

# **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 RELACIÓN INTERPERSONAL Y SU PAPEL EN EL BIENESTAR LABORAL. UN ENCUENTRO ENTRE GERENTES DE EMPRESAS MULTINACIONALES CON SUS COLABORADORES INTERCULTURALES**

**TRABAJO RECEPCIONAL** que para obtener el **GRADO** de  
**MAESTRO EN DESARROLLO HUMANO**

Presenta: **NADIA GABRIELA CUEVAS CORONA**

Asesora: Dra. **SOFÍA CERVANTES RODRÍGUEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 17 de noviembre de 2025

# Agradecimientos y Dedicatoria

## **Dedicatoria**

A quienes caminaron conmigo justo en los momentos en que esta búsqueda empezó a tomar forma.

A mi familia, mi origen y mi destino, mi refugio y mi impulso. Son mi primera mirada al mundo, la voz que me enseñó a nombrar lo que siento, el abrazo que sostiene incluso cuando todo parece tambalear.

A mi padre y a mi madre: gracias.

Gracias por su forma de amar, por el esfuerzo silencioso, por las certezas que me regalaron sin pedir nada a cambio. Todo lo que soy —lo que entiendo, lo que acompaño, lo que abrazo en otros— nace de ustedes.

Si hoy puedo mirar al ser humano con profundidad y con ternura, es porque antes ustedes me miraron así.

A quienes, sin saberlo, me mostraron el valor de la relación humana y la transformación que ocurre cuando alguien se siente realmente visto.

Y, sobre todo, a las personas que me confiaron sus historias para hacer posible este trabajo. Gracias por abrir un espacio de verdad frente a mí y recordarme que el liderazgo, en su forma más honesta, se construye con vulnerabilidad, con coraje y con humanidad.

## Agradecimientos

A mis maestros y maestras del ITESO, gracias por la guía, la escucha y la generosidad de compartir su saber y su humanidad conmigo. Gracias por acompañar mi proceso con paciencia, por abrir preguntas donde yo veía certezas, y por mostrarme —a través de su ejemplo y de su propia vivencia— que el Desarrollo Humano no solo se estudia: se encarna. Me han transformado con su mirada, con su presencia y con la forma en que habitan este oficio.

A mis compañeros de camino: Yanira, Adriana, Diana, Mariana, Úrsula y Fernando.

Gracias por impulsarme siempre a ir más allá de mis límites, por sostenerme cuando sentía que no podía, por la escucha que abraza, por la confianza que calma y por la lealtad que acompaña. Nunca imaginé encontrar en este grupo una familia, pero eso es lo que se convirtieron para mí. Me los llevo conmigo, en la memoria y en el corazón.

A los gerentes y líderes que he encontrado a lo largo de mi carrera, gracias por enseñarme desde la práctica lo que significa acompañar, decidir, sostener y hacerse cargo de otros. Su manera de liderar —con aciertos, dudas, tensiones y humanidad— ha sido una fuente constante de aprendizaje y de inspiración para este trabajo. Gracias por nutrirme con su experiencia y por abrirme la puerta a comprender el liderazgo desde adentro.

A Sofía Cervantes, mi asesora: gracias por empujarme siempre a mejorar, por guiarme con claridad, con paciencia y con una honestidad que honra este oficio. Gracias por mostrarme lo que yo no veía, por compartir su conocimiento de forma tan humana y por acompañar la construcción de este trabajo con tanta dedicación. Este proyecto no habría sido posible sin su presencia.

A mi familia, por su amor constante y su manera de sostenerme incluso en mis dudas. Ustedes me enseñaron que el bienestar empieza en el vínculo, en la forma en que nos miramos, nos acompañamos y nos elegimos. Gracias por ser mi raíz, mi punto de partida y mi lugar seguro.

A mi pareja, por caminar conmigo, por darme un espacio para descansar, por acompañar mis procesos sin soltar mi mano, por creer en mí cuando el camino se hacía pesado y recordarme quién soy cuando lo olvidaba.

A mis amistades, por ser ese espacio seguro al que siempre puedo volver. Gracias por los silencios compartidos, por los desvelos acompañados, por las risas y los respiros que hicieron que este camino fuera más ligero. Gracias por recordarme, una y otra vez, que no camino sola y que en su compañía puedo ser tal cual soy.

A todas las personas que, de una u otra forma, fueron parte de este proceso: gracias. Esto también es de ustedes.

## Resumen

El trabajo tiene como objetivo promover en un grupo de gerentes de una empresa multinacional relaciones interpersonal-comunicativas con sus colaboradores interculturales para la mejora del clima laboral. La metodología es cualitativa y el método es el fenomenológico crítico de Dantas y Moreira (2009), el recurso metodológico, la entrevista fenomenológica y la pregunta guía; ¿cómo es la relación interpersonal-comunicativa que establecen los gerentes con sus colaboradores interculturales en términos del bienestar laboral? Se identificaron tres categorías de análisis; 1) Entre la relación humana y la exigencia funcional: la tensión de liderar, 2) La autenticidad: una paradoja del liderazgo 3) El liderazgo en tránsito: de la gestión emocional al encuentro intercultural. El marco teórico es interdisciplinar. Los hallazgos subrayan la importancia de equilibrar la profesionalidad con la autenticidad personal en las interacciones laborales, así como la tendencia a ocultar vulnerabilidades detrás de fachadas de fortaleza. También se observa que muchos gerentes perciben una disociación entre lo personal y lo profesional. Las voces de los participantes, y su consecuente procesamiento analítico, mostraron que la esencia del liderazgo radica en el encuentro con el otro.

**Conceptos centrales:** relación interpersonal-comunicativa, liderazgo, clima laboral, interculturalidad.

# Índice

Resumen .....	
Índice .....	<b>Error! Bookmark not defined</b>
<b>CAPÍTULO 1. LA PERSONA Y SU IMPLICACIÓN DESDE EL CAMPO DEL DESARROLLO HUMANO .....</b>	<b>7</b>
1.1 Justificación .....	7
1.2 Pertinencia desde el Desarrollo Humano .....	11
1.3 Implicación personal.....	12
<b>CAPÍTULO 2. PROBLEMATIZACIÓN .....</b>	<b>16</b>
2.1 ¿Qué es problematizar?.....	16
2.2 Problema general .....	17
2.3 Población. características .....	18
2.4 Problematización. “El árbol problema”.....	20
2.5 Acercamiento a la población. “Entrevistas Piloto” .....	34
2.5.1 Detección de necesidades .....	35
<b>CAPÍTULO 4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>49</b>
4.1 Un recorrido por las sendas del bienestar laboral y las dinámicas del trabajo....	52
4.2 El liderazgo. Un recurso para el bienestar laboral .....	54
4.3 Somos seres de relación y de comunicación .....	57
4.3.1 La relación interpersonal comunicativa .....	58
4.3.2 El mundo emocional. Toda relación es emoción y toda emoción es relación.....	60
4.4 La gestión emocional en el mundo laboral. Una labor emocional. ....	62
4.4.1 El querer vs el deber ser .....	65
4.4.2 Es valido aun si solo existe en mí.....	67
4.5 La interculturalidad. Estamos juntos en esto. ....	68
4.5.1 La interculturalidad como puerta de oportunidades.....	70
<b>CAPÍTULO 5. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA .....</b>	<b>73</b>
5.1 Metodología Cualitativa.....	73
5.2 Método Fenomenológico. Comprender desde la experiencia situada .....	75
5.3 La entrevista fenomenológica: llave de entrada al mundo vivido del liderazgo ...	77
5.4 Procedimientos de Análisis.....	79

5.4.1 Instrumentos Metodológicos .....	82
5.4.2 Categorización .....	83
5.5 Diseño de la Investigación .....	85
5.6 La ética en la investigación cualitativa: presencia, resguardo y vínculo .....	89
<b>CAPÍTULO 6. PROCESO EXPERIENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>92</b>
6.1 Un mapa emocional: perfil de los gerentes entrevistados .....	94
6.2 Tensiones, errores y hallazgos: lo que se aprende en el campo .....	95
6.2.1 Dificultades y aprendizajes desde la facilitación fenomenológica.....	96
6.3 El espejo del facilitador: comprenderme a través del otro .....	97
6.4 La vivencia de los entrevistados: liderazgo situado, dilemas compartidos y búsquedas singulares .....	99
6.5 Habilidades en acción: la presencia que facilita .....	101
6.6 Lo que nadie había escrito: hallazgos sobre la relación personal .....	102
6.7 La supervisión: un espacio de transformación compartida .....	103
6.8 Reflexiones finales: el liderazgo como vínculo que transforma .....	104
<b>CAPÍTULO 7. RESULTADOS.....</b>	<b>106</b>
7.1 Categoría 1. Entre la relación humana y la exigencia funcional: la tensión de liderar .....	107
7.1.1 Los límites en el desempeño de un gerente .....	108
7.1.2 Los riesgos de un líder que se muestra cercano .....	111
7.1.3 Exigencia de resultados vs el cuidado del vínculo .....	117
7.2 Categoría 2. La autenticidad: una paradoja del liderazgo .....	120
7.2.1 La gestión cultural como reto a la autenticidad .....	121
7.2.2 La experiencia en el ejercicio del liderazgo .....	124
7.2.3 La relación interpersonal y sus circunstancias .....	129
Categoría 3. El liderazgo en tránsito: de la gestión emocional al encuentro cultural .....	134
7.3.1 La labor emocional en el liderazgo .....	135
7.3.2 La relación con una empresa multicultural .....	142
<b>CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES. ALCANCES, LIMITACIONES Y APORTACIONES AL CAMPO .....</b>	<b>149</b>
<b>Referencias:</b> .....	<b>161</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>166</b>

# Introducción

El clima laboral se ha convertido en un factor de creciente importancia en las organizaciones modernas, especialmente cuando se reconoce su estrecha relación con la productividad empresarial (Rogers, 1975; Rogers, 2014; Earley & Mosakowski, 2004). Este trabajo explora cómo las relaciones interpersonales inciden en el clima laboral, y a su vez, en la productividad personal y de la organización. Se pone énfasis en la experiencia de los colaboradores como líderes y en su manera de relacionarse con el personal a su cargo.

A menudo, las empresas tienden a focalizarse en indicadores de desempeño técnicos, como la seguridad, la calidad de los productos y la eficiencia en términos de tiempos y costos, pero descuidan cómo estos aspectos influyen en las relaciones, el bienestar emocional y en el entorno laboral. Esta desconexión entre los objetivos de una empresa y lo que afecta al clima organizacional, limita el potencial y la satisfacción de los empleados y su desempeño. Por ello, vale la pena cuestionarse ¿qué sucede cuando la relación interpersonal que ponen en juego los líderes (o gerentes) no es relacionada de manera estrecha con el clima laboral, y a su vez, con la productividad de la empresa, cuando están tan cercanamente interconectados?

Según el planteamiento de Carl Rogers (2014), el clima laboral adecuado no solo es vital para la satisfacción y el bienestar de los empleados, puesto que también repercute en el crecimiento organizacional. Rogers (1975), señala que el desarrollo de la personalidad se manifiesta en un funcionamiento efectivo y equilibrado en la vida, lo que incluye el entorno laboral. Se puede decir que un clima laboral que fomenta este desarrollo genera un impacto benéfico en la productividad, tanto de las organizaciones, como de sus colaboradores. Las organizaciones que consideran esta interrelación promueven un ambiente donde las personas se viven valoradas, seguras y respaldadas, lo que les permite alcanzar un mayor potencial profesional. Este aspecto se torna aún

más relevante en el contexto de empresas multinacionales, donde la diversidad cultural introduce un conjunto de desafíos que afectan tanto las relaciones interpersonales como los resultados organizativos (Earley & Mosakowski, 2004; Novelo-Medina, 2018). Las diferencias culturales pueden influir en cómo se perciben las jerarquías, las expectativas laborales y los estilos de relación y comunicación.

La investigación realizada se centró en la relación interpersonal-comunicativa de los gerentes con sus colaboradores interculturales dentro de una empresa multinacional, con el objetivo de indagar su incidencia en el clima laboral y la productividad. La diversidad cultural en el lugar de trabajo plantea desafíos que pueden dificultar la cooperación y la colaboración si no se gestionan adecuadamente. Estos desafíos incluyen la falta de entendimiento mutuo, tensiones derivadas de expectativas diferentes, y una mayor rotación de personal que puede surgir cuando los colaboradores no se viven comprendidos o valorados. Además, el clima laboral inadecuado, llega a erosionar la satisfacción y el compromiso de los empleados y empleadores, lo que lleva a una reducción en la calidad del trabajo y en la productividad general de la empresa. En este contexto, la investigación realizada, buscó, mediante una serie de entrevistas semiestructuradas con un grupo de gerentes, indagar acerca de la experiencia de esta población. A partir de estas entrevistas se identificaron ciertas características en las relaciones interpersonales y comunicativas que revelaron cómo impactan el clima organizacional. A partir de ello, se identificaron cuatro categorías que resumen las dinámicas interpersonales observadas entre los gerentes y sus colaboradores interculturales: 1) "Entre la relación humana y la exigencia funcional: la tensión de liderar, 2) La autenticidad: una paradoja del liderazgo, 3) El liderazgo en tránsito: de la gestión emocional al encuentro intercultural. Los hallazgos subrayan la importancia de equilibrar la profesionalidad con la autenticidad personal en las interacciones laborales, así como la tendencia a ocultar vulnerabilidades detrás de fachadas de fortaleza. También se observa que muchos gerentes perciben una disociación entre lo personal y lo profesional, lo que puede llevar a un distanciamiento en las relaciones con sus equipos. Esta

desconexión contribuye a un clima laboral desfavorable, lo que afecta la productividad y bienestar laboral.

El marco teórico es interdisciplinario, es decir, abarca diversas perspectivas que ayudan a entender la complejidad de la relación interpersonal y del clima laboral en empresas interculturales. Se parte de la teoría del Desarrollo Humano de Carl Rogers (1975), que enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales congruentes y la creación de un ambiente en el que las personas puedan desarrollarse. Esto se complementa con los planteamientos de Fromm (1997), quien destaca la importancia de la emocionalidad y el afecto en las interacciones sociales, factores clave para un clima laboral benéfico. Además, la \*teoría del rol\* de Bandura (1986), proporciona una comprensión sobre cómo los individuos asumen diferentes roles en el lugar de trabajo, especialmente en contextos multiculturales donde las expectativas y los desempeños varían significativamente. Finalmente, el trabajo de Earley y Mosakowski (2004), acerca de la dinámica en empresas interculturales aporta una comprensión de cómo las diferencias culturales influyen en las relaciones laborales y cómo pueden gestionar las diferencias para mejorar, tanto el clima laboral, como la productividad laboral.

Se destaca que los gerentes tienen un papel crucial como agentes de cambio dentro de las organizaciones (Ander Egg, 2003; Egan, 1981). Al desarrollar habilidades comunicativas y relacionales, los gerentes pueden promover un ambiente de trabajo más armonioso y eficaz, lo que contribuye al bienestar de los colaboradores y al organizacional. La investigación sugiere que las organizaciones han de invertir en el desarrollo de competencias interculturales y de liderazgo de sus gerentes, reconociendo que el clima laboral es un factor clave en la productividad y el desempeño general de la empresa y de los involucrados. Se subraya la importancia de construir relaciones que fomenten la colaboración, la confianza y la satisfacción en el trabajo, especialmente en entornos tan diversos y desafiantes como los que presentan las empresas multinacionales.

El trabajo se estructura en capítulos que desglosan las cuestiones centrales del proceso investigativo y formativo. En el Capítulo 1. La persona y su implicación desde el campo del Desarrollo Humano, se presenta la Justificación, la pertinencia del Desarrollo Humano como marco disciplinar y la implicación personal de quien llevó a cabo la investigación, reconociendo que toda indagación es también un posicionamiento situado.

El Capítulo 2. Problematización desarrolla los elementos necesarios para comprender el surgimiento del problema: se precisan las preguntas que orientan a problematizar, se expone el problema general, las características de la población, y se documenta el acercamiento inicial mediante las entrevistas piloto, que permitieron detectar necesidades, tensiones y dilemas presentes en el campo.

Posteriormente, en el Capítulo 3. Preguntas de intervención o de investigación, objeto del Desarrollo Humano, se formulan las preguntas rectoras, los objetivos y el objeto de estudio, estableciendo el horizonte desde el cual se construyó la intervención-investigación.

El Capítulo 4. Fundamentación teórica reúne las aproximaciones conceptuales necesarias para situar la investigación: el bienestar laboral, la relación interpersonal como núcleo del liderazgo, las dinámicas del mundo emocional en el trabajo, la autenticidad, la intersubjetividad, la interculturalidad y el liderazgo como práctica ética y relacional. Estos marcos permitieron comprender la complejidad de las experiencias narradas por los gerentes entrevistados.

En el Capítulo 5. Fundamentación metodológica se expone la metodología cualitativa que orientó el proceso, así como la elección del método fenomenológico, sus procedimientos analíticos (instrumentos, categorización, diseño de la investigación) y el

marco ético que guio el trabajo de campo, especialmente en lo relativo a la presencia, el resguardo y el vínculo.

El Capítulo 6. Proceso experiencial de la investigación recupera la vivencia situada del trabajo de campo: el mapa emocional de los gerentes, las tensiones y aprendizajes generados, las experiencias del facilitador, y los hallazgos surgidos durante la práctica profesional y su supervisión. Este capítulo funciona como un puente que prepara la comprensión del siguiente apartado.

En el Capítulo 7. Resultados, se presentan las categorías finales construidas a partir del análisis fenomenológico:

- La tensión entre la relación humana y la exigencia funcional del liderazgo,
- La autenticidad como paradoja y como recurso para el cuidado del vínculo,
- El liderazgo en tránsito, que articula la gestión emocional con la dimensión intercultural del encuentro.

Estas categorías dan cuenta de la complejidad del ejercicio del liderazgo en una empresa multicultural y de los desafíos que emergen en la intersección entre la emocionalidad, la función y la diversidad cultural.

Finalmente, en el Capítulo 8. Conclusiones. Alcances, limitaciones y aportaciones al campo, se presentan las principales conclusiones derivadas del análisis, así como los alcances y limitaciones metodológicas, éticas y contextuales del estudio. Se precisan también las aportaciones al campo del Desarrollo Humano, especialmente en torno a la comprensión del liderazgo como un fenómeno relacional, emocional e intercultural. Este capítulo cierra el trabajo articulando lo aprendido, lo que

queda abierto para futuras investigaciones y las posibilidades de intervención que se desprenden de los hallazgos.

# CAPÍTULO 1. LA PERSONA Y SU IMPLICACIÓN DESDE EL CAMPO DEL DESARROLLO HUMANO

## 1.1 Justificación

El presente Trabajo de Obtención de Grado (TOG) resalta la importancia que tienen las relaciones interpersonales que establecen los gerentes con sus colaboradores interculturales en una empresa multinacional, destacando su relevancia para el bienestar personal, laboral y organizacional. La diversidad cultural, una característica inherente de estas empresas, introduce una serie de desafíos que pueden afectar la comunicación, la colaboración, así como la productividad y el bienestar de los gerentes y de sus colaboradores. En este contexto, es fundamental que los primeros identifiquen la manera en que se relacionan y comunican y como esto incide favorablemente (o no) en el clima interpersonal y colectivo.

La relevancia de mejorar las dinámicas de interacción entre gerentes y colaboradores se sostiene en el hecho de que las relaciones laborales basadas en el respeto, la comprensión y la comunicación son fundamento para enfrentar los retos del entorno multicultural. Esta investigación se vuelve particularmente relevante considerando que un clima laboral desfavorable, causado por la falta de entendimiento intercultural, puede llevar a consecuencias como estrés, alta rotación de personal y un bajo compromiso organizacional (Earley & Mosakowski, 2004; Novelo-Medina, 2018).

En 1998, Pearson y Porath realizaron una encuesta en la Thunderbird School of Global Management de la Universidad Estatal de Arizona, donde descubrieron que el 25% de los participantes eran tratados de manera irrespetuosa por lo menos una vez a la semana. Cuando repitieron la encuesta en 2005, el porcentaje había subido casi al doble, hasta rebasar el 50% en la encuesta realizada en 2011. Cada vez es más frecuente la tendencia a tener comportamientos irrespetuosos con las personas que nos rodean, lo cual resulta en un decremento en la motivación, el compromiso y la colaboración de las personas.

En el ámbito laboral, uno de cada cinco empleados ha experimentado una o más formas de violencia o acoso en el trabajo a lo largo de su vida. Gallup (2023), proporciona la primera evaluación de tales experiencias, preguntando a más de 74,000 trabajadores en 121 países y territorios acerca de tres formas de violencia o acoso: física, psicológica y sexual. Además de medir la incidencia de cada tipo de violencia o acoso, el estudio proporciona información vital sobre quiénes son más propensos a experimentarlo. Dado que la violencia y el acoso en el lugar de trabajo con frecuencia no se denuncian, la encuesta también preguntó a las víctimas autodeclaradas de este abuso si habían informado de sus experiencias y las razones por las que pudieron no haberlo hecho. Esto se explicó, en gran parte, por la falta de confianza en los mecanismos de respuesta de la organización y la percepción de escasa seguridad psicológica dentro de la relación laboral. Según Gallup (2023), los colaboradores suelen temer represalias, desconfían de que sus denuncias se atiendan de forma justa o consideran que reportar no modificará la situación. Esta desconfianza y percepción de vulnerabilidad son coherentes con estudios sobre condiciones laborales, los cuales evidencian que la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo y la claridad de los roles influyen directamente en la confianza de los colaboradores para expresar preocupaciones o denunciar irregularidades.

Yukl (1989), y Trice y Beyer (1993), coinciden en que recientemente ha surgido un interés en analizar la relación entre liderazgo y cultura organizacional. En la misma línea, Bass, Avolio y Pointon (1990), sostienen que la cultura de una organización puede limitar los esfuerzos innovadores de un líder, siendo el cambio cultural una parte esencial del proceso de liderazgo. Según Schein (1984), la cultura organizacional es un conjunto de supuestos básicos que un grupo ha creado, descubierto o desarrollado a través del aprendizaje, permitiéndole enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna. Para ser considerada como cultura, estos supuestos deben haber funcionado adecuadamente y ser enseñados a los nuevos miembros como la forma eficiente de percibir, pensar y sentir. Estas prácticas crean una atmósfera afectiva común y establecen un marco de acción impulsado y desarrollado por el liderazgo dentro de la

comunidad. Los líderes tienden a surgir cuando las organizaciones enfrentan nuevos problemas y complejidades que no pueden resolverse fácilmente.

Ott (1989), sugiere que los comportamientos y decisiones de una organización están predeterminados por las influencias básicas de su cultura organizacional, aunque también reconoce la influencia de la acción de los líderes. Algunas propuestas reconocen una relación estrecha entre la cultura organizacional y el liderazgo, resaltando que la cultura organizacional influye más en el liderazgo que viceversa. Para autores como Lord y Maher, 2002; Gordon, 1985; Peters y Waterman, 1984; Wilkins y Ouchi, 1983, la cultura organizacional es un factor crítico para el funcionamiento de una organización. Bass, Avolio y Pointon (1990), sostienen que la cultura de una organización puede limitar los esfuerzos innovadores de un líder, siendo el cambio cultural una parte esencial del proceso de liderazgo.

La violencia y el acoso psicológico, que incluye insultos, amenazas, intimidación o acoso, fue la forma más comúnmente reportada en la relación laboral establecida entre hombres y mujeres según la Organización Internacional del Trabajo ([OIT], 2022). Además, casi uno de cada diez trabajadores dijo haber experimentado violencia y acoso físico, como golpes y otras, restricciones, siendo las mujeres más propensas que los hombres a la violencia y el acoso sexual, como toques no deseados, comentarios, imágenes, correos electrónicos o solicitudes de índole sexual (OIT, 2022). Todo ello, se puede decir, revela relaciones interpersonales que entorpecen el desarrollo de las personas, o que, incluso, lo dañan.

En el 2012, un estudio realizado por la *Harvard School of Public Health* a un grupo de mujeres durante un lapso de diez años reveló que los trabajos estresantes tenían las mismas repercusiones en las mujeres que el tabaquismo y la obesidad. Jonah Lehrer, en 2011, indica que, de los factores psicosociales, el estrés generado en el trabajo es una de las variables más importantes. En tanto que Lehrer (2011), menciona que los trabajadores de mediana edad que poseían poco o ningún “apoyo social con sus colaboradores” (p. 78) presentaban una probabilidad de 2.4 veces más alta de fallecer

antes que aquellos colaboradores que tenían un entorno social estable. Otro estudio realizado por Arie Shirom en la *Tel Aviv University*, (2012), después de dar seguimiento por veinte años a la salud de un grupo de personas, concluyó que no eran las horas de trabajo ni la carga laboral los factores que afectaban mayormente la salud de las personas, sino el apoyo que sus colaboradores les otorgaban. Entre mayor era el apoyo, más impactaba de manera benéfica en la salud de la persona que lo recibía. Esto lleva a concluir que trabajar en entornos que no facilitan la comunicación, así como aquellos donde la comprensión empática es escasa o está ausente en la relación interpersonal-laboral, presenta un riesgo para la salud física, emocional y psicológica.

Se agrega a lo anterior, lo señalado por Gallup (2021); que el 70% de los empleados en grandes corporaciones se viven desconectados o activamente desapegados y citan la mala relación y comunicación como factores clave. Cuando los empleados se viven poco comprometidos, no escuchados o reciben mensajes inconsistentes, su disposición al trabajo y su productividad se ven afectadas. Esto es corroborado por la misma encuesta de Gallup (2021), que revela que las organizaciones con empleados altamente comprometidos superan la productividad de sus competidores en un 147%. Con base en esta información, se puede decir que la mejora de los canales de comunicación y el fomento de una cultura de diálogo con los colaboradores es fundamental para el bienestar de los empleados, con la consecuente mejora organizacional

La investigación que se llevó a cabo se ubica en el campo del Desarrollo Humano, y subraya que, un ambiente relacional-laboral que favorece el encuentro interpersonal y comunicativo, así como la gestión emocional adecuada, no solo mejoran la calidad de vida de los colaboradores, sino que también optimizan la productividad de la organización.

## 1.2 Pertinencia desde el Desarrollo Humano

La pertinencia del tema-problema -la relación comunicativa que establecen los gerentes con sus colaboradores-, se enmarca en los principios del Desarrollo Humano, que enfatizan la importancia de fomentar entornos interpersonales y laborales que promuevan el crecimiento de manera integral. Desde esta perspectiva, el trabajo no es solo un medio para la productividad, sino un espacio para el desarrollo de habilidades, el bienestar emocional y la autorrealización. Abordar cómo los gerentes establecen las relaciones interpersonales con sus colaboradores interculturales puede influir en la creación de un entorno de trabajo que respete y valore la diversidad cultural, promoviendo una convivencia enriquecedora para todos los miembros de la organización.

