos, de infraestructura e incluso humanos.

Las empresas manufactureras transnacionales se caracterizan por la complejidad en sus operaciones. De acuerdo con INEGI (2018), una empresa de manufactura es toda aquella actividad económica que convierte cualquier materia prima en diversos artículos para el consumo; es decir, las empresas manufactureras se encargan de la transformación de materias primas en productos parcial o totalmente terminados. En el caso de las manufactureras transnacionales, implica un trabajo de logística que supone el desplazamiento de materias primas y productos prácticamente a cualquier latitud en el mundo.

Muchas veces, no solamente se trata de trasladar la materia prima o el producto, ya sea terminado, o con sólo un porcentaje de avance para llegar a otro destino y allá terminarse, se hablaría también de verse en la necesidad de que sus trabajadores viajen de una ciudad a otra o de un continente a otro, por múltiples razones, como acudir a un entrenamiento, capacitar a otras personas, o por ser especialistas en algún tema y tener que ir a atender alguna situación de emergencia, entre otras.

Sin embargo, y a pesar de todos los movimientos que la compañía tenga que realizar, ésta siempre lo hace buscando tener algún beneficio que se vea reflejado en su productividad. Esto a través de colocar sus operaciones en cualquier territorio que le pueda traer una mejora económica, ya sea por un tema de logística, bajar costos en mano de obra, o sencillamente porque las leyes de ese lugar le dan ventajas que le pueden generar tener una mejor ganancia.

Debido a su complicada operación, se dividen las actividades de acuerdo con las tareas, recursos y capacidades de la empresa (Aktouf, 1998; Chiaventa, 1998 citados en Gálvez-Albarracín *et al*, 2016). Lo anterior provoca una compleja red de trabajo, debido a que, muchas de estas tareas se localizan en diferentes partes del mundo, y por ende, en diferentes idiomas; formas de trabajo, zonas horarias, usos y costumbres, dando como resultado una tarea de comunicación que, en ocasiones, es difícil realizar. Para lograr la colaboración entre equipos se vuelve necesario localizar las actividades en diferentes países, que, generalmente, se encuentran divididas en subtareas tan específicas que les impiden ver el peso y la importancia de cada esfuerzo individual dentro de la totalidad del proceso.

Por lo tanto, resulta conveniente realizar un abordaje, poniendo especial atención a un departamento específico como parte de la globalidad del proceso, dentro de la actividad de transformación de la que se encargan este tipo de industrias. Para poder ver de cerca lo descrito anteriormente, este trabajo se sitúa en el departamento de Tecnologías de Información, el cual se dedica al diseño, creación, estrategia, ambiente, administración e infraestructura que soporta los sistemas de comunicaciones, manufactura y servicios como Logística, Recursos Humanos y Finanzas, entre otros, de una empresa manufacturera transnacional, ubicada en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), en el estado de Jalisco.

Acercamiento a la población de estudio

Con la finalidad de indagar acerca de algunos aspectos que pudieran ser de utilidad para comprender la manera en que los trabajadores se viven en su día a día, dentro del área en una empresa manufacturera transnacional, se procedió a la aplicación de un cuestionario anónimo. Esto con el propósito de que la gente tuviera más libertad de expresión, el cual fue aplicado a miembros al azar de los diferentes departamentos que conforman la comunidad del área de Tecnologías de Información, también conocido como IT, por sus siglas en inglés, en el mundo de este tipo de compañías.

Esta muestra fue tomada del diez por ciento de la población, dando un total de sesenta encuestas que fueron aplicadas a personas de diferentes posiciones de todas las áreas de IT, desde analistas de sistemas, hasta directores. El cuestionario consta de tres

preguntas cerradas y un espacio abierto para comentarios, el cual se presentó en hoja blanca y fue llenado por puño y letra por el trabajador¹.

Como producto de esta indagación, se pudo constatar evidencia del tipo de relación que existe entre la organización y el trabajador y, por lo tanto, el resultado de su desempeño laboral, haciendo visible que, como consecuencia de este vínculo, existen situaciones que permiten identificar comportamientos que alcanzan a influir en el resultado de su trabajo y su manera de relacionarse para conseguir sus objetivos. De esa indagación sobresalen los siguientes aspectos:

Competitividad entre el personal y desarrollo de actividades individuales

Se busca que los objetivos sean cumplidos, que se llegue a la meta y obtener un resultado satisfactorio; por lo tanto, esto hace que la competitividad se dé no solamente entre el personal en general, sino también en el trabajo que hace cada uno de manera individual, es decir, que tanto la empresa como el equipo compitan con otras empresas, con otras áreas y entre ellos mismos.

Esto se evidencia cuando se está trabajando en el desarrollo de un proyecto, donde participan personas de diferentes áreas y con diferentes conocimientos; algunos se resisten a integrarse y tienden a resolver ellos solos los problemas que podrían ser resueltos como grupo de trabajo, sólo se dedican a hacer su parte, reforzando la idea de competencia o buscando ser vistos en solitario y no como un equipo.

Trabajo individual dentro del grupo

La gente tiende a trabajar de manera individual dentro del grupo, pueden estar cercanas físicamente, pueden tener el mismo jefe, pero tienden a hacer las cosas de manera autónoma y viendo por sus propios intereses; por tal motivo, no existe una cohesión entre sus miembros, percibiéndose la falta de colaboración entre los mismos.

Se observa que, en cada departamento, trabajan y conviven entre ellos con facilidad y se identifican dentro de su grupo, pero cuando se trata de representar y hacerse todos

¹ El lector puede consultar el instrumento en el apartado de anexos.

parte de una misma área general, como la de IT, es visible que les cuesta trabajo integrarse y contribuir a una sola causa; muchas veces se pide apoyo, pero no todos participan, o si lo hacen, no se comprometen igual, ni por objetivos comunes, sino por intereses personales.

Se “adueñan” del conocimiento para permanecer en el trabajo o ascender

Contar con un conocimiento específico significa un aspecto importante, no solamente hablando del tema de la permanencia dentro de la organización, también puede comprender el factor de la movilidad vertical en lo referente a los ascensos. Es común que los trabajadores se adueñen del conocimiento que tienen luego de varios años en la empresa que, aunque fue adquirido por la actividad desarrollada dentro de ella, y gracias a la convivencia con jefes y compañeros, la consideran parte de su patrimonio personal, y lo reservan para sí, incluso si el compartirlo pudiera facilitar el funcionamiento del área o del equipo, en beneficio de todos, incluido el propio.

Muchas veces se pide algún tipo de información a alguien y, como respuesta, en lugar de apoyar o tratar de orientar, el trabajador simplemente comenta que, no sabe o que necesita que se le den otros datos para poder proporcionar lo que le están pidiendo, esto por no perder tiempo o por no compartir lo que sabe, finalmente, es su manera de permanecer. Es difícil calcular a priori cuánto tiempo y esfuerzo se desperdicia por esta práctica.

Otra forma en la que se puede observar este comportamiento es cuando se le pregunta a alguien cómo se maneja determinada aplicación o alguna herramienta, terminan ayudando, pero solamente lo necesario, tratan de no explicar a profundidad; es evidente que no les gusta que los demás sepan cómo hacerlo y simplemente no lo enseñan, en un acaparamiento del capital llamado *know how*, que es uno de los intangibles más valiosos para cualquier compañía, y que, obliga a cada nuevo elemento, en cada posición, a empezar de cero.

Recurren a conocidos para lograr ascensos laborales

De igual manera, el personal recurre a sus conocidos en puestos de trabajo para su estancia en la compañía y para la movilidad vertical en la misma. Se percibe que las

relaciones sociales son ponderadas, lo cual resulta ser como un mecanismo, una forma de moverse, mediante la cual se puede lograr un ascenso o un cambio de área.

Sin embargo, no hay que dejar de hacer notar que es más fácil que se logre algo cuando se tienen conocidos en el departamento al cual se le va a solicitar ayuda. Algunos tienden a dar un servicio con mayor rapidez, porque se trata de un proyecto que les va a traer algún beneficio o porque se trata de llevar a cabo su idea. En cambio, cuando las relaciones interpersonales son sanas, contribuyen a la colaboración y a la mejor comunicación, lo que reditúa en una mejor dinámica en los grupos de trabajo.

Relaciones verticales entre el jefe y su personal

Existe una tendencia de atender lo inmediato debido al número de actividades que se tienen que resolver. Hay una comunicación deficiente entre las posiciones verticales, es decir, entre el jefe y la gente que le reporta. Generalmente, el acercamiento de los directivos o de la gente que tiene personal a su cargo se da solamente en situaciones que no resultan favorables, lo cual puede representar la falta de visibilidad de las actividades que realiza su equipo de trabajo. Se da una aproximación a los trabajadores únicamente durante situaciones urgentes o de crisis, haciendo que éstos perciban la cercanía de dichos directivos como una amenaza o como un problema o como una situación que les causará estrés.

Hay equipos que no conocen a los compañeros que se sientan en la fila que sigue o al lado, en el siguiente pasillo. En eventos de integración, donde asiste gente de otros departamentos como Finanzas o Recursos Humanos, por mencionar algunos, terminan por reunirse con gente de su mismo grupo, no intentan convivir con los otros. Incluso, habiendo un evento donde solo participe gente del área de Tecnologías de Información, al final terminan por agruparse con gente de su mismo equipo.

Con base en la indagación realizada, el resultado muestra cómo estos comportamientos tienen una vinculación directa con la filosofía y valores de la organización, lo cual nos permite reflexionar en las siguientes consecuencias que se dan en el personal administrativo:

- Retrasos en tiempos de entrega.
- Organización deficiente.
- Planeación deficiente.
- Comunicación escasa.
- Duplicidad de esfuerzos.
- Menor productividad.

Con base en el análisis de los resultados del cuestionario que se aplicó dentro del área de IT de una empresa manufacturera transnacional asentada en la ZMG, se apunta que, el desempeño de los trabajadores de dicho departamento está directamente relacionado con la falta de escucha por parte de quienes ocupan puestos con toma de decisiones. Se muestra un ambiente de competitividad y de trabajo individual dentro del grupo; se percibe una apropiación del conocimiento que impide el crecimiento del otro. De igual manera, recurren a conocidos para lograr beneficios como ascensos laborales, por ejemplo, y las relaciones de subordinación que existen se tornan deficientes.

Todo esto termina provocando determinadas reacciones y consecuencias en el personal administrativo del área de IT, aparte de las ya mencionadas, que se refieren a la parte del retraso en tiempos de entrega y duplicidad de esfuerzos, de planeación y organización deficiente, comunicación escasa y menor productividad. Existen otras igual de importantes, tales como: el aislamiento del trabajador, roces entre ellos mismos, actitud de no compartir, estancamiento laboral, impedimento de su propio desarrollo de capacidades y de las de otros compañeros, así como una limitación o reducción de oportunidades.

En suma, detrás de todo esto, esta persona del área administrativa del departamento de Tecnologías de Información se vive en el día a día haciendo sus actividades y, al mismo tiempo, experimentando sentimientos de frustración, enojo, falta de apoyo, de reconocimiento, celos por otros compañeros, resentimiento e incluso depresión.

Como parte de esta experiencia, al mismo tiempo se genera en ellos un conformismo por los resultados que obtienen, es decir, esto se convierte en un cúmulo de necesidades no

resueltas, que generan un círculo vicioso de trabajadores que actúan en consecuencia de no ser atendidos en sus necesidades humanas, y en una organización que no observa y atiende las necesidades de sus trabajadores, por ende, no se genera la productividad requerida por la compañía.

Dado lo anterior, se puede observar la forma en la que los trabajadores se viven en el área de Tecnologías de Información, como parte de la compañía transnacional dedicada a la manufactura a la que pertenecen, quienes conviven con tensiones en las relaciones que establecen con sus compañeros, con formas de trabajo individuales y actitudes que no benefician su desarrollo como personas. Asimismo, limitan su crecimiento personal y profesional. En consecuencia, es necesario focalizar en ellos a partir de su implicación; es decir, de sus emociones, de su experiencia laboral y relacional con los compañeros de trabajo; así como de las actividades que realizan, tomando en cuenta el contexto de la organización y su cultura.

De igual forma, el impacto del desempeño del trabajador en el ámbito de la organización no finaliza cuando éste termina su jornada de trabajo, sino que puede continuar e impactar en su desarrollo personal, es decir, lo que ocurre dentro de la empresa como parte de su forma de trabajo, y a su vez, puede permear otros aspectos de su vida. De la misma manera, el trabajador tiene una biografía, la cual influye a través de su relación interpersonal con los demás compañeros y en su integración como parte del ecosistema de su área de trabajo.

Si se pone atención en el trabajador, considerándolo como una persona con potencialidades, habilidades y capacidades que pueden favorecer su crecimiento personal, es posible que mejoren las condiciones de la organización, por ende, posiblemente se vería un incremento en la productividad y por lo tanto se podría tener un aprovechamiento de los recursos tanto económicos como humanos. Es aquí donde el Desarrollo Humano se convierte en una alternativa, ya que, éste permite hacer un enfoque en la persona, generando un ambiente de crecimiento, atendiendo la relación interpersonal y emocional del personal administrativo del área de IT de una empresa manufacturera transnacional. De lo anterior, se desprende la siguiente:

Pregunta para la investigación

¿Cómo la implicación en el trabajo y la relación interpersonal favorecen que el personal se reconozca con habilidades, conocimientos y experiencia en el contexto de una empresa transnacional?

Objetivo general:

Describir la manera en que la implicación en el trabajo y la relación interpersonal favorecen que el personal de IT se reconozca con habilidades, conocimientos y experiencia en el contexto de una empresa manufacturera transnacional.

Objetivos específicos:

- Identificar los rasgos de la relación interpersonal en los trabajadores de IT que favorecen el reconocimiento de sus habilidades y conocimientos en la empresa manufacturera transnacional.
- Identificar la implicación en el trabajo en la experiencia laboral del personal y en su desempeño en la empresa transnacional.
- Describir la manera en que la implicación en el trabajo y la relación interpersonal facilitan el reconocimiento de habilidades, conocimientos y experiencia en el personal de IT, en su desempeño en la empresa manufacturera transnacional.

Supuestos

- Hacer consciente que la implicación en el trabajo genera cambios.
- La relación interpersonal está relacionada con la persona y su desempeño laboral.
- El reconocimiento de las experiencias modifica algunas actitudes en la relación interpersonal.

II. Justificación

El desempeño laboral del personal administrativo del área de Tecnologías de Información de una empresa manufacturera transnacional es complejo, ya que presenta diferentes aristas, en gran medida, debido a que éste, genera que se invisibilicen diversos comportamientos, estilos de trabajo, roles, agendas ocultas e incluso formas de sentir por parte del trabajador, lo cual, en conjunto incide de forma directa no solamente de manera personal y profesional para el trabajador, sino también en el funcionamiento de la propia organización, por el hecho de tener una variabilidad en el aprovechamiento de los recursos.

Asimismo, este tipo de organizaciones se caracteriza por la complicada operación y la marcada segmentación de sus actividades en diferentes territorios y zonas horarias; aunado a lo que se desprende de ello, genera como consecuencia el hecho de contar con una comunicación deficiente, que a su vez afecta la manera de relacionarse y colaborar entre los diferentes grupos de trabajo que existen. En otras palabras, la estricta delimitación de las tareas asignadas a cada puesto de trabajo, sumadas al hecho de que, en ocasiones, a los trabajadores se les prohíbe inmiscuirse en las tareas de los compañeros, limita la interacción, los intercambios sociales y la cooperación entre ellos (Higuera, 2011).

Por el hecho de estar en un mundo globalizado y cada vez más competitivo, la organización se mantiene en la constante búsqueda por generar situaciones que orienten el cumplimiento de sus objetivos y metas, es decir, que sus resultados se vean reflejados en una mayor productividad. Tomando en cuenta que, su interés principal es mantener un determinado nivel de producción, sin considerar otros aspectos importantes como lo que se refiere a su personal, es aquí donde se establecen distintos tipos de relaciones entre la empresa y sus trabajadores, generando determinados comportamientos en el trabajador, que finalmente intervienen en su desempeño laboral y, al mismo tiempo, influyen en la manera de relacionarse para conseguir sus objetivos.

Ante tales actitudes como la competitividad entre el personal, el hecho de que se presente la tendencia a trabajar de manera individual dentro del grupo, la forma en la

que se apropian del conocimiento para permanecer en el empleo o ascender, recurrir a sus conocidos para buscar ascensos en el trabajo, así como la escasa comunicación en las relaciones verticales entre el jefe inmediato y el trabajador, modifican las actividades que realizan de manera cotidiana, como son los retrasos en tiempos de entrega, organización y planeación deficientes, duplicidad de esfuerzos, mala comunicación y por ende, menor productividad.

Debido a esta situación, el trabajador vive inmerso en un círculo vicioso, donde sus necesidades no son cubiertas, porque no percibe que sea escuchado; por consiguiente, tiende a comportarse orientado por las emociones ante lo que siente, mientras tanto, la organización continúa exigiendo un resultado donde al trabajador le requiere cada vez más esfuerzo lograrlo. Por esta razón, se coincide con Higuera (2011) al señalar que los trabajadores no van a dejar de ser las personas que son por el simple hecho de ser parte de una empresa, ellos siguen teniendo su propia forma de pensar y sus propias expectativas, y sus intereses siguen estando con ellos, lo cual incluye no solamente la parte económica, sino también el hecho de poder interactuar y construir vínculos con otros compañeros durante su estancia como parte de la organización.

En este sentido, los trabajadores crean sus propias estrategias de supervivencia; esto ante condiciones que ellos suponen adversas, haciéndose visible la fractura en distintas aristas: la relación entre ellos y la organización, entre ellos y sus subordinados o sus jefes inmediatos. Lo anterior deriva en la generación de conflictos entre el mismo personal. A la par, en algunos problemas están invisibilizados, e incluso, entre quienes participan no aceptan la presencia del conflicto; en otros casos, el modo en que se responsabiliza a los trabajadores les genera frustración, desgaste físico y psicológico observables mediante algún padecimiento físico, depresión, estrés, etc. (Arango y Ocampo, 2009).

De igual manera, la falta de reconocimiento contribuye para que el trabajador experimente enojo, desesperación, tristeza o frustración, lo cual, a su vez, genera consecuencias tanto para él, como para la organización. En este sentido, vale la pena retomar a Castaño (2012), quien afirma que la prioridad para la mayoría de las empresas son sus ventas, se preocupan por el cliente y por satisfacer sus demandas, por lo tanto,

todos sus esfuerzos están dirigidos a las prácticas industriales y de servicios, y agrega lo siguiente:

Se requieren gerentes con sentido de humanidad, interesados sinceramente en el otro, ese otro que quiere ser acompañado, que en silencio reclama respeto, confianza, consideración, apoyo y ayuda y que desde su individualidad quiere ser reconocido diferente, pero tratado con equidad (Castaño, 2012, p. 153).

Por lo anterior, resulta importante mencionar el acercamiento de Mercado y Salgado (2008), quienes se enfocaron en la manera en que los trabajadores afrontan las condiciones de trabajo, donde suelen tener una sobrecarga de actividades, con una intensificación en la jornada laboral; situación que produce estrés ante la búsqueda de soluciones inmediatas para la resolución de problemas en el entorno laboral.

La empresa no considera la carga de trabajo como una fuente de presión, ni tampoco la necesidad de reconocimiento que existe, mucho menos el desequilibrio entre los distintos ámbitos de la vida cotidiana, entre ellos, el espacio laboral-familiar (Mercado y Salgado, 2008). En tal virtud, es de suma importancia darse cuenta de la manera en cómo se vive el trabajador, profundizar en su implicación en el trabajo, en sus acciones y actitudes relacionadas con la cultura organizacional en la que está inmerso, por lo tanto, se debe considerar el modo en que se vinculan los trabajadores, la forma en la que establecen una relación interpersonal, tanto en espacios formales como informales; así como entre los trabajadores en los distintos niveles ocupacionales.

En consecuencia, se presenta una multiplicidad de formas para relacionarse y comunicarse con el otro, en especial entre jefe y subordinado; asimismo, de reconocimiento, principalmente por parte de sus jefes inmediatos donde el trabajador al no sentirse en un ambiente de confianza ni reconocido, ve afectado su desempeño laboral. Ante este escenario, es preciso acercar la mirada hacia el trabajador y considerarlo como persona.

De aquí la pertinencia de realizar una investigación desde el Desarrollo Humano, puesto que concibe el crecimiento integral de las personas como eje fundamental. En este

estudio se propone que ellos se reconozcan como personas con habilidades, conocimientos y experiencia, capaces de favorecer su crecimiento personal y laboral a partir de su implicación en el trabajo y la relación interpersonal. Se coincide con Moreira (2001), en retomar el entorno de las personas. En este caso, la relación interpersonal como pilar primordial debe ponerse en relación con la cultura organizacional y su marco normativo.

Se requiere poner atención en la relación interpersonal, porque la falta de ésta ha provocado desvinculación, tanto de comunicación como de reconocimiento, con los subordinados y con los tomadores de decisiones, que van desde los jefes inmediatos, hasta altos directivos, de tal manera que las dinámicas que se generan al interior de la organización, de la cultura o del departamento de referencia, se han modificado de tal forma que, lo que se observa son fracturas y formas de trabajo individualizadas.

En tal virtud, se considera que la implicación en el trabajo y la relación interpersonal son importantes para justificar la investigación de este proyecto desde el Desarrollo Humano, ya que repercute positivamente en el trabajador, lo que permite aprender a mirar de una forma distinta, con base en la escucha y la comprensión empática para reconocer al trabajador como un ser humano que puede atender a su crecimiento personal.

Viabilidad

El presente estudio es viable, dado que, la compañía de referencia tiene conocimiento de este proyecto. Quien lo lleva a cabo labora en dicha empresa y cuenta con el apoyo de los directivos para implementar programas, así como la disposición de algunos trabajadores del área de Tecnologías de Información para colaborar en el proyecto. Cabe señalar que, también recibe ayuda para el uso de espacios, infraestructura y apoyo didáctico, siempre y cuando se atiendan las normas de confidencialidad de la empresa.

Implicación personal

Me encuentro trabajando en el área de Tecnologías de Información de una empresa manufacturera, donde tengo varias responsabilidades: me desempeño como asistente ejecutiva del director de IT de Latinoamérica, quien se ubica en el mismo edificio que yo, aquí en Guadalajara. De igual forma, asisto vía remota en diversas cuestiones a uno de

los vicepresidentes de IT de América, quien labora en las oficinas corporativas en San Jose, CA. Asimismo, me encargo de ver algunos temas administrativos del edificio donde se encuentra ubicado el personal de dicha área, así como también de organizar todo lo que se refiere a la logística de las visitas corporativas de alto nivel de este departamento.

Mi trabajo se ha visto reconocido desde un inicio. A los seis meses de haberme integrado a la compañía y debido a mi desempeño, me invitaron para formar parte del staff y apoyar con la organización de un evento global del área, el cual se llevó a cabo en las oficinas corporativas. Mis jefes siempre han sido amables y se han preocupado por hacerme saber que mi trabajo es importante y que les gustaría que siga siendo un miembro del equipo. Como parte de esto, me aprobaron el pago de un porcentaje de beca para la maestría que actualmente estoy cursando.

Me siento valorada, apoyada y con la confianza de expresar alguna necesidad que pudiera tener para poder desempeñarme mejor o trazar alguna trayectoria dentro de la empresa. Por lo anterior, al tener este tipo de oportunidades, y al ver que hay mucha gente con talento a mi alrededor, me gustaría que también para ellos fuera posible tener este tipo de consideraciones; que tuvieran mejores relaciones con las personas a las que reportan, más visibilidad y que se les pudiera dar la confianza y la oportunidad de demostrar la calidad de su trabajo, de tal manera que se pueda observar de alguna forma su experiencia, capacidades y conocimientos.

Prejuicios

El personal administrativo del área de Tecnologías de Información de una empresa manufacturera transnacional presenta los comportamientos anteriormente descritos debido a las siguientes causas:

- No se sienten parte del equipo, porque no son tomados en cuenta.
- No logran sentirse identificados y, por lo tanto, no se “ponen la camiseta”.
- Solamente son buscados cuando su jefe los necesita.
- Cuando todo va bien o hacen las cosas bien, nadie dice nada, no se les reconoce.
- El trabajador quisiera que su jefe reconociera que su trabajo es importante.

- Quisieran que, el reconocimiento fuera de manera más personalizada, cara a cara.
- Que en cualquier situación se trate de un ganar – ganar, empresa y trabajador.

III. Estado del arte

El objetivo principal de este apartado es mostrar el estado del arte de la problemática de estudio. El punto de partida para la búsqueda de documentos científicos fue el contexto del problema del presente trabajo, o sea, la forma en la que se da la implicación en el trabajo y las relaciones interpersonales dentro de él. Este problema, debido a la demanda de una mayor competitividad en el ámbito productivo, y tomando en cuenta la complejidad de las operaciones en las empresas transnacionales, ha hecho que estas se vean en la necesidad de buscar alternativas que contribuyan a incrementar su productividad. Aunado a lo anterior, también buscan mejorar el desempeño de los trabajadores en todos los niveles ocupacionales.

En este punto, sobresale el personal administrativo en una empresa manufacturera transnacional, quienes son el foco de interés del presente proyecto de investigación. La intención es poner atención en las personas, consideradas desde el campo del Desarrollo Humano, con habilidades, conocimientos y experiencia que favorecen su crecimiento personal, y con ello, pueden mejorar sus contextos integralmente, el personal y el laboral.

Dada la pertinencia de este proyecto, mostrada en apartados anteriores, se hizo necesario indagar acerca de los estudios realizados en torno al tema de referencia. Ello implica consultar artículos, tesis, capítulos de libros y libros. En un primer momento, la intención fue indagar acerca de los aspectos estudiados sobre ese tema; en un segundo momento, el propósito fue mostrar un panorama general de los estudios, puntualizando en las áreas disciplinares, las metodologías, y los lugares donde se realizaron. En un tercer momento, esta revisión permitió mostrar el aporte de este proyecto al campo de estudio del Desarrollo Humano.

Este documento está organizado de la siguiente manera: se comienza por mostrar dos grandes vertientes encontradas en la literatura respecto al tema de referencia: los estudios enfocados en la organización y aquellos que hacen hincapié en la persona. Asimismo, se prosigue por mostrar los trabajos relacionados con la implicación en el trabajo y las relaciones interpersonales. Estos dos aspectos constituyen una base fundamental para el presente trabajo. Se finaliza con el aporte de este proyecto de investigación al campo del Desarrollo Humano.

Por lo anterior, en este estado del arte se propone revisar y organizar los trabajos de acuerdo con las categorías de implicación en el trabajo y relaciones interpersonales, que tengan como centro al trabajador, así como identificar conceptos, técnicas y estrategias que puedan apoyar la construcción de esta propuesta de investigación, ya que las personas que trabajan son parte fundamental en todo proceso de cambio organizacional, en una visión centrada en analizar y potencializar su comportamiento, así como en las dinámicas internas de las relaciones, el conocimiento y el quehacer de las personas en su contexto laboral (Pardo y Díaz, 2014).

Varios trabajos revisados explican diversas causas y categorías que afectan a la implicación en el trabajo (Molina, 2000; Alonso, 2008; Higuera, 2011) y las relaciones interpersonales de los trabajadores en las organizaciones, tales como los problemas de liderazgo, estrés, individualismo, comunicación vertical, y la competitividad, ya que todos afectan la satisfacción laboral, lo cual lleva a la implicación del trabajador, afectando mutuamente sus relaciones interpersonales (Mercado y Salgado, 2008; Teles, Alves, Giuliani, Oste y Rueda, 2010; Medina, Morales y Ulibarri, 2016).

Las investigaciones consultadas se realizaron en Hispanoamérica, en especial, en Colombia, España, Argentina, Venezuela y México. Los estudios provienen fundamentalmente de disciplinas como la Administración y la Psicología, con algunos casos aislados en la Sociología y la Comunicación, los cuales han sido realizados, en gran medida, con base en la revisión bibliográfica. Le sigue el apoyo de metodología mixta, mientras que, en menor medida, se presentan estudios con perspectivas metodológicas cuantitativas o cualitativas. De todo esto se desprende que existe una búsqueda por explicar los fenómenos en torno a este proyecto desde una multiplicidad

de posturas o miradas, no solo en México, sino también en otros países, con acercamientos desde las diversas disciplinas mencionadas.

Estudios centrados en las organizaciones

La organización es la “coordinación racional de actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad u objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad” (Schein, 1972, citado en Schlemenson, 1990, p. 2). Se puede decir que una organización es un todo, cuyas partes suelen aglutinarse en torno a la producción de bienes y/o servicios, donde los trabajadores son ubicados en función de esa totalidad y meta, y de similar manera varios estudios asumen como esquema reflexivo y postura la centralidad de lo organizacional como totalidad, o foco.

El estudio de las organizaciones emergió a fin de transformar las bases de las creencias y valores individuales que forman una organización, pues en cualquier entorno empresarial los grupos se apegan a ritmos de trabajo y cambios continuos. Toda transformación en la organización se produce por un requerimiento en su estructura, tendiente a generar eficiencia y eficacia en sus procesos. No obstante, la misma puede darse al promover mejoras en el clima organizacional, impulsar cambios en la cultura de la organización, reducir el impacto de los procesos en los trabajadores o colaboradores y lograr la participación efectiva de todo un equipo en el cumplimiento de los compromisos de la organización (Colegio de Bachilleres, 2005, citado en Pardo y Díaz, 2014, p.40), cuya facilitación se promueve con recursos motivacionales al interior de las relaciones en la organización de los trabajadores con los procesos, tareas y logros.

Por esta razón, el papel del trabajador en todo proceso de cambio organizacional se engloba en una visión que se focaliza en analizar, prevenir y potencializar el comportamiento, así como en las dinámicas internas de las relaciones al interior de la empresa, el conocimiento y el quehacer de las personas en su contexto (Pardo y Díaz, 2014).

En el tema de las organizaciones, resulta atractivo indagar acerca de las mejoras, colocando el lente en distintos actores, uno de ellos está puesto en el líder. La cuestión

de cómo establecer liderazgo continúa como reto y finalidad de perfección en toda empresa u organización. A tono con esto, Schein (1996) propone reflexionar en torno al liderazgo como recurso del logro empresarial, colectivo y de implicación.

Para el autor, lo que el liderazgo debería ser, depende de la situación particular, de la tarea que hay que realizar y de las características de los subordinados del líder, es decir, especificar cuál es la relación del líder con la organización en un momento determinado. En esta cuestión, Schein (1996), sugiere solucionarla al inclinar la balanza hacia la organización, dejando sin conclusiones claras la centralidad del trabajador en los procesos y, por tanto, manteniendo una línea conservadora o ya instaurada en estas investigaciones.

Aunque en algunos estudios se posicionan problemáticas que impactan o definen a los trabajadores, el eje central se acerca a la organización como principio y finalidad. Así, en el artículo de Teles, Alves, Giuliani, Oste y Rueda (2010), se presenta un estudio sobre el desarrollo del liderazgo a partir del aprendizaje organizacional y enfocado al aprendizaje de adultos.

Para estos autores uno de los desafíos a enfrentar se refiere a la identificación y a la explicitación del conocimiento tácito, ya que se ha sostenido de manera informal, esto a partir del reconocimiento del papel de los procesos de aprendizaje y de liderazgo. Teles, *et al* (2010) discutieron la formación del liderazgo, basada en conceptos convergentes sobre aprendizaje organizacional, con base en un estudio de caso.

Un aporte fundamental del liderazgo en las organizaciones, de acuerdo con García (2015), es girar la atención del líder a los seguidores como conformadores de un liderazgo, pues a diferencia de la mayoría de las revisiones acerca del liderazgo, este estudio considera a los seguidores, con un papel activo en la selección del estilo de liderazgo y en la teoría desde la cual se evaluará a un líder.

Desde este punto, al evaluar el papel que tiene el seguidor dentro del desarrollo de las teorías del liderazgo, se puede lograr una categorización del líder en función de sus seguidores y cómo se relacionan en una organización empresarial (García, 2015). En otros casos, comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de

competencias, se convierten en factores clave para la transformación organizacional en un grupo de empresas desde la visión de los líderes de Gestión Humana (Pardo y Díaz, 2014), lo que es un aporte en el área considerando su carácter propositivo, a pesar de mantener una visión vertical de la comunicación y relaciones en la empresa.

Estos estudios se acercan a una de las aristas que resalta la importancia dada actualmente a los conflictos al interior de las organizaciones: las relaciones en los equipos de trabajo. En particular, a causa de la complejidad de las relaciones sociales e interpersonales entre los individuos, así como la influencia de las mismas en los modos de relacionarse, lo cual facilita la emergencia de desavenencias sobre los acuerdos y decisiones a asumir de manera individual y colectiva con el propósito de la obtención de resultados (Arango y Ocampo, 2009).

Es importante indicar que, en esta investigación todo estudio recuperado donde se aborde la organización y su capital humano, serán entendidos como trabajadores, por lo que en el trabajo de Medina, Morales y Ulibarri (2016) sobre los factores competitivos internos, la referencia a colaboradores implica una aproximación epistemológica e ideológicamente diferente a la del presente acercamiento; en el cual se trata de lograr una mayor productividad a base de contar con un personal que tenga tanto los conocimientos, como las habilidades y las actitudes necesarias para la obtención del mayor aprovechamiento de los recursos. En otras palabras, promover estrategias que promuevan el desarrollo de competencias en los trabajadores, significa contar con elementos de competitividad, donde este capital humano refleja un aumento en las capacidades de la empresa.

Cabe hacer referencia al enfoque que hace Higuera (2011), en el cual muestra que el diseño organizacional, es decir, la manera cómo su estructura formal se establece, puede tener un efecto no solamente en la productividad de la empresa, sino también en las relaciones sociales entre los trabajadores. Este diseño se basa en hacer una división funcional de las áreas de trabajo, con el objetivo de aprovechar la especialización de las personas para que se pueda tener un máximo de productividad.

A través de esta segmentación, se espera que la gente coopere como parte de un proceso y para los propósitos económicos de la organización. Esto sin dejar de lado que

las normas y las reglas de la organización son consideradas como una manera de formalizar y regular el comportamiento del personal. Por lo anterior, los aspectos del diseño organizacional que generan un costo emocional y social para los trabajadores, debido a la ruptura de sus vínculos son: la departamentalización, el puesto de trabajo, la jerarquía, las normas y las reglas (Higuita, 2011).

En un mundo globalizado cada día son más las organizaciones dispuestas a realizar diversos cambios para lograr mantener la ventaja competitiva (Medina, Morales y Ulibarri, 2016), sobre todo en las empresas del sector manufacturero. Por eso el giro hacia los vínculos sociales entre los trabajadores y su impacto en la cooperación y la productividad en la empresa.

El Desarrollo Organizacional forma parte fundamental de este giro, lo que implica, según Molina (2000), adecuarse en lo empírico a un entorno en constante cambio y en la investigación a un giro de las ciencias sociales, aplicadas hacia la efectividad y acompañamiento de los procesos en el entorno administrativo y laboral; dichas transformaciones han demandado no sólo una mayor capacidad de respuesta que las estructuras tradicionales, sino el surgimiento de otros modos de estructurar las organizaciones y relaciones a su interior, de tal modo que conviven viejas y nuevas culturas organizacionales que, a su vez, requieren al menos otras capacidades individuales y organizacionales para coexistir y congeniar la asunción de riesgos y nuevas metas.

En dichos marcos la consideración del trabajador como central a los procesos de desarrollo organizacional implica el reconocimiento del mismo como parte esencial de la empresa, aunque no siempre se logre articular dentro de la misma y se coloque en el medio de estas tensiones en los procedimientos organizacionales. De ahí la invitación de Molina (2000, p.13) a considerar que “existen marcadas diferencias entre las características individuales de los gerentes, los profesionales del desarrollo organizacional, sus habilidades y conocimientos y los estilos de las intervenciones del desarrollo organizacional”.

Ante tales disparidades parece imposible establecer acertadamente la manera en que una intervención afectaría las dinámicas de una organización a su interior, pero también

en sus interacciones externas en los ámbitos empresariales, sociales e interpersonales, así resulta necesario una herramienta de ejecución y medición capaz de sopesar todo el proceso de una intervención y sus consecuencias a diversos plazos, periodos y entornos de una organización (Molina, 2000).

De igual manera, vale la pena recuperar estudios como el de Salieri, Santibañez y Rubio (2010), quienes desde la realidad mexicana exploran las necesidades de capital humano del sector de electrodomésticos. Dichos autores pretenden evidenciar posibles cuellos de botella que podrían constituir una barrera para el desarrollo del sector; así como facilitar el diseño de posibles intervenciones para corregirlos. Su análisis se centró en explorar los perfiles y las capacidades necesarias para el desarrollo de actividades técnicas, como diseño, manufactura e instalación de los equipos; no considerando perfiles de tipo administrativo y corporativo, y por tanto desvirtuando la centralidad del trabajador en los procesos y la organización como un todo (Salieri, Santibañez y Rubio, 2010).

Trabajos que focalizan en los trabajadores

A diferencia de los estudios anteriores, otros sí toman como prioridad al trabajador, o por lo menos lo consideran importante; por ejemplo: el estudio de Vallejo (2009), sobre el desempeño de los trabajadores, que se encuentra en el contexto de la cultura organizacional. Este estudio ha llamado mucho la atención desde el área de la administración, porque toma en cuenta sus insatisfacciones. Mercado y Salgado (2008), quienes se acercaron para identificar fuentes de presión (o estresores), manifestaciones de estrés personal y organizacional, así como estrategias de afrontamiento del estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas, aprovechando el Indicador de Presión en el Trabajo (IPT) para esbozar una propuesta de afrontamiento con enfoque del Desarrollo Humano organizacional, debido a ello, este trabajo es un referente metodológico y teórico para el presente proyecto.

Entre los resultados de Mercado y Salgado (2008) destaca que la carga de trabajo es fuente de presión, también la necesidad de reconocimiento en los trabajadores y el desequilibrio casa-trabajo como factores de influencia en el desempeño y generación de estrés laboral. Por otro lado, estos autores dan poca importancia al clima organizacional

y no recurren al soporte social para afrontar el estrés, ni al mejoramiento de las relaciones y comunicación entre los trabajadores, seguidores y líderes al interior de la empresa.

Cabe mencionar que, el estrés al que se enfrentan, en particular los directivos, puede afectar severamente el ser y el hacer del personal en general, alterando de esta forma el desarrollo humano desde la parte personal, familiar y lo relacionado con lo organizacional (Canals, 2000, citado en Mercado y Salgado, 2008, p.18).

Como se indica, uno de los temas de especial interés ha sido reconocer los aspectos que generan estrés en los trabajadores, pero también hay un interés por reconocer los modos de afrontamiento de dicho estrés y las diferencias en la percepción de la satisfacción laboral. Enfocado en el personal de administración y servicios de una universidad pública, Alonso (2008) muestra en sus resultados un nivel más alto de satisfacción laboral en las mujeres, los trabajadores de más edad y con un mayor nivel de antigüedad y con un contrato de interino, considerando que, son los factores externos, más concretamente, las relaciones sociales con los mandos superiores los que producen menor satisfacción y que se hace necesario acciones concretas para mejorar la comunicación vertical.

Alonso (2008) identifica cuestiones de género, generacionales, permanencia y tipo de contratación, como aspectos a considerar y favorecer la satisfacción laboral y por tanto la atención requerida a varios grupos de trabajadores, indicando también las debilidades en las relaciones personales y la comunicación vertical como problemas a solucionar, pero sin sugerir propuestas de intervención o líneas de acción encaminadas a mitigar estas dificultades.

En este escenario, el aporte de Castaño (2012) es reconocer al colaborador, comprender sus contradicciones, confusiones, sentidos, significados y angustias, así como una oportunidad de crecimiento corporativo que permita “el logro de los factores de éxito y objetivos de la organización a partir de un verdadero desarrollo humano” (Castaño, 2012, p. 149). En primera instancia, se coloca la idea de colaborar por encima de la de trabajar; se asume una propuesta de relación empresa-trabajador diferente, un intento de involucramiento y horizontalidad, que debe materializarse en los climas de cada organización, las relaciones a su interior y con la cotidianidad de cada trabajador.

Si bien estas reflexiones consideran el desarrollo del trabajador dentro de la organización como facilitaciones para el cambio, la competitividad y la permanencia, no dejan de ser en última instancia factores macro y hasta externos, que deben ajustarse a sus capacidades de transformación y predictibilidad de acuerdo con otra vertiente fundamental: la implicación de los trabajadores con su entorno laboral, organización y empresa.

Implicación en el trabajo

La implicación en el trabajo es un tema de especial interés para algunos investigadores, aunque no se ha explicitado su definición. En este estudio, se considera como la manera en la que el trabajador se vive de manera cotidiana dentro de su área laboral, inmerso en espacios de trabajo interrelacionados.

La implicación en el trabajo debe considerar el contexto de la organización y su cultura, en particular. La empresa de interés para este estudio muestra algunos rasgos señalados por Pallares y Selva (2016), entre los que se encuentran: un entorno cambiante e incierto, en una creciente dispersión geográfica, con una alta complejidad en la gestión del talento y un elevado protagonismo de las altas tecnologías, lo cual lleva a relacionar las situaciones empresariales y de los trabajadores de este estudio, con el que se realiza en esta empresa manufacturera transnacional.

Tales aspectos afectan la implicación en el trabajo. Por ejemplo, los problemas en la comunicación vertical. En este sentido, el estudio de Vallejo (2009), propone fomentar la escucha activa, así como un liderazgo de grupos de trabajo más constructivo y sistematizado dentro de la empresa, como parte de una mejora desde la cultura organizacional. Esto asumiendo que, la escucha es un factor determinante para la comunicación efectiva y, por tanto, para el establecimiento de mejores canales de socialización y relaciones en el clima de la organización, donde se considera central las cuestiones comunicacionales.

Por otro lado, Pallares y Selva (2016) sostienen que, la gestión de talento debe generalizarse para favorecer el desarrollo de todos los trabajadores, ya que un líder no es efectivo o eficiente sin un buen equipo, para lo cual los tomadores de decisiones

necesitan la “adquisición de habilidades suficientes para la gestión de expectativas, creencias y emociones de su equipo” (Pallares y Selva, 2016, p. 51).

De manera invariable, esta gestión y desempeño del líder y del personal en general, tiene una estrecha relación con la cultura de la organización. Así lo muestra el estudio del Colegio de Bachilleres (2005, citado en Pardo y Díaz, 2014), donde se muestra que, en países como Colombia, el desarrollo organizacional ha intentado modificar las estructuras de las creencias y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que los grupos están irremediamente sujetos a un proceso de cambio veloz en todos sus ámbitos, y es resultado de los intereses por mejorar el clima organizacional, transformar la cultura, disminuir el impacto de procesos de división o de fusión empresarial y lograr, entre otros aspectos, la participación efectiva de sus miembros en las metas organizacionales.

Por tal motivo, el papel del trabajador en todo proceso de cambio organizacional se enmarca en una visión centrada que tiene por objeto analizar, prever y potencializar el comportamiento, así como también en las dinámicas internas de las relaciones, el conocimiento y el quehacer de las personas en su contexto (Pardo y Díaz, 2014).

El estudio realizado por Vallejo (2009), en Algeciras, España, se circunscribe a la Sociología de las Organizaciones. Vallejo (2009) señala que, parte de la cultura organizacional, se asume como apoyo para mejorar la organización empresarial, entendiendo por ello el mejoramiento de la producción y beneficios de la empresa. El autor aborda la realidad laboral de la compañía para mostrar la cultura empresarial, aplicando una metodología mixta. Es un diagnóstico, lo cual indica su carácter descriptivo y exploratorio, que pretende mostrar “las consecuencias de la integración de distintas subculturas del trabajo” mediante el estudio de contrastes, como el dado entre “la cultura empresarial danesa (procedencia) y andaluza (destino)”, incluyendo los matices que el entorno geográfico y social dan a la misma, reafirmando las características locales y dispersas de las cadenas de producción y organización empresarial actuales (Vallejo, 2009, p.105).

El principal aporte de este estudio radica en su valor comparativo (Vallejo, 2009); para esta investigación, es esencial la combinación de técnicas que permita reconocer

subculturas de trabajo, segmentar relaciones y hallar contrastes que posibilitan una personalización tanto de las relaciones entre trabajadores, como entre grupos de trabajos y con la organización en su totalidad.

Desde esta arista, se precisa considerar la implicación de las relaciones personales e interpersonales entre los trabajadores con el logro de resultados de trabajo y prospectiva de desempeño organizacional; más en empresas manufactureras donde las cadenas de producción dependen de esas conexiones entre áreas y la capacidad de un trabajo en equipo simultáneo, pero atemporal y espacialmente diverso.

Relaciones interpersonales

El comportamiento y desempeño de las personas en sus actividades laborales residen, en gran medida, en el modo en que entretienen las relaciones con sus compañeros de trabajo. Lo anterior es un tema que muestra distintos niveles de relevancia, ya sea entre personal directivo y subordinados, así como entre el personal que realiza una misma actividad. Por ejemplo, en las empresas mexicanas se ha criticado la falta de capacidades interpersonales y de liderazgo, así como la escasez de habilidades de comunicación, de colaboración y de enfrentarse, además de buscar soluciones a problemas novedosos y de manejo de personal (Salieri, Santibañez y Rubio, 2010), ya que el entrenamiento y atención a los trabajadores escasea y no es suficiente. En general, las relaciones interpersonales se dan entre estas personas de maneras muy diversas. Se coincide con Higuera (2011) al señalar que:

Los trabajadores siguen siendo personas después de unirse a laborar en una empresa, y, por lo tanto, también tienen sus intereses, objetivos y expectativas. Algunas de esas expectativas van más allá de lo económico: construir relaciones y vínculos con otras personas, comunicarse, interactuar y generar cohesión y cooperación, son igualmente importantes para los empleados (Higuera, 2011, p. 88).

Esto implica y coincide con la importancia de los aspectos afectivos del trabajo, por lo que se está de acuerdo con Salanova, Llorens, y Martínez (2016), sobre la propuesta de la psicología positiva, que fomenta en los equipos de trabajo emociones grupales

positivas y altos niveles de resiliencia colectiva; gracias a esto, obtienen un mejor desempeño.

Estos autores definen la *psicología positiva* como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y grupos en las organizaciones, así como la gestión eficaz del bienestar psicosocial en el trabajo y el desarrollo de organizaciones para ser más saludables” (Salanova, Martínez y Llorens, 2014, citado en Salanova, Llorens y Martínez, 2016, p.177), ya que quieren mejorar la calidad del trabajo y vida organizacional a partir de las relaciones positivas entre los trabajadores.

Entender que para nada estas discusiones y textos acaban o cierran la relación entre la implicación en el trabajo y las relaciones interpersonales. Entre una organización y sus trabajadores, no solo es importante en función de colocar esta investigación en los marcos de las empresas manufactureras, sino también dentro de los estudios que, desde la administración y la psicología, consideran al trabajador como centro, en tanto resulta la apuesta de una perspectiva como el Desarrollo Humano, cuyos sustentos teóricos son centrales para articular esta propuesta en relación con las categorías principales indicadas en la formulación de su problematización y las discusiones presentadas como estado del arte.

El presente proyecto de investigación profundiza en el estudio de la implicación en el trabajo y en la relación interpersonal para contribuir a que las personas se reconozcan con habilidades, capacidades y conocimiento en entornos competitivos, como son las empresas manufactureras transnacionales. Este estudio se enmarca en el campo del Desarrollo Humano y se parte del Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers.

En este sentido, la gente que reside en las organizaciones puede aprender y tener un crecimiento personal y profesional por medio de identificar y comprender la manera en la que se vive y como se relaciona. En esa intención, este trabajo debe entenderse como un acompañamiento a través de entrevistas fenomenológicas, donde se reafirma la centralidad de la persona, tomando en cuenta sus necesidades en relación con el ámbito laboral y personal.

IV. Marco teórico

El presente estudio se centra en el personal administrativo del área de Tecnologías de Información de una empresa manufacturera transnacional ubicada en el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG), en el cual se propone al Desarrollo Humano como una perspectiva teórica, una alternativa para hacer investigación, aplicando la propuesta del Desarrollo Humano, a partir del Enfoque Centrado en la Persona que presenta Carl Rogers.

Para un mejor entendimiento se expone, de manera general, la complejidad a la que se enfrenta la industria manufacturera para sobrellevar sus operaciones, las cuales, buscando un beneficio económico, ya sea por cuestiones de volumen en sus tareas; por un tema de bajar costos; por beneficios en cuestiones legales; mano de obra más económica, etc., donde se ven en la necesidad de sectorizar sus actividades, posicionándose en diversas partes del mundo y, en consecuencia, afrontando el precio que esto implica tanto a nivel organizacional, como en lo que se refiere a su personal.

Esta propuesta pretende lograr sus objetivos a través de describir los aspectos que pudieran ser un generador de crecimiento en la gente a partir de su implicación en el trabajo y la relación interpersonal, así como establecer una relación entre las características de los mismos trabajadores y los aspectos a considerar.

Poniendo especial atención en la figura de la persona, es decir, en los trabajadores, la manera en la que viven en su día a día dentro de la organización, dejando evidente la dinámica que existe entre la conducta de las personas, las reacciones que ello genera en el ambiente laboral y las consecuencias que se generan para la compañía a raíz de esta situación, apareciendo tras bambalinas el reflejo de sus necesidades no observadas ni resueltas por parte de la organización.