El Desarrollo Humano sostiene que las interacciones basadas en el respeto, la empatía y la comunicación efectiva son esenciales para el florecimiento personal y colectivo (Rogers, 1975; Tudor, 2011), Esto es particularmente pertinente en empresas multinacionales, donde las diferencias culturales pueden convertirse en barreras si no se gestionan adecuadamente. La comprensión de estas diferencias no solo mejora el clima laboral, sino que también contribuye al bienestar general y al desarrollo de competencias clave, como labor emocional y la habilidad para colaborar.

Centrarse en la mejora de las relaciones interpersonales en un entorno multicultural, resalta la importancia de crear políticas y prácticas organizacionales que apoyan un liderazgo con habilidades al respecto. Esta perspectiva fomenta un entorno donde, tanto los líderes, como los colaboradores pueden vivirse comprendidos y valorados, reduciendo el estrés y promoviendo la motivación intrínseca. De esta manera, no solo se atienden los objetivos de mejora en cuanto a la productividad, sino que también se propicia un espacio laboral que respalda el crecimiento personal y el bienestar de los participantes.

### 1.3 Implicación personal

La primera vez que escuché sobre el impacto que un jefe, líder o gerente tenía sobre los colaboradores fue gracias a una de mis tías paternas. Ella es propietaria de una agencia de viajes y tiene a su cargo alrededor de 22 personas. Cuando era pequeña, solía acompañarla a su negocio y observaba la relación que tenía con sus empleados, notando cómo esto contribuía a un buen ambiente laboral. Ella siempre decía que un buen ambiente laboral era la base para una empresa exitosa. Nada de lo que ella hacía tenía sentido si las personas con las que trabajaba se sentían desmotivadas o tristes, ya que esto afectaba su desempeño. Siempre me llamó la atención que ella decía "trabajan conmigo" en lugar de "para mí"; más que palabras, era una manifestación de su estilo de liderazgo.

No dimensioné el impacto del trato hacia las personas hasta que me incorporé al entorno laboral. Desde el tercer semestre de mi carrera en Ingeniería Industrial, comencé mis prácticas profesionales en diversas empresas manufactureras e industriales, pasando por diferentes modelos de negocio, departamentos y jefes. Cada una de estas experiencias me permitió experimentar de primera mano cómo el trato de un líder puede influir en tu percepción del entorno laboral y en tu estado emocional. La forma en que se comunican contigo, te orientan y te retroalimentan empieza a moldear la manera en que percibes el trabajo y, en cierta medida, cómo te ves a ti mismo en ese entorno. Una retroalimentación oportuna, palabras de aliento o una relación con simples modales, puede cambiar significativamente nuestra reacción ante las incertidumbres diarias. He vivido esto con líderes humanistas y otros que no lo fueron tanto, no porque no pudieran serlo, sino quizás porque no sabían cómo serlo.

Aprender sobre las relaciones humanas no surge de manera natural en todas las personas. Para algunos, es más difícil identificar aspectos de la vida que pueden afectar la narrativa personal y, por ende, la de aquellos a quienes lideran. El mal manejo del estrés puede generar un efecto en cadena que resulta en un entorno laboral que limita la resolución de problemas, genera ansiedad y restringe la creatividad. Por el contrario,

una eficiente labor emocional y manejo de conflictos puede propiciar un entorno laboral e favorezca el compromiso de las personas con la resolución de los problemas, incluso en situaciones estresantes. Tomar en cuenta los factores involucrados para generar relaciones interpersonales sólidas entre los líderes y sus colaboradores, permiten el desarrollo de las personas y un ambiente nutricional para resolver problemas. No se trata de evitar el conflicto, sino de abordarlo de manera que propicie el crecimiento mutuo.

Durante el periodo 2021-2022, me enfrenté a un caso de hostigamiento por parte de mi líder de área, lo que afectó mi salud física, emocional y mental. El líder, al demostrar un pobre manejo del estrés derivado de las presiones jerárquicas, me enviaba constantes mensajes pidiendo actualizaciones cada pocos minutos. Esta situación, sin palabras de aliento y con críticas constantes, generaba en mí un agotamiento emocional constante, llevándome a una situación en la que creía que siempre debía estar diez pasos adelante. Brincaba cada vez que sonaba mi teléfono, anticipando lo que podría serme solicitado.

Perdí el sueño, ya que la tecnología ha difuminado los límites laborales, haciendo que trabajara incluso después de mi hora de salida. Mi estado de ánimo se tornó irritable y decaído. Aunque mi desempeño laboral no se vio afectado (aparentemente), me costaba más concentrarme en tareas que antes eran sencillas y no podía separar mi vida laboral de la personal. Mi cuerpo comenzó a reflejar el estrés, enfermándome con frecuencia y desarrollando una dermatitis que tardó dos años y medio en sanar. Pensé en renunciar varias veces, creyendo que nada de lo que hacía era suficiente. Afortunadamente, tuve la oportunidad de reubicarme en otro país dentro de la misma empresa, donde encontré un ambiente laboral más equilibrado y un jefe con más experiencia, que supo encaminarme y mejorar mi motivación y estado de ánimo.

El pobre manejo del estrés puede afectar nuestra salud física y mental. Por ejemplo, el aumento del cortisol en el cuerpo incrementa la retención de grasa, dificulta el descanso y ralentiza el proceso cognitivo, impactando directamente en nuestra toma de decisiones. El estrés puede ser generado por diversos factores, dependiendo de la

percepción de la persona afectada, y a veces, sin intención, podemos estar creando situaciones estresantes.

Enfrentar una situación profesional difícil no justifica ser grosero con los demás. Esto no ayuda a resolver problemas, solo los agrava. Por ello, siempre he tenido un interés constante en seguir creciendo y desarrollándome como persona. A lo largo de los años, he escuchado innumerables veces que ser demasiado amable o cálida no me llevará a ningún lado; que, en un mundo hostil, hay que ser duro para que la gente no te pisotee. Que, si no me vuelvo más fría o exigente, no llegaré lejos o me decepcionaré mucho. No creo que esto sea cierto, no por ingenuidad o esperanza ciega, sino porque he presenciado que es posible liderar desde una visión humanista.

Para lograr esto, es fundamental que los líderes reconozcan la importancia de la gestión eficiente de las relaciones personales y del ambiente laboral. Entender que la manera de comunicarse tiene un impacto directo en la moral y el desempeño de sus colaboradores. Un líder que apoya, escucha y motiva puede transformar el ambiente de trabajo, fomentando la creatividad, la colaboración y la resiliencia (Rogers, 1975; Novelo-Medina, 2018). Además, un enfoque humanizado puede reducir significativamente la rotación de personal y mejorar la retención del talento.

Tal vez no tenga los medios para cambiar el mundo, pero puedo contribuir en los entornos en los que me encuentro, demostrando con acciones el impacto positivo de un liderazgo humanizado en entornos laborales de alta eficiencia. No tengo el mundo que quiero ahora, pero puedo trabajar en el largo plazo, comenzando hoy. Estoy convencida de que un entorno laboral saludable y nutritivo no solo mejora la productividad, sino que también contribuye al bienestar general de todos los involucrados. Quiero demostrar que el liderazgo basado en el respeto no solo es posible, sino que también es necesario para construir empresas sostenibles y exitosas.

El momento en que decidí que este tema sería el de mi investigación fue cuando, al observar, durante mis experiencias laborales y prácticas profesionales, la manera en

que el liderazgo impactaba en el ambiente laboral y en el bienestar de los colaboradores. Estas vivencias me hicieron reflexionar sobre la importancia de desarrollar habilidades de facilitación y liderazgo humanizado, capaces de crear entornos laborales que promovieran, tanto el desarrollo de las personas, como el beneficio de la empresa. Todas las revoluciones, después de todo, comienzan con un primer paso.

## CAPÍTULO 2. PROBLEMATIZACIÓN

Se describe qué es problematizar y cuál es su particularidad desde el campo del Desarrollo Humano. Asimismo, se construye la problematización en torno a las relaciones interpersonales de los gerentes con sus colaboradores interculturales para facilitar el bienestar laboral. Para ello, se recurrió a la construcción de un “Árbol Problema” y se llevó a cabo un acercamiento a la población para identificar problemas y necesidades.

### 2.1 ¿Qué es problematizar?

La palabra "problematizar" deriva de los prefijos griegos: "pro" (hacia adelante), "blema" (lanzamiento) e "izein" (convertir en). Por lo tanto, "problematizar" significa "convertir en una cuestión que se lanza hacia adelante para analizar y solucionar" (Etimología, s/f).

Sánchez (1993), menciona que la teoría y la práctica están tan estrechamente relacionadas que es imposible separarlas. Esto es especialmente relevante cuando se habla de investigación e intervención, ya que ambas dependen de la identificación de una serie de problemas que interesen al investigador. El investigador, o en su caso, el interventor, han de plantear los cuestionamientos que impulsan la elaboración de la investigación-intervención, en un constante ir y venir de preguntas y posibles respuestas. En otras palabras, esto implica considerar los objetivos, estrategias y programas de acción necesarios para una posible solución del problema.

Toda investigación-intervención surge de un interés personal en un tema específico. En el ámbito del Desarrollo Humano, se reconoce que la problematización comienza con una implicación personal, la que está presente en todo momento y que favorece que los objetos de investigación sean diferentes a los de otros trabajos acerca del mismo tema. Es importante destacar que esta implicación nace de los acontecimientos que rodean al investigador, lo que otorga a la investigación una relevancia tanto personal como social. Por tanto, es crucial acercarse a la población para

conocer sus necesidades y tenerlas en cuenta al problematizar el tema. Como promotores del Desarrollo Humano, la conexión con la población se logra utilizando habilidades facilitadoras que permiten indagar en las posibles causas y consecuencias de la problemática, obteniendo así una visión más amplia. Al finalizar la investigación, los resultados pueden implementarse de manera que beneficien a la población, como lo señala Gómez-Gómez (2020).

Así, la problematización se entiende como un abanico de posibilidades de investigación, acompañado de innumerables preguntas sin resolver que se irán refinando a medida que se avanza. Esto llevará a la formulación de la pregunta de análisis, sin perder de vista el interés, la energía y la pasión con la que se inició la investigación. Mantener siempre viva la capacidad de asombro es crucial, ya que, si esta disminuye, también lo hará el deseo de continuar. Es vital seguir la intuición que motiva a explorar una cuestión problemática.

## 2.2 Problema general

El problema a abordar se centra en las relaciones interpersonales de los gerentes con sus colaboradores interculturales en el entorno de una empresa multinacional. En un mundo laboral cada vez más globalizado, los desafíos de la comunicación entre personas de diferentes orígenes culturales y lingüísticos son evidentes y complejos. Las interacciones poco favorables y la falta de comprensión impactan, tanto en el bienestar de los colaboradores, como en la productividad y la cohesión de la empresa. Esta situación se manifiesta en una serie de consecuencias, como el estrés, la afectación a la salud física y psicológica de los empleados y una expresión emocional poco benéfica. Estas dificultades generan un ambiente donde la cooperación y la convivencia se ven obstaculizadas, lo que provoca un descenso en el rendimiento laboral y deteriora el ambiente de trabajo (Novelo-Medina, 2018; Fromm, 1968; Bandura, 1986).

Además, en las empresas multinacionales, el choque entre las culturas organizacionales y nacionales puede profundizar estas barreras, dificultando la integración de colaboradores interculturales. Estos empleados enfrentan desafíos que

van, desde acoplarse a estilos de comunicación distintos, hasta comprender y asimilar las expectativas y normas laborales de la empresa. La barrera del idioma es otro factor que contribuye a la falta de claridad en la comunicación y la relación, aumentando las probabilidades de malentendidos, errores y la duplicación de esfuerzos. La falta de apoyo social y un entorno que dificulte la colaboración agrava el problema, como lo indican estudios que han señalado la importancia del respaldo entre colegas para la salud y el bienestar laboral (Lehrer, 2011).

La falta de estas cualidades no solo impacta a nivel personal, sino que afecta a la organización, lo que se refleja en altos índices de rotación de personal, reducción de la moral y una menor capacidad de la empresa para retener talento y fomentar un entorno de trabajo inclusivo y nutricional (Novelo-Medina, 2018). El abordaje de estas problemáticas requiere una estrategia que contemple la creación de ambientes laborales humanizadores donde la comprensión y el respeto se conviertan en pilares de la relación y la comunicación. El Desarrollo Humano ofrece una perspectiva que permite ir más allá de los aspectos superficiales para abordar las posibles causas de esta problemática, proponiendo intervenciones que mejoren tanto el bienestar personal como el rendimiento colectivo. En este sentido, es fundamental fomentar prácticas de liderazgo que prioricen la escucha, el respeto y la colaboración, un entorno en el que las diferencias personales y culturales son fuente de riqueza (Rogers, 1975; Tudor, 2011).

### 2.3 Población. características

Para comprender lo que ocurre en la experiencia de las personas es fundamental acercarse a ellas mediante el diálogo y comprender su pensar y su sentir. Debido ello, en el presente documento se buscó un acercamiento a la población a intervenir con el propósito de explorar cómo las relaciones interpersonales de los gerentes con sus colaboradores interculturales facilitaban o no, el bienestar laboral en una empresa multinacional.

La población objetivo se conformó por un grupo de cuatro gerentes de una empresa multinacional, quienes desempeñan funciones de liderazgo en un contexto laboral intercultural. Se caracterizaron por contar con trayectorias profesionales consolidadas y experiencia directa en la coordinación de equipos diversos -cultural y lingüísticamente. Esta población combinó perfiles de formación académica en áreas técnicas y administrativas, con un rango de antigüedad laboral que reflejaba estabilidad y un amplio conocimiento de la cultura organizacional de la empresa.

El grupo se distinguió por ocupar puestos de responsabilidad media y alta, lo que implicaba la gestión de procesos productivos, la toma de decisiones estratégicas y una supervisión directa de colaboradores provenientes de múltiples contextos culturales. Como líderes, enfrentaban retos relacionados con la integración de equipos multiculturales, la comunicación efectiva en contextos bilingües o multilingües y la resolución de conflictos derivados de diferencias en estilos de trabajo, expectativas y valores culturales.

De acuerdo con los principios del Desarrollo Humano, se seleccionó a esta población por su papel clave como agentes de cambio capaces de incidir en la mejora del clima laboral y la cohesión organizacional. Además, esta población compartió la disposición para reflexionar acerca de su práctica de liderazgo, de participar en la co-construcción de conocimiento y el interés de reflexionar y mejorar la relación interpersonal y comunicativa con sus colaboradores.

Desde una perspectiva fenomenológica, se reconoce que estos gerentes experimentan dilemas en cuanto a la delimitación entre lo profesional y lo personal, la autenticidad en el ejercicio de su liderazgo y la gestión de su emocionalidad en situaciones de alta exigencia y estrés. Estas vivencias constituyeron el punto de partida para una intervención que busca abrir espacios de diálogo y de reflexión crítica en las habilidades relacionales y socioemocionales de los gerentes en contextos organizacionales interculturales. En el apartado 6.1 Un mapa emocional: perfil de los

gerentes entrevistados se incorpora una tabla con mayores datos respecto al perfil de la población participante.

#### 2.4 Problematización. “El árbol problema”.

En el contexto de un entorno laboral globalizado, las interacciones de los gerentes con colaboradores de diversos orígenes culturales suelen presentar una serie de desafíos que impactan en el bienestar personal, profesional y laboral de todos. Se que, en las empresas multinacionales frecuentemente se presenta un impacto cultural, tanto de la empresa como del país en el que se sitúa, lo que influirá en la manera en que las relaciones interpersonales se desenvuelvan. Estos desafíos surgen del escaso fomento de relaciones humanizadoras entre los miembros de la organización. Uno de los problemas reside en que las relaciones interpersonales pueden promover el estrés y deficiencias en la expresión personal-emocional, generando quiebres en la comunicación entre las diferentes jerarquías de la organización, en este caso, la comunicación de los gerentes con sus colaboradores. Al añadir barreras, no únicamente culturales, sino también de lenguaje, en el ambiente laboral se crean brechas que obstaculizan la cooperación y la convivencia, lo que, a su vez, impacta desfavorablemente el ambiente laboral, el rendimiento de los empleados y su desarrollo personal. Las organizaciones que presentan estas características en sus operaciones enfrentan altos niveles de rotación de personal debido a la ansiedad y el estrés, entre otras problemáticas (Novelo-Medina, 2018; Fromm, 1968; Bandura, 1986).

Una empresa multinacional es una organización que opera en varios países y tiene instalaciones o filiales en diferentes partes del mundo. Estas empresas tienen una estructura organizativa que trasciende las fronteras, lo que les permite realizar actividades comerciales y de producción a escala global. Los colaboradores de una empresa multinacional, por lo tanto, son aquellas personas que trabajan para esta organización en cualquiera de sus ubicaciones, independientemente de su país de origen. Estos colaboradores pueden provenir de diversas culturas, antecedentes educativos y experiencias laborales, lo que contribuye a la diversidad y la riqueza de conocimientos dentro de la empresa.

Un colaborador intercultural, es aquella persona que forma parte del equipo de trabajo, pero que proviene de otro país o cultura distinta a la predominante en la organización. Estos colaboradores suelen enfrentar una serie de desafíos al integrarse a un entorno laboral nuevo y diferente, a veces de manera constante. Pueden experimentar dificultades para reconocer y asumir las normas y prácticas laborales, el estilo de comunicación predominante en la empresa, así como a las expectativas, roles y responsabilidades. Además, la barrera del idioma puede representar un obstáculo adicional para su plena integración y participación en equipos y proyectos. Sin embargo, también ofrecen oportunidades significativas para el crecimiento y el desarrollo personal y profesional. La diversidad cultural puede fomentar la inclusión y el entendimiento intercultural dentro de la organización, promoviendo un ambiente de trabajo más respetuoso y colaborativo. Los colaboradores pueden desempeñar una variedad de roles, desde puestos de liderazgo y gestión hasta funciones técnicas, administrativas y de apoyo. Involucra la colaboración con trabajadores de diferentes nacionalidades y culturas, así como prácticas y normas laborales específicas de cada país en el que opera la empresa.

Dentro de estos roles, la gerencia (el líder), forma parte crucial en el desarrollo de ambientes laborales que propicien la buena comunicación y el bienestar (Ander-Egg, 2003; Egan, 1981; Novelo-Medina, 2018). Un gerente tiene la responsabilidad de dirigir, supervisar y coordinar las actividades de un equipo, departamento o área específica y ello implica guiar a los empleados para alcanzar los objetivos y metas establecidos por la organización, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y eficiencia. El gerente es responsable de tomar decisiones estratégicas y tácticas que afectan el funcionamiento y el rendimiento del área que supervisa. Esto incluye la asignación de recursos, la planificación y organización del trabajo, la resolución de conflictos, la evaluación del desempeño del equipo y el desarrollo y capacitación de los empleados. Además, un gerente cumple un papel crucial en la comunicación dentro de la organización, actúa como un puente entre la alta dirección y el personal de línea. Esto incluye transmitir información, establecer expectativas claras y motivar al equipo para alcanzar los objetivos comunes.

El ambiente de trabajo trae consigo formas de relacionarse que pueden derivar en la afectación física y relacional en los trabajadores. Al adoptarse una perspectiva desde el campo del Desarrollo Humano, se pretende trazar un camino hacia el abordaje (y posible resolución) de esta problemática, identificando las causas subyacentes y las posibles soluciones que podrían implementarse para mejorar el bienestar de las personas involucradas en ambientes con las características mencionadas.

El gráfico del "Árbol Problema" revela la complejidad de esta situación, destacando la necesidad de abordar los posibles efectos y también lo subyacente, lo que contribuye a esta problemática. Este proceso de reflexión y análisis llevó a identificar el impacto de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral y a reconocer la importancia de la comprensión, el respeto mutuo y la colaboración.

El desafío de gestionar las relaciones interpersonales de los gerentes con sus colaboradores interculturales en una empresa multinacional es un tema complejo y requiere de un enfoque integral para su entendimiento. La problematización, entendida como "la reconstrucción del objeto de estudio a partir de una mirada crítica que desnaturaliza lo evidente" (Fregoso-Aguirre, 2011), favoreció la comprensión de dicha problemática su impacto en la calidad de vida y el rendimiento laboral de los involucrados.

## **Causas**

### **Fallas en la comunicación**

La comunicación deficiente entre líderes y colaboradores puede surgir por una variedad de razones, como la falta de canales de comunicación claros y accesibles, una jerarquía organizacional rígida que dificulta la retroalimentación o simplemente la falta de habilidades de comunicación efectiva por parte de los gerentes. Esto puede generar malentendidos, confusiones en las tareas asignadas y un ambiente laboral tenso y desmotivador. Los colaboradores pueden vivirse desorientados respecto a sus

responsabilidades y expectativas, lo que afecta su desempeño y la relación con sus superiores.

Una encuesta realizada por McKinsey & Company (2023), reveló que la comunicación poco eficaz conduce a una pérdida significativa de productividad en las grandes corporaciones. El estudio encontró que los empleados pasan un promedio de 2.5 horas por día aclarando la comunicación, lo que resulta en una asombrosa disminución del 15-20% en la productividad general. Los malentendidos, las instrucciones poco claras y la mala coordinación contribuyen a estas pérdidas, lo que destaca la necesidad de mejorar las prácticas de comunicación.

### **Conflicto de intereses**

Los conflictos de intereses pueden surgir cuando los líderes priorizan sus objetivos personales, como el reconocimiento, el ascenso o la estabilidad laboral, sobre los intereses y necesidades de sus colaboradores. Esto puede crear un ambiente competitivo y desigual en el que los colaboradores se sientan desfavorecidos o subestimados. Además, los conflictos de intereses pueden llevar a decisiones parciales por parte de los líderes, socavando la confianza y el respeto mutuo en el equipo. A su vez, se entiende por conflicto de interés, cuando se produce una situación en la que el interés particular de un empleado concurre o puede concurrir con su habilidad para actuar en cumplimiento de sus obligaciones y deberes profesionales hacia la compañía.

### **Escasa comprensión empática en la relación**

La comprensión empática es un concepto central en la teoría de Carl Rogers. Según Rogers (2014), la comprensión empática es la habilidad para entender la experiencia y los sentimientos de otra persona desde el punto de vista de esta última. Va más allá de simplemente escuchar las palabras de la persona; implica ponerse en su lugar y comprender su marco de referencia, su manera de percibir, de resonar con los demás y el mundo, de sentir junto con ella.

Rogers (2014), identifica que la comprensión empática abarca; a) la autenticidad, misma que se desprende de la congruencia -entendida como la coherencia entre la experiencia orgánica y el autoconcepto, b) la aceptación incondicional de la persona, tal como es y así transmitírselo, c) la escucha; prestar plena atención a la persona, no solo a las palabras, sino también a su tono de voz, expresiones faciales y lenguaje corporal

Las dificultades en la comprensión por parte de los líderes pueden crear un ambiente laboral en el que la comunicación efectiva y recíproca se vea obstaculizada, esto es, cuando se percibe que lo que se comunica es poco apreciado o genera conflicto, interrumpiéndose así la comunicación. Cuando los líderes no muestran interés por las preocupaciones y necesidades de sus colaboradores, estos últimos pueden sentirse desvalorizados o desatendidos (Rogers, 1975; Tudor, 2011; Novelo-Medina, 2018). La comprensión es fundamental para establecer relaciones y entornos que propicien el desarrollo y bienestar personal y profesional y su ausencia puede llevar a un distanciamiento relacional y emocional entre gerentes y colaboradores, lo que disminuye el compromiso con el trabajo de todos.

### **Gestión poco eficiente de las emociones**

La pobre gestión de emociones por parte de los líderes puede tener consecuencias adversas en el ambiente laboral y en la relación interpersonal con sus colaboradores. (Rogers, 1975; Grandey, 2000). Cuando los líderes no gestionan adecuadamente sus emociones, pueden expresar su frustración, ira o estrés de manera inapropiada, lo que puede intimidar o desmotivar a los colaboradores. Además, en un ambiente tenso y donde la comprensión no se prioriza, la comunicación puede verse obstaculizada y la resolución de problemas es poco efectiva. Es fundamental que los gerentes desarrollen habilidades de labor emocional para gestionar sus emociones de manera constructiva y fomentar un ambiente de trabajo efectivo.

## **Rol de superioridad**

Cuando los líderes adoptan un rol de superioridad sobre sus colaboradores pueden generar resentimiento y descontento. Esto puede manifestarse en actitudes autoritarias, falta de escucha hacia los subordinados o en la toma de decisiones unilaterales (que no tienen en cuenta las opiniones y contribuciones) de los colaboradores, los que pueden llegar a vivirse infravalorados o menospreciados: lo que afecta su autoestima y el compromiso con el trabajo. Un ambiente laboral basado en la jerarquía y el autoritarismo suele obstaculizar la colaboración y la creatividad y afecta negativamente el desempeño grupal.

## **Dificultad para identificar emociones**

Una escasa habilidad de los líderes para identificar y comprender las emociones, tanto propias, como las de sus colaboradores, puede obstaculizar el establecimiento de relaciones sólidas y lleva a malentendidos y conflictos, dificultando la construcción de relaciones de confianza y colaboración. Además, esto obstaculiza el reconocimiento de las emociones de los demás y dificulta responder de manera adecuada a las necesidades y preocupaciones de los colaboradores, lo que puede afectar negativamente su bienestar emocional y su rendimiento laboral.

## **Acoso**

Cuando se da un acoso laboral por parte de los líderes hacia sus colaboradores, puede impactar de manera directa la forma en la que se desenvuelven las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, y por ende, afectar la eficiencia laboral y la relación. El acoso puede manifestarse de diversas formas; como intimidación, humillación, discriminación o abuso de poder, entre otras (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022). Los colaboradores que son víctimas de acoso pueden experimentar estrés, ansiedad, depresión y otros problemas de salud, lo que afecta su bienestar y su desempeño. El acoso también puede crear un ambiente laboral tóxico y disfuncional, socavando la confianza y el respeto mutuo entre líderes y colaboradores.

## **Prejuicios inconscientes**

Los prejuicios inconscientes por parte de los líderes hacia ciertos grupos de colaboradores pueden influir en sus decisiones y desempeño de manera negativa. Estos prejuicios pueden manifestarse en forma de favoritismo, discriminación o trato injusto hacia ciertos empleados debido a su género, raza, edad u otras características. Los prejuicios inconscientes pueden minar la equidad y la justicia en el lugar de trabajo, generando resentimiento y desconfianza entre los colaboradores y afectando la moral y el compromiso. Es importante que los gerentes sean conscientes de sus propios prejuicios y trabajen activamente para ponerlos a resguardo (en tanto se busca su transformación) con el fin de promover un ambiente laboral inclusivo y respetuoso.

Aunque la experiencia de discriminación es única para cada individuo, la encuesta hecha por Gallup (2023), muestra que la percepción de discriminación tiene un efecto más profundo y generalizado en ciertas etnias. Esta disparidad tiene importantes implicaciones para las culturas organizacionales, (sobre todo cuando son multiculturales), los resultados laborales y el bienestar. Para comprender esas implicaciones y fomentar una mayor inclusividad, es importante que los líderes comprendan y dimensionen el impacto de la discriminación.

## **La vida personal y sus diferencias con la vida laboral**

La falta de respeto de los líderes en cuanto a las diferencias entre la vida personal y la vida laboral junto a sus colaboradores, puede llevarlos a invadir la privacidad de ambos y demeritar la relación de trabajo; además de propiciar otras cuestiones adversas al bienestar laboral. Cuando no se tiene el conveniente y necesario respeto por la vida personal de los colaboradores, el líder puede tener expectativas poco realistas de su disponibilidad fuera del horario laboral, tener intrusiones que atenten contra el respeto mutuo o caer en una falta de consideración por sus responsabilidades y compromisos fuera del trabajo. Los colaboradores pueden sentirse abrumados y agobiados por las demandas constantes del trabajo, lo que puede afectar su bienestar emocional y su satisfacción laboral. Es fundamental que los líderes respeten la vida personal de sus

colaboradores y la propia y promuevan un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida fuera de él para salvaguardar el bienestar y la productividad.

### **Cultura de la empresa**

La cultura organizacional y el liderazgo son temas que han generado un extenso cuerpo de literatura debido a su estrecha relación. Sin embargo, a menudo se estudian por separado, a pesar de que, como indica Schein (1984), la cultura organizacional y el liderazgo son dos caras de la misma moneda, pues no se pueden entender de manera aislada. Esta afirmación, aunque proviene del ámbito teórico, permite reconocer que los procesos de liderazgo no ocurren en el vacío, sino que están profundamente modelados por el sistema de valores, símbolos y prácticas compartidas dentro de una organización. De igual manera, el liderazgo influye en la forma en que esa cultura se mantiene, se transforma o se transmite. Comprender esta interdependencia es fundamental para identificar cómo se configuran las dinámicas de una empresa y cómo estas inciden en la toma de decisiones, la motivación de los equipos y la construcción de un sentido colectivo.

### **Interculturalidad**

Acorde al INEGI (2020), se entiende como interculturalidad al proceso de comunicación en relaciones de convivencia que establecen dos o más individuos o grupos culturales que manifiestan características y posiciones diversas, donde se promueven condiciones de inclusión y horizontalidad, con respeto, escucha, comprensión mutua y sinergia. La interculturalidad reconoce al “otro” u “otros” como seres dignos de ejercer todos sus derechos, valorando la diversidad como riqueza potencial. En otros términos, la interculturalidad es, tanto una situación, como un proceso entre grupos culturales que conviven en un mismo entorno. No es algo fijo, sino un continuo que tiene cambios, no es siempre armonioso y puede albergar conflictos interpersonales e incluye elementos que, aunque para algunas personas pueden parecer innecesarios, como el respeto, el reconocimiento y el diálogo, que son fundamentales en el entorno del trabajo.

La cultura se enseña y aprende desde la niñez, pero la identidad cultural se forma a lo largo de la vida, lo que hace importante reconocer la diversidad en la identidad cultural. En el ámbito laboral, la diversidad cultural es altamente beneficiosa para una organización. Trabajar con personas de diferentes culturas y tener oportunidades de interacción y compartir experiencias facilita superar las barreras culturales (Al-Jenaibi, 2011). No obstante, es fundamental gestionar adecuadamente esta diversidad en todos los niveles organizacionales para reducir barreras, eliminar estereotipos y resolver otros factores que impiden las relaciones laborales.

Para crear un clima positivo de diversidad, la fuerza laboral ha de incluirse en un plan de gestión, buscando que esta diversidad no sea percibida ni comunicada como un obstáculo, sino como una ventaja competitiva.

## **Consecuencias**

### **Alteraciones emocionales**

El estrés laboral es una de las principales causas de alteraciones emocionales en la sociedad moderna (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020). Una de las consecuencias más comunes es el desarrollo de trastornos de ansiedad. Los empleados sometidos a altos niveles de estrés pueden experimentar una constante preocupación, miedo irracional, pudiendo, incluso, sufrir ataques de pánico. Estas alteraciones, no solo afectan el rendimiento laboral, sino que también interfieren con la vida personal generando un ciclo de estrés y ansiedad difícil de romper. La presión por cumplir con plazos ajustados, la falta de control sobre las tareas y un ambiente de trabajo adverso u hostil, contribuyen significativamente a la aparición de estos trastornos.

La creciente presión laboral puede provocar la saturación física y/o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que afectan la salud y también su entorno más próximo, generando un desequilibrio entre lo laboral y lo personal. El estrés tiene numerosas consecuencias que pueden afectar diversos aspectos de la vida de una persona (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020; Frankl, 2015). Una de las

principales es la reducción de la productividad, ya que el estrés disminuye la concentración y la eficiencia en el trabajo. Además, el estrés conlleva un descenso en la calidad de vida, afectando el bienestar general y la satisfacción personal. Los problemas de salud física y mental, así como enfermedades crónicas, trastornos de depresión y ansiedad, son también comunes en personas que experimentan altos niveles de estrés. Este estado de tensión constante puede provocar problemas familiares, incrementando los conflictos y disminuyendo la armonía en el hogar. Asimismo, el estrés aumenta los riesgos de alcoholismo y otras adicciones, ya que algunas personas recurren a estas sustancias como una forma de escapar de sus problemas.

La depresión relacionada con el trabajo puede ser particularmente devastadora, ya que afecta tanto la motivación como la habilidad de un individuo para desempeñarse adecuadamente en su empleo. Además, puede conducir a un deterioro en las relaciones interpersonales y a un aumento en el ausentismo laboral y en casos severos, la depresión puede llevar a pensamientos suicidas, lo que resalta la urgencia de tratar el estrés laboral de manera efectiva y oportuna.

### **Deserción laboral**

La deserción laboral debido a un ambiente de trabajo desfavorable es un fenómeno preocupante que afecta tanto a los empleados como a las organizaciones. Cuando los trabajadores enfrentan un entorno laboral poco humanizado, caracterizado por el acoso, la falta de apoyo de los líderes, la competencia desleal, la falta de reconocimiento o la discriminación, pueden experimentar una disminución significativa en su satisfacción y bienestar (Novelo-Medina, 2018; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022; Fromm, 1968). Esto puede llevar a la decisión de abandonar la empresa en busca de un lugar de trabajo más saludable y acogedor. Uno de los principales factores que contribuyen a la deserción es la falta de un liderazgo efectivo. Los líderes juegan un papel crucial en la creación y mantenimiento de un ambiente laboral nutricional. Cuando los empleados se sienten que son poco escuchados, respetados o apreciados por sus líderes,

es más probable que busquen oportunidades en otras organizaciones donde se valore su contribución y se promueva un ambiente de trabajo más colaborativo y respetuoso.

Además del liderazgo poco eficiente, la cultura organizacional también desempeña un papel relevante en la decisión de los empleados de abandonar una empresa. Si la cultura de la organización no promueve valores como la equidad, el respeto y la transparencia, los empleados pueden experimentarse aislados y desconectados, lo que afecta su compromiso y motivación. En tales casos, la deserción no solo representa una pérdida de talento humano para la organización, sino también un indicador claro de la necesidad de revisar y mejorar las prácticas y políticas para crear un entorno laboral más inclusivo y satisfactorio.

### **Alta rotación de personal**

La alta rotación de personal en las organizaciones suele estar estrechamente ligada a varios factores, siendo el ambiente laboral uno de los más significativos (Novelo-Medina, 2018; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022). Cuando los empleados experimentan un ambiente de trabajo adverso, caracterizado por el estrés, la falta de apoyo emocional o profesional, escaso reconocimiento por su trabajo y la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional, es más probable que opten por dejar la empresa en busca de mejores condiciones laborales.

Un aspecto crucial que influye en la alta rotación es la percepción de injusticia organizacional (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022; Fromm, 1968). Cuando los empleados consideran que no se les trata de manera justa en términos de compensación, promoción y reconocimiento, pueden volverse desmotivados y desilusionados, lo que los lleva a buscar empleo en otras organizaciones que valoran y recompensan mejor su contribución. Además, la falta de comunicación efectiva y transparente dentro de la organización también puede contribuir a una alta rotación de personal. Cuando los colaboradores no están suficientemente informados sobre los cambios organizacionales, las expectativas laborales claras o las oportunidades de desarrollo profesional, pueden sentirse desconectados y poco comprometidos.

La alta rotación de personal debido a un ambiente laboral desfavorable no solo representa una pérdida de talento y conocimientos para las organizaciones, sino también un indicador de la necesidad urgente de mejorar las condiciones de trabajo, fortalecer el liderazgo efectivo y fomentar una cultura organizacional que valore y respalde a sus empleados.

### **Pérdida de motivación**

La pérdida de motivación laboral dentro de una organización puede estar directamente relacionada con un ambiente que no fomenta lo suficiente el bienestar ni el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022; Fromm, 1968). Cuando los colaboradores experimentan una falta de estímulo y satisfacción en sus roles, pueden enfrentarse a una disminución significativa en su compromiso y entusiasmo por el trabajo.

Uno de los factores clave que contribuyen a la pérdida de motivación es la falta de reconocimiento y recompensa por el desempeño (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022). Cuando los colaboradores no reciben el reconocimiento adecuado por sus logros y esfuerzos, pueden considerar que su trabajo no es valorado, lo que reduce su motivación para esforzarse y alcanzar metas más altas. Además, la falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional también puede desmotivar a los empleados. Cuando no hay claros caminos de carrera o programas de capacitación que les permitan mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras, los empleados pueden sentirse estancados y sin perspectivas de futuro dentro de la organización.

El ambiente laboral también juega un papel crucial en la motivación de los colaboradores. Un entorno caracterizado por la falta de apoyo, comunicación deficiente, conflictos interpersonales no resueltos o políticas organizacionales injustas puede generar un clima de desmotivación generalizada entre los empleados. La pérdida de motivación laboral es un síntoma claro de que la organización necesita revisar y mejorar su ambiente laboral, fortalecer la comunicación interna, implementar programas efectivos

de reconocimiento y recompensa y proporcionar oportunidades significativas de desarrollo profesional para sus empleados. Esto no solo ayuda a retener talento clave, sino que también impulsa el rendimiento y la satisfacción general en el lugar de trabajo.

### **Bajo rendimiento**

El bajo rendimiento en el trabajo puede estar profundamente arraigado en un ambiente laboral que no fomenta la productividad ni el compromiso de los colaboradores. Cuando los colaboradores experimentan un entorno laboral desfavorable, marcado por la falta de apoyo, comunicación deficiente y políticas organizacionales ambiguas o injustas, es probable que su rendimiento se vea afectado.

Uno de los factores críticos que contribuyen al bajo rendimiento es la falta de claridad en las expectativas y objetivos laborales (Novelo-Medina, 2018; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022; Fromm, 1968). Cuando los empleados no tienen una comprensión clara de lo que se espera de ellos, pueden experimentar confusión y falta de dirección, lo que dificulta su capacidad para cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva. Además, la falta de recursos adecuados para realizar el trabajo y la carga excesiva de tareas también llegan a afectar el rendimiento de los colaboradores. Cuando no se proporcionan herramientas adecuadas, tecnología actualizada o suficiente apoyo logístico, los colaboradores pueden enfrentarse a obstáculos significativos que obstaculizan su capacidad para trabajar de manera eficiente.

El ambiente laboral también desempeña un papel crucial en el rendimiento de los empleados. Un entorno caracterizado por el estrés, la falta de reconocimiento por el trabajo realizado, la poca retroalimentación y la falta de oportunidades de desarrollo profesional lleva a una disminución en la motivación y compromiso de los empleados, lo que inevitablemente se refleja en un bajo rendimiento (Novelo-Medina, 2018; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022; Fromm, 1968). Abordar este bajo rendimiento requiere identificar y resolver los problemas particulares que afectan a los colaboradores y también crear un ambiente laboral que promueva la claridad, el apoyo, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento. Al mejorar estas áreas, las

organizaciones pueden ayudar a impulsar el rendimiento y la productividad de sus empleados, creando un entorno donde todos puedan prosperar y alcanzar su máximo potencial.

### **Disminución o pérdida del sentido de pertenencia**

La disminución o pérdida del sentido de pertenencia de los trabajadores puede ser atribuida a diversos factores relacionados con el ambiente laboral. Cuando los colaboradores experimentan un entorno laboral desfavorable a su desarrollo y crecimiento, es probable que experimenten una disminución en su sentido de identificación y pertenencia con la empresa.

Uno de los principales factores que contribuyen a esta pérdida de sentido de pertenencia es la falta de reconocimiento y aprecio por parte de los líderes y compañeros de trabajo. Cuando los logros y contribuciones de los empleados no son reconocidos o valorados, suelen sentirse infravalorados y menos motivados para comprometerse con los objetivos organizacionales. Además, la falta de oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización, también afecta el sentido de pertenencia de los colaboradores. Cuando no hay caminos claros de carrera, programas de capacitación o mentoría que apoyen el crecimiento profesional de los empleados, estos pueden percibir la empresa como un lugar donde no pueden alcanzar sus metas profesionales y personales a largo plazo.

El ambiente laboral también juega un papel crucial en el sentido de pertenencia. Un entorno caracterizado por la falta de comunicación abierta y clara, relaciones laborales tensas o un clima de competencia desleal puede crear barreras significativas para el establecimiento de relaciones productivas y duraderas entre los empleados y la organización.

Para abordar la pérdida del sentido de pertenencia, las organizaciones han de mejorar la comunicación, fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso y

ofrecer oportunidades significativas de reconocimiento y desarrollo profesional (Novelo-Medina, 2018; Fromm, 1968) . Al fortalecer estas áreas, el sentido de pertenencia se fortalece, aumentando así la retención de talentos y mejorando el compromiso general en el lugar de trabajo.

Enseguida la representación gráfica del “Árbol Problema”:

Figura No. 1 “Árbol Problema”



Fuente: elaboración propia

## 2.5 Acercamiento a la población. “Entrevistas Piloto”

Para el acercamiento al campo se eligió el recurso de una serie de “Entrevistas Piloto”, centradas en comprender cómo los gerentes viven sus relaciones interpersonales con sus colaboradores interculturales y cómo esta interacción facilita o no el bienestar laboral en una empresa multinacional. Este tipo de entrevistas se aplicó a nueve personas. Esta es una técnica que se enmarca en la metodología cualitativa que se centra en la manera en que las personas viven y expresan situaciones específicas (Hernández-Sampieri; Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2014).

La entrevista semiestructurada, como son las “Entrevistas Piloto”, se caracterizan por ser conversacionales donde se retoman temas específicos relacionados con la problemática (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández y Varela-Ruiz, 2013). De igual manera, son más flexibles al interactuar con las personas y permiten una exploración más profunda de la situación que se quiere conocer (Díaz-Bravo, et al. 2013). Enseguida, las características de las personas entrevistadas.

Tabla No. 1 Características de las personas entrevistadas en el acercamiento a la población.

<b>SEUDÓNIMO</b>	<b>EDAD</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Antigüedad</b>
“Océano”	33	Gerente	7 años
“Sauce”	55	Gerente	33 años
“Volcán”	38	Gerente	10 años
“Mar”	32	Gerente	9 años
“Madera”	56	Gerente	30 años
“Metal”	38	Gerente	11 años
“Vereda”	42	Gerente	19 años
“Montaña”	38	Gerente	8 años
“Lago”	55	Gerente	20 años

Fuente: elaboración propia.

### 2.5.1 Detección de necesidades

En el acercamiento a la población se identificaron una serie de problemáticas y necesidades. Para ello fue importante identificar aquellos aspectos comunes entre los participantes. Derivado de lo anterior se identificaron tres categorías.

Tabla No.2 Categorías como resultado del acercamiento a los problemas y necesidades de la población

Categoría	Nombre de la Categoría
<b>Categoría I</b>	Entre la relación humana y la exigencia funcional: la tensión de liderar
<b>Categoría II</b>	La autenticidad: una paradoja del liderazgo
<b>Categoría III</b>	El liderazgo en tránsito: de la gestión emocional al encuentro intercultural

Fuente: elaboración propia.

**Categoría 1.** Entre la relación humana y la exigencia funcional: La Tensión de Liderar.

**Problema:** Se tiene la percepción de que al generar una relación personal con los colaboradores se afecta directamente la relación profesional o la eficiencia del trabajo.

**Necesidad:** Desarrollar formas de acercamiento y de comunicación que permitan una relación personal entre gerentes y colaboradores. Esto mediante el desarrollo de habilidades de comunicación y el establecimiento de límites claros en las expectativas profesionales, lo que permitirá a los gerentes crear relaciones personales con sus colaboradores sin comprometer la profesionalidad ni la eficiencia laboral.

Para abordar la percepción de que una relación personal con los colaboradores puede afectar la profesionalidad y la eficiencia del trabajo, es esencial desarrollar modos de acercamiento y de comunicación eficaces. Los gerentes necesitan conocer, implementar, fortalecer y perfeccionar habilidades de comunicación que les permitan establecer y mantener una conexión personal con sus colaboradores, sin que esto perjudique la relación profesional.

Durante las entrevistas, se observó de manera recurrente un notorio nivel de ansiedad entre los gerentes, al considerar la posibilidad de establecer relaciones personales cercanas con sus colaboradores. Esta inquietud surge principalmente por la falta de límites claros entre lo personal y lo profesional, lo cual inhibe el desarrollo pleno de estas relaciones. Muchos gerentes temen que, al forjar vínculos cercanos con sus

equipos de trabajo, puedan ser percibidos como menos profesionales o menos eficientes. Este temor está alimentado por la creencia de que una relación personal podría impactar desfavorablemente la dinámica laboral y profesional, afectar la autoridad y las habilidades de gestión del gerente. Así lo expresa uno de los entrevistados:

...yo lo veo mucho con mucha gente aquí, que como son amigos fuera del trabajo las relaciones aquí no lo pueden diferenciar. (“Volcán”, 05 de mayo del 2024)

La percepción de que la profesionalidad y la eficiencia están en riesgo al desarrollar una relación cercana con los colaboradores crea un ambiente de desconfianza y distancia. Los gerentes se encuentran en una encrucijada: por un lado, reconocen la importancia de contar con colaboradores cohesionados y motivados, lo cual se facilita a través de relaciones personales sólidas; por otro lado, temen perder el respeto y la eficacia si estas relaciones son malinterpretadas. Este temor, no solo limita el potencial de las relaciones laborales, sino que también puede afectar el bienestar emocional de los gerentes y su habilidad para liderar de manera efectiva, así lo expresó uno de los entrevistados:

...yo soy muy imparcial, yo sí tengo bien claro el trabajo y lo personal, y si tengo que exigir aquí voy a exigir. Lo que me choca es que exijo en el trabajo y cuando vamos a lo personal la persona cambia, y cuando yo les pregunto me dicen; ‘es que en el trabajo hiciste eso’. Y yo le digo pues sí, pero fue trabajo. No lo noto tanto en mí, pero sí lo noto en los otros. Me pasa seguido. Me toca tener que acercarme a aquellos que se ofenden y preguntarles qué tienen y en cuanto hablamos se les pasa y todo bien y hay muchas relaciones así. (“Volcán”, 05 de mayo del 2024)

Gallup (2022), ha demostrado repetidamente que tener relaciones cercanas en el trabajo es clave para el compromiso de los empleados y el éxito en la empresa. Los datos de Gallup indican que tener relaciones cercanas en el trabajo está fuertemente

relacionado con los resultados empresariales, incluyendo rentabilidad, seguridad, control de inventarios y retención.

La falta de una conexión personal puede llevar a un entorno de trabajo lejano y deshumanizado, donde los colaboradores se vivan desconectados y menos comprometidos. Esto subraya la necesidad urgente de desarrollar estrategias de acercamiento y de comunicación claras y establecer límites bien definidos que permitan a los gerentes interactuar personalmente sin comprometer su profesionalismo ni su labor en el trabajo.

Para superar estas barreras, es crucial disponer de estrategias de acercamiento y comunicación que fortalezcan las habilidades de comunicación de los gerentes, ayudándoles a navegar entre lo personal y lo profesional con confianza y claridad. Estas estrategias han de enfatizar la importancia de la empatía, la escucha y asertividad, permitiendo a los gerentes construir relaciones de confianza y respeto mutuo con sus colaboradores. Queda claro que los gerentes están conscientes de estos aspectos en el día a día; así lo demuestra el relato de “Mar”: “...Si no llegas a nivel personal no puedes ganar esa relación. Para mí es la única manera de generar relación o compromiso, tener una conexión personal”. (“Mar”, 03 de junio del 2024).

Las organizaciones han de promover una cultura que valore las relaciones personales como un componente esencial del éxito profesional. Esto implica redefinir la percepción de profesionalidad para incluir la capacidad de formar relaciones humanas sin que ello signifique una pérdida de eficiencia o autoridad. El objetivo es crear un ambiente de trabajo donde las relaciones personales y profesionales puedan coexistir armoniosamente, beneficiando tanto a los individuos como a la organización en su conjunto. Esto mejora la moral y el compromiso del grupo y también potencia la habilidad de los gerentes para liderar con integridad y efectividad. A su vez, se percibe (en cierto grado) que la relación personal para ser funcional en el entorno laboral ha de trasladarse a otros espacios; algo que se reconoce como muy difícil.

Intentar establecer relaciones fuera del ámbito del trabajo que no siempre son alcanzables, genera frustración en los gerentes y en sus colaboradores. Se pueden crear expectativas poco realistas y aumentar la presión para forjar vínculos que no siempre se desarrollan de manera productiva. Así lo comenta el siguiente entrevistado:

...si no encuentras tierra común o tierra neutra, nunca vas a encontrar la manera en la que las personas se relacionan. Nuevamente buscas la relación para que todo sea sencillo, para todo tienes que entender tu rol en el grupo. Es como en los deportes, puede que no te agrade alguien fuera de la cancha pero dentro son un equipo, van para el mismo lado ("Metal", 27 de junio 2024)

Forzar una relación personal en el trabajo puede tener efectos perjudiciales en la dinámica laboral y en el bienestar emocional de los involucrados. Cuando se intenta forjar una amistad que no surge de manera natural puede haber incomodidad y tensión. Esta tensión puede traducirse en una disminución de la eficacia en la comunicación y la colaboración y los empleados pueden sentirse obligados a mantener la apariencia de una relación cercana.

Además, forzar relaciones personales puede llevar a conflictos de intereses. Si un gerente desarrolla una relación personal más estrecha con algunos empleados, esto puede percibirse como un trato preferencial que puede causar resentimiento y desmotivación entre otros colaboradores; ello afecta negativamente el clima laboral y la cohesión del grupo. Se presenta así la necesidad de desarrollar formas de acercamiento y comunicación que permitan a los gerentes y colaboradores posicionarse adecuadamente en su entorno de trabajo.

La definición clara de roles y expectativas es otro aspecto crucial. Asegurar que todos los miembros comprendan sus roles, responsabilidades y expectativas reduce la

ambigüedad y aumenta la eficiencia en las interacciones laborales. Establecer metas y objetivos compartidos refuerza la cohesión del equipo y la colaboración centrada en resultados, permitiendo que las relaciones laborales sean funcionales sin la necesidad de forzar vínculos personales.

Forzar una relación personal perjudica también la dinámica laboral y el bienestar emocional. Atender la necesidad de desarrollar formas de acercamiento y comunicación adecuadas, centradas en la relación funcional del grupo, permite a los gerentes y a sus colaboradores interactuar de manera efectiva y satisfactoria sin la presión de trascender al ámbito personal.

**Categoría 2.** La autenticidad: una paradoja en el liderazgo

**Problema:** Se desdibuja a la persona para posicionarse desde un rol. La persona se transforma para entender o acercarse al otro poniendo la individualidad propia de lado.

**Necesidad:** Desarrollar estrategias y herramientas que permitan a las personas mantener el sentido de quienes son mientras adoptan roles profesionales. Esto incluye fomentar una cultura organizacional que valore y respete la individualidad personal y que proporcione apoyo y capacitación para equilibrar la autenticidad personal con las demandas del rol profesional.

Durante las entrevistas, surgió con frecuencia una preocupación entre los empleados acerca de la necesidad de desdibujar sus características personales para cumplir las expectativas del rol profesional. Este fenómeno de transformarse o ajustarse para entender y acercarse a los demás a menudo resulta en la pérdida de la propia individualidad. Los empleados se encuentran atrapados en una paradoja: piensan que han de sacrificar aspectos personales para cumplir con las expectativas del entorno laboral. Así lo menciona uno de los entrevistados: “La adaptación es importante, dependiendo de dónde he estado yo me he tenido que adaptar a sus costumbres y gustos para tratar de encajar. (“Mar”, 03 de junio del 2024).

Se observa que un número significativo de personas experimenta la necesidad de esforzarse para mantener una “actitud positiva” o mostrar apertura de manera forzada en el ámbito laboral. Este esfuerzo prolongado puede derivar en fatiga emocional y agotamiento. Estudios recientes destacan que quienes se ven obligados a mantener esta fachada emocional reportan hasta un 32% menos de satisfacción y afinidad con su trabajo (Ruri & Rayini, 2019; Schiopu, 2014). Uno de los conflictos más frecuentes es priorizar la postura personal (sobre todo emocional) o lo que el rol de empleado exige; es decir, el conflicto entre lo que se quiere y lo que se tiene que hacer. De ahí la necesidad de los gerentes de realizar las modificaciones emocionales favorecedoras del rol que la organización demanda, de tal manera, que no se menoscabe la dimensión personal.

Diversas investigaciones confirman que una parte importante de los trabajadores se enfrenta cotidianamente a la exigencia de proyectar emociones que no corresponden a su estado emocional (Ruri & Rayini, 2019). Este fenómeno, conocido como labor emocional superficial (aparentar lo que no se siente), se asocia directamente con un desgaste psíquico acumulativo, manifestado en fatiga emocional, menor satisfacción laboral y en muchos casos, desvinculación afectiva con la organización (Schiopu, 2014). En términos concretos, quienes desempeñan esta labor emocional superficial tienden a experimentar hasta un 32% menos de afinidad y compromiso con su trabajo.