A través de este enfoque, se trata de generar que los trabajadores se logren mirar como personas que desarrollen sus habilidades, capacidades y potencialidades, que puedan favorecer su desarrollo personal y laboral conjuntamente, mediante la implicación y el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Una alternativa para atender esta problemática centrada en el trabajador es la mirada desde el Desarrollo Humano, la cual se enfoca en la persona, de tal forma que permite comprender la manera en que el trabajador puede generar un cambio en sí mismo, con beneficios personales y, probablemente, hacia la organización a través de su implicación en el trabajo y la relación interpersonal.

La importancia que tiene mirar desde la perspectiva del Desarrollo Humano se debe a que se basa en la premisa de que ofrece esta oportunidad de focalizarse en la persona, y al mismo tiempo, en las necesidades del otro y poder ver desde su marco de referencia, es decir, desde su trayectoria, relaciones y forma de concebirse en el mundo, para tener una comprensión de las experiencias y aprendizajes del otro. Se trata de poder desarrollar en el trabajador, sus capacidades, su potencial, su conocimiento, sus habilidades, ayudarle a mejorar sus relaciones, su desarrollo personal y profesional. Al mejorar las condiciones del personal del área de Tecnologías de Información, por ende, es posible que se vean reflejados los beneficios y las condiciones en la empresa.

Estos síntomas se pueden leer a la luz de lo que propone Carl Rogers (2012), cuya perspectiva forma parte del Desarrollo Humano, quien señala que, cuando los individuos se encuentran en un estado de incongruencia, se ven imposibilitados para ir en camino al desarrollo personal y su bienestar, también apunta que, la incongruencia es un estado en el que la persona no da lo mejor de sí. En el contexto de una organización, los trabajadores no logran el avance que su potencial humano podría dar.

Dentro de una organización, cuando no existen las condiciones necesarias para el desarrollo de los trabajadores, se limitan las posibilidades de crecimiento tanto para esta, como para las personas que ahí residen. Rogers (2007) señala que todas las personas poseen el potencial orgánico que les permite ir continuamente hacia el autoperfeccionamiento, a lo que él mismo llamó tendencia actualizante, es decir, que todo ser humano tiene de manera inherente, una tendencia a desarrollar todo su potencial, siempre que el clima relacional lo posibilite. De lo anterior se puede decir que es importante intervenir en la relación entre los trabajadores para que potencialicen sus capacidades. Por esta razón, es necesario centrarse en el desarrollo de habilidades y competencias del trabajador. Desde el Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers

(2012), se pueden generar cambios que devengan en un beneficio personal, laboral y profesional, ya que hace el énfasis en la interacción entre cliente y facilitador, en este caso, entre la organización y su gente.

El núcleo de la propuesta de Carl Rogers (2007) es la congruencia que debe existir entre el autoconcepto y la experiencia; esto significa que la persona debe ser congruente entre lo que considera de sí y lo que vive, en cambio, la parte opuesta es la incongruencia, en la que lo que la persona piensa de sí y las acciones que realiza no coinciden. La incongruencia se vuelve visible en el momento en que se considera la brecha que existe cuando la organización no provee al trabajador con las herramientas y recursos necesarios, pero solicitando resultados que sobrepasen los insumos proporcionados.

Esta relación de congruencia es dinámica y se ve continuamente alimentada por la valoración orgánica (Rogers, 2007), que es el proceso por medio del cual se enriquece el yo. En este proceso, la persona selecciona lo que le es nutritivo y lo que lo será para su desarrollo, ya que las personas se mueven para acercarse a ser la persona que desean ser; en este sentido, un trabajador podría destacar la relevancia de su pertenencia a la organización como un factor de crecimiento personal.

A través de su propuesta, Rogers (2012) nos muestra la perspectiva desde una pantalla donde al final, no solamente los profesionales pueden entenderla y ponerla en práctica; facilitar es una tarea que puede llevar a cabo cualquier otra persona que quisiera hacerlo. Por ejemplo: cualquier organización donde ésta toma más un papel como facilitador, con el objetivo de lograr definir estrategias que puedan ayudar al crecimiento de su gente, se verá enriquecida y reforzada.

El Enfoque Centrado en la Persona permite identificar el valor único de cada individuo y fomenta que el acompañamiento sea personal y con el objetivo de atender al otro, quien tiene necesidades individuales, de manera que se respete su tiempo y su proceso; se basa en la idea de que el ser humano es una persona que merece confianza, alguien que puede ser capaz de evaluar su situación interna y externa, que puede lograr comprenderse a sí mismo en el contexto en el que se encuentra, así como de poder hacer elecciones que sean constructivas y actuar con base en esas decisiones (Rogers, 2012).

Por lo anterior, se puede decir que cuando las organizaciones, en particular las empresas manufactureras transnacionales, dotan de responsabilidad e independencia a sus trabajadores; toman en cuenta sus propuestas, dando la confianza para que desarrolle su potencial, ocurre un doble beneficio, para la persona por el hecho de sentirse reconocida, impactando así en su compromiso con la empresa, en tanto que, para ésta puede verse reflejado en un mejor aprovechamiento de recursos y funcionamiento dentro de la misma.

Siguiendo estas ideas, por su parte Barceló (2003), confirma que la implicación y el mejoramiento de las relaciones interpersonales no solo forman parte de un ámbito moral, sino que también tiene que ver con su desarrollo biológico y con la capacidad que tiene de adaptación en el hecho de satisfacer sus propias necesidades, con un impulso propio al restablecimiento de su equilibrio emocional y, al mismo tiempo, con el deseo intrínseco de desarrollar sus propias potencialidades.

Asimismo, Barceló (2003), considera que el Enfoque Centrado en la Persona no representa solamente un método que puede utilizarse para la intervención social y educativa, sino más bien, podría ser un estilo de vida revolucionario y profundo. Por lo tanto, una organización que pone al centro de su operación a la persona es una empresa que posibilita dos desarrollos, el humano y el de la misma organización, es decir, se logra obtener una doble ganancia.

Las organizaciones son espacios que operan bajo sus propios códigos, actitudes, rituales y filosofías; según Rogers (2012) una persona puede adquirir valores a través de su propia experiencia y de sus vivencias. En este caso la estadía de la persona dentro de una organización genera un aprendizaje que lo lleva a comportarse de acuerdo con el contexto que está viviendo. Por lo tanto, resulta importante que las compañías se interesen en las necesidades de su gente, así como por reforzar su pertenencia como parte de un grupo.

Por lo anterior, y debido a que el foco de interés de este proyecto está centrado en la implicación en el trabajo y la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de una empresa manufacturera transnacional, resulta significativo retomar la cultura organizacional, la cual se vuelve una parte medular dentro de cualquier organización, ya

sea del sector público o privado, ya que, por medio de ésta, las personas cohabitan con sus valores y a su vez toman decisiones; conviven y, al mismo tiempo, se relacionan y se viven como parte de la compañía.

Cabe mencionar que, para efectos del presente proyecto de investigación, se entiende por *cultura de la organización* al sistema cultural donde se generan y se comparten normas, creencias, valores, costumbres y prácticas entre quienes habitan la organización. Por lo tanto, la cultura organizacional se nota de manera cotidiana en la vida de ésta, en un proceso mediante el cual sus valores van siendo interiorizados por los trabajadores prácticamente sin darse cuenta, y donde son vistos en forma de creencias, de rituales que tienen sus propios significados, de formas de actuar; asimismo, es importante señalar que no es lineal, depende de los valores de cada compañía, ya que cada una tiene su propia dinámica.

Por su parte, Rodríguez (1999) comenta que, la cultura organizacional de la empresa muestra la identidad de esta y determina un modo de ser, una forma de pensar y una forma de actuar que influye en el comportamiento de las personas dentro de la compañía. Esto a través de elementos que pueden ser materiales, los cuales son aquellos relacionados al sueldo que se le paga al trabajador; las herramientas que se le proporcionan para desempeñar sus actividades y, en general, cualquier beneficio de tipo económico; y de igual manera, influye mediante elementos inmateriales, los cuales se encuentran en la misión, visión y valores de la organización, así como también en las actitudes y comportamientos que han sido socialmente adquiridos por las personas que en ella trabajan.

De acuerdo con Rodríguez (1999), la cultura de la organización puede generar estilos de vida, aspiraciones y formas de relacionarse entre los trabajadores de acuerdo con la identidad de la empresa. En otras palabras, se puede decir que cuando el trabajador vive la cultura organizacional; es como si éste fuera parte de una familia, una persona que se siente parte fundamental de la empresa, vive su cultura de una forma natural.

La cultura de la organización es fundamental para cualquier empresa, puesto que posibilita entender la significación que los trabajadores le otorgan a su realidad dentro de la organización; es como un sistema donde, de manera oficial y conjuntamente, se

aceptan los significados que son expuestos ante el personal, llámese ideología, creencias, lenguaje, símbolos, y dicho sistema, a través de sus normas, formas de comunicación, de sus reglas, hacen que las personas que en ella habitan le den una interpretación propia a lo que están viviendo (Pettigrew, 1979, p. 574, citado en Rodríguez y Romo, 2013).

De igual forma, para Schein (2010, p.18, citado en Rodríguez y Romo, 2013), la cultura organizacional resulta ser un modelo de creencias que son concebidas, desarrolladas, e incluso descubiertas por la empresa al mismo tiempo que se va enfrentando a sus problemas de integración interna, así como de adaptación externa, de tal forma que haya actuado con suficiente influencia como para que éstas puedan ser consideradas como válidas por parte del trabajador, y por lo tanto, que se las puedan enseñar a los nuevos colaboradores como la forma apropiada de pensar, de sentir y de percibir esos problemas. Asimismo, dicha cultura se va creando a través de un aprendizaje involuntario, instintivo, automático, es decir, el trabajador no logra darse cuenta en qué momento va adquiriendo este conocimiento, y donde vale la pena mencionar que la cultura de la empresa está diseñada para inducir el logro de los objetivos de esta.

Por lo anteriormente expuesto, cabe señalar que, si las personas son el componente mediante el cual la organización lleva a cabo sus metas, entonces sus creencias con relación a ésta resultan importantes, ya que es a través de la cultura que se gestan las actitudes de cada miembro de la organización, por lo cual, la compañía siempre verá la forma de transmitir a su personal sus formas de pensamiento y sus valores, los cuales poco a poco son aceptados por el trabajador como un estilo de comportamiento afín a estos (Hernández y Cendejas, 2006).

La cultura de la organización estará siempre presente a través de todo un proceso de comunicación, que puede ser visible o no, desde la forma en la que están acomodadas las áreas físicamente, los colores, el tipo de anuncios y comunicados, hasta todos aquellos símbolos y rituales que son pensados estratégicamente por la empresa de una manera planeada, esto con el propósito de influir para que el trabajador se relacione con ellos y, por ende, los adquiera de una forma sutil; se trata de toda una estructura que la organización refuerza día con día tratando de generar una identidad en la gente, pero

dependiendo de lo que le convenga de acuerdo con los intereses de la organización (Hernández y Cendejas, 2006).

Toda empresa es distinta y tiene su propia cultura organizacional; puesto que cada una tiene una dinámica diferente, es única, se rige a través de sus reglas, está formada por sus propias normas, creencias, costumbres y prácticas, y todo esto se encuentra sustentado por las personas que ahí habitan, es decir, los trabajadores, cuyos comportamientos son orientados por los valores y la normatividad de la institución; de ahí que la implicación en el trabajo y la relación interpersonal se relaciona, en parte, con la cultura de la organización.

Por esta razón, resulta importante considerar a esta cultura en el desarrollo del personal administrativo del área de Tecnologías de Información de la empresa de referencia en este proyecto, ya que orienta formas de comunicación, de convivencia y de conducta particulares, las cuales son impuestas por cada uno de los trabajadores al vivirse en su día a día dentro del contexto de la compañía.

Asimismo, los trabajadores van encontrando la forma de pertenecer no solamente a su área inmediata, sino también, a los otros grupos con los que interactúan como parte de sus actividades diarias, es decir, se desenvuelven de diferentes maneras para lograr tener una membresía, la cual se podría considerar como una estrategia para poder pertenecer (Napier y Gershenfeld, 2000); esto se debe a que la pertenencia al grupo posibilita los recursos de desplazamiento y crecimiento dentro de la empresa. Un determinado grupo puede tener un mayor logro o simplemente agilizar sus objetivos, como por ejemplo el cambiar de puesto; conseguir información para una tarea determinada o que su trabajo sea visto, debido a que tiene ciertos contactos, a que tiene membresía, gracias a las relaciones que tiene.

En tal virtud, al poner el enfoque en el presente proyecto de investigación en la relación interpersonal del personal administrativo de una empresa manufacturera transnacional, resulta importante considerar el *capital social*, el cual, en este proyecto, se entiende como el conjunto de relaciones con las que cuenta una persona y mediante las cuales puede obtener determinados beneficios, información o la vinculación con otros grupos de gente, ya que éste es un instrumento que facilita la permanencia de las personas en el trabajo,

puesto que permite contar con información a la cual no todos pueden acceder, y aunado a ello, posibilita la creación de enlaces con los demás, facilitando la convivencia en espacios formales e informales.

Por lo tanto, para estas personas, el capital social es fundamental, debido a la dinámica que existe entre ellos, entre jefes y compañeros de diferentes niveles, que pueden estar o no de manera presencial; esto tomando en cuenta que existen personas que trabajan con grupos de gente que se encuentran en diferentes partes del mundo, sin dejar de lado las formas de trabajo competitivas que existen, donde al mismo tiempo, el trabajo y el esfuerzo individual no resultan ser suficiente para que ellos puedan mantenerse en la posición o puesto en el que están.

Los trabajadores van creando sus propias redes de conocidos dentro de la organización, de tal manera que estas personas les provean de lo necesario para que puedan desplazarse, obtener provecho de algo o crecer en la empresa, ya sea a corto o largo plazo. Dicho de otra forma, buscan relacionarse con la gente que les puede ayudar, van construyendo dichas redes sociales que puedan resultar convenientes para el logro de sus metas, en especial cuando están inmersos en la dinámica de una empresa manufacturera transnacional, las cuales, sin esta mediación, podrían ser difíciles de conseguir. A este entramado de relaciones que se van formando dentro de la organización se le conoce como “capital social”, el cual, de acuerdo con Bourdieu (1980a, p.2 citado en Gutiérrez, 2005, p.37) se define como:

Conjunto de los recursos actuales o potenciales que están ligados a la posesión de una *red duradera de relaciones* más o menos institucionalizadas de interconocimiento y de inter-reconocimiento; o, en o en otros términos a la pertenencia a un grupo, como conjunto de agentes que no sólo están dotados de propiedades comunes (susceptibles de ser percibidas por el observador, por los otros o por ellos mismos), sino que también están unidos por lazos permanentes y útiles.

Cabe señalar que, lo valioso de tener esta estructura de relaciones no solamente radica en que puede traer beneficios de tipo material, sino también de tipo simbólico, es decir, que pueden estar relacionados con el reconocimiento de ciertas características

inherentes como la honorabilidad, la autoridad, la legitimidad, el prestigio o la reputación; se le conoce como capital simbólico y tiene que ver con aquellas ganancias como fruto de ser visible o reconocido como parte de un grupo al que conviene pertenecer (Gutiérrez, 2005).

Tanto el capital social, como el capital simbólico, son capitales intangibles que se encuentran presentes en la relación interpersonal, por lo que resulta importante resaltar la relevancia que tienen como parte de la estrategia de juego de los trabajadores dentro de la organización. Vale la pena retomarlos con la finalidad de facilitar el entendimiento de las formas de actuar del personal administrativo de la empresa de referencia en este proyecto de investigación y de comprender la manera en la que interactúan dentro de su dinámica laboral, inmersos al mismo tiempo, en una cultura organizacional que se muestra competitiva e individualista.

A este capital simbólico, el cual no necesariamente tiene que ser económico, y que se pone en juego como un mundo de intercambios dentro del campo, es decir, en el área donde se juega, en este caso la empresa, Bourdieu (1994, p. 172-173, citado en Gutiérrez, 2005, p.40) lo explica como:

Una propiedad cualquiera, fuerza física, riqueza, valor guerrero, que percibida por agentes sociales dotados de las categorías de percepción que permiten percibirla, conocerla y reconocerla deviene eficiente simbólicamente semejante a una verdadera *fuerza mágica*: una propiedad que, porque responde a “expectativas colectivas”, socialmente constituidas, a creencias, ejerce una suerte de acción a distancia, sin contacto físico.

Por lo anterior, resulta importante observar la manera en la que los trabajadores se comportan y se viven dentro de la empresa; de ese campo de juego donde cada uno de ellos tiene una posición y una responsabilidad, y donde además las reglas del juego son aceptadas, donde el tipo de gente a la que se conoce, es decir el capital social que se tenga y la información con la que se cuente, es de suma importancia para precisar el logro de sus objetivos, es decir, donde no solamente es la información que tiene una persona la que le otorgue determinadas ventajas, sino también las personas o las redes a las que le sea posible acceder y de las que pueda hacer uso.

En este sentido, se puede decir que puede haber situaciones o momentos que pueden propiciar que esto se dé, y a los cuales no todos tienen manera de acceder; por ejemplo, hay posiciones en la organización donde, por el giro de éstas, se puede tener acceso a información privilegiada, lo cual pone a la persona, en ese momento, en una situación de ventaja. Circunstancias como tener la posibilidad de participar en determinadas reuniones con directivos que toman decisiones debido al rol que se tiene en la compañía, o el hecho de poder asistir a una cena de negocios y tener la oportunidad de estar cerca de directivos de cierto nivel y, por ende, tener acceso a otro tipo de información, son otros ejemplos.

Cada una de estas personas tiene sus propios conocimientos, habilidades, información, redes sociales, etc., lo cual es usado como una moneda de cambio que puede incrementar su valor dependiendo de su manera de actuar, de cómo van tejiendo sus relaciones y de cómo buscan la forma de mover sus fichas como parte de una estrategia donde de manera implícita se conocen y se aceptan las normas, al mismo tiempo que también existe el compromiso y la reciprocidad; sin embargo, también se da la lucha por mantenerse, por hacer cambios en dicho juego o incluso por imponerse (Gutiérrez, 2005).

Los trabajadores, entonces, pueden contar con un mayor o menor nivel de capital social, ya que esto va a depender de la cantidad y potencial de las redes sociales a las que pertenezcan y, por ende, se verá reflejado, en proporción, en la obtención de bienes. Es por ello por lo que es importante reconocer que la relación interpersonal juega un papel fundamental dentro de este contexto.

Por lo tanto, y observando que tanto la implicación en el trabajo, como la relación interpersonal, son factores importantes como parte de las personas dentro de la organización, y que, pueden ser aspectos de crecimiento para los trabajadores, resulta fundamental la propuesta de Carl Rogers a través del Enfoque Centrado en la Persona, ya que Rogers (2014) también señala que a través de este método ambas partes son afortunadas, ambas ganan, el facilitador y el cliente, y en este caso, se podría traducir a las organizaciones y a las personas que en ella habitan, sobre todo cuando la persona siente que se le acepta tal cual es. Menciona también que, es necesario llevar las

destrezas de comprensión empática hasta el límite y tratar de estar con el otro para hacerlo sentir comprendido.

Si se logra ser comprensivo y leer más allá de las palabras, si se logra un interés por el otro; esto ayuda mucho al desarrollo de la persona (Rogers, 2014). Es de suma importancia que la empresa sea congruente con ella misma y con sus trabajadores, no sólo siendo una fuente de trabajo, sino también un espacio de desarrollo, generando las circunstancias para que se dé un cambio.

En cuanto a la propuesta relacional de Rogers (2012), este menciona que se deben dar seis condiciones indispensables: 1) que dos personas estén en contacto, 2) que el cliente se encuentre en un estado de incongruencia, vulnerable o ansioso, 3) que el facilitador sea congruente en la relación, 4) que el facilitador experimente la consideración positiva hacia el cliente, 5) que el facilitador experimente una comprensión empática del marco de referencia del cliente y por último, 6) que el cliente perciba las condiciones 4 y 5.

Traduciendo la propuesta de Rogers (2012) al contexto de una empresa, se podría afirmar que: 1) la empresa está en contacto con la persona en todo momento, desde que la recibe para una entrevista de trabajo, 2) que la persona tenga la necesidad de mejorar su estado inicial, por ejemplo, que tenga necesidad de ser reconocida, 3) que la empresa tenga la intención de escuchar las propuestas y necesidades de sus colaboradores, 4) que la empresa se muestre interesada en conocer las necesidades expresadas por sus trabajadores, 5) que la empresa busque las formas de atender las necesidades del trabajador, y por lo tanto, la sexta condición es que el colaborador perciba los puntos 4 y 5.

Ante esta propuesta de Rogers, (en Barceló, 2003) reitera que dichas condiciones se consideran válidas en cualquier tipo de relación significativa y de ayuda, desde un padre a un hijo, una relación profesor - alumno, un terapeuta a un cliente, un facilitador a un grupo, etc. Se puede decir entonces que son válidas en cualquier tipo de situación en la que uno de los objetivos sea el desarrollo de la persona, por lo anterior, trasladar esta propuesta al ámbito empresarial es oportuno.

Los trabajadores pertenecen a una organización y, al mismo, tiempo a pequeños grupos que pueden ser llamados departamentos o áreas que se interrelacionan. La empresa y el individuo se enmarcan y definen por sus relaciones. El clima en que estas relaciones se den puede ser un factor importante para el funcionamiento mismo de la organización, de ahí la importancia de considerarlas de forma integral, y no por separado.

Por su parte, Sloan (2002) menciona la aportación de Virginia Moreira, quien reconoce el gran trabajo que hizo Carl Rogers, ya que su objetivo era lograr el crecimiento y el desarrollo de las potencialidades del otro, lo cual se puede dar gracias a su tendencia actualizante, sin embargo, observa que, el enfoque que le da está basado en la experiencia de la persona, sin considerar el contexto.

Debido a lo anterior, la atención de las organizaciones debería ir no solamente hacia el ser humano mundano, sino a la relación entre él y su mundo, entre lo que ocurre en la realidad, y cómo lo experimenta y lo incorpora a su persona (Sloan, 2002). Desde este enfoque, la empresa debe actuar como el espacio en el que el trabajador no solamente labora y se relaciona en medio de las circunstancias en las que vive, de igual manera, también genera conocimiento, desarrolla sus habilidades y tiene la posibilidad de potencializarlas. También es el lugar donde realiza la actividad que le permite acceder no sólo a la calidad de vida que tiene, sino también a la que aspira.

Por lo anteriormente expuesto, independientemente de la posición del trabajador, las labores que desarrolle y la responsabilidad que tenga, lo más importante termina siendo la calidad de la relación personal, lo que cuenta es la cercanía y trascendencia del encuentro que se tenga con el otro, es decir, la profundidad de la conexión que exista en la relación de los que toman las decisiones en la empresa hacia el trabajador y, por lo tanto, de estos trabajadores hacia ellos, así como las relaciones entre compañeros, todo esto mediante el contexto de la organización como un todo.

V. **Diseño metodológico**

Para poder establecer la manera en que se da la implicación en el trabajo y las relaciones interpersonales al interior de una organización, como lo es una empresa manufacturera transnacional, se considera que el método pertinente para el presente proyecto de investigación es el cualitativo, puesto que además de centrarse en la persona, lo cual es el eje fundamental de este trabajo, permite enfatizar en la experiencia real de los trabajadores en su entorno, y aunado a ello, implica una relación interactiva entre estos y el facilitador; busca lo significativo a través de las experiencias, las emociones y la relación con el otro.

El método cualitativo explora en situaciones naturales tratando de descifrar el fenómeno desde el concepto que muestran las personas, intenta darle un sentido al compendio de los datos empíricos obtenidos a través de la experiencia personal, su introspectiva o su historia de vida, cuyas descripciones hablan de los momentos cotidianos y razones o motivos de vida de la gente (Denzin y Lincoln, 1994, p. 2, citado en Vasilachis, 2006, p. 24).

Un rasgo particular del método cualitativo es que, busca el significado de las situaciones, en comparación con otros tipos de indagación, para Mason (1996, p. 4, citado en Vasilachis, 2006, p. 25), por ejemplo, existen tres elementos que vale la pena resaltar:

- El interés principal se muestra en la manera en la que las relaciones con los otros son interpretadas, cómo se experimentan, cómo se entienden o se producen.
- Los métodos de generación de datos mediante los cuales, se obtiene información, son flexibles y perceptibles al contexto social en el que se producen.
- Se fundamenta en métodos de explicación y de análisis que engloban en entendimiento de lo complejo, el detalle y al mismo tiempo el contexto.

Haciendo referencia a lo anterior, se puede decir entonces, que el método cualitativo es un proceso interpretativo que permite adentrarse en el día a día de la situación de estudio, así como también, hacer una valoración y ver desde el marco de referencia de la persona, y de igual forma, hacerse consciente de que se trata de un proceso recíproco

entre el facilitador y el participante, dando especial importancia a la información que este último proporcione y a su comportamiento (Marshall y Rossman, 1999, p. 7-8, citado en Vasilachis, 2006, p.26).