No obstante, este dato evidencia una paradoja relevante para la perspectiva que sustenta este trabajo: no se trata de eliminar la gestión emocional del ámbito laboral, sino de resignificarla como un proceso consciente y voluntario facilitado por la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la organización. En otras palabras, la clave no está en reprimir o fingir emociones, sino en aprender a transformar la vivencia emocional para integrarla de manera coherente a las demandas sociales (Fregoso-Aguirre, 2022); en este caso, al rol profesional. En el trabajo de Fregoso-Aguirre, se encuentra que los jóvenes varones a través de la música, encontraron un canal para expresar emociones que socialmente aprendieron a reprimir, como la tristeza o la vulnerabilidad. Mediante la

gestión (transformación) emocional liberaron tensiones y también fortalecieron su autoconcepto como varones, además, se favoreció la coherencia personal y social.

Promover relaciones interpersonales auténticas incrementa el bienestar individual de gerentes y colaboradores y optimiza la cohesión de los equipos y la eficacia operativa de la organización. En esta sinergia, la labor emocional se redefine como un factor protector contra el agotamiento y la alienación, permitiendo a cada persona ser fiel a sí misma y, al mismo tiempo, transformar su experiencia emocional para contribuir a los objetivos colectivos.

En síntesis, reconocer, acompañar y habilitar prácticas de gestión emocional profunda constituye un camino estratégico para reforzar la satisfacción laboral y la permanencia comprometida en entornos corporativos complejos y culturalmente diversos. De ahí la necesidad de los gerentes de realizar las modificaciones emocionales favorecedoras del rol que la organización demanda de tal manera que se preserve la experiencia personal. Colocarse o posicionarse unilateralmente en un rol puede llevar a un alto nivel de estrés y agotamiento emocional. Los empleados que experimentan limitaciones para ser ellos mismos en su trabajo a menudo sufren una disminución en su satisfacción laboral y bienestar general. La desconexión entre la dimensión personal y el rol que se desempeña puede resultar en una alienación y pérdida de propósito. Uno de los entrevistados lo expresa de la siguiente manera:

...en el momento que aflojas, hay un punto en que la gente se aprovecha y es como los papás y los hijos, que son quisquillosos, convenencieros, etc, pasa lo mismo. Aquí yo analizo mucho mis palabras por el tema cultural. Como son difíciles para abrirse a lo personal, lo laboral se lo toman personal, y sin necesariamente estar muy abiertos. Todo lo sienten como ataque, tengo que cuidar mucho qué voy a decir, cómo lo voy a decir, a quién se lo voy a decir. En resumen, me he vuelto más flexible. (“Mar”, 03 de junio del 2024)

A nivel organizacional, la falta de autenticidad puede afectar negativamente la cultura del trabajo. Cuando los empleados consideran que tienen que ocultar lo que son se pierde la diversidad de perspectivas que enriquece la creatividad y la innovación laboral. Además, la autenticidad es clave para construir relaciones laborales de confianza, que son esenciales para la colaboración efectiva y el éxito del trabajo.

El aspecto relacional es fundamental en el trabajo, no solo para cumplir con los objetivos, sino también para articular formas de convivencia que trasciendan el campo laboral. Se trata del encuentro entre personas. En el ámbito laboral, especialmente en roles de liderazgo, se ha reforzado una creencia común de que ser auténtico equivale a actuar sin filtros, manifestando sin mediación toda emoción o pensamiento. Sin embargo, desde la perspectiva del Desarrollo Humano, la autenticidad no implica una expresión cruda e inmediata de cada estado emocional, sino una habilidad para reconocer y transformar emociones de forma que sean de provecho para la persona y el entorno social.

Los líderes (gerentes) tienen necesidad de gestionar las emociones, pues, emociones que suelen ser consideradas “negativas”, como el agotamiento emocional y la insatisfacción laboral, dificultan la labor con sus colaboradores, a quienes han de impulsar para mantener la sensación de logro y una mayor identificación con el puesto de trabajo. Y aunque se tengan pocas opciones para modificar situaciones que se viven en el trabajo, es posible reconfigurar la percepción de una situación y así, ajustar la respuesta emocional y el cambio cognitivo.

El gerente eficiente (para sí mismo y para sus colaboradores) no es aquel que se exhibe sin mediación, sino el que ejerce la capacidad de transformar y canalizar su mundo emocional en función de un propósito relacional y organizacional. Esta competencia fortalece su autoridad, sostiene el bienestar grupal y mantiene la coherencia de su vida personal y profesional como un todo integrado. Tanto gerentes como colaboradores se benefician de cultivar este nivel de madurez emocional, pues disminuye

la tensión de vivir el ámbito personal y el laboral como universos opuestos y fomenta ambientes de trabajo emocionalmente sostenibles, confiables y productivos.

**Categoría 3.** El liderazgo en tránsito: de la gestión emocional al encuentro intercultural

**Problema:** En contextos interculturales persiste la idea de que expresar emociones o dudas puede afectar la credibilidad. Esta percepción impulsa a los gerentes a contener su vivencia emocional para proyectar una imagen de dominio y estabilidad. Como resultado, el liderazgo se vive como un tránsito entre lo que sienten y lo que consideran que pueden mostrar.

**Necesidad:** Desarrollar iniciativas y recursos que acompañen a los líderes en la integración de su labor emocional dentro del entorno intercultural. Esto incluye fortalecer habilidades para reconocer y comunicar emociones sin experimentar amenaza al rol, así como, generar espacios que favorezcan el encuentro intercultural y la relación.

En los relatos de los gerentes aparece una tensión constante entre lo que sienten y lo que consideran que pueden mostrar. Expresan que, en medio de la presión operativa y las diferencias culturales, existe la idea de que manifestar emociones de manera abierta podría afectar la percepción de su liderazgo. Esta creencia favorece que muchos opten por mantener una postura reservada, controlada y distante, incluso cuando atraviesan situaciones personales o laborales complejas.

La dificultad no solo se expresa en lo verbal. Durante las entrevistas, varios gerentes mostraron con su corporalidad —pausas, miradas evasivas, suspensiones del habla, movimientos tensos— señales de una vivencia emocional que permanece contenida. La experiencia compartida apunta a una forma de liderazgo que se mueve entre la necesidad de sostener la productividad y la de sostenerse a sí mismos, sin tener claridad acerca de cómo integrar ambas dimensiones. En este tránsito aparece una sensación de fragilidad relacional: algunos gerentes se perciben inseguros respecto a cómo sus colaboradores interpretan sus decisiones o su forma de comunicar. Ante esta incertidumbre optan por tomar distancia. La distancia, sin embargo, no elimina la carga emocional, sino que la desplaza hacia un esfuerzo por cumplir expectativas

organizacionales diversas —las propias, las de la corporación, las del equipo multicultural— que a veces se viven como contradictorias.

Desde estas experiencias, emerge una necesidad: contar con espacios, prácticas y recursos que permitan integrar la labor emocional con el liderazgo intercultural. No se trata de “mostrar vulnerabilidad”, sino de reconocer que la interacción con colaboradores de distintos países, códigos culturales y estilos de comunicación demanda habilidades relacionales que sostengan la confianza.

Los gerentes requieren acompañamiento para explorar cómo se posicionan frente a sus equipos, cómo interpretan las diferencias culturales y cómo les impacta emocionalmente liderar en un entorno donde la operación no se detiene y las relaciones se encuentran en constante negociación. Aceptar y enfrentar las propias debilidades es una parte crucial del desarrollo, pues permite aprender de la experiencia y desarrollar una mayor empatía hacia los demás. La integración entre su mundo y su rol se vuelve central para fortalecer vínculos, construir comunicación clara y favorecer un clima laboral donde la diversidad cultural sea un punto de encuentro y no de tensión.

Así, el liderazgo —tal como lo vivieron los participantes— se transforma en un proceso, en una espiral de movimiento: un liderazgo en tránsito, donde gestionar emociones no se contrapone con la exigencia operativa, sino que posibilita a ambos.

### **Relación entre las necesidades identificadas y el Desarrollo Humano**

En el ámbito empresarial, particularmente en organizaciones multinacionales, las necesidades de los colaboradores no pueden ser satisfechas únicamente a través de recursos tangibles o beneficios económicos. Para fomentar un ambiente de bienestar laboral y desarrollo personal y colectivo, es necesario incluir la dimensión interpersonal y emocional (Porath & Pearson, 2013). Aquí es donde los liderazgos cobran vital

importancia, especialmente aquellos centrados en la relación coherente entre gerentes y sus colaboradores. Esto no es un concepto abstracto, sino una necesidad fundamental para el desarrollo de los colaboradores dentro de una organización. Un liderazgo eficiente implica una comprensión de las experiencias, emociones, intereses y maneras de ser de cada persona. Esta comprensión, no solo facilita un ambiente laboral más satisfactorio y productivo, sino que también promueve el crecimiento personal y profesional de los colaboradores. En este sentido, los gerentes que practican un liderazgo son facilitadores del bienestar, estableciendo un entorno donde los empleados se sienten valorados y comprendidos.

Es crucial recordar que "somos en relación con el otro". Esta afirmación subraya la interdependencia inherente en cualquier estructura organizacional. El bienestar de cada persona está intrínsecamente ligado a las interacciones que se tienen con los demás. En un contexto laboral, esto significa que las relaciones interpersonales saludables son un pilar para el desarrollo personal, laboral y de la organización (Porath & Pearson, 2013). Los gerentes, al cultivar relaciones de apoyo y cooperación con sus colaboradores, no solo mejoran el clima laboral, sino que también contribuyen al desarrollo integral de sus equipos de trabajo y de ellos mismos.

Estas relaciones forman parte de un encuentro donde están presentes emociones, experiencias, intereses y maneras de ser y de sentir de las personas. En este espacio, los líderes han de reconocer y valorar la diversidad de sus colaboradores, tanto en términos culturales como en perspectivas y vivencias. Al hacerlo, se crea un entorno donde cada persona puede aportar desde su particularidad. Este reconocimiento y valoración de la diversidad es fundamental para el desarrollo, ya que permite a los individuos sentirse parte de una comunidad que aprecia su singularidad. Es importante tener presente que los gerentes se reconozcan como parte de la relación que tienen con sus colaboradores. En este sentido, se trata de acercarse a ellos reconociéndose como personas encontrándose con otras y colaborando ambas en el campo laboral; cuestiones que son centrales en el campo del Desarrollo Humano.

## CAPÍTULO 3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN Y OBJETO DEL DESARROLLO HUMANO

En el campo del Desarrollo Humano, el objeto de estudio que guía este trabajo es el bienestar laboral. Este bienestar condensa experiencias, sentidos, vínculos y significaciones que conforman el modo en que la persona se percibe a sí misma y a lo que le rodea. Una percepción que no es fija ni cerrada, que se configura en el encuentro con los otros y en la historia vivida. En el caso que nos ocupa, el foco está en el modo en que cada gerente entrevistado habita su liderazgo, cómo concilia la cercanía con la autoridad, cómo reacciona ante los conflictos, cómo se implica emocionalmente y cómo se representa a sí mismo dentro de una organización multinacional. Estos elementos emergen como expresiones del modo en que cada persona se ha construido subjetivamente y de cómo se reconoce —o se tensiona— en su rol profesional.

El Desarrollo Humano trabaja precisamente en este terreno: dignificando la experiencia singular de cada persona, validando su modo de ser y estar, sin imponer formas correctas de responder al mundo, sino reconociendo que la vivencia subjetiva es legítima por sí misma. Para ello, se ofrece una actitud de escucha sin juicio y una presencia congruente que habilite espacios de reflexión y autocomprensión (Rogers, 1982).

En este trabajo, el liderazgo y el bienestar laboral no fueron abordados como categorías abstractas, sino como una vivencia encarnada que se desplegó a lo largo de las entrevistas. Al hablar de su liderazgo, los entrevistados también se hablaron a sí mismos; en sus palabras, silencios, contradicciones y claridades, fue emergiendo una narrativa personal y profesional profundamente entrelazada.

## **Objetivo general**

Investigar cómo vive un grupo de gerentes de empresas multiculturales la relación interpersonal con sus colaboradores a fin de comprender su incidencia en el bienestar laboral

## **Objetivos particulares**

- Comprender cómo las relaciones interpersonales influyen en el ejercicio del liderazgo y en la construcción del bienestar en el entorno organizacional.
- Explorar las tensiones entre cercanía y autoridad, autenticidad y rol profesional en el liderazgo.
- Conocer cómo los gerentes viven y significan su experiencia de liderazgo en contextos multiculturales.

## **Pregunta de investigación**

¿Cómo viven los gerentes de empresas multinacionales la relación interpersonal con sus colaboradores interculturales y de qué manera esta experiencia incide en el bienestar laboral desde una perspectiva fenomenológica?

## CAPÍTULO 4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se presenta la fundamentación teórica y conceptual que respalda el trabajo titulado “La relación interpersonal y su papel en el bienestar laboral. Un encuentro entre gerentes de empresas multinacionales con sus colaboradores interculturales”. Este marco teórico incorpora los principios del campo del Desarrollo Humano en el contexto organizacional, centrándose en el crecimiento interpersonal, la comunicación y el fortalecimiento de habilidades personales y emocionales. Se examinan las dinámicas de las relaciones interculturales y su influencia en el bienestar laboral y la realización personal de los gerentes, enfatizando cómo un liderazgo consciente puede facilitar un ambiente de trabajo más inclusivo, armonioso y propicio relaciones saludables a nivel individual y colectivo.

Iniciar una investigación es embarcarse en una aventura fascinante donde el interventor, equipado con su mapa conceptual y su brújula metodológica, se adentra en territorios desconocidos en busca de respuestas. En esta travesía, se enfrenta a la tarea de trazar una ruta que le permita navegar en un paisaje complejo y multifacético. A medida que avanza, se encuentra con las huellas de quienes ya han recorrido esos senderos, sus teorías y conceptos se convierten en señales cruciales que guían su camino y le permiten orientarse en medio de la incertidumbre. Este capítulo se propone como una guía en esa aventura intelectual, explorando qué es un marco teórico referencial, en qué consiste el proceso de teorizar y cuál es el papel fundamental de la teoría en la intervención social.

El marco teórico referencial es pilar en cualquier intervención. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), "es la columna vertebral de una intervención" (p. 83), ya que proporciona el andamiaje necesario para sostener y dar coherencia a las preguntas de la intervención; en este caso, de la investigación. En otras palabras, un marco teórico referencial es como un mapa, un conjunto de conceptos, teorías y antecedentes que permiten situar un problema en un contexto más amplio, dotándolo de sentido y dirección. Sin este mapa, cualquiera sería como un aventurero

perdido en un territorio inexplorado, sin un camino claro para avanzar y sin las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos que se presentan en el recorrido.

La elaboración de un marco teórico implica un proceso de selección y análisis crítico de las teorías y conceptualizaciones más relevantes para el problema en cuestión. Es una tarea fundamental que requiere del interventor-investigador la habilidad de discernir qué enfoques teóricos ofrecen las herramientas más útiles para entender y explicar el fenómeno en estudio. Hernández-Sampieri et al. (2014), destacan que, una vez planteado el problema de estudio, "el siguiente paso consiste en sustentar el problema a abordar" (p. 60). Lo que implica analizar y exponer las teorías, conceptualizaciones y antecedentes que encuadren el estudio. En este sentido, el marco teórico se convierte en la brújula que orienta al interventor-investigador en su travesía, permitiéndole avanzar con seguridad y claridad hacia sus objetivos.

Teorizar, dentro de este contexto, es el acto de cartografiar nuevos territorios del conocimiento. Es un proceso creativo y riguroso que exige aventurarse más allá de lo evidente en busca de nuevas interpretaciones y significados. Como señala Berthier (2004), "la teoría nos permite aproximarnos a los fenómenos cotidianos de una manera rigurosa, generando mayor conciencia acerca de lo que representan para nosotros" (p. 8). Teorizar, entonces, no es simplemente recopilar ideas abstractas, sino trazar caminos que permitan entender y explicar las dinámicas complejas de la realidad social. Es un ejercicio que implica la construcción de nuevos marcos interpretativos que, a su vez, pueden abrir nuevos horizontes de comprensión y acción.

La teorización es, además, un proceso dinámico y continuo, que nunca se cierra por completo. Como lo describe Trovero (2015), la teorización "es un 'acontecer', nunca un producto final. No surge por 'generación espontánea' ni por 'iluminación', sino que es el resultado del trabajo, por momentos solitario, por momentos colectivo, que se inscribe en un proceso de largo aliento" (p. 15). Este proceso requiere una actitud abierta y reflexiva, dispuesta a cuestionar y revisar constantemente las propias premisas y

conclusiones en un esfuerzo por aproximarse de manera más profunda y matizada al fenómeno en estudio.

En la intervención-investigación social, la teoría juega un papel crucial. Es como la del explorador, iluminando los rincones oscuros y revelando las estructuras invisibles que subyacen a los problemas sociales. La teoría no solo permite entender los fenómenos, sino también intervenir de manera más efectiva. Según Habermas (1984), “la teoría en la intervención social no debe limitarse a describir la realidad, sino que ha de ser emancipadora, contribuyendo a liberar a las personas de condiciones de opresión y desigualdad” (p. 17). De este modo, la teoría no solo orienta la acción, sino que también inspira el cambio y la transformación social.

La teoría, en el contexto de la intervención social, se convierte en una herramienta esencial para comprender y transformar la realidad. Como señala Cervantes (2023), al intervenir se precisa tener claridad (teórica-conceptual) para saber dónde se está parado y poder ser parte del cambio. En este sentido, la teoría permite entender el fenómeno en estudio y también intervenir de manera más informada y efectiva, contribuyendo a generar cambios significativos en la realidad social. Además, la teoría seleccionada para sustentar una intervención social ha de permitir aprender de otros y de uno mismo (Sánchez, 2023). La teoría se convierte en un puente entre el conocimiento acumulado y la acción transformadora, permitiendo al interventor conectar el análisis teórico con las prácticas sociales concretas.

Un aspecto crucial en la elaboración del marco teórico es la revisión del estado del arte. Según Londoño (2014), “el estado del arte (...) sirve como referencia para asumir una postura crítica frente a lo que se ha hecho y lo que falta por hacer en torno a una temática o problemática concreta” (p. 9). Esta revisión permite situarse en el contexto más amplio de la disciplina, evitando duplicar esfuerzos o repetir lo que ya se ha dicho y contribuyendo a identificar las lagunas y omisiones que aún persisten en el campo de estudio. De esta manera, el estado del arte no solo proporciona un contexto para el

trabajo, sino que también permite definir de manera más precisa el propio enfoque teórico y metodológico.

En suma, la teoría sustenta y guía el proceso de intervención-investigación, proporcionando referencias que dan orientación a la aventura intelectual. El marco teórico, como un mapa y una brújula, ayuda a comprender el fenómeno en estudio desde diferentes perspectivas, permitiendo trazar un camino claro y coherente hacia los objetivos propuestos. La teorización, por su parte, es un proceso dinámico y continuo, que permite explorar nuevos territorios del conocimiento y construir matices interpretativos que enriquezcan la comprensión de la realidad social. La teoría se convierte en una herramienta fundamental para comprender y transformar la lectura de una situación iluminando los rincones oscuros y revelando las estructuras que subyacen a los problemas sociales. Así, cada paso en esta travesía se nutre de las voces de quienes han explorado antes, pero también se enriquece con la creatividad y el rigor de quien se atreve a adentrarse en lo desconocido, en busca de respuestas y soluciones que contribuyan a un mundo más justo y equitativo.

#### 4.1 Un recorrido por las sendas del bienestar laboral y las dinámicas del trabajo

Para conocer el estado de lo que se ha escrito en relación con la relación interpersonal que establecen los gerentes con sus colaboradores interculturales en una empresa multinacional, se revisaron varios Trabajos de Obtención de Grado (TOG) de la Maestría en Desarrollo Humano realizados en el ITESO entre los años 2019 y 2023. Se llevó a cabo la revisión de cinco TOG que guardan una relación directa con la temática de este estudio, enfocándose en el análisis de la comunicación, la validación emocional y las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

González-López (2023), presentó el trabajo “La comunicación asertiva y la validación personal para favorecer la colaboración y el bienestar laboral en un equipo de trabajadores administrativos”. Su intervención, realizada con un grupo de trabajadores administrativos, subrayó cómo la comunicación asertiva y la validación personal

contribuyen a la mejora de las relaciones laborales. Encontró que, cuando los empleados se sienten escuchados y sus contribuciones son valoradas, aumenta la colaboración y, con ello, el bienestar laboral. El trabajo se relaciona con esta investigación al mostrar la importancia de la validación para fomentar un clima laboral positivo (González-López, 2023).

Por otro lado, Navarro-Borja (2022), en su trabajo “La experiencia emocional de cuadros medios en empresas PyMES”, abordó la importancia del autoconocimiento y el manejo emocional en los mandos medios. En su intervención, destacó que las empresas, especialmente en PyMES, no suelen atender las emociones de sus empleados, lo que afecta el bienestar laboral. El autoconocimiento es clave para el desarrollo personal y la creación de un ambiente laboral saludable. Este enfoque coincide con nuestro objetivo de reconocer la importancia de las relaciones en un contexto intercultural

Ramírez-Wong (2019), presentó el trabajo “Relaciones interpersonales en el ámbito laboral”, donde observó cómo las deficientes relaciones interpersonales afectan el nivel de satisfacción laboral. Ramírez-Wong diseñó un plan de intervención basado en el Enfoque Centrado en la Persona que fomentó la reflexión sobre las relaciones laborales y promovió mejoras en el trato con los compañeros. También resalta la importancia de las relaciones interpersonales en el bienestar laboral.

Familiar-Arteaga (2021), estudia cómo la labor emocional —entendida como la transformación de las emociones en función de las demandas del entorno laboral— es un factor clave en las dinámicas laborales y el bienestar emocional de los empleados. En su análisis, se enfoca en el sector de hotelería, donde las demandas emocionales de la organización no siempre coinciden con las emociones de las personas. Esta disonancia emocional, según su investigación, genera un conflicto que afecta tanto el rendimiento laboral como el bienestar emocional de los empleados. En el marco del liderazgo organizacional, este estudio resalta la importancia de una gestión adecuada de las emociones para mejorar el clima de confianza y cooperación en colaboradores de trabajo

multiculturales, alineándose con la necesidad de regular las emociones para mantener un ambiente de trabajo armónico (Familiar-Arteaga, 2021).

Finalmente, el artículo de Cervantes-Rodríguez (2019), titulado “El vínculo emocional: un recurso en el afrontamiento de contextos de precariedad”, aborda cómo las emociones y los vínculos sociales se vuelven cruciales para el afrontamiento de situaciones adversas, como la precariedad y el aislamiento social. Este trabajo enfatiza el papel del vínculo emocional como recurso para fortalecer las relaciones interpersonales y el bienestar emocional en entornos vulnerables, lo que tiene relevancia para nuestro estudio en cuanto al favorecimiento de los vínculos en una empresa y cómo, gracias a estos, se tienen mayores posibilidades para sortear situaciones difíciles.

#### 4.2 El liderazgo. Un recurso para el bienestar laboral

El abordaje del liderazgo como un recurso fundamental para el bienestar laboral parte de varios autores que destacan su impacto en la gestión organizacional y en el desarrollo personal y emocional de los colaboradores. Goleman (1998), señala que el liderazgo efectivo no puede concebirse sin una destreza emocional (lo que denomina inteligencia emocional); un conjunto de habilidades que incluyen la autoconciencia, la autorregulación, la empatía, la motivación y las habilidades sociales. Estas competencias permiten al líder gestionar sus propias emociones y las de los demás, favoreciendo un entorno de trabajo cohesionado y armónico. Desde esta perspectiva, el liderazgo no se limita a dirigir colaboradores, sino que se convierte en una herramienta para promover el bienestar emocional y el desarrollo integral de los colaboradores (Goleman, 1998).

Scott (2019), propone la franqueza radical como una clave para el liderazgo que consiste en equilibrar la preocupación genuina por los empleados con una retroalimentación directa y honesta. Este equilibrio es un pilar para fomentar relaciones de confianza en las que los empleados se viven valorados como personas y también reciben la orientación necesaria para su crecimiento personal y profesional. “La franqueza radical se trata de preocuparse personalmente y desafiar directamente, no

solo uno o el otro” (Scott, 2019, p. 9). La creación de una cultura de comunicación abierta y continua, como lo sugiere Scott, no solo mejora el desempeño, sino que también contribuye al bienestar emocional de los empleados al reducir la incertidumbre y promover un entorno de apoyo mutuo.

El bienestar laboral, entendido desde la perspectiva del Desarrollo Humano, implica que los empleados han de cumplir con sus responsabilidades laborales así como vivir la experiencia de que están en un crecimiento personal y colectivo. Esto coincide con la visión de Earley y Mosakowski (2004), quienes argumentan que un líder con alta inteligencia cultural puede gestionar de manera efectiva colaboradores diversos, creando un entorno de respeto e inclusión. Este tipo de liderazgo fomenta la cohesión del equipo y facilita un entorno donde los colaboradores pueden desarrollarse plenamente, lo que repercute positivamente en el bienestar colectivo (Earley y Mosakowski, 2004).

Desde el campo del Desarrollo Humano, un aspecto clave del liderazgo es la promoción del autoconocimiento y la autorregulación emocional en los colaboradores. Goleman (1998), afirma que los líderes que desarrollan estas habilidades son capaces de manejar mejor sus propias emociones y que también logran influir en las dinámicas emocionales del equipo, lo que crea un ambiente de trabajo más equilibrado y menos propenso a conflictos. La labor emocional, como la describe Hochschild (1979), es un componente fundamental del liderazgo. Implica el manejo y regulación -transformación- de las emociones en entornos laborales para cumplir con las expectativas organizacionales. La labor emocional exige que las personas gestionen sus propias emociones y que también expresen aquellas que son deseables para la organización, incluso si no coinciden. La labor emocional es especialmente relevante para el liderazgo, ya que un líder ha de ser capaz de reconocer estas dinámicas emocionales dentro de su equipo y proporcionar el apoyo y soporte adecuado. En lugar de centrarse únicamente en la gestión personal de las emociones, el líder ha de tener en cuenta las expectativas sociales y organizacionales que influyen en las emociones de los empleados. Al comprender cómo las emociones se regulan en el contexto laboral, el líder puede facilitar un entorno en el que la labor emocional no sea una fuente de agotamiento, sino una

herramienta para mejorar las relaciones interpersonales y la productividad del equipo (Familiar-Arteaga, 2021).

Desde un enfoque más centrado en la facilitación desde el campo del Desarrollo Humano, Connaughy (como se citó en Brazier, 1997), subraya que la congruencia del facilitador es un recurso crucial para el bienestar emocional en las relaciones laborales. El líder, al actuar como un facilitador, puede generar un espacio donde las personas se vivan escuchadas y comprendidas, lo que, no solo fomenta la resolución de conflictos, sino también el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

El liderazgo, visto desde la perspectiva del Desarrollo Humano, implica una gestión efectiva de las tareas, así como la promoción del bienestar integral de los empleados. Para lograrlo, es esencial que los líderes no solo desarrollen competencias técnicas, sino también habilidades emocionales que les permitan comprender y gestionar las emociones de su equipo de manera efectiva. Como lo señala Goleman (1998), el liderazgo emocionalmente inteligente tiene el poder de transformar los entornos de trabajo en espacios donde el desarrollo personal y profesional coexisten, promoviendo un clima laboral que beneficia tanto a la organización como a sus empleados.

Desde la perspectiva de Fromm (1968), la "productividad" (p. 45) en el trabajo no se refiere a la mera eficiencia mecánica o mercantil, sino al florecimiento de las capacidades humanas, al desarrollo pleno del ser en una atmósfera que favorece la creatividad y la autorrealización. En este sentido, un liderazgo centrado en el Desarrollo Humano posibilita que los colaboradores experimenten una satisfacción, derivada no solo de los logros, sino del crecimiento y de las relaciones significativas dentro del equipo. Un líder que guía a su equipo fomenta un mejor desempeño, contribuye a un entorno donde los empleados se sienten valorados y motivados para alcanzar su máximo potencial. Considerar, tanto el desarrollo profesional como el personal, es esencial para la creación de un ambiente laboral en el que el bienestar de los empleados esté en el centro (Scott, 2019).

### 4.3 Somos seres de relación y de comunicación

El ser humano está constituido como un ser relacional, lo cual implica que la interacción con los demás y la comunicación son fundamentales para el desarrollo. Hochschild (1979), enfatiza que las emociones y su expresión están profundamente influenciadas por las estructuras sociales que ejercen presiones para elegir qué emociones son aceptables en diferentes situaciones. Esta regulación (transformación) social afecta las relaciones interpersonales, lo que subraya el papel fundamental que tiene la comunicación en la construcción y mantenimiento de del contacto con los demás (Hochschild, 1979).

La comunicación, no es solo un intercambio de palabras, sino un proceso complejo que incluye la interpretación y manejo de las emociones. Según Hochschild (1983), en contextos laborales, las emociones no son solo personales, puesto que están moldeadas por las expectativas sociales y laborales. Este manejo de las emociones, conocido como "labor emocional" (p. 36) se convierte en una herramienta clave para mantener relaciones efectivas en el trabajo y la sociedad, pero también puede generar tensión cuando las emociones vividas difieren de las expectativas externas (Hochschild, 1983).

En el ámbito de las organizaciones, la calidad de la relación y la comunicación tienen una función clave en el clima laboral. Beiza (2012, como se citó en Romero, 2016), afirma que la comunicación efectiva, tanto verbal como no verbal, es primordial para establecer relaciones laborales saludables. Las habilidades de comunicación permiten gestionar los conflictos, mejorar la colaboración y construir un entorno de confianza con los colaboradores (Beiza, 2012). Se puede decir, por lo tanto, que somos seres de relación y comunicación porque la interacción con los demás y el manejo de las emociones conforman el bienestar personal y social. La forma en que la persona se comunica y maneja sus emociones impacta, tanto en sus relaciones interpersonales, como en sus formas de comunicarse y vincularse en contextos laborales y sociales.

#### 4.3.1 La relación interpersonal comunicativa

La relación personal-comunicativa, según Habermas (1984), es aquella en la que los participantes interactúan orientados hacia el entendimiento mutuo y el consenso, basándose en la racionalidad, la sinceridad y el respeto mutuo. Es un proceso que busca la emancipación de los individuos mediante el diálogo libre de coerción y la reflexión crítica con el fin de fortalecer la autonomía y las relaciones interpersonales auténticas.

La relación interpersonal comunicativa implica la transferencia de información, la regulación de las emociones y su relación con las expectativas sociales; un proceso que Hochschild (1979), denomina "labor emocional" (p. 42). Esta forma de gestión emocional es crucial para mantener relaciones favorables, especialmente en el contexto laboral, donde las emociones no son simplemente respuestas espontáneas, sino fenómenos estructurados por las normas sociales y organizacionales. Según Hochschild (1983), la labor emocional se convierte en una herramienta clave para proyectar una imagen emocional que se ajusta a las expectativas del entorno laboral, lo cual, puede generar una alienación entre el "yo" auténtico y el "yo" proyectado (Hochschild, 1983), cuando no se hace de manera eficiente.

La gestión emocional, dice Hochschild (1983), es un proceso mediante el cual los individuos controlan y regulan sus emociones para adaptarse a las normas sociales y laborales. Esto implica, tanto la actuación superficial (fingir emociones), como actuación profunda (sentir las emociones esperadas); ambos dinamismos fuertemente influenciados por las reglas de sentimiento que dictan qué emociones son aceptables. Ello, si bien, puede facilitar las interacciones sociales, la gestión emocional también puede tener efectos psicológicos adversos, especialmente en contextos donde las emociones se comercializan y se despojan de su autenticidad. En el liderazgo organizacional, la habilidad de gestionar las emociones y las relaciones interpersonales adquiere una relevancia fundamental. Un líder eficaz, no solo transmite mensajes claros, también regula eficientemente sus emociones y las de su equipo para crear un entorno donde la comunicación sea fluida y productiva. La habilidad del líder para gestionar su

emocionalidad y fomentar una comunicación abierta dentro de su equipo tiene un impacto directo en la calidad de las relaciones interpersonales y, en consecuencia, en el clima organizacional.

Cuando un líder es capaz de gestionar estas dinámicas emocionales de manera adecuada, promueve la cohesión del equipo y refuerza la confianza y la colaboración. La gestión emocional es un proceso crucial en el liderazgo organizacional, implica regular las emociones propias y las de los demás para mantener un entorno productivo. En este contexto, las reglas de los sentimientos, como las entiende Hochschild (1979), son las normas sociales que determinan cómo han de sentirse y expresarse las emociones en situaciones específicas. Estas reglas están intrínsecamente vinculadas al concepto de labor emocional, que se refiere al esfuerzo que realizan las personas para ajustar sus emociones y expresiones emocionales de acuerdo con normas laborales. En el liderazgo, estas reglas son vitales, ya que los líderes han de gestionar no solo sus propias emociones, sino también guiar a sus colaboradores a través de situaciones emocionales complejas, como el afrontamiento del estrés y la resolución de conflictos. Al comprender y aplicar estas reglas de sentimiento en el marco de la labor emocional, el líder mejora su comunicación y facilita un entorno de trabajo más armónico y efectivo.

La relación interpersonal comunicativa se convierte, entonces, en un recurso crucial dentro del liderazgo. Un líder que es capaz de manejar la disonancia emocional —cuando lo que siente no coincide con lo que debe expresar— y fomentar una comunicación genuina en su equipo, puede prevenir tensiones y mejorar el bienestar emocional de sus colaboradores. Esta habilidad, descrita por Hochschild (1983), es clave para que los líderes promuevan relaciones interpersonales auténticas y efectivas dentro de la organización.

#### 4.3.2 El mundo emocional. Toda relación es emoción y toda emoción es relación

Las emociones son centrales en todas las relaciones humanas. Le Breton (1999), sostiene que las emociones no son únicamente experiencias individuales, puesto que están profundamente enraizadas en el contexto social donde actúan como una forma de comunicación entre las personas. Las emociones están moldeadas por las normas sociales y las expectativas culturales, lo que las convierte en fenómenos inherentemente relacionales. La manera en que se expresan y se perciben depende de la interacción con los demás y de las reglas sociales que rigen estas interacciones. Según Le Breton (1999), “las emociones funcionan como un puente que conecta a los individuos con su entorno social, permitiéndoles navegar por las relaciones basadas en estas normas emocionales compartidas” (p. 28). El concepto de emoción se relaciona estrechamente con las relaciones sociales. Según el planteamiento de Kemper (2000), “la mayor parte de las emociones humanas derivan de los resultados reales, anticipados, imaginados o recordados producto de la interacción relacional” (p.151). Esto sugiere que las emociones no son experiencias aisladas, sino que están profundamente vinculadas a las interacciones sociales, reflejando y siendo condicionadas por la naturaleza de las relaciones en las que las personas se encuentran. Así, las emociones se entienden como expresión de las formas de relación social.

En el liderazgo organizacional, la relación entre emoción y comunicación es crítica para el funcionamiento de los colaboradores. Kemper (1990), subraya que las emociones no son solo fenómenos individuales, sino que están estructuradas socialmente. Su manifestación y regulación están en función de las dinámicas de poder y las expectativas del entorno. En este contexto, un líder que entiende el papel de las emociones en las relaciones interpersonales puede afrontar los conflictos, facilitar la cooperación y fomentar un ambiente de trabajo saludable.

Van Kleef (2000), en su modelo de las emociones como información social (EASI), argumenta que las emociones también regulan la vida social al influir en la conducta de

los demás. Gross (1988), refrenda el concepto de regulación emocional Hochschild, (1979), como el conjunto de procesos mediante los cuales las personas influyen en las emociones que tienen, cuándo las tienen y cómo las experimentan y expresan. Gross (1988), describe varios tipos de estrategias de regulación emocional, siendo dos de las más destacadas la reevaluación cognitiva (reinterpretar una situación para cambiar su impacto emocional) y la supresión emocional (intentar inhibir la expresión de emociones). En el liderazgo, esta regulación emocional, acorde con Gross (1988), se convierte en una herramienta poderosa para orientar a las personas. Las emociones expresadas por el líder tienen un impacto en la dinámica del grupo y pueden ayudar como señales que regulan las interacciones y modulan las respuestas de los demás (Van Kleef, 2000).

Rafaeli y Sutton (1987), afirman que la expresión de las emociones es una parte integral del rol laboral. Las emociones son relevantes en las interacciones sociales, pero también influyen en el desempeño de las personas. Un líder que maneja las emociones de forma efectiva puede mejorar, tanto el clima laboral, como la productividad, ya que la expresión emocional fomenta un entorno de trabajo cohesionado (Rafaeli & Sutton, 1987).

La gestión emocional, tal como lo señala Hochschild (1983), en términos de la posibilidad de transformar las emociones ante situaciones dadas, puede tener efectos dependiendo del contexto en que se lleva a cabo. Si bien, la modificación de que lo que se siente con el objeto de sintonizarse con el contexto (familiar, interpersonal, comunitario, religioso, etc.), puede, en algunos casos, generar agotamiento emocional o cierto conflicto (cuando las emociones vividas difieren de las exigidas por el entorno laboral), es importante destacar que la gestión de la que se desprende la regulación-transformación emocional (Hochschild, 1983), también puede ser una herramienta poderosa para fomentar relaciones laborales saludables y productivas.

La disonancia emocional que ocurre cuando lo que se siente no coincide con lo que se debe expresar, puede, ciertamente, afectar las relaciones interpersonales, pero la habilidad de gestionar eficazmente estas emociones también puede contribuir al

desarrollo de habilidades sociales clave, como la empatía y la aceptación emocional. De acuerdo con Fregoso-Aguirre (2023), la gestión emocional, cuando se realiza de manera consciente y equilibrada, se convierte en una estrategia valiosa para mejorar el bienestar individual y colectivo, que, en el caso de las organizaciones, permite que los empleados puedan sortear las exigencias del entorno sin sacrificar su integridad emocional. En términos de Rogers (1985), se favorece la congruencia personal, entendida como la coherencia entre lo que se vive (y se siente) y el concepto de uno mismo, o sea, el marco de referencia propio.

Los líderes que comprenden esta dinámica y apoyan activamente a sus subalternos en la gestión emocional, particularmente en lo que se conoce como labor emocional (Grandey, 2000), pueden crear un entorno de trabajo más saludable y productivo. Así, cada relación laboral es también una manifestación emocional y la gestión eficiente de las emociones influye en la manera como las relaciones se desarrollan y prosperan en el entorno laboral.

#### 4.4 La gestión emocional en el mundo laboral. Una labor emocional.

La labor emocional en el entorno laboral es un aspecto fundamental para el bienestar individual y colectivo. Hochschild (1983), introdujo el concepto de labor emocional, refiriéndose al esfuerzo que realizan las personas para gestionar sus emociones de acuerdo con las expectativas y normas establecidas en sus roles laborales. Según la autora, la labor emocional implica "la gestión de emociones que hacemos por un salario" (p. 118), diferenciándola de la gestión emocional en la vida diaria. Esta labor es especialmente importante en profesiones donde el contacto con el público o la interacción con colaboradores es constante, como en el caso del liderazgo. Los empleados no solo deben regular sus emociones, sino también proyectar aquellas que son consideradas deseables en el contexto organizacional.

Grandey (2000), amplía el concepto al describir que la labor emocional no solo consiste en suprimir emociones indeseadas, sino también en la inducción o simulación

de emociones apropiadas para mantener la imagen organizacional esperada, a lo primero le llamo actuación profunda, en tanto a que a la apariencia emocional, actuación superficial. Sin embargo, la disonancia emocional que surge cuando hay una incongruencia entre lo que se siente y lo que se expresa, puede llevar a un agotamiento emocional si no se maneja adecuadamente, algo que sucede con la emocionalidad que es superficial. Es fundamental, entonces, que la labor emocional sea gestionada conscientemente, que se lleven a cabo procesos de gestión profunda, donde la persona este plenamente convencida de que la socialidad implica atender a normas y regulaciones, de esta manera hace propias las emociones que resultan pertinentes a un determinado contexto social, como es caso del desempeño laboral. De esta manera se evita el conflicto entre lo personal y lo social y se promueve un equilibrio acorde con las expectativas laborales y las experiencia emocional propia.

El concepto de *rol* constituye una categoría central para comprender los vínculos que se establecen en los espacios de trabajo. Desde una perspectiva clásica, Linton (1936), lo describe como el conjunto de comportamientos esperados de una persona que ocupa un determinado *status*. Esta definición resalta el carácter normativo y estructural de los roles, ya que en todo contexto social existen expectativas compartidas acerca de cómo actuar en relación con los demás. Mead (1934), enfatiza que los roles se configuran en la interacción social, aludiendo a la capacidad de los individuos para colocarse en la perspectiva del “otro generalizado”. Con ello, subraya que los roles no son solamente prescripciones externas, sino que se negocian y recrean en el encuentro con los demás.

En el ámbito organizacional, Katz y Kahn (1978), sostienen que los roles representan patrones de conducta prescritos que permiten articular el funcionamiento de los sistemas sociales. Desde esta mirada, cada colaborador ocupa una posición y, en consecuencia, desempeña un conjunto de tareas y responsabilidades que contribuyen a la coordinación colectiva. Biddle (1986), complementa esta visión al integrar diferentes aproximaciones teóricas, destacando que los roles no permanecen fijos, sino que se modifican en función de los contextos, las interacciones y las experiencias vividas. Este planteamiento resulta pertinente para el liderazgo, donde las expectativas del rol del líder

pueden variar según la cultura organizacional, la historia del equipo o las características de los colaboradores.

Por su parte, Goffman (1959), introduce una perspectiva dramática al señalar que los roles se interpretan como una puesta en escena frente a los demás. Desde esta mirada, el líder desempeña su rol en un escenario social en el que se construyen impresiones, se cuidan las formas y se transmiten mensajes que impactan en la percepción del equipo. Hochschild (1983), retoma este enfoque para desarrollar la noción de labor emocional, en la que se reconoce que el ejercicio de los roles implica no solo la ejecución de tareas, sino también la regulación de emociones para ajustarlas a las normas y expectativas de la organización. En el caso del liderazgo, esta labor emocional se manifiesta en la capacidad de mostrar cercanía sin perder claridad en los límites, de sostener conversaciones difíciles con respeto y de equilibrar la expresión personal con las demandas institucionales (Grandey, 2000; Brotheridge & Lee, 2003).

Fregoso-Aguirre (2023), plantea que la regulación emocional es un proceso fundamental para el bienestar personal, destacando cómo los individuos pueden modificar o inducir sus emociones para adecuarse a las circunstancias sociales. Aunque su estudio se centra en la ejecución musical como estrategia para la regulación emocional en jóvenes universitarios, los principios expuestos pueden aplicarse al contexto laboral. En este sentido, la gestión de las emociones representa un capital que permite que las personas atiendan procesos de socialización disminuyendo la posibilidad de generar antagonismos entre la vida pública y laboral con la vida personal.

De manera similar a la labor emocional descrita por Hochschild (1983), la regulación emocional implica un esfuerzo consciente para alinear las emociones con las expectativas sociales. Este proceso no solo facilita el desempeño en situaciones sociales, sino que también promueve el bienestar emocional cuando se maneja adecuadamente.

El concepto de rol y el de la labor emocional, ayudan a comprender cómo el liderazgo se sostiene en una trama de expectativas, interacciones y regulaciones emocionales. El vínculo entre líderes y colaboradores no se limita a una función técnica, puesto que se configura en un espacio relacional donde los roles, continuamente redefinidos, y la gestión de las emociones en la interacción social hacen posible alcanzar los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, cuidar la experiencia de quienes participan en el trabajo.

Por su parte, Rogers (1985), afirma que la autenticidad o congruencia emocional es punto nodal para el desarrollo humano, tanto a nivel personal como dentro de las relaciones interpersonales. En un contexto organizacional, fomenta la confianza y la colaboración, la mejora del clima laboral y, en última instancia, el desempeño colectivo. El liderazgo juega un rol crucial en este proceso. Un liderazgo que reconoce la importancia de la labor emocional y que provee las herramientas necesarias para su manejo efectivo puede evitar el agotamiento de los empleados y crear un ambiente de apoyo y confianza. Esto mejora el bienestar emocional de los colaboradores y contribuye a su desarrollo promoviendo un entorno laboral más armónico y sostenible.

#### 4.4.1 El querer vs el deber ser

En el ámbito laboral, las personas a menudo se enfrentan a una disyuntiva emocional entre lo que desean sentir y lo que la organización espera que expresen. Esta tensión entre el “querer ser” y el “deber ser” es uno de los componentes fundamentales de la gestión emocional de Hochschild (1983), como se decía, el proceso mediante el cual los individuos regulan sus sentimientos para cumplir con las expectativas emocionales de un entorno específico. El balance entre “el querer” y el “deber ser” se convierte en un desafío crucial para los individuos que han gestionar sus emociones dentro de un entorno laboral estructurado por expectativas y normatividades. El “querer ser” se refiere a las emociones que las personas sienten en respuesta a sus experiencias cotidianas. Estas emociones, reflejan la experiencia que orgásmicamente se tiene. En contraposición, el “deber ser” está ligado a las reglas de sentimiento descritas por Hochschild (1983), que

dictan las sociedades y las organizacionales acerca de cómo han sentirse y expresarse las emociones en contextos específicos. Este dilema entre lo que se siente y lo que se debe mostrar es el núcleo de la labor emocional.

La labor emocional en este contexto implica un esfuerzo de control emocional, que puede afectar profundamente el bienestar del trabajador. Cuando los empleados están constantemente expuestos a la presión de mostrar emociones que no sienten, como la simpatía o la calidez, a menudo experimentan un desgaste emocional que puede afectar tanto su vida personal como profesional (Familiar-Arteaga, 2018). La disonancia emocional, es un concepto clave dentro de la labor emocional, pues surge cuando las emociones propias no coinciden con las emociones que han de expresarse. Este choque entre “el querer” y el “deber ser” puede generar tensión emocional, agotamiento y alienación de sí mismo, ya que el empleado se ve obligado a esconder o modificar sus sentimientos para cumplir con las expectativas organizacionales (Hochschild, 1983). En estos casos, la gestión emocional se vuelve una tarea constante que demanda un esfuerzo consciente para ajustar las emociones a las demandas del entorno; un dilema que suele ser resuelto cuando se llevan a cabo dinanismos de actuación emocional profunda (Hochschild, 1983).

Desde la perspectiva del Desarrollo Humano, la gestión emocional, si bien, implica regular las emociones para satisfacer las expectativas externas, también es encontrar un equilibrio que permita al individuo preservar su autenticidad emocional. Según Fregoso-Aguirre (2023), la habilidad de regular emociones sin caer en la alienación emocional es clave para el bienestar personal y laboral. Cuando la labor emocional se basa en el “deber ser”, los empleados corren el riesgo de perder contacto con sus emociones, lo que puede afectar tanto su satisfacción personal como su desempeño laboral. Sin embargo, cuando “el querer” y el “deber ser” se gestionan de manera equilibrada, la labor emocional puede convertirse en una herramienta que no solo cumple con las expectativas organizacionales, sino que también permite un desarrollo emocional y profesional saludable.

Un líder consciente de la labor emocional tiene la tarea de comprender estas dinámicas y también la responsabilidad de crear un entorno en el que la labor emocional no se convierta en una fuente de agotamiento. En lugar de imponer estrictas reglas de sentimiento (Hochschild, 1983), que obliguen a los empleados a reprimir sus emociones, un líder eficiente puede fomentar un ambiente donde se promueva la autenticidad o congruencia emocional, algo que le demanda una cercana guía con sus colaboradores, reduciendo así la disonancia y mejorando el clima organizacional (Ramírez-Wong, 2019). De este modo, la labor emocional no trata solo de cumplir con las expectativas laborales, sino que favorece la integración de las emociones personales con la dinámica laboral, permitiendo una mayor congruencia entre el "querer ser" y el "deber ser".

#### 4.4.2 Es válido aun si solo existe en mí.

En el marco de la labor emocional, es fundamental reconocer que las emociones, aunque no se manifiesten exteriormente de manera nítida, tienen una validez intrínseca. Cuando Hochschild (1983), describe la labor emocional como el proceso por el cual los individuos gestionan sus emociones para cumplir con las expectativas externas y las transforman, aunque estas no se manifiesten de forma claramente visible. Esto significa que, aunque las emociones se ubican en la vivencia del trabajador, siguen siendo una parte integral de la experiencia laboral y han de ser consideradas como válidas.

El hecho de que las emociones no se verbalicen (aunque si se externalizan), no las hace menos importantes. De hecho, gran parte de la labor emocional se realiza en el ámbito experiencial, donde los empleados han de lidiar con la disonancia emocional, es decir, el conflicto entre lo que sienten y lo que han de mostrar. Esta disonancia, decíamos, puede generar un desgaste emocional considerable cuando implica un esfuerzo constante para mantener la apariencia emocional que la organización demanda, mientras se lidia con las emociones en un nivel personal. Aunque estas emociones no se verbalicen, su presencia impacta al individuo y a su desempeño laboral.

Cervantes-Rodríguez (2019), también subraya la importancia de reconocer las emociones que se experimentan, incluso cuando no son compartidas abiertamente con los demás. Plantea que las emociones pueden convertirse en un recurso valioso para enfrentar situaciones adversas. El hecho de que una emoción este presente en la vivencia de una persona no la invalida; por el contrario, es un recurso invaluable ante el afrontamiento a situaciones difíciles o de conflicto. La labor emocional, si bien, implica una actuación frente a los demás, también es lo que ocurre en el plano experiencial, otorgando validez a esas emociones, en cierta medida, silenciadas.

En el entorno organizacional, los líderes han de ser conscientes de la carga emocional que implica su labor. No todas las emociones son claramente visibles, pero su impacto es tangible en la experiencia de las personas. Reconocer y validar estas emociones, incluso cuando no se expresan abiertamente, es fundamental para evitar el agotamiento emocional y mejorar el bienestar laboral. La labor emocional no solo significa lo que las personas muestran externamente, sino también de lo que ocurre en su mundo personal-experiencial; lo que es un aspecto clave en cualquier estrategia de apoyo emocional en el trabajo (Ramírez-Wong, 2019).

La labor emocional incluye todo el proceso experiencial que las personas llevan a cabo para alinear, suprimir o contener sus emociones en función de las demandas del entorno social, y como es el caso, laboral. Incluso, cuando estas emociones se reconozcan como una vivencia personal, su validez es innegable y su impacto real.

#### 4.5 La interculturalidad. Estamos juntos en esto.

En el contexto organizacional, la interculturalidad se posiciona como un elemento clave que permite aprovechar la diversidad cultural para enriquecer el ambiente de trabajo y mejorar las relaciones interpersonales entre colaboradores. La interculturalidad, definida como el proceso de interacción constructiva entre personas de diferentes culturas, fomenta la comprensión mutua, el respeto y la valoración de las diferencias. Según Aguado (2003), la interculturalidad implica una actitud de apertura y disposición para

aprender de las diferencias culturales, favoreciendo la construcción de relaciones equitativas y la reducción de prejuicios. Este proceso, acorde con Earley & Mosakowski (2004), cuando se gestiona de manera adecuada, abre una puerta de oportunidades que impulsa la innovación, la colaboración y el enriquecimiento de los involucrados.

Una empresa multicultural, si bien, es aquella que integra a personas de diversas culturas en su plantilla, también establece políticas y prácticas organizacionales que valoran, respetan y promueven la diversidad como un valor estratégico. Según Thomas y Ely (1996), una empresa multicultural reconoce y celebra la diversidad de sus empleados, utilizando esta pluralidad como una ventaja. Este tipo de organizaciones se integran a diferentes contextos culturales y responden a las necesidades concretas de los mercados globales, creando un ambiente inclusivo y equitativo en el cual los colaboradores se sientan valorados y respetados. Weiner y Evans (2010), destacan que una empresa multicultural, no solo se beneficia de una fuerza laboral diversa que estimula la innovación y la creatividad, sino que también fortalece su capacidad para conectar con audiencias globales y diversificadas, logrando una mayor relevancia y productividad. Dicha productividad, desde la perspectiva de Fromm (1997), no ha de interpretarse desde una lógica mercantil, sino como el despliegue del potencial humano que permite a las personas relacionarse con autenticidad y libertad. Para Fromm, la productividad implica actuar desde el interior de uno mismo en conexión con la esencia humana, en lugar de responder a demandas de manera automatizada o impuesta por una autoridad. En este sentido, la interculturalidad puede ser vista como un medio para que los colaboradores desarrollen esta habilidad productiva, ya que el contacto con diferentes culturas favorece una comprensión más amplia de uno mismo y de los demás, lo que puede promover un ambiente de trabajo más humanista (Fromm, 1997).

En términos de liderazgo, los gerentes de colaboradores multiculturales enfrentan el desafío de gestionar sus estilos de liderazgo para fomentar una integración entre los colaboradores. Thomas y Ely (1996), señalan que, en lugar de considerar la diversidad cultural como un simple aspecto de cumplimiento o justicia social, las organizaciones han de tratarla como un recurso estratégico que impulsa la creatividad y fortalece la

integración en un entorno global. Según estos autores, una gestión efectiva de la interculturalidad mejora el rendimiento organizacional y también contribuye a un ambiente de trabajo inclusivo, donde los colaboradores se vivan valorados y respetados (Thomas & Ely, 1996).