Este proyecto de investigación tiene como eje central focalizar en la implicación en el trabajo y la relación interpersonal, como aspectos de crecimiento en el personal administrativo de una empresa manufacturera transnacional. Se presenta una propuesta desde la mirada del Desarrollo Humano, mediante la cual centra en los trabajadores, es decir, en las personas, a partir de la perspectiva del modelo del Enfoque Centrado en la Persona que presenta Carl Rogers.

Por lo tanto, también es conveniente señalar la importancia del acercamiento a la persona desde la complejidad, la cual comprende el desafío de distinguir e interrelacionarse tanto con lo singular, como con lo múltiple al mismo tiempo (Gómez y Alatorre, 2014). En este tenor, es importante tomar en cuenta que un método-estrategia para el conocimiento complejo "implica remitirse a ciertos principios o fundamentos sobre la manera en la que se concibe la realidad (objeto), al que intenta conocerla (sujeto) y la relación entre estos dos componentes (conocimiento)" (Luengo (2014, p. 19, citado en Gómez y Alatorre, 2014, p. 9). Por tal motivo, Gómez y Alatorre (2014), insisten en lo complicado que resulta el hecho de comprender los fenómenos y su estructura.

En relación con lo anterior, es importante mencionar que, para la fenomenología existen dos pilares fundamentales, ya que uno al otro se implica, y que son el fenómeno y la experiencia (Sassenfeld y Moncada, 2006) resultando importante hacer referencia a la aproximación de la obra de Husserl (1859-1938), quien afirma que, la actitud fenomenológica se puede lograr mediante la aplicación del método fenomenológico como un principio para investigar, y entender de forma precisa y a su vez empírica, la experiencia que tiene el ser humano de sí mismo en el mundo y de sus semejantes; por lo que vale la pena resaltar que:

Todo cuanto sabemos del mundo y del ser humano lo conocemos mediante nuestra experiencia y, en consecuencia, que "el mundo debe percibirse del modo en que se presenta a cada uno en el marco de sus experiencias" con

la finalidad de alcanzar un entendimiento psicológico comprensivo (Quitmann, 1985, p. 47, citado en Sassenfeld y Moncada, 2006, p. 95).

De acuerdo con Sassenfeld y Moncada, (2006), Husserl afirmaba que la experiencia inmediata se convierte en lo único que se puede llegar a conocer con certidumbre, razón por la cual se preocupaba por entenderla, siéndole tan leal como fuera posible; por lo tanto, el propósito de la investigación fenomenológica es entender los fenómenos como se presentan en la conciencia de la persona que los experimenta y los observa. En otras palabras, “regreso del discurso de las cosas, a las cosas mismas, tal y como aparecen en la realidad, a nivel de los hechos vividos, previos a cualquier elaboración conceptual deformante” (Peñarrubia, 1998, p. 67, citado en Sassenfeld y Moncada, 2006, p. 95).

La entrevista fenomenológica

Debido a que el método más conveniente para el presente proyecto de investigación es el cualitativo, ya que se alinea con el objetivo de centrarse en la persona, lo cual es primordial en este trabajo y que a su vez posibilita poner especial atención en su experiencia buscando lo significativo, se considera que la técnica metodológica pertinente para usarse en dicho proyecto es la entrevista fenomenológica², esto también tomando en cuenta las características de la población que labora en la empresa en la que se hará la indagación correspondiente.

Cabe mencionar que, para la investigación se realizaron cuatro entrevistas fenomenológicas, las cuales fueron aplicadas a dos hombres y dos mujeres del área de Tecnologías de Información, con una duración de dos horas cada una. Todas fueron audio grabadas con la finalidad de hacer la transcripción, para posteriormente hacer el análisis de la información.

El objetivo de cada sesión fue lograr que, durante la entrevista, la persona vaya explorando cómo se relaciona y se comunica con los diferentes compañeros de trabajo con los que interactúa dentro de la empresa, incluyendo a su jefe, para que, través de expresar vivencias relacionadas con el entorno laboral, puedan reconocer las

² El lector puede consultar la guía de preguntas para la entrevista en el apartado de anexos.

experiencias y emociones que, tanto este entorno, como la relación interpersonal, le generan; y de igual manera, el propósito fue que el entrevistado se dé cuenta de lo que le significa el trabajo, para después reconocerse como una persona con habilidades y capacidades que le permiten tener un desarrollo personal y laboral.

De acuerdo con Moreno (2014), la entrevista fenomenológica es una herramienta muy útil para la recopilación de datos que permite enfocarse en la experiencia vivida de las personas comprendiendo desde su marco de referencia, es decir, entendiendo sus propias formas de vivirse, en su relación con otras personas, así como con situaciones, objetos o contextos con los que esté en interacción; para él, esta práctica resulta ser:

Un proceso de interacción y diálogo entre dos personas, cuyo propósito es propiciar que la colaboradora reconozca, describa y exprese su experiencia vivida y los significados sentidos en relación a situaciones vividas referidas al tema de la investigación, ya sea que las viva actualmente o las recuerde, y se exprese desde su experienciar (Moreno, 2014, p. 72).

En referencia con esto, cabe mencionar que es posible que, al momento de hacer la entrevista, el trabajador no necesariamente se encuentre viviendo una determinada circunstancia, sino que, puede recordar situaciones que haya vivido con anterioridad y, sin embargo, expresarse desde lo que le significó para él en un momento determinado. Asimismo, se coincide con Moreno (2014), en que mientras se está desarrollando la entrevista, y aunque la finalidad es la recolección de datos, no se puede dejar de lado que también existe una interacción entre ambas personas, lo cual significa que puede existir un involucramiento de las dos partes.

De igual manera, es necesario que el entrevistador esté preparado para cualquier reacción por parte del otro, para escucharlo y acompañarlo si es necesario, procurando que la conversación sea de beneficio para la persona, independientemente del objetivo de la entrevista. Esto sin dejar de poner atención en lo que está pasando consigo mismo, tratando de identificar esos momentos en los que se vea implicado y, al mismo tiempo, dándose cuenta de la manera en la que esto le pueda afectar, así como la forma en la que puede interactuar con la persona entrevistada, por si hubiera algún cambio en su

manera de escuchar, comprender e interactuar con el otro, a raíz de la implicación (Kavanaugh y Ayres, 1998; Engelsrud, 2005, citado en Moreno, 2014, p. 73).

Es un hecho que cada entrevista es distinta, cada una de ellas tendrá matices y situaciones de las cuales se podrá aprender; por lo tanto, no se puede decir que hay una forma específica de hacerla, ya que no se trata de una receta que se pueda seguir. Lo verdaderamente importante, además de los datos que se puedan obtener, será definitivamente la vivencia personal del entrevistador y el que se dé cuenta de lo que pasa en sí mismo. Una vez que termina el diálogo, o, dicho de otra forma, la relación interpersonal entre ambas personas, ninguna de ellas será la misma, porque ya habrán experimentado sensaciones y emociones que antes no habían vivido, porque ya habrán descubierto cosas que sumarán a sus propias experiencias y, por lo tanto, su mirada podrá ser ahora distinta.

Plan de acción

En el presente trabajo consta de cuatro entrevistas fenomenológicas con una duración de dos horas cada una, las cuales fueron realizadas a dos hombres y dos mujeres que laboran en diferentes departamentos y posiciones del área de Tecnologías de Información de una empresa manufacturera transnacional. Lo anterior con el objetivo de conocer la óptica de cada género, ya que dicho departamento se distingue por estar formado de un 80% de personal masculino y un 20% de personal femenino.

Las cuatro sesiones se llevaron a cabo en salas de juntas ubicadas dentro de las instalaciones de la compañía donde laboran los participantes, esto a petición de ellos mismos. Es importante señalar que, se consideró este tipo de entrevista como la opción más pertinente debido al tipo de población que trabaja en la empresa de referencia, ya que sus ritmos de trabajo no les permiten ausentarse de sus labores por mucho tiempo. Su horario de trabajo es de 08:00 a 17:00 horas. Con diversas variaciones en algunos casos, dependiendo de la carga de trabajo que exista, así como también en ciertas ocasiones cuando se está trabajando en conjunto con otros sitios donde se tenga una zona de horario distinta.

Los criterios de selección que fueron tomados en cuenta para elegir a las personas que fueron entrevistadas se describen a continuación:

- Que sea personal administrativo del área de Tecnologías de Información que labore en la empresa de referencia.
- Que cada participante sea de un área de trabajo diferente de las que integran el Departamento de Tecnologías de Información, con la finalidad de tener distintas perspectivas en cuanto a sus experiencias.
- Que sean personas que tengan cinco años o más laborando en la compañía, ya que existe la posibilidad de que hayan interactuado con un mayor número de compañeros, es decir, es más probable que hayan tenido más de un jefe, que hayan cambiado de área o que hayan participado en un mayor número de proyectos y, por lo tanto, convivido con más compañeros ya sea de su área o de otras áreas, por ejemplo, lo cual puede verse reflejado en distintas formas de comportamiento, de vivirse, de implicarse y de relacionarse.
- Que estas personas hayan experimentado tener un jefe que trabaje físicamente en la misma oficina donde se encuentran ellos, así como también, haber trabajado con un jefe que se encuentre en una ciudad distinta. Esto debido a que las relaciones interpersonales se estructuran de manera diferente, es decir, no se tendrán las mismas condiciones o situaciones cuando se interactúa con una persona que está cerca, al alcance, a cuando se trabaja con alguien que está lejos, las experiencias que el trabajador puede vivir y la manera de relacionarse no serán las mismas.

Nomenclatura para hacer referencia a las personas entrevistadas en la evidencia

Cabe mencionar que, para efectos de respetar la confidencialidad de los participantes, estos fueron identificados con las iniciales de su nombre y apellido, en seguida, se muestra una tabla con la información de cada uno de ellos:

Datos	QR	AH	LT	HB
Edad	37	52	42	38
Ocupación/Puesto	Information Technology Manager	Project Manager	Project Manager	Business Systems Analyst
Nivel de estudios	Ingeniería en Sistemas	Ingeniería en Sistemas	Ingeniería en Sistemas	Licenciatura en Contaduría
Estado civil	Soltera	Divorciado	Casado	Soltera
Hijos	No	Dos	Uno	No
Género	Mujer	Hombre	Hombre	Mujer
Tiempo de laborar en la empresa	9 años	8 años	7 años	5 años
Jefe Presencial/Virtual	Ambos	Ambos	Ambos	Ambos

De igual manera, en las evidencias textuales de los participantes, además de contar con las iniciales de su nombre y apellido, se especificó a qué *entrevista* se está haciendo referencia, lo cual se identificó con la letra “e” que es la inicial de esta palabra y se pone al lado el número de esta de acuerdo con el orden en el que fueron realizadas. Finalmente se agrega la fecha y número de renglón donde se encuentra la evidencia dentro de la transcripción correspondiente, este se representó con la letra “r”.

Dichas entrevistas tuvieron como propósito lograr que, durante la sesión, la persona vaya explorando cómo se relaciona y se comunica con los diferentes compañeros de trabajo con los que interactúa dentro de la empresa, incluyendo a su jefe. Que, a través de expresar vivencias relacionadas con el entorno laboral, pueda reconocer las experiencias y emociones que, tanto este entorno, como la relación interpersonal le generan; y de igual manera que se dé cuenta de lo que le significa el trabajo, para después reconocerse como una persona con habilidades y capacidades que le permiten tener un desarrollo personal y laboral.

Narración de los sucesos vividos

En las siguientes líneas, se presentan de manera general algunos puntos relevantes con respecto a la entrevista y a la experiencia de la facilitadora al momento de realizar cada una de las sesiones:

Aciertos

- Se logró generar un clima agradable y de confianza que generó un buen resultado en cuanto al tipo y la cantidad de información que expresaron los participantes.
- Se recibió con respeto en todo momento cualquier comentario por parte de la otra persona y nunca la facilitadora hizo alguna intervención o preguntó algo por curiosidad.
- Las entrevistas se lograron llevar a cabo en un ambiente más de plática o conversación amena que de una sesión de preguntas y respuestas.
- Aunque no desaparecieron por completo, los nervios se lograron controlar, así como también las situaciones que se pudieron haber presentado como una interrupción de alguien, por ejemplo, que no estuvieron en las manos de la entrevistadora, de tal manera que se pudo mantener la atención del otro en todo momento.
- La entrevistadora logró mostrarse interesada y auténtica durante las conversaciones, lo cual se vio reflejado en el lenguaje verbal y corporal de las personas. Se logró una comprensión empática.
- La entrevistadora pudo identificar en cada momento lo que le estaba sucediendo, dándose cuenta de sus sensaciones y emociones, logrando poner entre paréntesis lo que le estaba sucediendo para continuar con la conversación sin que la otra persona se percatara de ello, estado así en el aquí y el ahora, donándose al otro.

Dificultades y avatares del facilitador

- Las situaciones que no se pueden controlar, como estar apresurado por las actividades del trabajo, los imprevistos como el hecho de que surja una junta que no estaba programada en la agenda o que llegue algún cliente de repente, entre otras, generaron que, en un par de ocasiones la entrevistadora no tuviera tiempo suficiente para revisar la sala de juntas con anticipación o hacer algunas pruebas antes con el equipo de grabación. Por ejemplo, en una de las entrevistas por no

saber bien cómo programar la cámara, esta se detuvo y dejó de grabar a los diez minutos, afortunadamente, se contaba con otros dos celulares que estaban grabando.

- Por falta de tiempo, en un par de sesiones no se hicieron algunas cosas que se tenían programadas, como poner algo de botana o poner un aromatizante en la sala.
- En una de las sesiones, ya avanzada la conversación, llegaron dos compañeros a tocar la puerta pidiendo permiso para sacar cosas que habían dejado en la sala, lo cual hizo que el participante se sorprendiera, sin embargo, la entrevistadora continuó como si nada estuviera pasando y siguió manteniendo su atención.
- Notar que un participante estaba viendo el reloj con cierta frecuencia durante la sesión por el hecho de que tenía una junta más tarde, hizo que en algunos momentos fuera un poco más complicado para la entrevistadora mantener su atención.
- Estar esperando y ver que el participante no llega aumentó la sensación de nerviosismo y preocupación; posteriormente cuando llega lo hace de manera apresurada y platicando de otras cosas, por lo que fue algo complicado entrar en el tema propósito de la entrevista.
- En algunos momentos la entrevistadora se metió tanto en la plática que, por un instante pierde la oportunidad de hacer una buena intervención, por lo que entiende que, como facilitadora, siempre se debe estar alerta.

Aprendizajes de la facilitadora

- Descubrir que es importante aprender a ser adaptable a cualquier circunstancia, ya que cada vez que se esté con alguien existe la posibilidad de enfrentarse a diversas situaciones que simple y sencillamente no se tenía contempladas. Cosas que tienen que ver con el otro, pero sobre todo cosas que tienen que ver con el facilitador, con la manera en la que este se sienta al estar enfrentándose a situaciones que no se pueden prever. Lo mejor es y será siempre estar abierto a lo que se pueda presentar.

- Comprobar que al final de cuentas, aunque se sientan nervios o preocupación, no importa el orden de las preguntas que se tienen contempladas para la entrevista, lo importante es buscar la manera de tejer la información y lograr de una o de otra forma llegar al objetivo.
- Cada relación interpersonal puede presentar matices muy diferentes, pero finalmente es esto lo que ayuda a aprender y a crecer más. Cada persona es completamente diferente, por lo que la manera de vivir una entrevista es distinta de la anterior, donde las sensaciones pueden variar al igual que la forma de reaccionar y de sentir, porque cada persona es única.
- Comprobar a través de la experiencia vivida durante las entrevistas que la base de un buen resultado es lograr crear un clima de confianza adecuado para que la persona se sienta con tal confianza de poder expresar, de compartir su experiencia. Ver que, llegar a tener una comprensión empática con el otro es vital en cualquier relación interpersonal.
- Darse cuenta de que, no hay una fórmula ni una receta para hacer una entrevista, hay que estar siempre alerta y abierto, ser auténtico y tener la disposición para estar con el otro.
- Lograr identificar en cada momento lo que sucede con uno mismo, es decir, los momentos de implicación con el otro, es muy valioso, ya que de ahí se desprenden una serie de aprendizajes y descubrimientos que de otra manera no se podrían dar.

Aspectos que se pueden cambiar o mejorar

- Trabajar en mantenerse alerta en todo momento, aunque la intención sea estar atenta y que la plática resulte ser muy interesante, no hay que perder de vista que no hay que perderse. Es necesario poner atención a los detalles, de los cuales se puede tomar ventaja para profundizar más u obtener información importante.
- Aunque se cuente con varios equipos es necesario revisar el tema del equipo de grabación, es importante darse el tiempo para probarlo antes para no tener complicaciones al momento de la sesión.

- Con respecto a los espacios donde se llevará a cabo la entrevista, resulta importante revisar, antes de iniciar, si no hay nada que haya quedado olvidado por alguien más, y de ser así, sacarlo y colocarlo en un lugar visible donde alguien más lo pueda ver y así evitar una interrupción innecesaria.
- Tratar de confiar más en el trabajo que se hace. Los nervios siempre van a existir, pero hay que intentar fluir más y disfrutarlo.
- Pedir apoyo. Es normal que haya imprevistos y que por alguna razón se vaya retrasado en tiempos, por lo que, sí se ve la posibilidad de que alguien pueda ayudar con algunas cosas como ir revisando la sala, comprar aguas y llevarlas, revisar el equipo, o cualquier actividad que pudiera aplicar, valdría la pena hacerlo.
- Seguir trabajando con el tema de aprender a controlar los nervios al saber que la conversación está siendo grabada.

Reflexión personal

Llevar a cabo estas entrevistas fenomenológicas resultó ser una experiencia mucho más enriquecedora de lo que me hubiera imaginado. Me siento muy contenta con el hecho de descubrir todo lo que representó para mí, ya que ver cuán valioso es tener la oportunidad de que alguien me brinde su tiempo y mirar del otro lado no tiene precio. Al estar enfrente de otra persona, escuchándola y donándome, sin preocuparme en ese momento por el mundo de trabajo que tengo, aprendí que es en ese espacio de tiempo cuando descubro, que es como si estuviera sola, únicamente yo con el otro, estar para alguien, atendiéndolo, pero también atrapando los momentos en los que me implico, identificándolos y poniéndolos entre paréntesis para después retomarlos, reflexionar y aprender más sobre mí.

Reitero que no existe una receta. No hay una lista de qué sí y qué no se debe hacer; y me hago consciente de que nunca dejé de sentir esa preocupación por estar al pendiente de no olvidar algo, de que todo saliera bien y lograr el objetivo. Me di cuenta de que hacer entrevistas no es sencillo; de todo lo que uno debe manejar como facilitador y de la gran responsabilidad que se tiene por el hecho de tener en nuestras manos la experiencia de las personas. Sin embargo, que gratificante es observar cómo en una relación

interpersonal, así sea por dos horas, ambos aprenden y ambos ganan. Creo que las personas a las que entrevisté no tienen idea de lo que yo aprendí de ellos ni de lo que lograron hacerme ver sobre mí misma, que cosa más valiosa.

Cada entrevista me marcó y me hizo mirar cosas diferentes. Me siento muy afortunada por haber tenido el privilegio de vivir con ellos esta experiencia y de poder verme a través de cada uno. Asimismo, el poder observar cómo ellos también lograron verse a sí mismos me conmovió y me hizo sentir que este trabajo vale mucho la pena. Me representó recibir lecciones de vida que me sorprendieron. Esta vivencia ha significado tener gente enfrente de mí que me ha hecho mirarme desde otros ángulos, que me ha hecho recordar y descubrir cosas, que me ha regalado momentos únicos y mucho aprendizaje. Me siento profundamente agradecida con cada uno por haberme permitido conocerlos, por regalarme su tiempo y compartirme sus experiencias.

Módulos y temáticas para la entrevista fenomenológica

Por lo anteriormente expuesto, se presenta la siguiente propuesta de módulos y temáticas que integraron la guía de entrevista fenomenológica, la cual está conformada por cuatro módulos, en los cuales el enfoque estará puesto en todo momento en las personas, haciendo uso principalmente de las herramientas que nos brinda el Enfoque Centrado en la Persona (ECP).



Módulo 1 - **Relación interpersonal**

Formas de relación entre compañeros: en este primer módulo, se pretende que los trabajadores hagan una reflexión sobre la forma en la que se han relacionado hasta ahora, con todas las personas con las que tienen contacto en la empresa, la manera en la que conviven en su día a día al desempeñar sus labores y por qué se identifican con ellas.

Esto incluye a compañeros de trabajo que laboran en la misma área, gente de otros departamentos, jefes, personas que les reportan, si fuera el caso, o cualquier otra persona con la que tengan algún tipo de relación debido a la actividad que realizan. Esto también incluye los tiempos que dedican para la comida, con quién conviven, si tienen actividades con compañeros fuera del horario de oficina, si se toman espacios para hacer otro tipo de actividades ajenas a la actividad de trabajo durante el horario laboral, etc.

Formas de comunicación: se pretende que el trabajador pueda observar cual es la manera en la que se comunica tanto de forma lineal (compañeros en general), como vertical (jefe directo); tiene que ver con las formas en las que transmite la información, así como con la forma en la que comunica sus necesidades tanto laborales como personales.

Esto engloba la parte de ver cómo se relaciona con su jefe, es decir, qué tipo de relación lleva con él, si es exclusivamente de trabajo, si existe la confianza para acercarse o para tratar temas relacionados con otros tópicos no referentes a lo laboral. Dentro de este punto, se revisará la forma en la que resuelve problemas.

Módulo 2 – **Experiencias**

Compartir experiencias relacionadas con el entorno laboral: la idea principal de este módulo es que el trabajador identifique cual es el contexto laboral donde se encuentra, cómo influye en sus actividades y por qué este resulta importante en sus vivencias dentro de la empresa, puesto que dicho contexto tiene mucho que ver con las experiencias que él pueda vivir de manera cotidiana.

Por lo tanto, se pretende exhortar al trabajador para que comparta algunos ejemplos de ciertas experiencias que le hayan resultado significativas, ya sea de manera positiva o

negativa con respecto al ambiente laboral en el que se desenvuelve. Esto con la finalidad de que vea la forma en la que el contexto en el que está influye de manera directa en su forma de vivirla.

Se trata de que el trabajador reconozca que cualquier experiencia que viva dentro o fuera de la empresa derivada tanto de sus actividades laborales o personales, así como por la convivencia con las personas con las que interactúa en cualquier ámbito, puede generar diversas emociones en él.

Módulo 3 – Implicación en el trabajo

Darse cuenta de lo que significa el trabajo: se pretende que el trabajador se haga consciente de las razones por las cuales se encuentra trabajando para esta compañía, desde las condiciones de trabajo, las prestaciones, si existe alguna implicación personal como parte de su labor, es decir, qué es lo que lo motiva a estar ahí, qué es lo que le gusta y lo que no, de su experiencia como trabajador, si existen razones por las cuales, aunque pudiera no sentirse cómodo, sigue ahí.

Por lo anterior, como parte de este módulo, resulta importante que el trabajador reconozca si existe en él alguna situación o situaciones que pudieran estarle generando estrés, el cual, es muy posible que no solamente implique consecuencias dentro de su horario laboral, sino que puede ser algo que lleve consigo y que lo refleje también en su vida personal.

Módulo 4 – Reconocerse como persona

Reconocer que es un ser humano con habilidades, conocimientos, experiencia y capacidades: la finalidad de este módulo es que el trabajador se haga consciente de que antes de cualquier otra cosa, es persona, alguien que puede crecer a través de darse cuenta de las habilidades y las capacidades que tiene; de que su experiencia puede ser enriquecedora para los demás y viceversa; que cuenta con conocimiento y capacidad de desarrollar aún más sus potencialidades.

Se pretende lograr que el trabajador entienda que es una persona con un valor único, una persona independiente con necesidades individuales; que puede aprender a verse a sí mismo, a descubrirse, a escucharse y aceptarse tal cual es; que tome conciencia de

que a través del autoconocimiento puede lograr tener un crecimiento personal y laboral, ya que este le va a permitir comprender su situación interna y externa; que al poder comprenderse a sí mismo en el entorno en el que se encuentra, podrá ser capaz de tomar mejores decisiones, más constructivas.

Contexto de la empresa

La organización a la que se hace referencia en el presente trabajo de investigación, y de acuerdo con datos obtenidos de su página web y documentación interna, es una empresa norteamericana que fue fundada en el año de 1969 en la región de Silicon Valley, al norte de California. Esta compañía manufacturera está dedicada a ofrecer soluciones de la industria electrónica, desde el diseño, manufactura, distribución y servicio de garantía. Provee de productos para atender diversas industrias incluyendo cómputo, industrial, automotriz y médico; ofrece diseño de innovación, ingeniería, manufactura y servicios de logística a compañías de todos los tamaños en diversas industrias y mercados; su objetivo principal es satisfacer las necesidades de sus clientes.