Los gerentes han de desarrollar competencias en comunicación intercultural, entendida como la habilidad de transmitir y recibir una comunicación con sensibilidad hacia las normas y valores culturales de cada miembro del equipo. Thomas, Kerr y Schaubroeck (2007), enfatizan que la comunicación intercultural es fundamental para la cohesión y la sinergia de los colaboradores, ya que permite superar barreras culturales y facilita una comprensión clara y efectiva entre ellos y también con su líder.

Weiner y Evans (2010), destacan el papel de la multiculturalidad en el éxito de las estrategias organizacionales globales. Según estos autores, la integración de la diversidad cultural fomenta un ambiente organizacional inclusivo que promueve la equidad y el respeto. La multiculturalidad es una respuesta obligada ante las exigencias del mercado global, pero al tiempo, es una estrategia que, al fomentar la inclusión, fortalece la moral de los empleados y contribuye a la construcción de un ambiente de trabajo colaborativo y dinámico. Desde esta premisa, la interculturalidad en el entorno organizacional no ha de ser vista simplemente como la coexistencia de diversas culturas, sino como una oportunidad estratégica para impulsar el desarrollo humano y profesional de los colaboradores. Al gestionar adecuadamente la interculturalidad y al implementar un liderazgo sensible a las diferencias culturales, las organizaciones mejoran su competitividad, promueven un ambiente de trabajo en el que cada individuo pueda contribuir desde su autenticidad y potencial humano y con ello, alinearse con una visión productiva y humanista.

#### 4.5.1 La interculturalidad como puerta de oportunidades

La interculturalidad en el entorno organizacional, al implicar la coexistencia de diversas culturas, también establece una dinámica de aprendizaje mutuo que fortalece las

capacidades de innovación y crecimiento de la organización. Esto permite que las empresas desarrollen una ventaja competitiva en un complicado entorno global, al integrar perspectivas y habilidades diversas que enriquecen la toma de decisiones y la creatividad (Adler, 2002). La interculturalidad no es solo una estrategia para evitar conflictos, es una oportunidad para construir puentes de colaboración que, al ser gestionados con eficacia, promueven tanto el desarrollo personal como el organizacional.

Además, una empresa multicultural no solo refleja diversidad en su composición, sino en su práctica de inclusión activa y en su compromiso con la equidad. Para Nardon y Steers (2009), una empresa multicultural implementa políticas que valoran y respetan las diferencias culturales de sus empleados, utilizando esta diversidad como un recurso estratégico que beneficia la innovación y la cohesión interna. Esto se observa en diversas organizaciones (como L'Oréal), que han adoptado la multiculturalidad como una herramienta para fortalecer su capacidad de modelación y conexión con diferentes mercados globales, promoviendo una cultura organizacional inclusiva que fomenta la creatividad y la equidad (Weiner & Evans, 2010).

El papel de los líderes en la gestión intercultural es crucial, ya que facilitan la comunicación intercultural y promueven un ambiente de respeto y confianza. Según House et al. (2004), el liderazgo intercultural requiere habilidades de comunicación y también una sensibilidad hacia las normas y valores de cada cultura representada en el equipo. Esto ayuda a los líderes a manejar diferencias y a utilizar las experiencias diversas como una fuente de enriquecimiento colectivo, transformando los posibles desafíos en oportunidades de crecimiento y colaboración. Thomas, Kerr y Schaubroeck (2007), destacan que la habilidad de los líderes para gestionar eficazmente la comunicación intercultural es esencial para la cohesión y el rendimiento de los colaboradores multiculturales, ya que fomenta una comprensión clara y efectiva entre los colaboradores. La interculturalidad en las empresas permite construir una identidad organizacional más rica y diversa, donde cada cultura aporta a la creación de un ambiente inclusivo, equitativo, respetuoso y colaborativo. Como sugiere Trompenaars (1993), la diversidad cultural, gestionada adecuadamente, potencia la flexibilidad

adaptativa y la innovación al crear un espacio donde se valoran las diferentes perspectivas y se promueve un aprendizaje mutuo y constante. Así, en lugar de ver la diversidad como un reto a superar, la interculturalidad se convierte en una puerta de oportunidades, donde cada colaborador puede contribuir y enriquecer el entorno de trabajo. Esta perspectiva fomenta un ambiente laboral que no solo responde a los desafíos globales, sino que también contribuye al crecimiento humano y profesional de sus miembros.

## CAPÍTULO 5. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

En la investigación cualitativa el facilitador no se posiciona como un experto externo, sino como un otro dispuesto a dejarse tocar por la vivencia compartida. A diferencia de propuestas que buscan respuestas inobjetables, aquí no se impone: los posibles resultados se co-construyen gracias al encuentro del investigador con la población de estudio. En este caso, cada entrevista no solo ofreció acceso a la experiencia del entrevistado, puesto que también abrió el acceso a la experiencia de quien investiga a través de las resonancias que esas voces me despertaron.

El liderazgo se reveló como un campo relacional, emocional y ético. Los relatos no solo mostraron cómo se lidera, sino cómo se vive liderar: qué se teme, qué se anhela, y qué se sostiene a pesar de todo. Y en ese gesto de narrarse, los entrevistados también mostraron sus maneras de comprender el mundo, sus herramientas, sus límites y su humanidad. Desde esta perspectiva, la investigación no fue un proceso unilateral de recolección de datos, sino una experiencia dialógica en la que ambas partes fuimos transformadas. Acompañar sus procesos también fue repensar los míos. Así, la entrevista se volvió una práctica situada del encuentro: un espacio donde emergieron nuevas miradas, nuevas preguntas y, sobre todo, nuevas formas de relación con lo que llamamos liderazgo.

### 5.1 Metodología Cualitativa

El presente estudio se enmarca en la metodología cualitativa, la cual permite una comprensión profunda de las experiencias y perspectivas de los participantes en su contexto social. Esta metodología promueve la recolección de datos a través de métodos que posibilitan la interpretación de las experiencias subjetivas y las dinámicas interpersonales, en este caso, de los gerentes con sus colaboradores interculturales en una empresa multinacional. La elección de esta metodología responde a la necesidad de explorar cómo estas relaciones impactan el ámbito experiencial laboral y organizacional, reconociendo que cada participante aporta un contexto cultural y emocional único que

influye en la interacción cotidiana (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista, 2014).

La metodología cualitativa parte del reconocimiento de que la realidad social es construida por los significados que las personas atribuyen a sus experiencias. Desde el paradigma interpretativo, la comprensión del fenómeno ocurre en diálogo con el contexto y con los sujetos que lo viven. Como explican Quecedo y Castaño (2002), la investigación cualitativa busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de quienes los experimentan, privilegiando la inducción, la sensibilidad al contexto y la comprensión holística de la experiencia humana.

En esta línea, Gómez (2002), propone que la investigación de corte interpretativo no busca verdades universales ni generalizaciones, sino procesos de comprensión que mantengan el equilibrio entre el rigor metodológico y el respeto por la subjetividad. El investigador es partícipe del proceso y su propia vivencia se convierte en una fuente de interpretación y sentido. Así, la relación entre investigador y participante constituye un puente entre la realidad objetiva y la subjetiva, donde la teoría acompaña todo el recorrido—desde la elección del tema problema hasta la escritura de los resultados— generando una mirada flexible, creativa y humanista.

Siguiendo la propuesta de Quecedo y Castaño (2002), la investigación cualitativa se estructura en varias fases interrelacionadas que no necesariamente ocurren de forma lineal: a) La definición del estudio: que incluye la delimitación del problema y los marcos teóricos y propósitos, b) el establecimiento de los criterios y selección de los participantes y sus contextos, c) la recogida de los datos, sea mediante entrevistas fenomenológicas, observaciones, etc. y d) el análisis e interpretación: que incluye la reducción de los datos, la categorización y el establecimiento de relaciones y e) la verificación y disposición de los datos, que puede incluir la triangulación y validación de pares.

Esta metodología permite mantener un equilibrio entre la flexibilidad interpretativa y la sistematicidad analítica, por lo que los hallazgos emergen desde la experiencia vivida por los participantes y no desde preconcepciones teóricas.

## 5.2 Método Fenomenológico. Comprender desde la experiencia situada

El método fenomenológico crítico de investigación con base en el pensamiento de Merleau-Ponty desarrollado por Dantas y Moreira (2009), ofrece una vía para comprender el liderazgo como experiencia vivida, encarnada y situada. Este método deja de ver al investigador como un observador externo que convierte al otro en objeto; en cambio, lo sitúa como un sujeto en diálogo con otro sujeto, donde lo que emerge es una comprensión compartida y situada del mundo vivido.

Históricamente, la producción de conocimiento ha sido dominada por una lógica objetivista que separa al sujeto de su entorno, asumiendo que la generación de conocimiento puede alcanzarse desde una posición neutral. Frente a ello, este método parte de una premisa distinta: no hay una sola realidad, una sola forma de lograr conocimiento, sino múltiples formas, así como variaciones de la experiencia. “El mundo no es lo que yo pienso, sino aquello que yo vivo; estoy abierto al mundo, me comunico indubitablemente con él; pero no lo poseo, él es inagotable”, afirma Merleau-Ponty (1945/1994, citado en Dantas & Moreira, 2009, p. 248).

Desde esta perspectiva, lo que importa no es lo que el entrevistado “piensa sobre” el liderazgo, sino cómo lo ha vivido, cómo lo ha sentido en su cuerpo, en sus relaciones y en sus decisiones. Por ello, este método se centra en la descripción densa de las vivencias, recuperando los significados que se configuran en la intersubjetividad, el cuerpo, el tiempo y el espacio (Dantas & Moreira, 2009). Cada palabra, cada pausa, cada metáfora compartida durante las entrevistas constituye una puerta de entrada a ese mundo vivido que se busca comprender.

Trabajar con gerentes de una empresa multinacional implicó reconocerlos como sujetos que también se preguntan, se tensan y se conmueven. Como investigadora, no fui una observadora neutra: fui parte del tejido. El método fenomenológico crítico de Dantas y Moreira (2009), permitió sostener el posicionamiento de ese lugar entre el preguntar y el escuchar, entre acompañar y transformar.

Como señalan Dantas y Moreira (2009), la vivencia no es un dato que se recoge, sino una dimensión ambigua, dinámica y encarnada, que se construye a través del lenguaje aprendido, la historia personal y el entorno cultural. En sus palabras; “el hombre mundano es ambiguo, lo que amplía su abertura para la producción de significados de su experiencia vivida” (p. 248). Por eso, en lugar de buscar patrones generalizables, este método se enfoca en describir con cuidado la manera en que cada persona otorga sentido a lo que ha vivido en sus contextos relacionales.

Esta propuesta permite, además, identificar cómo el sujeto se posiciona en el mundo: cómo es modelado por su entorno, pero también cómo lo interpreta, lo habita y, en muchos casos, lo transforma. Tal como lo expresan Dantas y Moreira (2009), el objetivo es “darse cuenta del significado de la experiencia vivida, a partir de un campo intersubjetivo, articulado a las dimensiones espaciales, temporales, corporales e intersubjetivas de la existencia” (p. 249).

El uso de este método es pertinente porque permitió, no solo acceder a la complejidad del liderazgo en contextos multiculturales, sino también sostener un modo de escucha sensible que reconociera la subjetividad de los entrevistados como legítima y necesaria. El rigor no se expresó en la distancia, sino en la profundidad de la presencia y en la ética del encuentro.

Desde la perspectiva del paradigma interpretativo, la fenomenología se constituye en un camino que favorece el equilibrio entre lo subjetivo y lo objetivo, entre lo visible y lo implícito. Como afirma Gómez (2002), la investigación interpretativa busca “hacer explícito lo implícito, evidente lo que no es evidente y documentar lo no documentado”

(p. 46). Este propósito se alinea con la intención de este trabajo de comprender cómo los gerentes experimentan el liderazgo desde su corporalidad, su historia y sus vínculos, reconociendo que toda experiencia es un fenómeno encarnado y situado.

### 5.3 La entrevista fenomenológica: llave de entrada al mundo vivido del liderazgo

La entrevista fenomenológica fue el recurso metodológico utilizado para acceder a los significados, emociones, tensiones y sentidos que los gerentes entrevistados han construido a lo largo de su experiencia en el liderazgo. No se trató de un recurso técnico, sino de una práctica ética de escucha encarnada, tal como lo propone Moreno (2019), quien subraya que la entrevista fenomenológica es una forma de mirar y escuchar que se interesa por comprender las vivencias de cada persona desde su mundo vivido, en lugar de limitarse a recoger datos objetivos o discursivos.

Inspirado en la propuesta Merleau-Ponty y desarrollado metodológicamente por Dantas y Moreira (2009), este tipo de entrevista busca lo que el otro dice, y también, cómo lo dice, desde dónde lo vive y qué sentido le atribuye. La experiencia no es una respuesta a una pregunta; es una realidad encarnada que se despliega en la relación con el entrevistador. Como señala Moreno (2019), la entrevista fenomenológica no busca el *por qué* del fenómeno, sino el *para qué*, en el sentido del papel que juega la vivencia en la construcción del mundo de quien la relata

El trabajo con los cuatro entrevistados —todos gerentes con experiencia en contextos multiculturales— fue realizado a través de dos entrevistas fenomenológicas por persona. La primera sesión permitió recuperar experiencias significativas relacionadas con el liderazgo, mientras que la segunda se orientó a indagar cómo fueron vividas esas experiencias, qué sentido les atribuyen hoy y qué huella dejaron en su modo de ser con los otros. Esta estructura buscó respetar la temporalidad del relato y abrir espacios para que el significado emergiera en lugar de forzarlo. Durante las entrevistas realizadas, se procuró un espacio que permitiera la expresión libre, reflexiva y emocional.

Esta apertura metodológica implicó el uso de preguntas abiertas y una actitud fenomenológica sostenida: presencia, suspensión de juicios (en la medida de lo posible), respeto por los tiempos del otro y escucha de sus expresiones verbales, emocionales y corporales (Moreno, 2019).

Como afirman Guerrero-Castañeda, Menezes y Ojeda-Vargas (2017), lo que se recoge no es una descripción en bruto, sino un discurso ya estructurado, filtrado por el lenguaje, la cultura y la historia personal. El entrevistado elabora, reorganiza y resignifica su vivencia al narrarla y el facilitador-investigador tiene la responsabilidad de sostener ese proceso sin interferir desde sus propios marcos. Se busca lo que Moreno (2019), llama el flujo interpersonal de producción de sentido. Además, se reconoció la importancia de recuperar tanto lo vivido de forma pre-reflexiva como lo reflexionado, es decir, tanto aquello que la persona experimentó sin necesariamente haberlo conceptualizado, como aquello que ha podido simbolizar, nombrar y jerarquizar. Esto permitió acceder no solo a narrativas, sino también a gestos, silencios, pausas y corporalidades que, como sugiere Moreno (2019), han de ser atendidas como partes vivas de la experiencia.

Algunas de las líneas que guiaron esta práctica fueron: a) disponibilidad y presencia, para propiciar un ambiente de confianza, b) escucha activa postergando los juicios y permitiendo que el otro se expresara, c) uso del lenguaje del entrevistado, retomando sus palabras y significados para verificar comprensión (Moreno, 2019), d) propuestas tentativas de simbolización, que buscan resonar con lo que el entrevistado tal vez no ha podido expresar aún, y e) preguntas abiertas, que invitan al entrevistado a observar nuevos aspectos de su experiencia vivida.

Como enfatiza Moreno (2019), en esta modalidad de entrevista las técnicas están al servicio de la actitud: no son las preguntas las que generan el sentido, sino el vínculo que se construye. El entrevistador no impone dirección, sino que acompaña la emergencia del relato del otro, favoreciendo así la—autocomprensión, incluso la transformación. Por ello, la entrevista fenomenológica no solo recogió información, sino

que propició un espacio de conciencia. Cada encuentro fue también una posibilidad de reflexión para el entrevistado y para mí como interlocutora. Al sostener el relato del otro con respeto, apertura y presencia, se habilitó un espacio donde el liderazgo pudo ser narrado no como rol funcional, sino como una vivencia humana compleja.

#### 5.4 Procedimientos de Análisis

En consonancia con la propuesta de Dantas y Moreira (2009), el análisis fenomenológico adoptado en esta investigación partió de una postura ética y dialógica que favorece un encuentro entre subjetividades, más allá de una lectura puramente técnica del discurso. Las estrategias de intervención fenomenológica, como afirman los autores, han demostrado ser “eficientes y viables como procedimiento de colecta y, sobre todo, como postura favorecedora de un clima dialogal menos formal y directivo” (p. 252). Esta apertura metodológica resultó especialmente pertinente para acceder al mundo vivido de los gerentes entrevistados.

De acuerdo con Cáceres (2003), el análisis cualitativo de contenido constituye una alternativa metodológica que aporta sistematicidad y profundidad al estudio de fenómenos sociales complejos. Este procedimiento se desarrolla en seis fases: la selección del objeto de análisis, el preanálisis o primera organización del material, la definición de unidades de análisis, el establecimiento de reglas y códigos de clasificación, el desarrollo de categorías y la integración de los hallazgos. Estas etapas permiten que la interpretación emerja de los datos en un proceso inductivo, pero controlado metodológicamente.

El análisis se estructuró a partir de un recorrido sistemático en varias etapas, que buscó preservar la riqueza experiencial de cada entrevistado sin reducir su relato a categorías rígidas. Para ello, se construyeron “Fichas de sistematización” por sesión, organizadas en torno a:

- Un relato denso de lo sucedido, recuperando fragmentos significativos de la narrativa.
- La identificación de categorías iniciales a partir de la problematización, enriquecidas con ejemplos narrativos, tensiones y dilemas vividos.
- La identificación de posibles categorías emergentes sustentadas en los significados construidos durante la sesión.
- Un espacio de reflexión desde la implicación personal del facilitador-investigador, reconociendo resonancias, tensiones y aprendizajes.

Esto permitió visibilizar lo que fue dicho, cómo fue dicho y desde qué experiencia encarnada. Las entrevistas fueron analizadas respetando la secuencia del diálogo, priorizando las frases textuales y los silencios cargados de sentido y organizando el material en tablas que facilitaron el seguimiento y contraste entre sesiones.

En la siguiente tabla se muestran los procedimientos metodológicos señalados por el método de Dantas-Guedes y Moreira (2019), utilizado. *La Tabla 3. Procedimientos metodológicos. Análisis descriptivo de los movimientos* presenta de forma estructurada fragmentos significativos de los relatos de los gerentes entrevistados, mostrando cómo se manifiestan, resignifican y encarnan sus experiencias de liderazgo y relación interpersonal en contextos organizacionales interculturales. Cada movimiento recoge una expresión clave del entrevistado, su descripción contextual, una interpretación de su sentido y un análisis fenomenológico que revela cómo estos gestos concretos —como la cercanía, la escucha, la transparencia, la vulnerabilidad y la firmeza— configuran un liderazgo ético y relacional.

Tabla 3. Procedimientos metodológicos. Análisis descriptivo de los movimientos

MOVIMIENTOS	DESCRIPCIÓN	VERSIÓN DE SENTIDO	SALIENDO DEL PARÉNTESIS
“Duna”: Me gusta ponerles la mano en el hombro y decirles: '¿cómo estás?', porque muchas veces nadie les pregunta eso.	Relata un gesto de cercanía física y emocional hacia sus colaboradores.	Conectar desde el afecto abre un espacio de confianza y validación mutua.	Este gesto se comprende como una forma concreta de presencia, desde el enfoque de la fenomenología encarnada.
“Pradera”: Mi estilo de liderazgo es respetar, ser amable, y recibir eso a cambio.	Expone una visión recíproca del liderazgo donde el trato digno genera dignidad.	La amabilidad como una fuerza estructurante de la interacción.	Aquí se observa la ética relacional de un liderazgo que se construye en la intersubjetividad.
“Duna”: Si quiero que hagan algo, les explico el por qué y escucho sus opiniones.	Describe una lógica colaborativa para tomar decisiones.	La transparencia y la escucha generan apropiación de las acciones.	Implica que el líder no solo dirige, sino que co-crea sentido junto con el equipo.
“Mar”: Tuve que aprender a tener conversaciones difíciles sin dejar de ser accesible.	Reconoce el desafío de balancear cercanía y firmeza.	Marca el paso de un liderazgo complaciente a uno que sostiene el conflicto.	Habita la tensión entre sostener el vínculo y poner límites como acto ético.
“Duna”: Antes solo quería agradar, ahora sé que también tengo que marcar límites.	Reflexiona sobre una transformación personal en su rol.	El deseo de ser aceptado cede ante la responsabilidad de cuidar al otro.	Confrontar desde el cuidado implica un movimiento de madurez emocional.
“Bosque”: La estructura es importante, porque sin ella, el equipo se desordena.	Identifica la necesidad de marcos claros para el funcionamiento colectivo.	El orden no anula la libertad, sino que la posibilita.	Desde lo fenomenológico, el límite puede vivirse como continente protector.
“Duna”: A veces me equivoco, pero les digo 'me equivoqué'.	Manifiesta una postura vulnerable ante su equipo.	El reconocimiento del error como acto de congruencia.	Humanizar el rol del líder refuerza el lazo de confianza y legitimidad.
“Bosque”: No puedes liderar desde lejos, tienes que estar ahí, presente.	Defiende la presencia corporal y emocional como forma de liderazgo.	El estar-en-el-mundo compartido genera resonancia afectiva.	El líder es también un cuerpo que acompaña, observa y escucha.
“Duna”: Hay días en los que no estoy bien, y se vale decirlo.	Nombra la legitimidad de mostrarse auténtico en la vulnerabilidad.	Rompe con la expectativa del líder invulnerable.	La fenomenología permite pensar el malestar como parte del estar-siendo en el rol.

“Bosque”: A veces lo más importante es escuchar sin juzgar.	Enfatiza el acto de escucha como medio de contención.	La escucha es el espacio donde el otro puede ser sin defensa.	Se trata de una suspensión del juicio que habilita la emergencia del sentido del otro.
---	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

Estos procedimientos no pretendieron homogeneizar las experiencias de los entrevistados, sino dejar que cada voz tuviera su singularidad en coherencia con el carácter intersubjetivo del encuentro. Se dio lugar a los matices, las ambigüedades, las contradicciones y también a los gestos de transformación que surgieron a lo largo del proceso. La herramienta de la tabla sirvió como un contenedor flexible para registrar los movimientos del sentido. En ella se integraron las categorías, subcategorías, fragmentos narrativos relevantes y reflexiones que emergían tanto del discurso como del encuentro. Esta modalidad de análisis fue útil para comprender cómo se vive el liderazgo desde la relación interpersonal y qué tensiones, descubrimientos o aperturas genera en el contexto organizacional.

#### 5.4.1 Instrumentos Metodológicos

Para la recolección, organización y análisis de la información en esta investigación, se utilizaron diversos instrumentos metodológicos diseñados para profundizar en la experiencia vivida de los entrevistados desde el método fenomenológico. Estos recursos facilitaron tanto la apertura del relato como su posterior sistematización y análisis:

- **Entrevistas piloto:** permitieron afinar el encuadre, la estructura y la actitud facilitadora antes de las entrevistas formales.
- **Entrevistas fenomenológicas:** fueron el instrumento central de recolección de información, orientadas a acceder al mundo vivido de cada gerente desde una perspectiva crítica y situada.
- **Cuestionario general:** se aplicó con el fin de contextualizar al entrevistado (edad, país de residencia, antigüedad en el puesto, entre otros datos relevantes).

- **Cuestionario de inicio de experiencia:** orientado a registrar las condiciones previas y expectativas con las que el entrevistado llegaba a la sesión.
- **Cuestionario de finalización de entrevista:** permitió captar percepciones inmediatas al cierre de cada encuentro.
- **Cuestionario de finalización de experiencia:** aplicado tras la segunda entrevista, con el objetivo de conocer la valoración global del proceso.
- **Fichas de sistematización:** herramienta de análisis construida a partir de cada sesión, que permitió recuperar fragmentos clave, explorar categorías, y generar reflexiones desde la implicación personal.
- **Audio-grabaciones:** permitieron registrar fielmente las entrevistas para su posterior revisión y análisis.
- **Transcripciones:** realizadas a partir del audio, manteniendo la fidelidad de los dichos y silencios significativos, bajo formato de turnos de habla.
- **Identificación de categorías preliminares:** a partir del diseño teórico del TOG y los primeros acercamientos al material.
- **Creación de tabla de análisis:** herramienta estructural para organizar categorías, subcategorías, fragmentos narrativos y reflexiones asociadas.
- **Afinación de categorías y subcategorías:** resultado del trabajo interpretativo y relacional entre teoría y narrativa.
- **Descripciones fenomenológicas:** redacciones densas orientadas a recuperar el sentido de las vivencias en su complejidad y singularidad.

Estos instrumentos permitieron sostener una práctica investigativa coherente con el campo del Desarrollo Humano y la fenomenología crítica de Dantas y Moreira (2009), cuidando la profundidad, el respeto y la autenticidad de cada encuentro.

#### 5.4.2 Categorización

La identificación de las categorías de análisis se fue configurando a lo largo del trabajo de campo mediante las entrevistas fenomenológicas a cuatro gerentes de empresas

multinacionales, todos con experiencia en contextos laborales interculturales. La estructura de doble sesión permitió profundizar tanto en los relatos como en la forma en que estos eran vividos, sentidos y resignificados por cada entrevistado.

Desde el diseño de las entrevistas, se partió de algunas categorías iniciales a partir de la problematización, las que se fueron afinando conforme se realizaba el trabajo de sistematización. Las “Fichas de sistematización” elaboradas tras cada sesión incluyeron fragmentos significativos, resonancias del facilitador, descripciones fenomenológicas y la identificación de subcategorías emergentes, construidas a partir de lo narrado por los entrevistados.

Estas categorías, lejos de imponerse desde el marco teórico, fueron cobrando forma en el diálogo con la experiencia del otro, manteniendo una postura fenomenológica y respetuosa de su subjetividad. La tabla a continuación resume el resultado de la categorización, en donde se recogen los núcleos temáticos más recurrentes y significativos en las narrativas de los entrevistados.

Tabla No. 4 Categorías y subcategorías de la investigación

Categorías	Descripción	Subcategorías
Entre la relación humana y la exigencia funcional: la tensión de liderar	Dilemas que enfrentan los gerentes al intentar establecer vínculos genuinos sin comprometer su rol jerárquico.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los límites en el desempeño de un gerente</li> <li>2. Los riesgos de un líder que se muestra cercano</li> <li>3. Exigencia de resultados vs el cuidado del vínculo</li> </ol>
La autenticidad: una paradoja del liderazgo	Tensiones entre la expresión de la autenticidad y las expectativas institucionales del rol de liderazgo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La gestión cultural como reto a la autenticidad.</li> <li>2. La experiencia en el ejercicio del liderazgo</li> <li>3. La relación interpersonal y sus circunstancias</li> </ol>

El liderazgo en tránsito: de la gestión emocional al encuentro intercultural	Conflictos entre mostrarse vulnerable y sostener la imagen de fortaleza esperada socialmente en el cargo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La labor emocional en el liderazgo</li> <li>2. La relación con una empresa multicultural</li> </ol>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia

## 5.5 Diseño de la Investigación

Inicialmente, la planeación contemplaba realizar una intervención en la modalidad de taller grupal, sin embargo, debido a la complejidad de los horarios y la alta carga de ocupaciones de los gerentes de empresas multinacionales, fue necesario ajustar el diseño metodológico y optar por una investigación desde la Metodología Cualitativa, utilizando el Método Fenomenológico Crítico de Investigación basado en el pensamiento de Merleau-Ponty, siguiendo la propuesta de Dantas-Guedes y Moreira (2009). Posterior a las “Entrevistas Piloto” —descritas en apartados previos— y considerando las necesidades detectadas en la población y las categorías iniciales identificadas, se realizó un nuevo acercamiento para contactar a posibles candidatos a participar en las entrevistas fenomenológicas. En total, se contemplaron cinco gerentes como candidatos iniciales, sin embargo, debido a cambios en su disponibilidad y a la rotación de puestos en la estructura organizacional, uno de ellos declinó su participación por cuestiones de agenda, resultando finalmente cuatro gerentes, quienes sostuvieron su compromiso y participaron en las sesiones, cada uno aportando desde la singularidad de su trayectoria y estilo de liderazgo.

El diseño de la investigación se estructuró a partir de una lógica flexible y situada, acorde con los principios de la fenomenología crítica. Se tomaron en cuenta tanto las condiciones profesionales y personales de los entrevistados —todos gerentes en activo dentro de una empresa multinacional— como la disponibilidad horaria y la necesidad de construir un espacio propicio para la reflexión profunda.

## **Gestión de las entrevistas**

Los entrevistados fueron contactados de manera directa, vía presencial o virtual, explicándoles detalladamente el objetivo de la investigación, el enfoque metodológico desde el Desarrollo Humano y el papel que jugaría su participación. A cada uno se le compartió el encuadre ético del proyecto (uso de seudónimos y resguardo de datos personales), los tiempos estimados de cada sesión y la estructura de las entrevistas: dos por persona, con un espacio intermedio para permitir elaboración y resonancia.

Se procuró que las entrevistas fenomenológicas se realizaran en un ambiente que favoreciera la apertura y el diálogo, garantizando confidencialidad, respeto y la ética profesional. En la mayoría de los casos, las entrevistas se llevaron a cabo de manera virtual dada la ubicación geográfica de los entrevistados y las restricciones logísticas relacionadas con sus funciones ejecutivas y husos horarios, sin embargo, también se llevaron a cabo entrevistas presenciales cuando las circunstancias lo permitieron.

## **Planeación de las entrevistas**

- Se diseñaron guías de preguntas abiertas para cada sesión, centradas en explorar la experiencia vivida del liderazgo desde distintas dimensiones: relacional, emocional, ética y profesional.
- Se prepararon los instrumentos metodológicos complementarios (los diferentes cuestionarios, “Fichas de sistematización”, etc.) y bitácoras reflexivas.
- Se acordaron fechas y horarios, respetando tanto los ritmos de trabajo de los entrevistados como las condiciones necesarias para sostener un encuentro dialógico y reflexivo.

La Tabla No. 5 sintetiza una representación simbólica de cada uno de los gerentes entrevistados usando metáforas que evocan su estilo de liderazgo y su forma de habitar la relación interpersonal con sus equipos de trabajo. Para cada seudónimo se describe una imagen simbólica que refleja su modo de estar y de conducir, junto con su estilo de liderazgo, los años de experiencia acumulados y una frase guía que resume su perspectiva vital y profesional. Este recurso permite capturar de manera sensible la diversidad de trayectorias, matices emocionales y modos de acompañar de los gerentes, aportando un enfoque humanista que reconoce la singularidad de cada historia y cómo esta influye en la dinámica relacional dentro del contexto organizacional.

Tabla No. 5 Los entrevistados. Metáforas que les caracterizan

Seudónimo	Imagen simbólica	Estilo de Liderazgo	Años de experiencia	Frase Guía
“Duna”	Silencio y forma mutable	Resiliente, estructurado, transformación sin estridencia	4	El viento no destruye, esculpe
“Mar”	Movimiento y cambio	Fluidez emocional, intensidad, cambiante	8	La calma también tiene mareas
“Pradera”	Calidez y sostén cotidiano	Cuidado, cercaria, acompañamiento emocional	20	No todo lo que sostiene hace ruido
“Bosque”	Complejidad y refugio	Protección, experiencia acumulada, sabiduría	10	En lo espeso también se encuentra el camino

Fuente: Elaboración propia

## Dificultades encontradas

A lo largo del proceso se presentaron algunas dificultades que marcaron la dinámica del trabajo de campo:

- Debido a las responsabilidades ejecutivas de los entrevistados, las entrevistas debieron realizarse en horarios vespertinos o nocturnos, después de las 7:00 p.m., lo cual implicó ajustes por parte de la facilitadora-investigadora para conciliar tiempos laborales y logísticos.
- En algunos casos, las entrevistas virtuales se vieron afectadas por interrupciones técnicas o ambientales, lo que provocó pérdida de continuidad en momentos de profunda reflexión. Fue necesario recuperar la conexión emocional y el hilo narrativo con sensibilidad y contención.

A continuación, el calendario de entrevistas

Tabla 6 Calendario de entrevistas y fecha de realización

Entrevistas	Fecha programada	Observaciones	Fecha de realización
Entrevista 1 "Pradera"	01/03/2025	Se realizó	01/03/2025
Entrevista 2 "Pradera"	08/03/2025	Se realizó	08/03/2025
Entrevista 1 "Mar"	12/03/2025	Se realizó	12/03/2025
Entrevista 2 "Mar"	23/03/2025	Reprogramada por trabajo	25/03/2025
Entrevista 1 "Duna"	03/04/2025	Se realizó	03/04/2025
Entrevista 2 "Duna"	10/04/2025	Se realizó	10/04/2025

Entrevista "Bosque"	1	23/04/2025	Se realizó	23/04/2025
Entrevista "Bosque"	2	30/04/2025	Reprogramada por viaje de trabajo	02/05/2025

Fuente: Elaboración propia

## Registro y análisis

Todas las entrevistas fueron audio-grabadas con consentimiento previo y posteriormente transcritas de forma literal. Se utilizó un formato de turnos de habla para resguardar tanto el ritmo conversacional como los matices emocionales del diálogo. Este material fue la base para el trabajo de sistematización, codificación fenomenológica y reflexión crítica desarrollado a lo largo del análisis.

### 5.6 La ética en la investigación cualitativa: presencia, resguardo y vínculo

En la investigación cualitativa los aspectos éticos no son una formalidad adicional, sino el fundamento desde el cual se sostiene todo el trabajo. Se parte del reconocimiento de que el otro, como interlocutor, aporta no solo datos, sino una visión situada del mundo, de las relaciones y de sí mismo. Esto exige una actitud abierta, sensible y consciente por parte del facilitador-investigador, quien se posiciona desde la escucha y la disponibilidad al encuentro.

Desde esta perspectiva, se asumió que cada uno de los entrevistados, no solo compartía su visión del liderazgo, sino también sus formas de habitarlo emocionalmente. Como afirman Viorato y Reyes (2019), la investigación cualitativa tiene el compromiso

de comprender los fenómenos desde la realidad que perciben las personas, procurando una lectura compleja de los significados que ellas mismas construyen.

El punto de partida de esta investigación fueron las personas, no como objetos de estudio, sino como sujetos con su voz, historia y narración. Por ello, se respetaron los principios fundamentales de la ética en la investigación: se informó con claridad a los entrevistados sobre los objetivos, el uso académico del material, su derecho a retirarse en cualquier momento y la protección de sus datos. Estos acuerdos quedaron documentados en el Consentimiento Informado, el que fue firmado antes de iniciar las sesiones. A través de este documento, los participantes autorizaron el uso de sus testimonios para fines académicos, resguardando su identidad mediante seudónimos.

Este resguardo ético implicó también una tarea continua de interpretación cuidadosa. Como señalan Viorato y Reyes (2019), el investigador ha de reconstruir los significados sin reducir al otro, ni distorsionar su complejidad vivencial. La categoría de persona, como lo plantea González (2002), exige ser reconocida no solo como fuente de información, sino como un otro que tiene derecho a la réplica, a la expresión y a la argumentación.

En las entrevistas, la ética se vivió como una forma de presencia. No bastaba con aplicar criterios técnicos: se requería sostener una disposición que invitara a la apertura. Como recuerdan Salazar, Icaza y Machado (2018), la ética en la investigación es una ética aplicada, situada en cada interacción concreta y no puede desvincularse del modo en que se produce el conocimiento. Cada sesión fue, entonces, un acto de co-construcción donde el respeto, el consentimiento, el silencio y la contención fueron formas de cuidado.

Otro aspecto central fue la implicación personal. En este trabajo, acompañar al otro también implicó mirarme a mí misma. La supervisión brindada por mi asesora y las sesiones colectivas de reflexión me permitieron revisar mis propias resonancias, juicios y tensiones. Comprendí, como también expresa González (2002), que el conocimiento que transforma es aquel que abre posibilidades de superación, tanto en la población como en el investigador. Me vi afectada, tocada, transformada. La ética no fue solo una exigencia metodológica, sino un lugar de encuentro.

Finalmente, la ética también supuso reconocer los supuestos desde los cuales se investiga: qué datos se eligen, qué problemas se formulan y cómo se llega a presentar al otro. En esta investigación, estos supuestos fueron permanentemente revisados para no encasillar a los entrevistados, sino para permitir que sus voces emergieran desde su propia narrativa, respetando su deseo de revelarse desde su singularidad.

# CAPÍTULO 6. PROCESO EXPERIENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

## **Introducción: Miradas que se transforman**

En este apartado se presenta una reflexión en torno al camino recorrido como facilitadora-investigadora desde el campo del Desarrollo Humano, en el marco del Trabajo de Obtención de Grado titulado *La relación interpersonal y su papel en el bienestar laboral. Un encuentro entre gerentes de empresas multinacionales con sus colaboradores interculturales*. A través de entrevistas fenomenológicas, se buscó comprender cómo los líderes significan su experiencia de liderazgo en contextos culturalmente diversos.

La metodología fenomenológica permitió acceder a las vivencias profundas de los gerentes que, desde trayectorias distintas, compartieron los sentidos, tensiones y emociones que atraviesan su forma de liderar. En cada sesión se fue revelando, no solo su manera de habitar el rol, sino también las condiciones relacionales que posibilitan o entorpecen el bienestar dentro de la organización. Esta perspectiva se fundamenta en autores como Merleau-Ponty referido por Dantas y Moreira (2009), quien plantea que la experiencia del mundo es siempre vivida desde el cuerpo y la intersubjetividad, y Dantas y Moreira (2009), articulan la fenomenología con una mirada crítica que reconoce los condicionamientos sociales sin perder de vista la vivencia situada.

Para ello se diseñó un programa de dos entrevistas fenomenológicas por cada gerente, estructuradas para profundizar progresivamente en su experiencia. La primera estuvo orientada a recuperar eventos significativos relacionados con el liderazgo, permitiendo al entrevistado hacer contacto con escenas vividas. La segunda se centró en cómo estas experiencias fueron habitadas corporal y emocionalmente, explorando los significados construidos en torno a ellas y su impacto en el vínculo con los otros. Inicialmente se contempló la posibilidad de realizar un taller grupal, sin embargo, debido

a la alta demanda (en tiempo) de la población objetivo y a la dificultad de coordinación entre horarios y zonas horarias —ya que los entrevistados se desempeñan en distintas locaciones— se optó por llevar a cabo una investigación utilizando como instrumento metodológico la entrevista fenomenológica. Esta decisión también favoreció un espacio más íntimo y reflexivo, coherente con el encuadre del método fenomenológico.

La población fue cuidadosamente seleccionada. Todos los entrevistados forman parte de la misma empresa multinacional y han ocupado, al menos, un puesto de nivel gerencial. Se les presentó el objetivo de la investigación y su relación con la construcción de un Trabajo de Obtención de Grado (TOG), así como el encuadre metodológico y ético. Aquellos cuyo interés y disponibilidad coincidieron con la propuesta aceptaron participar voluntariamente. Los criterios de inclusión consideraron experiencia en liderazgo, trabajo en contextos multiculturales y disposición a involucrarse en un proceso reflexivo.

Desde este encuadre, se recupera también el valor de la facilitación como una presencia ética y sensible que habilita el despliegue del sentido. Carl Rogers (1975), señala que el vínculo empático, la autenticidad y la aceptación incondicional son condiciones facilitadoras del crecimiento. En este proceso, dichas actitudes -y la relación que emerge de estas-, fueron puestas en juego no solo hacia los entrevistados, sino también hacia mí misma, a medida que la supervisión y la reflexión me invitaban a mirar mis propias resonancias, tensiones y aprendizajes.

La supervisión se convirtió en un espacio clave de integración. Fue a través de este acompañamiento que pude reconocer cómo, al abrirme al relato del otro, también me iba encontrando con mis propios ecos. Me vi experimentando sus dilemas, sus miedos, sus expectativas. Comprendí que el trabajo con la implicación personal no me contenía: me conectaba. Como escribí en mi última bitácora: “Me fui reflejando y resonando en las emociones de los entrevistados. Fue como si al conectar con ellos también conectara conmigo”. Esta vivencia no solo fortaleció el proceso metodológico, sino también la ética de la escucha que sustenta todo el trabajo.

El propósito de este capítulo es dar cuenta de los descubrimientos que se fueron teniendo a lo largo de las entrevistas fenomenológicas y de la transformación en mi manera de comprender la relación interpersonal como eje del bienestar laboral. También se recupera el papel de la supervisión como un espacio de afinación ética y metodológica que enriqueció la calidad de las intervenciones y profundizó mi comprensión del fenómeno investigado.

## 6.1 Un mapa emocional: perfil de los gerentes entrevistados

La población con la que trabajé está conformada por cuatro gerentes de empresas multinacionales que lideran equipos interculturales. Todos ellos tienen trayectorias consolidadas, responsabilidades estratégicas y experiencia en contextos corporativos complejos. Sin embargo, lo que más se destacó en sus relatos no fue su formación técnica, sino la carga emocional, ética y relacional que implicaba su rol. La siguiente tabla muestra las características de los participantes.

Tabla 7. Tabla de características de los participantes

Seudónimo	Imagen Simbólica	Estilo de Liderazgo	Años de experiencia	Frase Guía
"Duna"	Silencio y forma mutable	Resiliente, estructurado, transformación sin estridencia	4	El viento no destruye, esculpe
"Mar"	Movimiento y cambio	Fluidez emocional, intensidad, cambiante	8	La calma también tiene mareas
"Pradera"	Calidez y sostén cotidiano	Cuidado, cercanía, acompañamiento emocional	20	No todo lo que sostiene hace ruido
"Bosque"	Complejidad y refugio	Protección, experiencia acumulada, sabiduría	10	En lo espeso también se encuentra el camino

Fuente de elaboración: propia

Se trata de personas altamente comprometidas, que viven el liderazgo como una práctica exigente, muchas veces solitaria y marcada por tensiones entre cercanía y objetividad. A pesar de sus diferencias en estilo, edad y nacionalidad, comparten el deseo de ejercer un liderazgo más humano, más ético, más consciente. La mayoría ha

transitado por procesos personales significativos y ha desarrollado cierta autorreflexión, aunque también enfrentan resistencias para mostrarse vulnerables dentro de su organización.

## 6.2 Tensiones, errores y hallazgos: lo que se aprende en el campo

A lo largo de las entrevistas fenomenológicas surgieron diversos retos que implicaron ajustes profundos en la manera de escuchar, preguntar y contener. Uno de los principales desafíos fue sostener una escucha fenomenológica sin dirigir o anticipar las respuestas, especialmente cuando los entrevistados se encontraban en contacto con emociones intensas o compartían decisiones difíciles.

En la entrevista con “Duna”, por ejemplo, resultó desafiante no intervenir cuando relató su lucha con el perfeccionismo y la autocrítica. El acierto fue sostener el silencio y permitir que profundizara en su propia reflexión, confiando en que otro desplegara su sentido. Como lo plantea Holschmit (2014), la facilitación implica escuchar desde un lugar profundo, permitiendo que emerjan los significados sin imponer interpretaciones.

Otra tensión relevante fue la necesidad de contenerme emocionalmente sin desbordarme, especialmente en sesiones como la de “Pradera”, donde se abordaron cuestiones relevantes como los despidos y el sufrimiento de otros. La pregunta que apareció en mí fue: “¿Desde dónde escucho esto sin caer en la compasión superficial ni en el control técnico?”. Esta tensión entre sostener y regular mis propias emociones se volvió un aprendizaje central.

También fue desafiante reconocer que no siempre era posible seguir el guion de la entrevista tal como estaba previsto. Las entrevistas, si bien partían de una estructura, demandaban flexibilidad. En varios momentos, como en la conversación con “Mar” elegí dejar de lado la pregunta que tenía para quedarme con una emoción que había surgido. El respeto al ritmo del otro también se volvió una guía.

Un aprendizaje clave fue que generar un clima de confianza desde los primeros minutos de la sesión era más relevante que cualquier marco teórico. Como se observó con “Bosque”, cuando la confianza está presente, los entrevistados se permiten contactar con su vivencia de manera más íntima. Esa apertura no es producto del azar, sino de una relación y una presencia que se sostiene.

Finalmente, una sugerencia para futuras investigaciones es mantener una atención flotante no solamente en lo dicho, sino también en lo corporal: los silencios, la respiración, los cambios sutiles en el tono. Como plantean Dantas y Moreira (2009), la fenomenología crítica exige estar presentes no como técnicos, sino como cuerpos que sienten con el otro. Ahí, muchas veces, se alojan los quiebres más significativos.

### 6.2.1 Dificultades y aprendizajes desde la facilitación fenomenológica

Realizar entrevistas fenomenológicas desde el marco del Desarrollo Humano implicó habitar múltiples tensiones que me desafiaron, tanto técnica, como emocionalmente. Una de las principales dificultades fue confiar en el ritmo de los entrevistados, sin forzar ni precipitar significados. Aprendí que cada entrevistado necesitaba distintos tiempos y formas para desplegar su experiencia: mientras algunos accedían de forma inmediata a su mundo personal, otros requerían sostener el relato desde lo cotidiano hasta llegar a un punto más íntimo.

Uno de los errores que reconozco fue retomar una estructura fija en una de las primeras entrevistas, lo que me generó una sensación de "desvío" de la experiencia vivida. La supervisión me ayudó a ver que este intento respondía a una necesidad de control, más que a una escucha auténtica. A partir de ahí, mi intervención se volvió más fluida y situada.

Entre los aciertos más significativos estuvo el uso del silencio como herramienta de profundización. Como ocurrió con “Duna” o “Pradera”, muchas veces el momento más revelador no surgía de una pregunta, sino de un espacio donde el entrevistado se

encontraba consigo mismo. También resultó clave sostener una presencia y una relación que no interpretara ni etiquetara, sino que acompañara con apertura.

Otro aprendizaje valioso fue el impacto de lo no dicho: los gestos, las pausas, la forma en que se nombra o no se nombra algo. Esto se evidenció particularmente con “Mar” quien, desde una estructura discursiva muy cuidada logró, sin embargo, revelar contradicciones vitales cuando se permitió hablar desde la emoción.

### 6.3 El espejo del facilitador: comprenderme a través del otro

Facilitar-investigar desde el enfoque fenomenológico no significó solamente llevar a cabo una entrevista; fue, sobre todo, habitar un encuentro entre personas. Cada sesión fue una posibilidad de relación, donde el otro se revelaba, no como entrevistado, sino como alguien que, con su experiencia, también me transformaba. Aprendí que la neutralidad es una ilusión cuando se trata de escuchar profundamente al otro. Como señala Schmid (2008), “en-contrar otra persona significa primero que nada reconocer que el Otro realmente ‘está (posicionado) contra’, porque es esencialmente diferente de mí” (p. 4). Reconocer a los gerentes entrevistados desde su singularidad me permitió acoger su mundo personal, su liderazgo situado y también descubrir qué de mí resonaba con cada uno de ellos.

Los relatos de los entrevistados se convirtieron en caminos hacia mi propia experiencia. En la duda constante de “Mar” entre mostrarse humano o sostener la imagen del líder fuerte, identifiqué una tensión que también he vivido en mi propia trayectoria profesional. Con “Duna”, cada palabra atravesada por la exigencia personal me recordó mis propios mandatos de perfección y el costo emocional de sostenerlos. La reflexividad de “Bosque” me confrontó con mis propias búsquedas de equilibrio y sentido; fue una presencia que no solo narró, sino que iluminó posibilidades. Y “Pradera”, con su forma de hablar desde la contención, me recordó cuánto se puede decir incluso desde el silencio.

Facilitar implicó dejarme afectar. Como expresa Rombauts (1984, citado en Lietaer, 1997), “es el cliente quien sostiene otro espejo frente a mí, mostrándome lo que soy, siento y experimento” (p.43). Cada entrevista fue, en ese sentido, una experiencia bidireccional: el otro se revelaba y, al hacerlo, me ayudaba a revelarme a mí también. La fenomenología no solo me dio una metodología, sino una ética de presencia: estar sin invadir, resonar sin interpretar, sostener sin dirigir, en la medida de lo posible.

Esta implicación se sostuvo en la reflexión permanente, en la escritura de las “Fichas de sistematización”, en el espacio de supervisión y en el acompañamiento de la teoría. Siguiendo a Schmid (2008), ser empático implica “exponerse uno mismo a la presencia del otro, estar abierto a ser tocado existencialmente por la realidad de otra persona y tocar su realidad” (p. 7). Así entendida, la empatía no es una herramienta sino una disposición existencial. Esta forma de presencia fue decisiva para que los entrevistados se sintieran seguros, para que pudieran nombrar con mayor profundidad sus experiencias y para que el proceso adquiriera un verdadero valor transformador.

Como sostiene Barceló (2012), “lo más importante en la facilitación es la creación de un clima de seguridad y libertad psicológica en la que el cliente se sienta profundamente aceptado y comprendido” (p. 133). Para hacer posible este clima, el facilitador ha de disponer de una actitud de presencia vivencial que va más allá de lo técnico: una manera de habitar el encuentro. Esta experiencia me permitió comprender que el rol del facilitador en entrevistas fenomenológicas no se limita a conducir el proceso: también es atravesado por él. El vínculo se convierte en un espacio de co-construcción de sentido donde el facilitador, lejos de ser un observador neutral, es un sujeto implicado que se transforma al acompañar. En esta línea, Gerald Egan (1981), resalta que la autenticidad del orientador es clave para que la ayuda sea significativa, y que sólo cuando esta autenticidad está presente puede construirse una relación de confianza y apertura.

Comprendí que el facilitador en las entrevistas fenomenológicas no se limita a conducir con técnica; es, ante todo, un testigo ético, sensible y comprometido. Un ser

humano que, al acompañar, se acompaña también. En cada conversación, ciertamente que se desplegó la historia del otro, pero también se configuró un espacio donde se puso en juego mi manera de mirar, de escuchar y de vincularme. En ese cruce, no solo investigué: me transformé.

#### 6.4 La vivencia de los entrevistados: liderazgo situado, dilemas compartidos y búsquedas singulares

Las entrevistas fenomenológicas permitieron acceder a un nivel de profundidad en la vivencia del liderazgo que difícilmente hubiera sido posible desde una mirada externa o estructural. Cada uno de los entrevistados —“Duna”, “Mar”, “Pradera” y “Bosque”— aportó una perspectiva única y situada de lo que significa liderar en contextos multiculturales, desde sus propios dilemas, sensibilidades y trayectorias. Lo que emergió no fue un modelo general de liderazgo, sino un entramado de sentidos que da cuenta de la complejidad humana al ejercer esta función.

“Duna” se presentó desde el inicio como alguien profundamente comprometido con su labor. Su discurso estaba atravesado por una fuerte autoexigencia, un mandato interno de hacerlo todo bien, de no fallar, de sostener siempre la excelencia. Sin embargo, esa exigencia también lo alejaba del disfrute y del reconocimiento propio. “Duna” fue descubriendo la necesidad de soltarse, de confiar más en su equipo y menos en el control. Lo que en un inicio parecía una postura técnica se fue humanizando hasta abrir la posibilidad de un liderazgo más compasivo consigo mismo y con los demás.

“Mar”, por su parte, llegó con una narrativa muy estructurada, marcada por un discurso organizacional claro y eficiente. Sin embargo, a lo largo de las sesiones, emergieron tensiones profundas: el deseo de conexión con su equipo, el temor a perder autoridad, la dificultad para mostrar vulnerabilidad. La contradicción entre cercanía y eficiencia fue un eje que lo atravesó con fuerza. En sus palabras se percibía un anhelo genuino de ejercer un liderazgo más humano, aunque aún tensionado por las expectativas de rol y la cultura organizacional. “Mar” mostró que incluso en líderes

seguros y formados existen zonas de duda y en cuanto a establecer relaciones cercanas y afectuosas.

“Pradera” expresó desde el comienzo una gran sensibilidad hacia los demás. Su liderazgo estaba muy vinculado al cuidado del otro, a sostener a su equipo de trabajo emocionalmente, especialmente en contextos de crisis como despidos o cambios estructurales. Sin embargo, esta disposición a cuidar también evidenció una dificultad para mostrarse vulnerable. Había en ella un ejercicio constante de contención, de hablar desde el rol, desde la fortaleza, sin darse mucho lugar a la expresión de su propia vivencia emocional. En la segunda entrevista, se permitió comenzar a nombrar ese cansancio, esa necesidad de recibir apoyo. Se vivió con una apertura sutil, donde el silencio y el cuerpo hablaron tanto como las palabras.

“Bosque” fue el entrevistado que mostró mayor claridad reflexiva desde el inicio. Su liderazgo se sostenía en una templanza que parecía surgir de un trabajo personal. Hablaba desde una ética del cuidado, de la congruencia, de la escucha. Sin embargo, también en él emergieron tensiones: cómo sostener el equilibrio cuando los contextos cambian y cómo no perder de vista lo humano ante la presión de los resultados. Lo notable de su caso fue que lograba integrar su experiencia profesional con una visión amplia del desarrollo personal. Su narrativa no solo permitió observar un liderazgo consolidado, sino también el deseo de seguir transformándose.