Actualmente es la segunda compañía más grande de su ramo a nivel mundial. Tiene operaciones de manufactura en más de 40 países. En América, la empresa opera en Estados Unidos, Canadá, Costa Rica, Brasil y México. En este último país, se tienen operaciones en Tijuana – Tijuana, Ciudad Juárez - Chihuahua, Reynosa - Tamaulipas, San Luis Río Colorado - Sonora, Aguascalientes – Aguascalientes, Querétaro – Querétaro y en Guadalajara – Jalisco, siendo este último punto uno de los sitios más importantes no solamente de México, sino también a nivel global, ya que aquí se concentra la manufactura de varios de los proyectos de los clientes más importantes que tiene la compañía, por lo que también es uno de los centros de operaciones más grandes en cuanto a espacio se refiere, ya que cuenta con una nave de 57,036 m².

Guadalajara es el sitio más importante del país. Es una ciudad que cuenta con dos centros de operación, donde trabajan aproximadamente diecisiete mil trabajadores repartidos en tres turnos, en la mañana, de 07:00 a 15:00 horas., turno mixto de 08:00 a 17:00 horas y turno nocturno, de 23:00 a 07:00 horas. En uno de estos dos centros de operación es donde se ubica una de las sucursales con mayor número de operaciones y procesos diarios a nivel global y además donde se encuentran concentradas las oficinas

principales a nivel México de las áreas que tienen que ver con la administración del negocio, como son Logística, Tráfico, Compras, Recursos Humanos, Finanzas, incluido el departamento de Tecnologías de Información, lugar donde se lleva a cabo el presente proyecto, también conocido como IT por sus siglas en inglés.

El departamento de Tecnologías de Información, resulta ser de vital importancia, puesto que tiene relación directa con la funcionalidad de los diversos sistemas y procesos que existen tanto en las áreas de oficinas administrativas, así como también con el adecuado funcionamiento en algunos puntos en determinados procedimientos de las líneas de producción, razón por la cual, existe personal que se encuentra trabajando en los tres turnos de trabajo, sin embargo, en promedio el 80% de la población y específicamente el personal administrativo, tiene un horario de 08:00 a 17:00 horas. de lunes a viernes, del cual pueden tomar una hora para comida. En esta área de IT también se encuentran laborando equipos de personas que dan soporte no solamente a las áreas locales, sino que también lo hacen brindando servicio de manera global a diferentes países con distintas zonas horarias, 24 horas, los 365 días del año.

Este departamento cuenta con aproximadamente seiscientos trabajadores distribuidos entre los dos centros de operación en el sitio de Guadalajara. Se encuentra a su vez dividido en subáreas llamadas verticales, que, aunque generalmente en promedio son entre 12 y 15; el número de estas puede variar dependiendo de los cambios organizacionales que existan durante el año, ya que su existencia va totalmente en función del cumplimiento de las metas generales de la compañía. Es por eso por lo que, pueden hacerse más grandes, más pequeñas, o incluso desaparecer por el simple hecho de no ser necesario que existan, puesto que sus funciones pudieron haberse repartido entre las otras. Cualquier trabajador puede tener acceso a la página web de la empresa o a la plataforma interna de comunicación donde se puede acceder a todo tipo de información relacionada con la forma en la que están distribuidas las organizaciones de cada vertical y donde se pueden ver los organigramas de todas las áreas de la empresa.

El personal administrativo que forma parte del área de Tecnologías de Información es contratado directamente por la empresa, en su gran mayoría Ingenieros en Comunicaciones y Electrónica, pero también existe un buen número de Licenciados en

Sistemas y Licenciados en informática. En un grado mínimo se cuenta con trabajadores egresados de licenciaturas como Mercadotecnia, Diseño, Finanzas, Contaduría, Recursos Humanos y Turismo. Sólo un pequeño porcentaje del personal cuenta con un grado de maestría. Algunas de las personas que aquí laboran son aún estudiantes o están recién egresados, tanto de universidades públicas como privadas, su edad promedio está entre los 22-23 años; los miembros de mayor edad oscilan de los 52 a los 57 años. Aproximadamente, la media estaría entre los 30-40 años, esto ya que no se puede tener un dato muy preciso, puesto que se considera información personal y confidencial del trabajador.

El personal administrativo del área de IT se encuentra ubicado en un mismo edificio, donde todos cuentan con un espacio para trabajar, y pueden tener acceso a las salas de juntas que forman parte de éste. Es totalmente posible verse unos a otros, y solamente en algunos puntos existen muros con cristal para hacer alguna división. Asimismo, dentro del área se cuenta con una cocineta con mobiliario para que la gente pueda comer ahí si lo prefiere, en el caso de que no quiera asistir al comedor de empleados del parque industrial, las instalaciones cuentan con hornos de microondas y refrigeradores para que la gente pueda guardar sus alimentos. La cocineta es también un lugar donde se dan clases de baile dos días a la semana y donde se promueven actividades como torneos de juegos de mesa, PlayStation, Nintendo o Futbolito, todo esto en horarios fuera de oficina. Las salas de juntas pueden ser aprovechadas tanto para juntas internas como para dar cursos de capacitación.

Consideraciones éticas – Consentimiento informado

El consentimiento informado es un aspecto ético que tiene que ver con el recuento de la información, el cual debe ser valorado en la investigación cualitativa. De acuerdo con González (2002), la finalidad de este es garantizar que las personas que participen en la investigación lo hagan siempre y cuando sea por voluntad propia y que, además, sean compatibles con sus valores, sus afinidades y gustos. Asimismo, es necesario que dichos participantes tengan conocimiento del objetivo de esta, así como también, comprensión de los beneficios y riesgos que pudieran contraer, entendiéndose que, tienen total libertad de poder tomar la decisión de permanecer o no.

En este proyecto, se atendió el consentimiento informado, con la finalidad de asegurar que las personas que participaron tengan la seguridad de que la información recolectada, será usada únicamente con fines académicos, por lo que existe el compromiso de salvaguardar y garantizar la confidencialidad de esta, al igual que la identidad del participante. Para tal efecto, en la parte de anexos, el lector podrá consultar el formato a través del cual se solicitó el consentimiento correspondiente.

Fundamentación para el análisis de datos

Si bien es cierto que, el análisis de datos parte de la comunicación en todas sus formas, las cuales pueden ser no solamente un texto, sino que también se puede ver plasmada a través de la música o videos, o de algunos tipos de imágenes como pueden ser la fotografía o dibujos. El análisis de datos involucra poder ver más allá de lo que se está comunicando, de lo que el autor quiere decir. Se trata de afinar la mirada y aprender a ver con todos los sentidos y desde otros ángulos, pero principalmente a través de la experiencia del otro para lograr percibir más de lo que se puede observar a simple vista. Es una actividad que requiere dedicación, ya que, a través de esta, el lector precisa de echar mano de todas sus habilidades y así trabajar no solamente con su capacidad interpretativa, sino que además debe hacer uso de su sensibilidad (González y Cano, 2010).

El análisis de datos cualitativos requiere de hacer una serie de fases, tanto para su recolección como para su interpretación, distintas de lo simplemente descriptivo, porque hay que interpretar no sólo la información, sino la realidad que hay detrás de eso que se dice. Estas fases que inician por textos, hablando en este caso de la información que arrojaron las entrevistas realizadas en el presente proyecto, deben ser entendidas por su contexto y a través de la experiencia de la persona, se pueden exponer de la siguiente manera:

Fase 1: Identificación de oraciones o frases que sean significativas.

Fase 2: Agrupación por temas.

Fase 3: Agrupación por categorías a partir de los temas.

Fase 4: Apoyo teórico, diálogo con los autores.

Fase 5: Reflexiones finales, conclusiones.

La información tiene que ser categorizada también de una manera que permita la valoración cualitativa, separando lo que es común a los cuatro entrevistados, de lo que es particular de cada uno. Dado que el desempeño de las funciones de los entrevistados se da en el mismo ambiente, es comprensible que muchos de los datos recabados puedan parecer redundantes, sin embargo, los pequeños matices individuales dan una información que debe ser interpretada de acuerdo con la manera en la que el desempeño de sus funciones es interiorizado por cada uno, para después poder interpretar el medio ambiente general, a partir de los datos particulares. Es como poder describir el bosque a partir de los árboles que ven cuatro personas distintas que estuvieron dentro de él. Por lo tanto, la base fundamental en las entrevistas es el método fenomenológico, ya que el punto de partida es el actor individual, la conducta humana en particular y del grupo social en el que se desenvuelve.

En tal virtud, el análisis de los datos es un proceso dinámico que parte desde el momento en que se inicia el trabajo de campo hasta que se trabaja en el reporte final (González y Cano, 2010). Los datos se construyen identificando, seleccionando y extrayendo la información relevante, dándoles una contextualización teórica y empírica, y con base en ello, encontrar lo significativo del discurso, ese dato que arroja y se construye a partir de la experiencia de las personas, o sea, lo que es parte precisamente de su desarrollo humano.

Las características del análisis cualitativo son las de ser: procesual, dinámico, interactivo, integrador, reflexivo, inductivo, sagaz, creativo, juguetón, metódico, riguroso, y cognitivamente complejo (González y Cano, 2010, p. 2), por lo que a continuación, se presenta cómo se cumplen en el presente trabajo:

- Es procesual porque se dio a través de condiciones controladas dentro de las instalaciones de la empresa donde laboran los entrevistados.
- Es dinámico porque se les permitió a los entrevistados expresarse más allá de respuestas concretas.

- Es interactivo porque hubo diálogo entre la entrevistadora y la persona entrevistada, lejos de únicamente cubrir las preguntas de la entrevista.
- Es integrador porque busca describir la dinámica con la que funciona una organización.
- Es reflexivo porque da causa a la interpretación e interiorización de la población a intervenir, en este caso, del personal administrativo del área de Tecnologías de Información de un tipo de empresa específica.
- Es sagaz porque busca interpretar a través del análisis.
- Es creativo porque permite improvisar durante la entrevista.
- Es juguetón porque durante las sesiones se generó un ambiente de confianza que dio cabida a una charla amena donde era posible conversar y bromear, no limitándose a una sesión de tipo acartonada.
- Es metódico porque tiene un fundamento en los principios del Desarrollo Humano y del método fenomenológico, los cuales buscan recuperar la experiencia de las personas y facilitar su desarrollo integral.
- Es riguroso porque el análisis de los datos no contempla elementos fuera de los proporcionados en las entrevistas.
- Es cognitivamente complejo porque trabaja con reportes de experiencias personales desarrolladas e interiorizadas por trabajadores de un área específica, que dan un panorama de lo que viven en su organización a través de estas.

Dado lo anterior, es necesario resaltar que, los datos se edifican, ya que estos son esa información que resulta relevante y significativa, pero que es importante que sea contextualizada en términos teóricos sin dejar de lado la parte empírica. Para después darle un significado a través de buscar la manera en la que cada persona vive su experiencia dependiendo del contexto en el que se encuentre. Por lo tanto, para llevar a cabo esta acción de interpretar y comprender desde los orígenes, también conocida como hermenéutica de acuerdo con Cárcamo (2005), quien sugiere tomar una actitud de empatía ante lo que se muestra, de tal forma que se logre encontrar un sentido a la

información sujeta de análisis, enfocándose en la interpretación del fenómeno desde un entorno o marco en un determinado tiempo y espacio, tomando en cuenta también la historicidad y los elementos socioculturales.

De igual manera, de acuerdo con el análisis hermenéutico propuesto por Baeza (citado en Cárcamo, 2005) resulta importante entender que, como la fuente son las entrevistas, los participantes son los autores del texto, y el entrevistador es el traductor de este; es un facilitador que debe no solamente interpretar, sino comprender también el contexto de los autores, y si bien estos dan los elementos para una síntesis del texto, esta es realizada también por el intérprete, que siguiendo los parámetros del análisis de datos, podrá dar una aproximación al fenómeno que sea adecuada, congruente y útil del mismo. Lo anterior, enmarcándose en el modelo interpretativo comprensivo, rescatando la experiencia de la persona sin olvidar que el eje fundamental es la comprensión y la interpretación.

VI. Resultados

En relación con las entrevistas fenomenológicas realizadas a cuatro miembros del personal administrativo del área de Tecnologías de Información de una empresa manufacturera transnacional, en este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de los datos arrojados después de su aplicación. El presente documento aborda tres categorías que ayudaron a interpretar los hallazgos encontrados y que son ***experiencias en el trabajo, organización y relaciones interpersonales y capital social***, las cuales al igual que sus subcategorías, han sido identificadas a través del proceso de análisis que se realizó y que se describen a continuación en orden, de acuerdo con su jerarquía.

La implicación en el trabajo, presente de manera transversal en las categorías

De igual forma, es importante mencionar que, de acuerdo con la revisión de la literatura encontrada, no se detectó ningún documento que hiciera referencia a la definición de ***implicación en el trabajo***, por lo que, para efectos del presente proyecto se considera como la forma en la que el trabajador se vive de manera cotidiana dentro de su área

laboral, inmerso en espacios de trabajo interrelacionados, donde se debe considerar el contexto de la organización y su cultura en particular. En otras palabras, tiene que ver con lo que a estas personas les significa su trabajo, lo que les representa, ese grado en el que se involucran, en el que se pueden ver satisfechos o no, en medio de sus experiencias y que, posteriormente será una base importante para tomar decisiones durante su estadía en la organización.

Aun cuando la implicación en el trabajo está presente de manera transversal en las distintas categorías, ya que se encuentra a lo largo de estas de una manera implícita, es pertinente señalar que, para efectos analíticos se separaron los diferentes aspectos con la intención de identificarlos y comprenderlos.

- **Categoría 1 - Experiencias en el trabajo**

Como parte de la implicación en el trabajo, la primera categoría a la que se hace referencia es a las **experiencias en el trabajo**, ya que este término se refiere a esas situaciones que han sido significativas para el trabajador y que no se centran únicamente en la organización en la cual se realizó la investigación, sino que traen consigo una serie de vivencias que se encuentran vinculadas con su **trayectoria laboral**, a la **valoración del trabajo mediante reconocimientos**, así como también a **situaciones del ámbito personal**. Esta interrelación se muestra en el siguiente gráfico.



Fuente: elaboración propia con base en la evidencia para el análisis de datos. 2019.

La intención de nombrarla *experiencias en el trabajo* se debe a que se trata de un espacio amplio donde resulta valioso retomar diferentes aspectos en el trabajo, en períodos anteriores y lo que ello implica, y que a su vez se relacionan con la vida personal, es decir, dichas experiencias no se ajustan solamente a la parte laboral, sino que también están implicados otros ámbitos de vida que finalmente han favorecido la toma de decisiones en diferentes momentos.

Trayectoria laboral

Es importante resaltar la trayectoria laboral que el trabajador ha vivido. Esto a partir de las condiciones laborales que ha tenido y que se pueden ver reflejadas dependiendo del tipo de actividades que ha desempeñado. Dicha trayectoria forma parte de su propia biografía. De acuerdo con Selva y Tresserra, 2014 (citado en Pallares y Selva, 2016), es el mismo trabajador quien va produciendo su propia carrera, ya que a este le corresponde decidir si su organización le proporciona las condiciones que le pueden ayudar a crecer y desarrollarse de manera profesional. Sin embargo, no se puede dejar de mencionar que, son estas mismas condiciones que ha pasado, las que en su futuro determinarán el por qué este trabajador estará dispuesto o no, a asumir determinadas responsabilidades, a afrontar ciertos retos o nuevas circunstancias, así como a sacrificar o no, algo.

En tal virtud y de acuerdo con los hallazgos encontrados, se puede ver de una manera tangible que la calidad de vida, al mismo tiempo que percibir un buen sueldo, representan un factor importante para permanecer en el trabajo. Aunado a esto, el tamaño de la organización resulta ser una razón importante para tomar la decisión de quedarse en un determinado lugar, ya que esto representa estabilidad al tener la posibilidad de poder buscar una posición no solamente en una sola área, sino la oportunidad de posicionarse en alguna de las diferentes áreas dentro de la organización, puesto que esta así lo permite debido a su dimensión.

Esta implicación de los trabajadores en relación con el puesto que están desempeñando y con las particularidades que están viviendo, puede detonar una variación en sus reacciones y actitudes en función de distintas variables (Lucia-Casademunt, Ariza-Montes, Morales-Gutiérrez, y Becerra-Alonso, 2013), en el caso de los entrevistados,

sobresalen los aspectos laborales y la calidad de vida. Esto que se ha expuesto se puede ver en la narrativa de “AH”:

Mi jefa me dice: ¿te acuerdas del plan de cambiar a SAP?, ya no se va a dar, eso fue frustrante para mí porque yo dejé todo. Después de vivir en Guadalajara donde me gustó la gente, el clima y la calidad de vida, tenía que decidir si me regresaba a México o no. Poniendo en la balanza la negociación económica que hice y que vi el tamaño de la empresa dije, aquí sí hay futuro, no al 100% en SAP, pero puede haber otras cosas (AH, E2, marzo 09 de 2019, R337).

Es posible entonces, darse cuenta de cómo, de pronto, lo que se ha vivido antes se torna como una piedra angular al tiempo de decidir qué es mejor en ese momento. De igual manera, reconocer la emoción que esto le causa, resulta fundamental en medio de la experiencia vivida. Como parte de la trayectoria laboral de una persona, las condiciones laborales que esta ha tenido en trabajos previos son parte de su biografía de vida, por lo tanto, juegan un papel preponderante, ya que estas hablan de lo que el trabajador ha experimentado de una u otra forma durante todo su recorrido. En algunos casos, dichas condiciones pueden ser incluso hasta de precariedad, donde las organizaciones pueden tomar ventaja de las circunstancias en las que se encuentre la persona. “QR” lo muestra en esto que menciona durante la entrevista:

Tenía 21 años, me fui a dar prácticas a León donde me contratan sin tener la carrera, me pagaban poquito, éramos puros estudiantes; quebró el dueño y me fui a Teletec donde no duré ni 6 meses, me pagaban súper poquito y también se fue a la quiebra, así que no me pagaron en tres meses, después me fui a México, con Microsoft, pero como estudiante y el contrato era de un año (QR, E1, marzo 08 de 2019, R196).

Como ya se ha mencionado anteriormente, las condiciones pueden ser de distinta índole, pero finalmente todo tiene que ver al momento de tomar decisiones. Por ejemplo, el tema de no sentirse seguro debido a los problemas de inseguridad en la ciudad donde se está radicando, provoca que la persona se vea en la necesidad de tener que buscar opciones laborales en otras ciudades y, por ende, cambiar de residencia, donde un elemento

importante para elegir la alternativa más conveniente tiene que ver con que el sueldo sea similar al que ya se estaba percibiendo. Esto se puede observar, por ejemplo, en la narrativa de “LT”:

Yo estaba trabajando en Monterrey, pero las cosas se pusieron complicadas por el tema de la inseguridad. Así que comencé a buscar opciones, solo que los salarios en Monterrey son más altos que en Jalisco, entonces lo que percibía era mayor a lo que me ofrecían las empresas donde había una oportunidad, “X” fue la única empresa que más o menos se puso de modo (LT, E3, marzo 13 de 2019, R277).

De acuerdo con las evidencias expuestas, se puede observar que revisar la trayectoria laboral es de vital importancia, para así poder comprender la implicación en el trabajo, esta forma en la que los trabajadores se viven de manera cotidiana en sus respectivas labores y que va variando, dependiendo de las circunstancias con las que se van enfrentando en las diferentes organizaciones donde han estado. Así pues, no se puede ver con exactitud, ni se puede criticar una realidad o suponer sobre ella, sin antes mirar lo que hay detrás, ya que las personas actúan en relación con sus experiencias pasadas, eso es lo que, en parte, construye su presente.

Por tal motivo, cuando se observa todo lo que las personas han vivido en trabajos previos, es más fácil entender porqué están dispuestas a lidiar con determinadas circunstancias, o a vivirse de cierta manera, que no siempre es lo que más quisieran, pero que atiende de manera inmediata a su situación actual; probablemente puede ser lo que más les conviene en ese momento, quizás en comparación con lo que ya tuvieron antes es simplemente algo mejor, o quizás cubre necesidades que son importantes, es decir, qué les está ofreciendo la organización que ellos están en condiciones de aceptar, pero finalmente, lo que aceptan, obedece a algo que viene a ser consecuencia de sus anteriores experiencias.

Valoración del trabajo mediante reconocimientos

De la misma manera, se vuelve fundamental enfocar la mirada con respecto al significado que tiene para el trabajador el hecho de recibir un *reconocimiento* a sus labores. Cabe

señalar que, en el caso del presente documento, se entiende por *reconocimiento* a la acción de ser elogiado respecto al trabajo realizado o a ciertas capacidades o cualidades de la persona. En este tenor, se puede decir que el reconocimiento es algo muy importante para los trabajadores, ya que funge como un aliciente que les permite mantenerse motivados, lo cual aparte de generar en ellos una sensación de bienestar, influye en un mejor desempeño de sus actividades.

Como se verá más adelante, aunque existen diferentes tipos de reconocimiento, todos causan una sensación positiva en el trabajador. Este se puede ver retribuido ya sea de forma económica a través de un aumento de sueldo, o en su defecto, llevarse a cabo de otras maneras como pueden ser, el hecho de ser tomado en cuenta para participar en determinadas responsabilidades, recibir algún tipo de obsequio o de manera verbal. En cualquier estilo, el reconocimiento es un modelo de recompensa que juega un papel importante en la vida del trabajador, y desde luego, tiene una implicación en el trabajo, ya que crea un impacto significativo en él debido a lo que representa, tal como se muestra en líneas posteriores de acuerdo con las evidencias de las personas entrevistadas.

En relación con esto, Mercado y Salgado (2008) refieren que, la necesidad de reconocimiento se vuelve una presión para algunos trabajadores, ya que esta se encuentra vinculada con el desarrollo potencial de su carrera. Algunas veces buscar ser reconocido puede ir más allá del tema económico, sobre todo en el caso de ciertos ejecutivos que ya tienen esta parte resuelta. Pero también se puede traducir en un tipo de reconocimiento que puede traer como consecuencia un mayor posicionamiento, una mejor imagen e incluso contar con mayor poder, sin embargo, cabe mencionar que, todo esto va de la mano con el tiempo que las personas invierten en la organización.

Por ejemplo, tener buenos resultados en los proyectos está relacionado con el hecho de recibir reconocimiento, el cual para el trabajador significa una forma de valorar su trabajo. Gracias a este, también se relaciona con la oportunidad de tener una mayor proyección dentro de la organización, y como resultado, se puede tener acceso a proyectos más importantes, lo cual tiene que ver con una mayor probabilidad de seguir siendo parte del equipo, y este sentido, "HB" expresa lo siguiente:

Cerré un proyecto y mi jefe me dijo, “muy buen trabajo”, además me aprobó una cena para dos, no es a veces la cantidad, es el que tu jefe valore tu trabajo y que te sigan dando proyectos de más importancia, más proyección, eso es el mejor reconocimiento, porque cuando no confías en que una persona haga bien su trabajo, le quitas cosas y lo empiezas a lo mejor a excluir (HB, E4, marzo 14 de 2019, R452).

Asimismo, y de acuerdo con Chiang, M. y Ojeda, J. (2013), la satisfacción que se refleja por el hecho de tener un reconocimiento está directamente relacionada con la productividad. Cuando un trabajador hace bien su trabajo, ya de inicio obtiene una sensación de bienestar, a su vez, la empresa le recompensa esa productividad, y si esta es mayor, puede recibir un reconocimiento ya sea de forma verbal, o puede existir la posibilidad de un aumento salarial, por ejemplo. Son precisamente este tipo de recompensas las que incrementan el grado de satisfacción, entonces una mayor productividad puede traer consigo no solamente ganancias sociales, sino también psicológicas y económicas. En este caso, vale la pena reflexionar sobre lo que “LT” expone en esta parte de la entrevista:

El reconocimiento es verbal, mi jefa me comparte que se siente orgullosa cuando otros le dicen que están contentos con mi servicio, eso, más las palabras que ella le agrega y si llega un aumentito salarial, es la cereza del pastel [...] me siento contento, orgulloso y motivado a mantener el ritmo, a seguir entregando calidad y de manera oportuna lo que me piden que haga (LT, E3, marzo 13 de 2019, R723).

Si se habla de que, además, el trabajador considera dicha ganancia como justa, su satisfacción puede aumentar porque cree que está recibiendo una recompensa adecuada o conveniente, y, por consiguiente, el esfuerzo que aplique por la tarea que le ha sido asignada será mayor (Chiang y Ojeda, 2013). El reconocimiento, especialmente de manera directa y clara, representa una manera en la que el trabajador se siente motivado para seguir manteniendo altos estándares de calidad en su trabajo, es decir éste se encuentra directamente ligado con su desempeño. De esta manera, el ser tomado en cuenta y ser considerado como una opción para trabajar en proyectos de

cierto nivel, ya sea porque son complejos o porque resultan importantes a los ojos de la organización, significa para el trabajador una manera de reconocerlo y hacerlo sentir valioso, lo cual se puede mostrar como ejemplo en el relato de “AH”:

Mi jefa me dijo que le gustaría jalarme a su equipo en San José, CA, que lo pensara y que podíamos hablar de las condiciones para irme, y la verdad sentí que me valoró, el reconocimiento siempre me ha gustado, que yo sea la primera opción para retos importantes, un nuevo proyecto, una iniciativa importante, compleja, que nadie conoce, que digan que yo puedo llevar ese proyecto (AH, E2, marzo 09 de 2019, R694).

Resulta interesante entonces, observar la importancia y el peso que los trabajadores le dan al hecho de ser reconocidos, y como el hecho de distinguirlo y expresarlo les ayuda a comprender mejor su vivencia. En este caso, Castaño (2012) refiere que, demostrar interés hacia las personas dentro de la organización y darles importancia no solamente genera que estas hagan su trabajo, sino que aparte, puede influir en su crecimiento personal y su satisfacción se puede traducir en entrega hacia la empresa, lo cual se refleja en un aumento en la productividad y por ende mejora la competitividad.

Sin embargo, es importante señalar que esta situación se torna conveniente y de mucha ventaja para la organización, ya que, en gran medida, tiene la opción de hacer dicho reconocimiento de tal forma que no le representa tener que gastar un peso para poder hacerlo, a menos que así lo decida si es que tuviera que ver con un aumento de sueldo u ofrecer algún obsequio; es una práctica que puede no costarle y que vale mucho la pena, ya que puede ganar mucho al contar con gente que se compromete con su trabajo y que de alguna o de otra forma termina sumando a los intereses de la compañía.

Situaciones del ámbito personal

Todo este cúmulo de experiencias que tienen que ver tanto con la trayectoria laboral, con estas actividades que el trabajador ha desempeñado y las condiciones en las que lo ha hecho, así como con la valoración del trabajo mediante reconocimientos, también se encuentran directamente relacionadas con su vida fuera de la organización, ya que, de igual modo esta parte puede ser primordial en la toma de decisiones al resolver

permanecer o no en un trabajo, por lo que vale la pena acercar la mirada a este otro lado de la vida del trabajador.

Así pues, es importante comentar que el ámbito personal se refiere a ese mundo de vida que los trabajadores construyen y que forma parte de las personas que les rodean fuera de su horario laboral. Aun cuando está integrado por asuntos personales que se pueden agrupar a la parte familiar, los amigos o la pareja, es importante mencionar que se hace un énfasis directamente en aquellas relaciones de convivencia que están vinculadas con las expectativas, con las emociones y con la manera como se interrelacionan con las diferentes personas con las que interactúan. Por ejemplo, en este caso, “QR” lo expresa de la siguiente manera:

Me quería quedar a trabajar en Microsoft, pero viví cosas personales que dije esto no es vida, no tenía amigos en México, vivía con unos amigos de León, y aparte el que yo decía que era el amor de mi vida, resulta que se casa porque embaraza a la novia, entonces entré en una crisis existencial que dije, ya no quiero ni Microsoft, ni esta ciudad y decidí no quedarme en México y buscarle (QR, E1, marzo 08 de 2019, R883).

El ámbito personal resulta ser un pilar importante que tiene que ver con la manera de implicarse y, por lo tanto, puede ser un elemento de peso para decidir cómo actuar. No hay que olvidar que finalmente también esto es parte de su biografía y de sus experiencias relacionadas con el trabajo, y se compone por lo que una persona vive a lo largo de su vida como suma de todo lo que ha experimentado en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve.

Conclusiones

Por lo anteriormente expuesto, es factible ver, primeramente, cómo las organizaciones toman ventaja de las condiciones en las que llegan los trabajadores, tal es el caso de empleos previos de los solicitantes, los cuales están marcados por la precariedad laboral, situación que, en ocasiones, es un dato en el cual, los empleadores se apoyan para ofrecer determinada cantidad salarial. Otro ejemplo es el conocimiento general de las actividades realizadas por los trabajadores en otros espacios laborales, y que, dicho

conocimiento es útil para facilitar las tareas a llevar a cabo sin que ello implique un salario acorde con los conocimientos que tiene el trabajador. Se puede decir entonces que, mientras más vulnerable sea la situación del trabajador, mayor ventaja tendrá la empresa sobre él, ya que esto se verá traducido en una ganancia para esta, mediante distintas formas.

Dentro de estos vaivenes en las experiencias en el trabajo, sobresale el reconocimiento, el cual es un factor que ayuda a impulsar el alto desempeño de las organizaciones. Hacerlo es algo bueno para el trabajador, ya que llevarlo a cabo representa uno de sus elementos de satisfacción más importantes para sentirse bien en su trabajo y que la vez funciona como una motivación, sin embargo, es menester señalar que no se puede dejar de lado lo que significa para la empresa, ya que al final de cuentas es la parte que resulta más beneficiada con esta práctica. En otras palabras, el hecho de reconocer a su gente es una de las fuentes a través de las cuales, la organización aprovecha para involucrar y comprometer a sus trabajadores.

Y qué decir de la parte personal del trabajador, la cual siempre va a estar conectada con la parte laboral, ambas están ligadas. Por lo tanto, es de suma importancia ver cómo se relacionan entre sí, lo cual permitirá no solamente entender que las dos son parte de la historia del trabajador, donde la semblanza de su vida es parte de su implicación en el trabajo y viceversa, al mismo tiempo también ayudará a comprender de una mejor manera cómo la toma de decisiones se puede ver afectada en determinadas situaciones o contextos, en especial, cuando se trata de una organización y de su cultura organizacional.

- **Categoría 2 – La organización**

En general las experiencias en el trabajo existen como parte de un contexto, el cual les proporciona la estructura necesaria para poder gestarse y desarrollarse, dicho de otra manera, este entorno donde los trabajadores se viven y están inmersos es la organización, es el lugar en el que se encuentran llevando a cabo sus actividades laborales, experimentando las situaciones del día a día. En tal virtud, se presenta la segunda categoría de este apartado que corresponde a **la organización**, donde sobresalen dos subcategorías, una de ellas es **la normativa**, que surge a partir de la

ausencia de manuales, capacitación y procesos, y, por otro lado, la **cultura de la organización**, a partir de los *entornos de competencia*, el *exceso de actividades de trabajo individuales* y la falta de sentido de pertenencia. Ambas se describen más adelante como parte de lo que se ve reflejado a través de los hallazgos que muestran las evidencias de las entrevistas realizadas.

Para poder entender mejor todas esas experiencias que los trabajadores viven como parte de su vida, es necesario voltear a ver a la organización en la que se encuentran, ya que podría asemejarse a ser como una segunda casa, puesto que es el lugar donde muchas veces pasan la mayor parte de su día. Es a través de su configuración y de la forma en la que funciona, que ellos van teniendo determinados comportamientos y reacciones, lo cual viene a ser una consecuencia de lo que aquí viven.

Con base en lo anterior, se puede decir entonces, que es mediante esta organización y por medio de su estructura, que ellos se relacionan y van experimentando diferentes situaciones en diversas circunstancias. Definitivamente, sus experiencias en el trabajo no se darían si no existiera este marco, por lo que, vale la pena hacer referencia a la perspectiva de Schlemenson (1990, p. 8), quien afirma que:

La organización constituye un sistema sociotécnico interpersonal, deliberadamente creado para la realización de fines específicos configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa que mantiene su cohesión y eficacia mediante un sistema de autoridad basado en la diferenciación de responsabilidades y en la capacidad, igualmente diferencial de sus miembros. En su seno se despliega un conflicto social originado en la existencia de grupos significativos de poder en interacción dinámica que pugnan por realizar sus intereses sectoriales. Finalmente, la organización se halla inserta en un medio o contexto externo con el cual guarda una relación interdependiente significativa, contexto poblado por entidades diversas con las que interactúa, colabora y/o compite.

En otras palabras, se puede decir que, los trabajadores ayudan para que a través de esta estructura en la que se encuentran, se puedan llevar a cabo los objetivos de la organización, donde de hecho, su sistema está diseñado para lograrlo. Ellos interactúan como parte de este campo para cumplir con las responsabilidades solicitadas, tal como se pudo observar en algunos de los ejemplos arriba mencionados. La organización pues, es ese sistema formal donde el trabajador opera en conjunto con esta para lograr las metas propuestas, esto a través de reglas establecidas con base en sus propias necesidades, es decir, mediante su normativa.

Normativa

Desde esta perspectiva y para entender mejor el marco donde los trabajadores se viven, es importante resaltar que la *normativa* es el conjunto de normas, reglamentos o políticas mediante las cuales se debe regular o dirigir la organización con la finalidad de organizar su funcionamiento (Schlemenson, 1990). En relación con esto, cabe señalar que parte de la normativa son los valores de la organización, razón por la cual, en este caso resulta importante mencionar aquellos que forman parte de la empresa de referencia en el presente proyecto de investigación y que son:

- Enfoque apasionado al cliente.
- Ejecución disciplinada, rápida y pensada.
- Compromiso tenaz a la mejora continua.
- Colaboración intensa.
- Firme deseo de ganar.

Conocer los valores de una organización resulta relevante, ya que por medio de ellos se establece la forma en la que los trabajadores actúan y desempeñan sus labores diariamente; esto además de que resultan ser una base para determinar su cultura. Es por eso por lo que para las organizaciones es de suma importancia que toda su gente los conozca y que les queden claros, para que de esta manera se conduzcan con base en ellos.

Si la normativa no es clara, o no existen procesos, manuales de capacitación o reglamentos bien establecidos, esto tiene una repercusión en el desempeño de las actividades, por ejemplo, el hecho de que una persona no sepa exactamente qué debe hacer como parte de su puesto, o que no cuente con la información necesaria para poder ejecutar sus tareas, afecta directamente en su operación. De acuerdo con Schlemenson (1990), los roles son parte de la estructura que conforma el sistema de la organización, por lo que es de suma importancia definirlos de una manera explícita, ya que es una forma de ayudar a que esta se vuelva independiente de las personas que ahí residen, por lo tanto, el trabajador se puede ir o simplemente cambiar de área, pero las posiciones se quedan, los roles permanecerán ahí para la nueva gente que llegue.

Con base en lo anterior, vale la pena destacar que, debido a las prácticas que tiene la organización, los trabajadores se ven obligados en muchos casos a aprender nuevas habilidades o conocimientos, esto debido a los retos con los que se enfrentan como parte de sus actividades, donde muchas veces tienen que combinar el trabajo con áreas locales y virtuales, donde se puede observar que existe una **ausencia de manuales, capacitación y procesos**, es decir, no hay un lugar donde puedan revisar información, donde puedan verificar algún proceso o simplemente no hay alguien que los capacite o les informe sobre alguna situación que esté pasando, lo cual hace aún más difícil para ellos cumplir con sus responsabilidades. “AH” menciona lo siguiente como parte de su conversación:

Es una compañía cambiante, he estado en 5 áreas y solo una fue por decisión propia, deciden que un área desaparece o se fusiona y nos vamos a otros equipos, yo terminé en un área que ni siquiera tenía que ver con lo mío, ni con la experiencia que yo tenía, así que empecé a estudiar y me asignaron un proyecto, pero bueno soy adaptable y flexible (AH, E2, Marzo 09 de 2019, R42).

En este sentido, no es difícil inferir que las dinámicas al interior de la organización se ven regidas por los cambios organizacionales que existen, los cuales se dan de acuerdo con sus necesidades según las estrategias que más convengan para lograr las metas establecidas. Asimismo, resalta la importancia en los trabajadores de adaptarse a dichos

contextos, tener iniciativa y ser flexibles. Esto implica movimientos no solamente de áreas físicas, sino también de personas, quienes de repente se ven obligadas a ocuparse de tareas que muchas veces no saben cómo realizar y que aparte se ven forzados a ir aprendiendo conforme van avanzando en el camino, sin recurrir a alguien que les pueda orientar, por el contrario, en muchas ocasiones resulta necesario indagar por su cuenta para llevar a cabo sus nuevas tareas, puesto que el nombre de su puesto no corresponde con las tareas asignadas. En este sentido, “HB”, menciona lo siguiente:

 Mi posición era, deja me acuerdo, es que los nombres del puesto de repente no coinciden mucho con lo que haces, pero cuando yo entré la verdad es que creo que nadie sabía exactamente lo que iba a hacer (HB, E4, marzo 14 de 2019, R147)

De esta manera, y como se hacía referencia a la cita de Schlemenson (1990), este es un ejemplo de lo primordial que resulta el hecho de contar con una definición clara de los roles a desempeñar por cualquier trabajador, ya que mientras no existan, se seguirá contribuyendo a continuar con una falta de procesos que evita que haya una coherencia en la estructura de la organización, donde el problema mayor no será resolver una situación, sino todo lo que conlleva, es decir, lo que tenga que pasar durante el camino debido a estas fisuras en el sistema. Asimismo, el hecho de que existan estos huecos o estas ausencias normativas facilita de alguna forma que la gente se apropie del conocimiento que tiene, donde cada trabajador tiende a cuidar lo que sabe, y, por lo tanto, se empieza a propiciar una relación de competitividad, lo cual incluso se puede decir que forma parte de la cultura de la organización.

Cultura de la organización

Así entonces, como parte de la organización, es imprescindible hacer un enfoque en torno a su *cultura organizacional*, ya que esta se refiere a la diversidad de actitudes, sentimientos, percepciones, hábitos, rituales, tradiciones, creencias, valores y en general todas aquellas maneras en las que interactúan los grupos que conforman la organización. Por lo anterior, se puede decir que a través de la cultura de la organización se crean las pautas para muchas de las conductas que tienen los trabajadores, ya que son como una

serie de símbolos que no se pueden ver, sin embargo, existen y mediante ellos se pueden favorecer ciertos comportamientos.

De la misma forma, se coincide con Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009, p. 69), quienes sostienen que la cultura de la organización “comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización”, y de acuerdo con esto, también se puede agregar que son las mismas personas que habitan la organización, las que a su vez determinan en gran parte su cultura, donde se comparten un sinnúmero de significados entre los miembros en general y a su vez dentro de cada uno de las comunidades o grupos existentes.

No obstante, vale la pena destacar que es la misma organización la que facilita una cultura para que se presenten ciertas dinámicas laborales que van ligadas a las relaciones en el trabajo, un ejemplo de ello son los **entornos de competencia**, que en el presente documento se entienden como esos entornos, momentos, espacios o prácticas que los trabajadores pueden aprovechar como una oportunidad para tomar ventaja de algo, especialmente en lo que se refiere a la toma de decisiones. Dentro de estos entornos de competencia lo que muestra la evidencia es que los trabajadores buscan lograr sus objetivos o metas particulares, por lo que predominan las actitudes individualistas. En este caso, se puede observar la narrativa de “HB”:

Sugerí cómo hacerlo pero no quiso, entonces dije: lo voy a hacer como tú quieres, si el resultado no es el esperado, acuérdate que tú dijiste que era así; y hay que dejar las cosas por escrito, porque luego hay guerras de poder de áreas donde al momento que son confrontadas por alguien que tiene más poder en la empresa ya no aceptan lo que dijeron, y entonces como quedó por escrito, perdóname pero aquí dice (HB, E4, Marzo 14 de 2019, R102).

Al buscar objetivos individuales, los esfuerzos no se conjuntan, lo cual puede estar relacionado con la dificultad de posicionarse dentro de la organización. Se busca la conveniencia personal de acuerdo con los propios intereses, generándose una lucha de poderes entre personas o áreas, donde quien tiene la última palabra es la persona que cuenta con una posición de mayor rango.

De acuerdo con Vallejo (2009), la cultura de la organización es distinta en cada empresa, cada una tiene sus propias facciones y peculiaridades, sin embargo, es posible observar que mediante esta se pueden observar implicaciones que tienen que ver tanto con la distribución del poder, como con una estratificación social. De esta forma, se puede ver de manera visible lo importante que resulta el puesto que se esté desempeñando, ya que dependiendo del estatus con que se cuente, en la misma proporción corresponderá el derecho a tomar decisiones de determinado nivel.

Dado lo anterior y como parte de esta dinámica que se vive en la cultura de la organización donde cada persona se ve en la necesidad de ver por sus propios intereses, vale la pena resaltar la forma en la que los trabajadores se viven con respecto a las actividades que realizan, ya que, según la evidencia, se presenta un **exceso de actividades de trabajo individuales**, que para efectos del presente proyecto, se entiende que es una situación que se da cuando el trabajador tiene más actividades a realizar de las que puede llevar a cabo en su horario laboral. Asimismo, dentro de la organización se favorece que el trabajo, es decir los requerimientos, lleguen a través de diferentes medios o herramientas internas, lo cual provoca que estas solicitudes se acumulen con facilidad, puesto que se pueden generar desde diversas direcciones y al mismo tiempo. En este caso, “LT” lo ejemplifica de la siguiente manera:

Me siento complicado, tengo mi agenda saturada y hay gente que me toca la puerta y no prevé que estoy ocupado, y a veces me abruma por qué hay días en los que tengo cosas muy críticas o tengo mucho trabajo, y tengo muchos requerimientos informales de ese tipo, hay gente que se acerca a mí por algún medio, ya sea por chat, una llamada, un correo electrónico o en persona, a veces me abruma esa situación (LT, E3, Marzo 13 de 2019, R294).

En tal virtud, la carga de trabajo no permite que los trabajadores se comprometan a participar en otro tipo de actividades, por lo que primero tienen que asegurarse de cumplir con sus responsabilidades, y, por lo tanto, la gente tiende a dedicarse solamente a las tareas propias de su puesto. De igual manera, como parte de ser una organización global, esto implica que algunas tareas estén compartidas con equipos que se encuentran en

otros países, por lo que si sucede algo que impida que alguno de estos grupos no pueda hacer su trabajo, esto repercute en otros sitios, siendo responsabilidad de cualquiera de estos dar soporte y hacer las actividades del área afectada en ese momento, tal como lo expone “HB” en este ejemplo:

La parte que no me gusta es que en ocasiones los tiempos no se ajustan a una realidad, porque las personas que están involucradas son poquitas, pero la situación se ha detonado porque en la India ha habido mucha rotación, no hay suficiente gente, entonces al momento que ellos se van, nosotros damos el soporte y se nos carga más la chamba (HB, E4, marzo 14 de 2019, R1124).

Por lo tanto, las formas de trabajar en la empresa están orientadas en función de que se puedan hacer varias tareas a la vez, de tal forma que se aprovechen los tiempos y que se puedan hacer el mayor número de actividades posible sin que pare el ritmo establecido de acuerdo con las necesidades de cada departamento. En relación con esto, Mercado y Salgado (2008), sugieren que, estos trabajadores afrontan constantes desafíos para poder cumplir con los objetivos de la empresa, lo cual genera que vivan bajo una constante tensión, que a su vez los puede llevar a tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, las cuales pueden afectar el mismo ambiente de la organización; donde es necesario considerar que los niveles jerárquicos de mayor rango son el canal a través del cual esto se puede permear.

Este conjunto de situaciones que se tornan complicadas para las personas que habitan la organización es lo que los va llevando a experimentar la **falta de sentido de pertenencia** hacia esta. Este vínculo que debería existir entre el trabajador y la organización, donde las personas pueden influir y sentirse tomados en cuenta, que su labor tiene importancia y que son una parte importante de la empresa, en muchas ocasiones se va desvaneciendo.

En tal virtud, y de acuerdo con las evidencias que se han expuesto, se puede observar que las prácticas de la organización promueven que esta vinculación no se favorezca, ya que el número de actividades que tienen que hacer muchas veces los rebasa, además varias de sus tareas se encuentran segmentadas, ya que trabajan no solamente con

compañeros de su misma área, sino que tienen la necesidad de compartir algunas labores con otros departamentos que se encuentran físicamente en otros países. En este sentido, “LT” expresa lo siguiente durante la entrevista:

Tienden a acostumbrarte a trabajar en ambientes virtuales ya sea con tus jefes o con tus compañeros, y hay que hacerlo si quieres trabajar en estas compañías tan grandes, con oficinas en otros países, aprender a vencer problemas de comunicación, de herramientas, manejar la situación de levantarte muy temprano o acostarte muy tarde, te vas acostumbrando, vas aprendiendo las reglas del juego y entonces ya te sientes bien (LT, E3, marzo 13 de 2019, R182).

La realización de las tareas no solamente se tiene que hacer en el lugar donde el trabajador se encuentre de manera física, sino que surge la necesidad de lidiar con otras personas de manera virtual. Por lo anterior, resulta indispensable aprender a trabajar en ambos ambientes, de tal forma que cualquier tarea se pueda llevar a cabo desde cualquier parte del mundo, independientemente de la zona horaria, la cultura, el idioma o las herramientas tecnológicas, esto sin dejar de lado las emociones que pueda generar en el trabajador mientras se acostumbra a trabajar ante estas circunstancias. Todo esto por supuesto tiene una repercusión en los trabajadores. Aquí, por ejemplo, se muestra el relato de “AH”:

No hay un sentido de pertenencia a un grupo como este, que no se siente estar atendido, no se siente ser parte de, en otras organizaciones te sientes como parte de una familia porque se interesan en ti, aquí lo siento muy despersonalizado y eso viene desde la cabeza y nunca permea (AH, E2, marzo 09 de 2019, R874).

Por estas razones que se han expuesto a través de las evidencias, se vuelve complicado desarrollar un sentido de pertenencia, esto como se puede ver, debido a que no se incentiva la comunicación, donde el trabajador experimenta falta de interés hacia su persona. Es difícil tener la fotografía completa cuando se está en diferentes espacios, donde tanto la organización como la cultura de la organización fomentan que su gente se viva en estas circunstancias.

Conclusiones

Con base en lo anterior, es relevante resaltar que la normativa es un componente que tiene mucho que ver con el tipo de situaciones que las personas viven como parte del contexto en el que se encuentran y con la manera en la que se implican en el trabajo. Es importante reiterar que, es finalmente la misma organización la que a través de sus prácticas contribuye a que se generen determinadas circunstancias. Por ejemplo, al no existir manuales de puesto que definan cómo llevar a cabo los diferentes roles que existen, o el hecho de que no haya procesos de entrega-recepción en los puestos de trabajo, o que no hay documentación, provoca que el conocimiento no se transmita.

En este sentido, ante situaciones de rotación de personal, despidos o renuncias por parte de los trabajadores, se presenta el problema de que nadie sabe cómo hacer determinadas actividades, así que no hay manera de tener una capacitación, es decir, se fomenta el conocimiento tácito. Todo esto sin tomar en cuenta la cantidad de conocimiento particular y saberes que se pierden y, por lo tanto, también surge la necesidad de invertir tiempo en adquirirlo, solo que ahora con un mayor esfuerzo. En consecuencia, esta situación provoca que se favorezcan las prácticas de apropiación de conocimiento, donde cada persona tiende a cuidar lo poco o lo mucho que sabe.

Desde esta perspectiva, se puede decir que, aunque la organización resulta afectada, esta confía en que el trabajador buscará la forma de resolver los retos que se le presenten y de igual manera, sabe que averiguará la forma de cumplir con sus tareas asignadas. Puesto que, los empleadores se enfocan en contratar gente que muestren iniciativa, que sean proactivos, flexibles y que les gusten los retos; con esas cualidades, se aseguran de cubrir los boquetes normativos.

En esta misma dirección y como se ha podido ver, la cultura de la organización resulta ser un elemento de vital importancia, ya que esta se vuelve un modelo a seguir para las personas que trabajan como parte del sistema de la organización. Cabe mencionar que, esta cultura es invisible, puesto que no se encuentra cosificada en ninguna parte, eso es precisamente lo que hace que tenga más relevancia, ya que no requiere de verse plasmada para inferir en las diferentes conductas de los trabajadores.

Es interesante reflexionar sobre la implicación que los trabajadores tienen al responder con base en los rituales existentes, y cómo mediante sus vivencias en el día a día en combinación con estos símbolos, se va logrando tejer un comportamiento que reacciona y que se da de una forma natural. En la mayoría de los casos, la cultura de la organización sencillamente es interiorizada por las personas, sin darse cuenta.

Esto definitivamente es algo provechoso para la organización, ya que le permite contar con gente que fluye en concordancia con su cultura, la cual ha sido diseñada como parte del contexto en función de su conveniencia, porque nada es casual, todo es intencionado. Dicho de otra forma, la cultura de la organización se convierte en una forma de manipulación de las personas que ahí residen, aunque estas no lo perciban de esa manera.

Aunado a esto, cabe señalar que, la segmentación de tareas y responsabilidades que existen en la organización no favorecen el acercamiento entre áreas, ya que esta dinámica provoca que la labor del trabajador se vea desvalorizada. Los trabajadores son agrupados dependiendo de las actividades que tengan que realizar, donde su trabajo es solamente una parte del proceso total, y por este motivo, puede haber personas en un mismo lugar, pero de diferentes departamentos, por lo que no se favorece que haya un vínculo entre equipos en ningún nivel dentro de la misma; de ahí que se pueden generar diferentes formas de relación interpersonal no solamente entre compañeros, sino también en relación con sus jefes inmediatos, donde el capital social es un aspecto importante a considerar dentro de esta dinámica entre los propios trabajadores.

- **Categoría 3 – Relaciones interpersonales y capital social**

Dado lo anterior, y para efectos del presente proyecto, se entiende como *relación interpersonal* a la interacción recíproca entre dos o más personas, y como parte de esto, se puede decir que esa forma en la que los trabajadores se relacionan juega un papel fundamental como parte de su estancia en el sistema de la organización, ya que a través de esta manera de hacerlo también se pueden favorecer ciertos comportamientos en ellos.

Por lo anterior, a continuación, se describe la tercera categoría de este trabajo, la cual se refiere a las **relaciones interpersonales y capital social**, donde sobresalen dos subcategorías que corresponden primeramente a las **formas de comunicación**, esto a partir de la *comunicación en espacios informales* y de las *relaciones verticales*, y por otro lado las **estrategias de formación de alianzas, de manejo de información y de cambio de área**.

En este sentido, es importante mencionar que, las *relaciones interpersonales* constituyen un factor importante en la vida de las personas, en este caso, forman parte de la cotidianidad del trabajador, por lo tanto, no se pueden dejar de lado. Son de suma importancia ya que dentro de su mundo laboral resultan ser un elemento crítico, puesto que estas le permiten comunicarse de distintas maneras, así como formar parte de los diferentes equipos que existen en la organización y mediante ellas cumplir con sus tareas; y de la misma forma esto se extiende hasta su ámbito personal, como ya se vio anteriormente, es una parte que también va ligada al trabajador, por lo que se puede decir que dichas relaciones son parte de su desarrollo integral.

Vale la pena señalar que, estas relaciones se presentan de acuerdo con las condiciones del entorno en el que se encuentran los trabajadores. Se coincide con Montoya (2006) al mencionar que, la organización es el medio a través del cual las personas acceden a la estructura social, la forma en la que se desenvuelven y operan en conjunto con ciertas retribuciones individuales que pueden obtener, son lo que hace que las personas terminen adaptándose a las exigencias del sistema, donde la manera de relacionarse también puede llegar a influir en sus propios criterios de vida. Al final de cuentas, es en la organización donde el trabajador se muestra como una persona que tiene sentimientos y emociones, donde se convierte en un ser social que se relaciona con otros, que se ve implicado en su trabajo y que se comunica con la gente que lo rodea.

Formas de comunicación

Desde esta perspectiva, cabe mencionar que, en cualquier relación interpersonal participan las *formas de comunicación*, en este caso, la gente que vive en la organización refleja su manera particular de expresarse, la cual se va dando, dependiendo de las situaciones o circunstancias que se le presenten, y donde hace uso de su capacidad

para recibir información relacionada con su contexto actual, entenderla, y a su vez distribuirla con el resto de las personas con las que interactúa.

De esta manera, la forma en la que los trabajadores se comunican está directamente relacionada con las dinámicas que se practican dentro de la organización, es decir, con la forma en la que funciona no solamente su estructura, sino también su cultura, y estas a su vez se encuentran vinculadas con las necesidades que cada persona requiera cubrir; y aunque comunicarse de manera formal puede hacerse, muchas veces es necesario recurrir a la **comunicación en espacios informales**, es decir, en ambientes donde incluso no se trate de la misma área donde se labore físicamente, puede ser incluso fuera de las instalaciones físicas de la empresa, lo cual puede abarcar también un horario diferente al laboral, sin embargo, todo esto forma parte de este estilo de comunicación, donde lo importante es cumplir con un cometido. Un ejemplo de ello es este relato que comparte “AH” en su entrevista:

Hay mucha comunicación informal, me dicen: ‘voy a entrar a junta y necesito que me digas lo que seguro me van a preguntar, ven rápido dime, vamos a comer’; hay que darles todos los elementos, o me dicen: ‘me invitaron a una plática, ven vámonos’; o si vamos manejando pues vamos platicando, la comunicación cuando ya tienes ese nivel de confianza se da en distintas oportunidades (AH, E2, marzo 09 de 2019, R656).

Ante este escenario, se puede observar que, existen diferentes canales de comunicación dependiendo de la situación, donde al mismo tiempo se tiende a atender lo inmediato o lo urgente, por lo que se puede dar de una forma espontánea, sin estar siquiera planeado o agendado; lo relevante es resolver, y esto se puede traducir en proveer de cierta información, discutir algún tema o simplemente dar seguimiento a algo, así que cualquier atmósfera puede resultar factible para hacerlo, razón por la cual prevalece la comunicación en espacios informales.

De igual forma, es importante señalar que, como parte de estos estilos de comunicación, también se vuelve visible la manera en que los trabajadores llevan a cabo sus responsabilidades dentro de esta estructura, ya que sus requerimientos se dan en relación a la jerarquía que se tiene, en este caso se puede decir que se propicia la

comunicación a partir de las **relaciones verticales**, es decir, se refiere a la información que se comparte entre subordinados y los tomadores de decisiones, o los superiores que hay en la organización, manteniéndose así una línea que marca la pauta a seguir. En este caso, es posible observarlo a través de la narrativa de “LT”:

Tienes tantos colaboradores que por eso existe una estructura jerárquica y aunque puedes hacer un brinco y hablar directamente con los jefes, si hay un organigrama al cual tienes que apegarte lo más posible y ejecutar tu rol, porque si no, no vas a ser eficiente haciendo lo que te toca y por lo cual eres responsable (LT, E3, marzo 13 de 2019, R65).

Desde este punto, se puede ver que en organizaciones que son conformadas por un número considerablemente grande de gente, resulta complicado tener una comunicación más directa entre los trabajadores y las personas que tengan un rango mayor, por lo que es indispensable tratar de apegarse al organigrama existente, esto con la finalidad de que las tareas que cada persona desempeña de acuerdo con su rol sean más eficientes al haber una línea de mando a seguir; en otras palabras, aunque les está permitido tocar la puerta de algún superior, simplemente no lo hacen, ya que tienen clara la dirección que marca la organización.

Debido a lo anterior, se torna complicado para el trabajador tener acceso a ciertas personas y por ende a la posibilidad de relacionarse con ellas. Aquí lo importante es dedicarse a ejecutar el rol para el que fue contratado, y eso se traduce en ser eficiente, por lo que también se vuelve algo difícil ser parte de ciertos grupos o de ciertas áreas dentro de la organización para estar en la jugada de lo que está pasando a su alrededor, ya que solamente es posible visualizar una parte del panorama completo; por lo tanto se ven en la necesidad de recurrir a otras estrategias para poder llegar con las personas que requieren tener contacto.

Estrategias para la formación de alianzas, manejo de información y cambio de área

En respuesta a esto, es importante destacar que los trabajadores van haciendo relaciones entre ellos de tal forma que van creando de manera individual sus propios grupos, van tejiendo sus propias redes sociales, mediante las cuales su finalidad se

podiera asemejar a un banco de favores de manera recíproca entre sus participantes, donde el objetivo es obtener una ganancia, es decir, van generando su propio **capital social**, que en este sentido, se puede hacer referencia la reflexión de Bourdieu (1980a, p.2, citado en Gutiérrez, 2005, p. 38), en la cual se refiere a:

La red de relaciones es el producto de estrategias de inversión social consciente o inconscientemente orientadas hacia la institución o la reproducción de relaciones sociales directamente utilizables, a corto o largo plazo, es decir hacia la transformación de relaciones contingentes, como las relaciones de vecinazgo, de trabajo o incluso de parentesco, en relaciones a la vez necesarias y electivas, que implican obligaciones duraderas subjetivamente sentidas (sentimiento de reconocimiento, de respeto, de amistad, etc.) o institucionalmente garantizadas (derechos); todo ello gracias a la alquimia del intercambio (de palabras, de dones, de mujeres, etc.) como comunicación que supone y que produce el conocimiento y el reconocimiento mutuos”.

Asimismo, y de acuerdo con Gutiérrez (2005), este capital social corresponde al conjunto de relaciones que pueden pretender la obtención de determinados beneficios, como el estar asociado a ser parte de cierto grupo de personas, donde el resultado puede ser incluso equivalente al de un capital económico o cultural. De igual forma, esta relación de intercambio puede llegar a reflejarse en signos de reconocimiento, donde los mismos agentes se reconozcan mutuamente y que a su vez se reconozca la pertenencia al grupo. De igual manera, el volumen de este capital va a depender del tipo de gente con la que se relacionen y de la manera en que se muevan dentro del círculo; y esto se verá reflejado en el tipo de beneficios que se obtienen. Esto se puede mostrar en el relato de “AH”:

Te das cuenta de que internamente se apoyan, de que hay proyectos que se mueven más fácilmente; cuando los ves afuera entiendes más el por qué hay ciertas alianzas que a lo mejor se reflejan en la oficina y entonces entiendas un poquito más por qué suceden las cosas (AH, E2, marzo 09 de 2019, R238).

Cabe mencionar entonces que, el capital social es una colección de recursos en los que se puede invertir y de los que se puede echar mano para conseguir algo, un ejemplo de ello es la **formación de alianzas**, tal como se muestra en la evidencia anterior, las cuales pueden servir como una estrategia para alcanzar los objetivos acordados entre las partes involucradas. Es importante mencionar que dichas alianzas no son visibles a los ojos del personal en general, no es algo que se divulgue, por el contrario, esta táctica es planeada y dirigida únicamente para beneficio de los integrantes del grupo y solamente ellos la conocen, sin embargo, en algunas ocasiones también puede ser percibido por gente que se acerca cuando es invitada a participar, a ser parte de un pequeño espacio de sus actividades.

En este mismo tenor, vale la pena señalar que, esta inversión que se hace en dichas redes sociales trae consigo diferentes beneficios, los cuales pueden ser obtenidos a través de diferentes tipos de estrategia dependiendo de la situación, de las circunstancias, o de lo que se pretenda conseguir, de ahí que un factor importante es el **manejo de información**, lo cual va directamente relacionado con el hecho de contar con las relaciones adecuadas, esto representa tener acceso a cierto tipo de datos que se encuentran guardados solamente para determinado público, dicho de otra forma, a través de estas redes se puede llegar a tener información privilegiada, que solamente perteneciendo a cierto grupo de personas puede ser posible. Para observar esto, se presenta un fragmento de la entrevista de “LT”:

Como buen influenciador trato de utilizar la información que yo tengo y los contactos con los que cuento para desatorar lo que ellos necesitan, o para que sus proyectos, requerimientos o sus preguntas se resuelvan y normalmente se resuelven, y se van contentos (LT, E3, marzo 13 de 2019, R323).

Así pues, es visible que el hecho de utilizar no solamente los contactos, sino también la información de manera pertinente es parte de obtener un fruto que se puede lograr de una manera más fácil cuando se cuenta con este capital social del cual se ha hecho referencia. Por lo tanto, el personal involucrado puede notar la importancia de pertenecer a determinados círculos de gente, donde entre más sólidas sean las relaciones, mayor

será la ganancia, ya que muchas veces ni siquiera será necesario recurrir a negociar algo, esto se reduce a ser parte del grupo y actuar en correspondencia.

Se puede decir que, finalmente todo lo que se pretenda conseguir como parte de este ganar-ganar es algo que se entiende de manera implícita, ya que este banco de favores se encuentra activo para cuando se tenga que recibir cualquier solicitud de los participantes, lo cual puede ocurrir en un corto, mediano o largo plazo. Un ejemplo de ello es la estrategia que usan los trabajadores para conseguir un **cambio de área** dentro de la organización, ya que esto no se lleva a cabo de un día para otro, sino que tiene que ver con este tipo de relaciones a las que ellos pueden recurrir para lograr irse ubicando en una mejor posición. Esto se muestra en lo que comenta “HB”:

Aquí los requerimientos pueden venir de cualquier parte del mundo y tus contactos también, si trabajas bien puedes tener esa exposición y en un futuro a lo mejor dices: me interesa tal área, quizás conozco a alguien que está ahí, o conozco al de recursos humanos, y creas relaciones que te pueden servir en un futuro fuera de aquí, personas con las que trabajaste (HB, E4, marzo 14 de 2019, R188).

En relación con esto, se puede agregar que cada persona que conforma la organización conoce el tamaño y el volumen de las redes sociales con las que cuenta, y por lo tanto cuál es su alcance, así como cuánto tiene a favor o cuánto debe en cada uno de los grupos a los que pertenece; es un tema de reciprocidad que no está escrito en ningún lado pero que existe y donde todos conocen las reglas del juego. De la misma forma, es pertinente señalar que los beneficios se pueden ver plasmados no solamente dentro de la organización donde se labora, por el contrario, es algo que se puede extender y que se puede ver traducido como una utilidad a futuro también en una organización distinta, ya que finalmente se habla de las relaciones que se establecen, de su capital social.

Conclusiones

Como se puede ver, el capital social siempre se verá ligado a las relaciones interpersonales, y a su vez, ambos elementos estarán evidentemente vinculados con la organización, ya que es precisamente aquí donde se generan. Asimismo, y como ya se

ha visto en relación con las evidencias expuestas, las formas de comunicación son un ingrediente primordial como parte del contexto en el que residen los trabajadores. Debido a las formas en las que se relacionan y a través de las cuales se comunican estas personas, se puede ver plasmada gran parte de la cultura organizacional.

De ahí que se puede observar que prevalece la comunicación en espacios informales, lo cual se debe a las prácticas que la misma organización promueve, ya que es la misma sinergia de su dinámica diaria la que va propiciando que se trabaje de esa manera, puesto que siempre existe el hecho de tener que atender lo inmediato. De la misma forma, se va creando la tendencia a comunicarse mediante líneas verticales, donde el organigrama es la directriz para seguir como parte de las actividades cotidianas, donde cada trabajador tiene claro quién es su jefe y cuáles son las posiciones siguientes en línea ascendente. Esto no solamente marca una diferencia entre un puesto y otro, sino que también provoca que exista una brecha entre las personas, teniendo como consecuencia que se sigan dando estos estilos de comunicación.

En este entendido, es posible ver que como resultado de la manera de relacionarse de los trabajadores y tomando en cuenta la forma en la que tienden a comunicarse, surge en ellos la necesidad de buscar alternativas para acortar las distancias y lograr objetivos. En este caso, se puede palpar que recurren al capital social con el que cuentan, para hacer uso de estrategias como formar alianzas con otras personas, así como del manejo de la información con la que cuentan, o hacen uso de sus relaciones para buscar la forma de cambiarse de área; todo esto con base en lo que más convenga a sus intereses.

Por lo anterior, no se puede dejar de mencionar que estas relaciones interpersonales y su capital social son un pilar muy fuerte dentro de la organización. Indagar y entender estas relaciones entre los trabajadores, así como la razón de existir del capital social que se forma alrededor de ellas, ayuda a descifrar y comprender aún más la implicación en el trabajo que tienen estas personas, y así ver de una manera más cercana que todo tiene relación, que todo tiene un significado, ya que una parte no existe sin la otra, puesto que sus experiencias están vinculadas a estas relaciones interpersonales con los demás, y ambas son parte de su estar en la organización, y no menos importante, también repercute en su ámbito personal.

VII. Conclusiones finales

En este apartado, se exponen las conclusiones del presente proyecto de investigación a partir del análisis de datos de los hallazgos encontrados a través de las entrevistas fenomenológicas realizadas a cuatro miembros del personal administrativo del área de Tecnologías de Información de una empresa manufacturera transnacional. Lo anterior abordando las categorías correspondientes a las **experiencias en el trabajo**, la **organización** y las **relaciones interpersonales y capital social**, las cuales surgieron de acuerdo con las evidencias halladas.

Asimismo, resulta interesante ver como la **implicación en el trabajo** se vuelve un elemento esencial que se presenta de manera transversal en los diferentes espacios tanto en la organización, como también en su cultura, en parte, porque facilita muchos ambientes en términos normativos y culturales para que la gente habite dicha organización de la manera como lo hace, y de la misma forma, es posible ver cómo tiene mucha relación con la forma en la que se estructuran las relaciones interpersonales en el trabajo.

En tal virtud, no solamente la forma de comunicarse es clave para que se de esta implicación, sino también mediante las diferentes estrategias que los mismos trabajadores generan para obtener determinados beneficios. De igual manera, es posible observar cómo la implicación en el trabajo además se vincula con el ámbito personal, ya que este también se ve ligado con las decisiones que toma el trabajador, porque la implicación está en su biografía. Se puede decir que finalmente, es por medio de todo lo que en conjunto viven, es decir de todas sus experiencias, que esta implicación se ve plasmada.

Desde esta perspectiva, es importante mencionar que estas **experiencias en el trabajo** se vuelven una parte fundamental, ya que tienen una fuerte injerencia con lo que los trabajadores puedan decidir hacer en algún momento determinado y ante diversas circunstancias en etapas posteriores. Un ejemplo de ello se puede ver reflejado en la **trayectoria laboral** que han recorrido, puesto que van acumulando una serie de vivencias que se van sumando de manera negativa o positiva en su haber, y todo este bagaje se

va convirtiéndose en una historia que marca la pauta para que estas personas permanezcan o no, en una organización.

De esta forma, la implicación en el trabajo se puede ver a través de la formación y de la trayectoria laboral de los trabajadores a partir de las condiciones laborales que vienen arrastrando de trabajos previos, como lo son en particular las situaciones de precariedad o el hecho de vivir en un contexto de inseguridad en el lugar de residencia. Después de haber experimentado diferentes realidades, es comprensible que reaccionen de cierta manera, ya que las personas actúan en base a su experiencia. Por lo tanto, no es extraño ver que después de este andar, estas personas estén dispuestas a aceptar determinadas condiciones como puede ser acceder a un sueldo más bajo, cambiar de ciudad, cambiar de área o desempeñar una posición de la cual no se tiene conocimiento.

Voltear a ver lo que estos trabajadores han vivido a través del tiempo en los diferentes trabajos en los que han estado, ayuda a comprender su implicación en el trabajo y los significados que le atribuyen, ya que es una manera de darse cuenta de que su actuar tiene una razón de ser. Estas personas han pasado por distintas experiencias laborales y personales para aceptar actividades y condiciones que les requieren de ciertos esfuerzos físicos, intelectuales y emocionales.

Siguiendo esta misma línea, cabe señalar que es aquí donde se hace visible que las organizaciones aprovechan esta situación, tomando ventaja de las condiciones en las que llega el trabajador en busca de una oportunidad. Por lo tanto, se puede decir que mientras más vulnerable sea la situación de esta persona, mayor será la ventaja que tendrá la empresa sobre ella, ya que será más fácil que sus requerimientos se vean cumplidos; y, por ende, esto se verá plasmado en una ganancia para esta.

Desde esta perspectiva, se puede entender entonces que para estos trabajadores se vuelve valioso cuidar el trabajo que tienen, por lo tanto, hacer las cosas bien, cumplir con sus objetivos y tener buenos resultados resulta importante. De ahí que, para ellos recibir un *reconocimiento* sea muy significativo, ya que es un sinónimo de que están cumpliendo de buena manera con sus responsabilidades y, por lo tanto, van por buen camino para seguir siendo parte de la organización; ser reconocido puede significar acceder a

proyectos más importantes y a tener una mayor proyección, es decir, es posible permanecer.

Este modelo de recompensa causa un impacto muy importante en la satisfacción personal del trabajador, por lo que se convierte en un aliciente que le permite estar motivado, lo cual no solamente le genera una sensación de bienestar, sino que también influye en los resultados de la organización. En otras palabras, si este trabajador está motivado, le será más fácil seguir manteniendo un buen ritmo de trabajo que incluirá altos estándares de calidad, donde el desempeño de sus actividades será mejor. Con base en esto, se puede observar que la motivación de los trabajadores va directamente ligada con la productividad de la empresa.

Independientemente del tipo de reconocimiento, ya sea económico mediante un aumento de sueldo, un obsequio, o que se haga de manera verbal, el hecho de recibirlo juega un papel preponderante en la vida del trabajador, y por lo tanto tiene una implicación en el trabajo, ya que crea una impresión significativa en él debido a lo que le representa. Por esa razón, es muy valioso observar la importancia y el peso que los trabajadores le dan al reconocimiento, muchas veces no es la cantidad que puedan recibir, sino el hecho de simplemente recibirlo por el significado que pueda tener también es una manera de ser mirados, de ser tomados en cuenta.

Aunque el reconocimiento es una práctica que ayuda para que el trabajador se mantenga motivado y en consecuencia esto se vea traducido en el cumplimiento de metas en la organización, es esta quien decide cómo y cuándo darlo a su gente, de tal forma que crea sus propias estrategias para que dicha motivación trabaje en función de sus objetivos particulares. Para la empresa, el otorgar reconocimiento a sus trabajadores resulta bastante conveniente y muchas veces puede no representarle un gasto cuando se trata de hacerlo de forma verbal, por lo cual, es la parte que sale más beneficiada, ya que de esta manera las personas se sienten involucrados, pero también comprometidas.

Es importante señalar que, estas situaciones que vive el trabajador de manera cotidiana, todas estas experiencias que ha venido acumulando en determinadas circunstancias en diferentes espacios laborales, lo que le ha representado aceptar nuevas condiciones y en consecuencia cuidar lo que tiene, está completamente vinculado con su *ámbito*

personal. Lo que se vive fuera del horario laboral también tiene que ver con su implicación en el trabajo, ya que lo que sucede en sus círculos fuera de la organización pueden repercutir de una o de otra forma en la toma de decisiones.

En el ámbito personal también se viven una serie de relaciones que se encuentran vinculadas con las emociones, con las expectativas y con la manera de relacionarse de las personas, y que se ven mezcladas con situaciones laborales. Muchas veces debido a las responsabilidades del trabajador, su actividad no termina en la oficina, sino que se tiene que trasladar para continuar trabajando en casa, o que decir por ejemplo de una ruptura amorosa, donde se involucran emociones que también son trasladadas al lugar de trabajo.

Por lo anterior, cabe mencionar que la parte laboral y la parte personal del trabajador, ambas están ligadas, se implican, no se puede separar, puesto que las dos son parte de su propia historia, por lo tanto, es relevante ver cómo se relacionan entre sí. Así pues, si se observa que el ámbito personal también repercute en el ámbito laboral, esto puede ayudar a comprender que la toma de decisiones se puede ver afectada de diferentes maneras dependiendo del contexto en el que la persona se encuentre, especialmente cuando se habla del ambiente de la organización y de su cultura.

En este sentido, es menester señalar que todas estas experiencias en el trabajo no se darían si no existiera un marco para hacerlo, y ese marco es la **organización** en la que laboran diariamente, razón por la cual es necesario voltear a verla, ya que esto significa entender mejor la manera en la que se viven y por lo tanto el porqué de su implicación en el trabajo. Es a través de su configuración y de su sistema que los trabajadores operan en conjunto para lograr los objetivos de esta, pero también es el espacio donde interactúan y se mueven de acuerdo con las reglas establecidas, es decir en relación con su *normativa*.

Como parte de esta normativa, se encuentran los valores de la empresa, los cuales son muy importantes porque a través de ellos se puede saber de qué tipo de organización se está hablando. Dichos valores reflejan la forma en la que deben actuar y trabajar las personas que residen en la organización, incluso también determinan su cultura. En el caso de la empresa de referencia, se puede dar cuenta de que estos se encuentran

enfocados principalmente al producto, al cliente y al mercado, por lo que, se entiende porqué la organización no valora la formación del capital humano y que le interesa retenerlo solamente en la medida en la que facilita el cumplimiento de sus objetivos.

De igual manera, esta normativa debe ser clara, sin embargo, el hecho de que no exista cierta documentación, que exista una *ausencia de manuales, capacitación y procesos*, también puede funcionar como una estrategia que ayuda para los fines de la organización. Las prácticas que se dan en su interior están directamente relacionadas con los cambios organizacionales que se requieran de acuerdo con sus propias necesidades con la finalidad de cumplir con sus metas.

Esto ocasiona que la gente tenga que ser cambiada de área de manera repentina, implicándose en su trabajo de maneras distintas al enfrentarse a situaciones que no tenían previstas, porque estos movimientos requieren que muchas veces no cuenten con el conocimiento o la capacitación para empezar sus nuevas tareas, teniendo que aprender por su cuenta cómo hacer las cosas o como resolver una determinada situación. El hecho de que la gente deje una posición sin que alguien más sepa cómo funciona, ya sea por cambio de área, despido o renuncia, provoca que el conocimiento simplemente no se transmita, por lo que se fomenta el conocimiento tácito.

Esta situación genera que muchas veces dicho conocimiento se pierda o que si se puede recuperar requiere de un doble esfuerzo. Sin embargo, esto no es algo que realmente afecte a la empresa, ya que, por eso se encargan de contratar gente que muestre ciertas características como iniciativa, flexibilidad, que les gusten los retos y que sean proactivos, y de esta manera se aseguran y confían en que estos nuevos trabajadores serán capaces de resolver las tareas asignadas. Asimismo, es importante mencionar que, estos huecos normativos favorecen que la gente se apropie del conocimiento, es tan valioso que hay que cuidarlo, de tal manera que también se empiezan a facilitar las relaciones de competitividad, lo cual se puede decir que forma parte de la cultura de la organización.

En base a lo anterior, es posible observar que es la misma organización a través de sus prácticas, la que facilita una cultura que favorece los *entornos de competencia* donde los trabajadores buscan la conveniencia y el logro de sus objetivos particulares,

ocasionándose una lucha de poderes basada en el rango jerárquico y, por lo tanto, de ese estatus se desprende el nivel de toma de decisiones a la que tienen acceso.

De la misma forma, para estos trabajadores es necesario ver por ellos mismos debido al *exceso de actividades de trabajo individuales* que tienen, ya que, al ser una organización global, los requerimientos pueden llegar a través de diferentes medios y desde distintas partes del mundo, lo que provoca que el trabajo se acumule con facilidad, y es esta misma carga de trabajo la que no permite que el trabajador se comprometa con otro tipo de actividades.

Lo anterior implica que las formas de trabajo estén orientadas al aprovechamiento de los tiempos, a que se puedan realizar varias actividades a la vez y a que cualquier grupo donde quiera que se encuentre ubicado, responda de manera inmediata dando el soporte correspondiente en caso de que alguna área tenga algún problema de funcionamiento, es por eso por lo que las actividades se encuentran divididas de tal manera que siempre se pueda actuar sin bajar el ritmo requerido por la operación.

Esta segmentación sin lugar a duda propicia una desvinculación con el trabajador, ya que no se favorece el acercamiento entre áreas, originando una *falta de sentido de pertenencia* hacia la organización, donde la labor del trabajador se ve desvalorizada. Pero esto no podría ser de otra manera cuando se está viviendo en un ambiente donde el número de actividades los rebasa y aparte teniendo que compartir actividades a través de entornos virtuales, donde existe una mezcla no solamente de tareas, sino también de horarios, idioma, cultura y costumbres.

Así pues, estos trabajadores afrontan constantes desafíos para poder cumplir con sus responsabilidades, lo cual genera que vivan bajo una constante tensión, sin embargo, esta situación simplemente se vuelve parte de su día a día, porque así lo marca la cultura de su organización, donde estas costumbres son interiorizadas sin darse cuenta. Es aquí donde es necesario meditar sobre la implicación en el trabajo que estas personas tienen al responder ante tales circunstancias, y de igual forma, en la manera en la se van involucrando y haciendo partícipes de esta cultura de una forma tan natural, pero que finalmente es la base de sus comportamientos y de la forma en la que se relacionan.

Ante este escenario, se presentan diferentes maneras de **relación interpersonal** entre ellos y a su vez con sus jefes inmediatos, donde el **capital social** se vuelve una moneda de cambio que adquiere cierto valor en medio de todas estas prácticas. La forma en la que se relacionan los trabajadores es uno de los ingredientes principales dentro de su estadía en la organización, ya que a través de estas relaciones también generan ciertos comportamientos. Forman parte de su vida laboral y personal. A través de ellas se comunican y se mueven dentro y fuera de la empresa, por lo que son parte de su desarrollo integral.

Su implicación en el trabajo en este sentido tiene mucho que ver con las *formas de comunicación* a las que recurren para desempeñarse como parte de la organización. Esto dependerá de las circunstancias en las que se encuentren, sin embargo, debido a las dinámicas que se generan al interior de la organización, el trabajador se ve en la necesidad de recurrir a la *comunicación en espacios informales*, ya que en todo momento la operación requiere de que se atienda siempre lo inmediato, por lo que es necesario comunicarse en el espacio que sea, lo que implica estar tratando temas de trabajo en lugares dentro y fuera de la empresa, incluso en horarios de comida o fuera del horario laboral.

Resulta importante mencionar que, esto también se trata de un tema de organigrama, donde es factible que los rangos más altos sean los que soliciten este tipo de requerimientos, es decir, se propicia la comunicación a partir de las *relaciones verticales*, donde debido a que la organización está conformada por un número considerable de trabajadores, es más fácil que todos tengan claro cuál es la línea para seguir si necesitan dar seguimiento a algo. Todo esto con la finalidad de que las actividades se lleven a cabo de una manera más eficiente, pero también desencadena una diferencia entre un puesto y otro, generando una distancia entre las personas.

Al mismo tiempo, para el trabajador resulta complicado tener acceso a relacionarse con cierta gente, tratándose de una organización grande, y en vista de que su mayor interés es dar resultados y cumplir con sus objetivos, surge en él la necesidad de hacer uso de su *capital social* para llegar a esas personas de una manera más fácil y rápida, ya que es gracias a ellas que va a poder obtener cierta información o ciertos beneficios. Esto lo

irá haciendo a través del tiempo y mediante las *estrategias que decida hacer por medio de las alianzas* que vaya formando con otras personas, donde todo quedará de manera implícita, como un banco de favores.

Las relaciones interpersonales y el capital social, al igual que las experiencias en el trabajo, juegan un papel muy importante en la organización, ya que, es aquí donde se gestan y toman vida, por lo que tratar de comprender su razón de ser, resulta indispensable para tener una idea más clara de lo que significa para cada persona vivirse en esos contextos. Como se puede ver, la implicación en el trabajo que existe en los trabajadores atraviesa dichos entornos ya sea de una forma o de otra, está presente a través de su comportamiento, de sus reacciones, de su forma de pensar y de su sentir como parte de su vida profesional y personal, donde absolutamente todo tiene un significado, el significado que cada uno de ellos le da.

Con base en lo anterior, es posible notar el tipo de relación que existe entre la organización y sus trabajadores y, en consecuencia, la forma en la que ellos se viven como parte de ese ambiente. Por lo tanto, resulta importante observar con otros ojos para mirar desde una perspectiva distinta, siendo una alternativa viable hacer un acercamiento desde el Desarrollo Humano, cuya base es la premisa de focalizar en la persona, permitiendo comprender desde su marco de referencia, entendida desde su trayectoria, es decir, desde su historicidad, las experiencias que lo orientan a tomar decisiones.

Por lo tanto, vale la pena discutir y proponer nuevas formas de interacción dentro de la organización, que faciliten la valoración de la persona, de sus necesidades y de su vivencia como parte de esta, de manera que, el trabajador se pueda sentir más integrado, tomado en cuenta, y, en consecuencia, se promueva un mayor desarrollo de sus potencialidades, lo cual también representaría una oportunidad de crecimiento, ya que su implicación en el trabajo y sus relaciones interpersonales serían distintas.

Dentro del campo del Desarrollo Humano y para el presente trabajo conviene destacar el Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers (2016), el cual permite que sea posible determinar el valor único que tiene cada persona, puesto que el ser humano merece confianza y puede evaluar su situación tanto interna como externa. Además,

logra comprenderse a sí mismo en el entorno en el que se encuentre y hacer elecciones que le resulten constructivas actuando con base en esas decisiones.

Hasta ahora, el mayor esfuerzo de la organización se ha basado en el fortalecimiento de sus objetivos, incluso a través de sus prácticas implementa mecanismos para que así suceda. Dicha organización, en su búsqueda de una mayor productividad, no pretende un compromiso con sus trabajadores y tampoco intenta hacer un acompañamiento a sus grupos de trabajo en aras de descubrir sobre sus diversos requerimientos ya sean profesionales o personales. Su orientación está enfocada a resultados a través de la división de las tareas, de los procesos y de la racionalización de sus actividades, sin embargo, resultaría conveniente hacer una reflexión sobre los beneficios que le pudiera traer el hecho de aproximar la mirada a las personas que ahí trabajan, las cosas podrían ser mejores para ambas partes.

En este sentido, es importante destacar que estos trabajadores que habitan día con día la empresa, son gente que puede dar mucho más de sí mismos, más que solamente cumplir con una responsabilidad, ya que demuestran que son personas que se reconocen con habilidades, con experiencia y conocimiento, son capaces de generar mejoras a nivel personal a través de reconocer su implicación en el trabajo y sus relaciones interpersonales, siendo conscientes de lo que les representa permanecer donde están. De acuerdo con Rogers (2016), su potencial es único y también se desarrolla dependiendo de la personalidad de cada uno. En el desarrollo de este potencial también participa la organización y la cultura de la organización.

Asimismo, algunos trabajadores perciben estos aspectos como parte de su crecimiento laboral y profesional, porque se dan cuenta de que pueden aprender, crear, de que se pueden adaptar a diferentes circunstancias y sobrepasar barreras, incluso dar más de lo que se espera de ellos, pero lo más importante, que tienen la capacidad de autorrealizarse, no importa cuál sea el reto que se les presente dentro de la organización, tal como lo dice Rogers (2016), su tendencia actualizante está presente en cada uno de ellos y es visible.

Es por ello por lo que se torna relevante que la organización se interese en escuchar las necesidades de sus colaboradores, tratando de ser congruente con sus trabajadores y

con ella misma, donde no solamente funcione como una fuente de trabajo, sino que, al voltear la mirada hacia ellos y escucharlos, es posible crear un ambiente de mayor confianza. En consecuencia, al vivir circunstancias distintas, se logra generar un espacio que favorezca el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, ya que al final de cuentas, son las experiencias de las personas las que definen sus significados y sus comportamientos. No es posible generar en el trabajador un sentido de pertenencia cuando ni siquiera se le mira, mucho menos se puede concebir una genuina identificación con la organización.

Ante estas condiciones, es preciso acercar la mirada hacia el trabajador y considerarlo como un ser humano, como alguien que también siente y que es valioso. Desde este punto, es importante mencionar que las personas son el activo más importante dentro de la organización, y aunque pareciera que están aisladas en medio de una segmentación de actividades, no dejan de ser parte de un mismo conjunto, no dejan de ser gente que ayuda a sumar, a mejorar y generar nuevas ideas o formas de hacer las cosas. Por esta razón, resulta valioso interactuar de tal manera que se puedan optimizar sus capacidades, siendo la empresa un facilitador que ayude al desarrollo integral de sus miembros, generando para sí misma también su propia transformación.

Se requiere de más personas con sentido de humanidad, de gente que se interese en el otro, y si se traslada a las organizaciones, de más directivos que aprendan a acercar la mirada a sus trabajadores, a acompañarlos en el desarrollo de sus potencialidades y a crecer con ellos, con esas personas que desde su ser individual necesitan ser reconocidos como personas. Desde esta perspectiva, vale la pena hacer referencia a esto que comenta Rogers (1980, citado en Mercado y Salgado, 2008, p.20):

Este es el escenario que las organizaciones deben tomar como eje estratégico para alcanzar el enfoque humanístico de dirección, al considerar que a menudo los esfuerzos constructivos se neutralizan porque es el aumento en las ganancias, y no el crecimiento de las personas, lo que se toma como objetivo principal.

Aunque es difícil hacer cambios, en particular en organizaciones manufactureras transnacionales, sí es posible hacer la diferencia poco a poco, en especial porque al

trabajar a través del Enfoque Centrado en la Persona no significa solamente aplicar un método que se vuelva útil para la investigación social, sino más bien, que sea un estilo de vida que pueda ser fuente de inspiración para los demás. Para finalizar, es conveniente señalar que, un aspecto surgió en este estudio y conviene retomar en acercamientos posteriores, es el aspecto emocional que acompaña a los trabajadores en su día a día en la empresa y en las actividades que realizan, ya que, forma parte de su ser y su sentir con ellos, con sus compañeros de trabajo y con el lugar donde laboran.

VIII. Referencias

- Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. En *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones*, Vol. 24, No. 1, Pp. 25-40. Recuperado de: <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v24n1/v24n1a02.pdf>
- Arango, M. y Ocampo, M. (2009). Los conflictos al interior de los equipos de trabajo desde la naturaleza de la Asociación Humana y el Desarrollo Humano Organizacional. *Scientia Et Technica*, Vol. 15, No. 41, Pp. 153-158. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84916680027>
- Barceló, B. (2003). Crecer en grupo: Una aproximación desde el Enfoque Centrado en la Persona. España: Desclée De Brouwer.
- Castaño, E. (2012). Entorno organizacional y Desarrollo Humano. *Revista Lasallista de Investigación*, Vol. 9, No. 1, Pp. 149-158. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69524955011>
- Cárcamo, H. (2005). Hermenéutica y análisis cualitativo. *Revista Cinta de Moebio*, No. 23, Pp. 1-14. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10102306>
- Gálvez-Albarracín, E., Hernández-Fernández, L., Molina-Morejón, V. (2016). Departamentalización e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, No. 74, Pp. 272-287. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29046685007.pdf>

- García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Revista Apuntes del CENES*, Vol. 34, No. 59, Pp. 155-184. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=479547211007>
- Gómez, E. y Alatorre, F., (2014). La intervención socioeducativa. Cuando se juega en la cancha del otro. *Sinéctica*, No. 43, Pp. 1-17. Recuperado de: <https://sinectica.iteso.mx/index.php/SINECTICA/article/view/12>
- González, M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, No. 29, Pp. 85-103. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/800/80002905.pdf>
- González, T. y Cano, A. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características. *Revista Nure Investigación*, No. 44, Pp. 1-6. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Teresa_Gonzalez-Gil/publication/262048605_Introduccion_al_analisis_de_datos_en_investigacion_cualitativa_concepto_y_caracteristicas_/links/0046353680fe2dd7ac000000/Introduccion-al-analisis-de-datos-en-investigacion-cualitativa-concepto-y-caracteristicas-I.pdf
- Gutiérrez, A. (2005). *Las Prácticas Sociales: una introducción a Pierre Bourdieu*. Argentina: Editorial Ferreyra.
- González, M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, No. 29, Pp. 85-103. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/800/80002905.pdf>
- Hernández, G. y Cendejas, G. (2006). Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e instituciones en el siglo XXI. *Razón y Palabra*, Vol. 11, No. 52, Pp. 1-11. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520719008>
- Higuita, D. (2011). Parámetros de Diseño Organizacional: Incidencia en la productividad y en los vínculos sociales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Vol. 19, No. 1, Pp. 73-90. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90922732005>

- INEGI (2018) - <https://www.inegi.org.mx/app/buscador/default.html?q=manufactureras>
- Medina, M., Morales, M. y Ulibarri, H. (2016). Importancia del Capital Humano como factor de competitividad en la empresa manufacturera en Yucatán. En *RU-Económicas*, Repositorio Universitario UNAM, Pp. 1-21. Recuperado de: <http://ru.iiec.unam.mx/3427/1/178-Medina-Morales-Ulibarri.pdf>
- Mercado, P. y Salgado, R. (2008). Estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas Mexicanas: Un enfoque de Desarrollo Humano Organizacional. *Estudios Gerenciales*, Vol. 24, No. 108, Pp. 15-36. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210801>
- Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*, No. 77, Pp. 13-25. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21207701>
- Montoya, A. (2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Vol. XIV, No. 2, Pp. 53-67. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900206>
- Moreira, V. (2001). Más allá de la persona. Hacia una psicoterapia fenomenológica mundana. Chile: Editorial Universidad de Santiago.
- Moreno, S. (2014). La entrevista fenomenológica: una propuesta para la investigación en Psicología y Psicoterapia. *Revista da Abordagem Gestáltica: Phenomenological studies*, Vol. 20, No. 1, Pp. 71-76. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1809-68672014000100009&script=sci_abstract&tlng=es
- Napier, R. y Gershenfeld M. (2000). Grupos: Teoría y experiencia. México: Trillas.
- Pallares, S., y Selva, C. (2016). La gestión del contrato psicológico en una empresa multinacional de alimentos española. *Psicoperseptivas*, Vol. 15, No. 2, Pp. 40-52. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171046557005>

- Pardo, C. y Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, Vol. 5, No. 11, Pp. 39-48. Recuperado de: http://www.academia.edu/26044749/Desarrollo_del_talento_humano_como_factor_clave_para_el_desarrollo_organizacional_una_visión_desde_los_líderes_de_gestión_humana_en_empresas_de_Bogotá_D.C
- Rodríguez, C. (1999). El nuevo escenario. La cultura de calidad y productividad en las empresas. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).
- Rodríguez, C. y Romo, L (2013). Caracterización y comparación de la cultura organizacional en dos empresas manufactureras multinacionales en el estado de Aguascalientes. *Investigación y Ciencia*, Vol. 21, No. 57, Pp. 32-39. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67427453005>
- Rogers, C. (2007). Terapia, personalidad y relaciones interpersonales. Buenos Aires, Argentina: Editorial Nueva Visión.
- Rogers, C. (2012). El Proceso de Convertirse en Persona. México: Editorial Paidós.
- Rogers, C. (2014). Carl Rogers y la Psicoterapia Centrada en la Persona [Archivo de video]. Recuperado el 15 de Julio de 2010 en: <https://www.youtube.com/watch?v=NffY6NIW200>
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, Vol. 37, No. 3, Pp. 177-184. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77847916004_2
- Salieri, G., Santibañez, L., y Rubio, D. (2010). Estudio de las necesidades de capital humano de la Industria de Electrodomésticos en México. En Secretaría de Economía, Pp. 1-35. Recuperado de: <http://www.2006->

2012.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/Estudios/Estudio_necesidades_capitalhumano_Industria_Electrodomesticos_Mexico.pdf.

Sassenfeld, A. y Moncada, L. (2006). Fenomenología y psicoterapia humanista-existencial. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, Vol. 15, No. 1, Pp. 89-104. Recuperado de:

<https://auroradechile.uchile.cl/index.php/RDP/article/view/17146/17874>

Schein, E. (1996). El Liderazgo y la cultura organizacional. En *El líder del futuro – nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era*. Pp. 1-7, Artículo publicado por Fundación Peter Drucker.

Sloan, T. (2002). Reseña de “Más allá de la persona: hacia una psicoterapia fenomenológica mundana” de Virginia Moreira. *Revista Latinoamericana de Psicopatología Fundamental* [en línea], V (Junio-Sin mes): [Fecha de consulta: 15 de Julio de 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233017673015> ISSN 1415-4714

Teles, L., Alves, D., Giuliani, A., Oste, G. y Rueda, V. (2010). Desarrollo de Liderazgo y Aprendizaje Organizacional. *Invenio*, Vol. 13, No. 24, Pp. 101-118. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87714453008>.

Vallejo, A. (2009). Cultura de empresa y multinacionales: el caso de Maersk España Barataria. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, No. 10, Pp. 105-121. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322127620007>

Vasilachis, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona, España: Editorial Gedisa, S.A.

IX. Anexos

Anexo 1 – Encuesta

¿Cómo calificaría el nivel de colaboración en su equipo? (3 es más alto, 2 es neutral, 1 es malo, 0 prefiere no opinar)

3 2 1 0

¿Cuál de estos puntos usted considera que haga falta en su área para que el equipo trabaje mejor?

- a) Actividades de integración.
- b) Mejorar la comunicación entre el manager y el empleado.
- c) Capacitación.
- d) Mayor reconocimiento al trabajo realizado.
- e) No me identifico con ninguna de estas situaciones (elaborar en sección de comentarios)

Cuando colabora en equipo (interno o externo) ¿Con cuál comportamiento se identifica más?

- 1.- Hace la parte que le corresponde de acuerdo a los requerimientos planteados / objetivo colectivo.
- 2.- Termina sus tareas asignadas y revisa si hay alguna otra actividad en la que usted pueda apoyar al resto de la organización.
- 3.- Prefiere trabajar de manera individual para terminar más rápido su actividad.
- 4.- No me identifico con estas situaciones.

Enuncie sus comentarios respecto de las preguntas anteriores (a su criterio).

Anexo 2 – Guía de preguntas para la entrevista fenomenológica

1. ¿Cuánto tiempo tienes laborando en esta empresa?
2. ¿Con qué posición te contrataron?
3. ¿Has tenido cambios dentro de la empresa?
4. Cuéntame, ¿cómo es un día regular en el trabajo, tus actividades, con tus compañeros?
5. ¿Cómo consideras que es la comunicación con tu jefe, es clara, concisa, es formal, informal?
6. ¿Cómo te sientes anímicamente durante tu día de trabajo?
7. Cuéntame alguna experiencia en el trabajo en la que hayas sentido satisfacción.
8. Me puedes contar sobre algún conflicto que hayas tenido con tus compañeros.
9. ¿Recuerdas cómo te sentiste en ese momento...?
10. ¿Qué quisiste hacer y cómo lo resolvieron?
11. ¿Cómo les haces saber a tus compañeros si algo te molesta?
12. ¿Te sientes reconocido por el trabajo que realizas?
13. ¿Quién te reconoce?
14. ¿Qué es lo que a ti te importa, cómo te gusta que te reconozcan?
15. ¿Cómo consideras que una empresa como esta puede facilitar el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores?
16. ¿Cómo ha sido el desarrollo personal que has vivido desde el momento en que entraste a la empresa, hasta ahora?

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Actividad: entrevista

Objetivo: recolectar información sobre la forma en la que se relaciona el entrevistado con sus compañeros en el ámbito laboral, que pueda servir de apoyo para el desarrollo del proyecto de investigación del trabajo de obtención de grado de la alumna.

Asignatura: Investigación, Desarrollo e Innovación III

Profesor encargado: Dra. Ana Araceli Navarro Becerra

Alumna: Leticia Orozco Sánchez

Al aceptar mi participación en la actividad referida he sido informado de lo siguiente:

1. Que mi participación es totalmente voluntaria y que podré retirarme de la actividad en el momento que yo lo desee sin consecuencia alguna.
2. Que toda la información que proporcione será tratada con confidencialidad y sólo para fines académicos.
3. Que las sesiones donde participe serán audio-grabadas o videograbadas con fines académicos de supervisión e investigación por parte de los profesores de la Maestría en Desarrollo Humano del Departamento de Psicología, Educación y Salud.
4. Que las sesiones serán conducidas por la **Lic. Leticia Orozco Sánchez**, alumna de la maestría en Desarrollo Humano, bajo la supervisión de la profesora.
5. Que serán un total de 1 sesión con una duración aproximada de 2 horas, los días y en el horario que se acuerden, en un lugar adecuado y sin riesgo alguno para la actividad.
6. Que en caso de requerir o solicitar una atención posterior seré canalizado por la profesora encargada a un servicio adecuado a mis necesidades.
7. Que en caso de tener alguna duda sobre esta actividad podré comunicarme con la profesora de la asignatura, Dra. Ana Araceli Navarro Becerra, al teléfono 0000 0000, o al correo electrónico anaaracelin@iteso.mx

Nombre completo y firma

Lugar y fecha

Anexo 4 – Cronograma del plan de acción

Cronograma del plan de acción			
Etapa	Fecha	Actividad	Propósito
Búsqueda de participantes	19 al 22 de Febrero de 2019.	Acercamiento con miembros de diferentes áreas para invitarlos a participar en las entrevistas, informándoles que será audiograbada para fines académicos, el objetivo y riesgos de las mismas.	Identificar a los candidatos para las entrevistas.
Contacto individual	25 y 26 de Febrero de 2019.	Programar una reunión rápida de 15 minutos con cada participante de manera individual.	Programar fecha y hora de entrevistas.
Trabajo de campo	08 de Marzo de 2019.	Primera entrevista fenomenológica - Participante: QR.	Propósito de las sesiones: lograr que, durante la entrevista, la persona vaya explorando cómo se relaciona y se comunica con los diferentes compañeros de trabajo con los que interactúa dentro de la empresa, incluyendo a su jefe. Que, a través de expresar vivencias relacionadas con el entorno laboral, pueda reconocer las experiencias que, tanto este entorno, como la relación interpersonal le generan; y de igual manera que se dé cuenta de lo que le significa el trabajo, para después reconocerse como una persona con habilidades y capacidades que le permiten tener un desarrollo personal y laboral.
Trabajo de campo	09 de Marzo de 2019.	Segunda entrevista fenomenológica - Participante: AH.	
Trabajo de campo	13 de Marzo de 2019.	Tercera entrevista fenomenológica - Participante: LT.	
Trabajo de campo	14 de Marzo de 2019.	Cuarta entrevista fenomenológica - Participante: HB.	
Trabajo de campo	18 al 22 de Marzo de 2019.	Entrevistas de agradecimiento	Reunirme con cada participante para agradecerles su ayuda, y entregarles un detalle como agradecimiento por su tiempo.
Trabajo de campo	25 de Marzo al 05 de abril de 2019.	Transcripción de entrevistas	Tener la información por escrito para hacer el análisis de la información que se obtuvo.