En conjunto, estos relatos dibujan un mapa emocional del liderazgo en contextos corporativos contemporáneos. Todos ellos expresaron, de diferentes maneras, el desafío de ser cercanos sin dejar de ser firmes, de sostener el rol sin perder el vínculo humano. Esta tensión entre estructura y relación, entre exigencia y compasión, entre autoridad y empatía, fue el hilo conductor que unió las entrevistas. Más allá de las diferencias individuales, se evidenció que el liderazgo no es una técnica, sino una práctica situada, relacional y emocional, que involucra la historia personal, las creencias, los valores y el modo en que cada quien se relaciona consigo mismo y con los otros.

Las entrevistas no solo visibilizaron lo que los entrevistados fungen como líderes, sino cómo lo viven, qué les duele, qué desean transformar. En este sentido, la labor de la facilitación permitió crear un espacio donde esas vivencias pudieran nombrarse, sentirse, resignificarse. Gracias a la postura fenomenológica, cada uno pudo escucharse a sí mismo desde otro lugar. Como facilitadora, fui testigo de ese proceso: de cómo el discurso se volvía experiencia, de cómo el control se abría a la vulnerabilidad, y de cómo el liderazgo podía ser también un camino de autoconocimiento.

La vivencia de los entrevistados reveló que el bienestar laboral no puede pensarse únicamente en términos de las condiciones organizacionales. Está profundamente vinculado a la calidad de las relaciones, al modo en que se ejerce el poder, al lugar que se le da a la emoción y al vínculo humano dentro del ejercicio del liderazgo. En sus voces se escuchó la necesidad de transformar las culturas organizacionales para permitir espacios más auténticos, más humanos, donde el bienestar no es solo una meta, sino una forma de estar con los otros.

## 6.5 Habilidades en acción: la presencia que facilita

La facilitación desde el campo del Desarrollo Humano no se limitó a aplicar una estrategia o varias técnicas, sino fue, más bien, una forma de estar con el otro. Como señala Gerald Egan (1981), la relación de ayuda requiere habilidades de escucha activa, empatía, clarificación y confrontación respetuosa, todas ellas puestas en juego. Estas habilidades fueron fundamentales para sostener una atmósfera que permitiera a los entrevistados profundizar en sus experiencias.

Durante las entrevistas, las actitudes rogerianas de autenticidad, aceptación incondicional y comprensión empática (Rogers, 1975), fueron brújula para sostener el vínculo. La estrategia central fue la de una facilitación abierta, con postura fenomenológica, guiada más por la escucha que por el control del diálogo. Las intervenciones se construyeron desde la resonancia, evitando (lo más posible)

interpretaciones prematuras, sosteniendo silencios fértiles y priorizando la emergencia del sentido desde el propio entrevistado.

Un ejemplo de este modo de facilitación se dio durante la entrevista con “Bosque”, cuando, ante una pausa prolongada, elegí no intervenir y permitir que el silencio hiciera su trabajo. Minutos después, el entrevistado retomó con una narrativa profundamente significativa la cuestión del equilibrio entre firmeza y empatía. En contraste, una intervención menos afortunada ocurrió en la primera sesión con “Pradera”, cuando intenté retomar una pregunta previamente preparada y ella respondió con evasiva. Entendí que había roto el hilo de la experiencia y que había que recuperar el ritmo que ella marcaba. Aprendí que, la flexibilidad, también es un acto ético.

## 6.6 Lo que nadie había escrito: hallazgos sobre la relación personal

Uno de los hallazgos más relevantes en la construcción del Trabajo de Obtención de Grado (TOG) fue constatar que la relación interpersonal es una dimensión central del bienestar laboral, especialmente en contextos de diversidad cultural. No se trata solo de mejorar la comunicación o de gestionar equipos eficientemente, sino de cómo se habita el rol de líder en relación con los otros.

Emergieron tres grandes núcleos de sentido: 1) la tensión constante entre autoridad y cercanía, 2) la carga emocional que implica sostener a otros desde el rol jerárquico, y 3) la necesidad de espacios donde también el líder pueda ser acompañado. Estos hallazgos no estaban previstos de manera tan clara y fueron revelándose a lo largo de las entrevistas y nutrieron el siguiente capítulo.

Otra revelación fue que el liderazgo ético no es un concepto abstracto, sino una práctica situada que requiere consciencia emocional, reflexión crítica y disposición a transformarse. El bienestar laboral, por tanto, no es un estado estático, sino relacional que se construye en cada interacción.

## 6.7 La supervisión: un espacio de transformación compartida

La supervisión fue una herramienta clave en mi formación como facilitadora-investigadora. Más allá de ser un espacio académico, funcionó como una práctica reflexiva que me permitió mirar en profundidad mi implicación, mis dudas y mis aprendizajes. Como plantea Carretero (2004), “el trabajo de supervisión de la práctica de Desarrollo Humano es parte fundamental de una intervención. Su método implica un proceso de apertura a la propia experiencia de la facilitadora” (p. 5).

Durante el semestre, participé en un grupo de supervisión compuesto por cuatro estudiantes y una docente, en el que analizamos fragmentos seleccionados de nuestras entrevistas fenomenológicas. A través de la lectura atenta de transcripciones, compartíamos nuestras intenciones, sensaciones e interpretaciones como facilitadores, mientras los compañeros devolvían observaciones, preguntas y resonancias. Este intercambio horizontal generó un entorno seguro para explorar zonas ciegas, revisar supuestos y abrir nuevas posibilidades de comprensión.

Las preguntas que surgieron en este espacio fueron poderosas: “¿Qué parte de ti resuena con lo que cuenta “Mar”, “¿Desde dónde sostuviste el silencio con “Duna”?”, “¿Cómo acompañar sin perder presencia cuando el otro se muestra vulnerable?”. Estas preguntas no pretendían corregir, sino ampliar la conciencia. Moreno (1999, citado en Carretero, 2004), afirma que la supervisión permite al terapeuta —en este caso, a la facilitadora— “ampliar y diferenciar mejor su campo perceptual, así como descubrir sus recursos, posibilidades y limitaciones” (p. 12).

A lo largo de las sesiones, descubrí que la facilitación no ocurre solo frente al entrevistado, sino también al volver sobre lo dicho y lo sentido, al mirar desde otros ojos lo que parecía evidente. Fue en la supervisión donde pude reconocer cuánto me afectaban ciertas narrativas, cuánta identificación o resistencia emergía en función del tema, del tono, del gesto del otro. Este reconocimiento me ayudó a integrar mejor mi presencia en el campo y a ajustar mis intervenciones con mayor ética y claridad.

Como bien lo expresa Carretero (2004), la supervisión en el Desarrollo Humano no es jerárquica, sino dialógica. Se trata de construir junto con otros una mirada más profunda, más compasiva, más lúcida. Gracias a este espacio, pude encontrar nuevas vertientes para mi investigación, cuestionarme y afinar mi sensibilidad para acompañar. En definitiva, la supervisión se convirtió en un puente entre la teoría y la vivencia, entre lo personal y lo profesional, entre el saber y el saber estar.

## 6.8 Reflexiones finales: el liderazgo como vínculo que transforma

La experiencia de investigación desde la fenomenología crítica y el campo del Desarrollo Humano transformó profundamente mi comprensión del liderazgo y del rol del facilitador. Lejos de tratarse de un ejercicio técnico o de una búsqueda de respuestas, este proceso se convirtió en una práctica de encuentro, escucha y transformación compartida. Comprendí que facilitar mediante entrevistas no es simplemente formular preguntas pertinentes, sino sostener un espacio ético en el que el otro pueda mirarse con profundidad y cuidado.

El acompañamiento a gerentes de empresas multinacionales reveló que en cada estilo de liderazgo hay una vivencia profundamente humana. Las tensiones entre autoridad y cercanía, entre el rol profesional y la subjetividad personal, marcaron cada conversación como un territorio fértil para el descubrimiento. Explorar esas vivencias desde la presencia empática me permitió, tanto a mí como a los entrevistados, resignificar lo que implica liderar en contextos interculturales.

El espacio de supervisión fue un sostén invaluable: me ofreció la posibilidad de revisar mis intervenciones con mayor claridad, cuestionar mis intenciones y afinar mi escucha con mayor conciencia. Descubrí que la implicación personal no representa un obstáculo metodológico, sino una vía de acceso al sentido profundo del encuentro. Como

facilitadora, crecí en sensibilidad, respeto y en la habilidad de sostener procesos humanos complejos sin pretensión de control.

Cerrar este capítulo no implica clausurar lo vivido, sino reconocer que cada hebra tejida en estos encuentros continuará resonando en mi práctica profesional y en mi vida. La postura fenomenológica, entendida como ética del encuentro, me permitió constatar que el bienestar laboral no depende únicamente de políticas o estructuras organizacionales, sino de la calidad y profundidad de los vínculos que se construyen día a día. En ese sentido, este trabajo es también una invitación a mirar el liderazgo desde lo humano, desde lo vulnerable y desde lo auténtico.

## CAPÍTULO 7. RESULTADOS

En el presente apartado se exponen los resultados obtenidos a partir del análisis de las narrativas de las entrevistas realizadas a los gerentes participantes en este estudio. Estos resultados se organizan en función de las categorías construidas durante el proceso de sistematización, las cuales permiten comprender las experiencias, tensiones y aprendizajes que atraviesa el ejercicio de liderazgo en contextos multiculturales. En cada categoría se registran las narrativas de los entrevistados que dan cuenta de los fenómenos explorados; más adelante se presentan en forma de tabla.

El propósito no es únicamente describir lo que los gerentes expresaron, pues también incluye la identificación de los patrones, paradojas y significados que emergen de sus relatos y que revelan la complejidad del liderazgo en ambientes laborales de diversidad cultural. Los resultados se presentan siguiendo el orden de las categorías centrales que emergieron y que se despliegan en subcategorías que especifican matices relevantes de la experiencia de los colaboradores. De este modo, se ofrece una visión que articula la voz de los participantes, una teorización que amplíe su comprensión y la lectura de quien realizó la investigación. En ello se reconocen las implicaciones de todos los participantes en este trabajo, tanto a nivel personal como organizacional, por lo que los resultados son una construcción conjunta, como señalan Quecedo y Castaño (2022). En la siguiente tabla las categorías y subcategorías de análisis que fueron identificadas.

Tabla 8. Categorías

### **Categoría 1. Entre la relación humana y la exigencia funcional: la tensión de liderar**

- 7.1.1 Los límites en el desempeño de un gerente
- 7.1.2 Los riesgos de un líder que se muestra cercano
- 7.1.3 Exigencia de resultados vs el cuidado del vínculo

### **Categoría 2. La autenticidad: una paradoja del liderazgo**

- 7. 2.1 La gestión cultural como reto a la autenticidad

- 7. 2.2 La experiencia en el ejercicio del liderazgo
- 7. 2.3 La relación interpersonal y sus circunstancias

### **Categoría 3. El liderazgo en tránsito: de la gestión emocional al encuentro intercultural**

- 7. 3.1 La labor emocional en el liderazgo
- 7. 3.2 La relación con una empresa multicultural

Fuente: elaboración propia

#### 7.1 Categoría 1. Entre la relación humana y la exigencia funcional: la tensión de liderar

Esta primera categoría reúne las experiencias de los gerentes entrevistados respecto a la tensión entre la relación cercana con sus-grupos de trabajo y la exigencia de resultados que demanda la organización. En todos los casos se repite una pregunta central: ¿cómo ser personas cercanas sin perder autoridad? El liderazgo no se limita a un ejercicio técnico, sino que se construye en el vaivén entre lo personal y lo organizacional.

Los relatos de los entrevistados muestran que en este equilibrio, los vínculos de confianza se vuelven un recurso estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales. El trato cercano posibilita escuchar de manera más genuina detectar necesidades y generar un clima de apertura, lo cual incrementa la disposición de los colaboradores a comprometerse con la tarea. Sin embargo, los gerentes reconocen que esta cercanía ha de acompañarse de claridad en el establecimiento de los límites y la consistencia en las decisiones, de modo que la autoridad no se diluya en la búsqueda de una afinidad personal.

Desde la perspectiva del Desarrollo Humano, esta tensión refleja la necesidad de conjugar resultados y el bienestar personal y laboral. Como señala Rogers (1975), la autenticidad fortalece la relación sin restar legitimidad a quien lidera, y aún más cuando se ejerce con responsabilidad. En el mismo sentido, Novelo-Medina (2018) enfatiza que las condiciones laborales se relacionan, no solo con indicadores de productividad, sino

también con la calidad de los vínculos que se entretienen. De ahí que la autoridad gerencial no pueda sostenerse únicamente en el control, sino que requiera de una relación interpersonal que permita al colaborador sentirse parte activa del propósito común.

### 7.1.1 Los límites en el desempeño de un gerente

En las entrevistas con los gerentes apareció de manera reiterada la dificultad de establecer hasta dónde ser cercanos con sus grupos de trabajo sin que ello implicara perder autoridad. Esta tensión entre lo personal y lo profesional se vivió como un dilema permanente que no tiene respuestas definitivas y que obliga a un constante reajuste en la práctica cotidiana del liderazgo.

“Mar” relató que, en sus primeros acercamientos con un grupo de trabajo, la cercanía se convirtió en un reto al momento de tener que marcar distancia y sostener conversaciones difíciles. “Era una parte compleja... ¿cómo cruzas esa línea de amigos y dices ‘esto es trabajo y se tiene que hacer’? Y que no necesariamente significa que no los quieras...” (“Mar”, T2, 23-03-2025). De esta manera se refleja la tensión de alguien que reconoce el valor de la relación interpersonal cercana, pero que al mismo tiempo se ve obligado a diferenciarla de la exigencia institucional. El límite del desempeño del líder se experimenta aquí como una negociación constante: no se trata de dejar de tener afecto por los colaboradores, sino de aprender a sostener conversaciones firmes sin que la relación se quiebre.

El mismo “Mar” reconoció que esta situación lo llevó a un aprendizaje prolongado, donde fue necesario construir un equilibrio que no siempre resultaba natural. “Es un proceso de aprendizaje... tienes que encontrar el balance entre ser cercano y saber cuándo marcar distancia para que las cosas funcionen.” (“Mar”, T2, 23-03-2025). Los límites del rol no están dados de antemano, sino que son dinámicos y se configuran en la práctica a partir de la experiencia con el grupo de trabajo. Por su parte, “Pradera” explicó que la dificultad para situarse en ese punto medio lo hace sentir que

constantemente está moviéndose en una frontera frágil: “Si me muestro demasiado accesible, el equipo puede pensar que no hay reglas claras. Y si soy muy rígido, entonces dicen que soy distante. Es una línea bien delgada... y no siempre sé en qué punto pararme.” (“Pradera”, T1, 12-03-2025). Su testimonio refleja que el liderazgo se vive en un vaivén que no se estabiliza del todo. Lo que se valora como cercanía en un momento dado puede ser percibido como debilidad en otro y lo que se percibe como firmeza puede convertirse en rigidez.

Otro de los entrevistados enfatizó la necesidad de tener claridad sobre el rol y el alcance de la propia posición como una forma de sostener estos límites, así lo dice: “Cada quien tiene una posición, cada quien tiene un deber ser y tienes que entender tu perfil, tu rol y saber tu alcance.” (“Mar”, T2, 23-03-2025). Esta expresión puede dar a entender que el liderazgo implica también un ejercicio de autoconocimiento: comprender la función que corresponde, las responsabilidades y las fronteras que no pueden traspasarse, así como lo que afecta la dinámica de trabajo.

“Bosque” compartió cómo, al enfocarse demasiado en la exigencia, se protegía con una especie de coraza que lo alejaba de lo que llamó su propia humanidad:

Cuando estoy demasiado enfocado en los resultados, siento que me deshumanizo yo también. Es como si me pusiera una armadura para no sentir. Pero luego me pega, porque no quiero ser un jefe que solo ve cifras, también quiero ver a las personas. (“Bosque”, T2, 22-03-2025).

La tensión de los límites no se reduce a la relación con el grupo de trabajo, sino que atraviesa la dimensión personal del gerente, quien reconoce que blindarse demasiado para proteger la autoridad implica también un costo personal.

Desde la fenomenología crítica, Merleau-Ponty (1945/1994), sostiene que la existencia humana se constituye en la ambigüedad, y esta categoría lo confirma: los gerentes viven la tensión de ser-personas que, al mismo tiempo que buscan cercanía,

son figuras institucionales que han de marcar distancia. Carl Rogers (1975), señala que la autenticidad es indispensable para sostener vínculos genuinos. Sin embargo, las narrativas muestran que, en contextos organizacionales, esta autenticidad se ve modulada por la necesidad de sostener una jerarquía, lo que puede generar incongruencia y desgaste, particularmente si no se realiza una labor emocional eficiente (Hochschild, 1983); es decir, las transformaciones emocionales que una organización le demanda a un empleado sin menoscabo de lo personal.

Frankl (2015), aporta que el sentido se construye en la respuesta a los dilemas inevitables. El cuestionamiento sobre los límites del desempeño laboral-no es un error por evitar, sino un espacio donde los líderes pueden encontrar propósito al responder, en cada interacción, a la pregunta de cómo integrar cercanía y profesionalismo. Lo señalado por Novelo-Medina (2018), también resulta pertinente: las condiciones culturales y laborales influyen de manera decisiva en la manera en que se perciben los límites. Lo que en un entorno se lee como empatía, en otro puede interpretarse como debilidad.

Fregoso (2023), sugiere que la regulación emocional, o en este caso, la labor emocional que se da en el ámbito laboral (Hochschild, 1983), es un recurso para sostener esta tensión. Al reconocer sus propias emociones, los líderes tienen la oportunidad de marcar límites claros sin menoscabar sus recursos personales, de transformar la frontera de contacto con los demás en un recurso dinámico en lugar de una barrera rígida.

Lo relatado por “Mar”, “Pradera” y “Bosque” muestran que el cuestionamiento acerca de los límites en el desempeño laboral es una condición constitutiva del liderazgo. Una frontera entre la dimensión personal y la laboral que se negocia continuamente en la práctica y que obliga a los gerentes a reflexionar sobre su propio modo de ejercer autoridad, recordando que el liderazgo implica habitar la tensión entre cercanía y distancia.

### 7.1.2 Los riesgos de un líder que se muestra cercano

En las entrevistas se hizo evidente que la cercanía con los colaboradores, aunque facilita la confianza, también genera consecuencias que afectan, tanto la legitimidad del rol, como el bienestar personal del líder. Los gerentes manifestaron de manera común que mostrarse demasiado cercanos con sus colaboradores podía provocar confusión en los límites, pérdida de autoridad e incluso desgaste emocional. Esta paradoja los confronta con la necesidad de gestionar cuidadosamente hasta dónde involucrarse. Por ejemplo, “Pradera” señaló con claridad la delgada línea que percibe al mostrarse cercano. “Si me muestro demasiado accesible, el equipo puede pensar que no hay reglas claras. Y si soy muy rígido, entonces dicen que soy distante. Es una línea bien delgada... y no siempre sé en qué punto pararme.” (“Pradera”, T1, 12-03-2025). De esta manera, “Pradera” expresa cómo la cercanía puede confundirse con permisividad, lo que le obliga, como líder, a restablecer constantemente los límites para sostener su autoridad.

En otra sesión, “Pradera” insistió en la dificultad de mantener un equilibrio estable: “Es complicado porque si les das demasiada confianza se pierden las líneas... y si no se las das, entonces dicen que no eres humano. Te toca vivir con que nunca va a estar del todo equilibrado.” (“Pradera”, T2, 23-03-2025).

Al parecer, la consecuencia de mostrarse cercano no tiene una única solución, y mucho menos, que es definitiva: siempre habrá un costo, ya sea en la disciplina o en la dimensión personal. Los gerentes coinciden en que la línea entre confianza y autoridad se negocia en cada interacción. En la voz de “Mar” se observa esta dificultad de mostrarse cercano con sus colaboradores, aun cuando su primera experiencia como líder fue muy satisfactoria, así lo dice:

Soy una persona muy social, soy muy amiguelo entonces era una parte compleja común. cruzar esa línea de amigos y decir sabes que esto es trabajo y se tiene que hacer como *hard conversation*, no. Entonces creo que fue una experiencia muy padre. Ese primer *approach* de que hoy son tus compas, son tus amigos, son

todo, pero cómo le haces realmente para empezar a tener esa *hard conversation* que no necesariamente significa que no los quieras (“Mar”, Sesión 1, 12-03-2025).

Como se observa, la cercanía no desaparece en la tarea desempeñada, más si ha de ser contenida para no dejar en segundo plano la relación laboral, pues si es el caso, se corre el riesgo de perder legitimidad, entre otras cosas. El reto es sostener una relación interpersonal que admita conversaciones difíciles sin romper la relación.

De manera semejante, “Pradera” relató los riesgos y dilemas de mostrarse cercano. Su testimonio refleja la tensión que implica encontrar un punto de equilibrio entre accesibilidad y distancia en la relación con los colaboradores; “Si me muestro demasiado accesible, el grupo de trabajo puede pensar que no hay reglas claras. Y si soy muy rígido, entonces dicen que soy distante. Es una línea bien delgada... y no siempre sé en qué punto pararme.” (“Pradera”, Sesión 1, 12-03-2025).

El testimonio de “Pradera” evidencia la imposibilidad de fijar un límite único: la autoridad y la cercanía no se excluyen, pero tampoco conviven sin fricciones, ilustra cómo la autoridad se pone en juego en un terreno ambiguo, donde la cercanía puede confundirse con falta de límites y la firmeza con frialdad. La paradoja expresada por “Pradera” refleja la necesidad constante de una labor emocional, es decir, la transformación relacional-emocional que demanda el trabajo (Grandey, 2000), en la medida en que cada decisión relacional afecta la percepción de legitimidad y confianza dentro del grupo. En este sentido, este testimonio permite comprender la complejidad de sostener el liderazgo que combine claridad con sensibilidad sin caer en los extremos de permisividad o rigidez.

Por su parte, “Mar” manifestó que mostrarse demasiado próximo puede cambiar la forma en que sus colaboradores lo perciben, particularmente cuando considera que no atienden algunas de sus indicaciones o cuando es necesario exigir resultados, es decir, cuando percibe que se ha debilitado su legitimidad como líder, así lo dice; “Cuando me acerco mucho al equipo siento que me ven más como un amigo que como jefe, y

después, cuando tengo que poner una regla o exigir un resultado, ya no lo toman igual.” (“Mar”, T1, 08-03-2025).

Para “Mar”, situaciones como la anterior representan una complicación en su desempeño como gerente de una empresa multicultural, donde, además de los diversos significados que se le pueden asignar a una relación cercana y afectiva en el campo de lo laboral, su función de liderazgo conlleva el peso de una figura de autoridad, que, en un momento dado, se podría ver diluida en la relación de amistad.

Desde otro ángulo, “Duna” compartió que la cercanía con su grupo de trabajo también puede complicar la toma de decisiones cuando estas afectan directamente a los colaboradores, así lo dice:

Si quiero que hagan algo en el proceso, intento convencerlos, explicarles por qué lo pido, escuchar sus opiniones y llegar a una conclusión juntos. No se trata de dar órdenes, sino de dialogar. Aunque claro, hay momentos donde alguien no sigue lo que se le dice, y ahí tiene que haber consecuencias. Eso también es parte del liderazgo: ser respetuoso y amable, pero también hacer responsables a los demás. (“Duna”, T1, 04-03-2025)

Su reflexión muestra que la cercanía puede ser compatible con lo que le demanda el rol. En contextos multiculturales los riesgos se amplifican ya que la cercanía puede ser interpretada de maneras distintas según los códigos culturales de los grupos de trabajo. Por su parte, “Bosque” subrayó cómo el énfasis en un desempeño laboral predominantemente técnico lo llevó a reconocer que la cercanía, aunque necesaria, ha de coexistir con otras dimensiones del liderazgo. En este sentido, señaló que algunas de las tareas que se le demandan a un líder —como supervisar, evaluar, contratar o incluso despedir personal— no se limitan a competencias técnicas, sino que implican sostener interacciones cargadas de emociones tanto propias como ajenas. Estas funciones exigen la puesta en práctica de la labor emocional, ya que el líder modula la expresión de sentimientos (o emociones) como empatía, solidaridad, firmeza o ecuanimidad, entre

otros, de acuerdo con lo que la situación organizacional demanda (Hochschild, 1983; Grandey, 2000; Brotheridge & Lee, 2003). Así lo dice “Bosque”:

Pues al principio tú eres más técnico, ¿no?... al final lideras personal operativo, sindicalizado, por ejemplo, aquí en México. El trato con ellos, el hecho de la empatía, el hecho de estar presente con ellos suma mucho, pero al final pesa mucho la parte técnica que tienes que ir adquiriendo a lo largo de tu carrera. (“Bosque”, T1, 23-04-2025).

Como se advierte, si bien la cercanía es valorada, también existe el riesgo de que el líder quede atrapado en el plano relacional, con el consecuente descuido de otras competencias que el cargo demanda, mismas que fueron señaladas en el párrafo anterior. Estas voces muestran que uno de los riesgos que tiene un líder al mostrarse cercano, es entrar en una paradoja: se gana la confianza del grupo a su cargo, pero se corre el riesgo de diluir la autoridad que le ha sido conferida o de cargar con demandas que superan los límites del rol.

Aunque “Bosque” hizo énfasis en la importancia de mostrarse como un *buen técnico*, como un líder de *personal operativo*, también reconoció que privilegiar la exigencia lo llevaba a desconectarse, no sólo de los demás, sino incluso de sí mismo:

Cuando estoy demasiado enfocado en los resultados, siento que me deshumanizo yo también. Es como si me pusiera una armadura para no sentir. Pero luego me pega, porque no quiero ser un jefe que solo ve cifras, también quiero ver a las personas. (“Bosque”, T2, 22-03-2025).

La tensión no solo atraviesa la relación con los demás, sino también como se percibe a sí mismo el líder. El ejercicio de la autoridad exige una cierta distancia en la relación, el blindaje de una armadura -como le llama “Bosque”-, pero esto tiene el costo de lo que este líder llama la *deshumanización*. La perspectiva de Rogers (1975), resulta útil para comprender esta vivencia. Los líderes entrevistados, como en este caso

“Bosque”, muestran que se ven limitados cuando la organización demanda distancia, lo cual puede generar incongruencia; el conflicto entre la experiencia orgánica y el autoconcepto, como afirma Rogers (1975). Al mismo tiempo, lo señalado por Frankl (2015), permite interpretar que el sentido del liderazgo no surge de resolver los dilemas que la vida presenta, sino de responder a ellos: encontrar en cada situación un para qué que permita integrar cercanía y exigencia.

Por su parte, Fregoso (2023), aporta que la regulación emocional es clave para sostener la paradoja señalada. En el campo laboral, este proceso de regulación se denomina labor emocional (Hochschild, 1983; Grandey, 2000). Un concepto que refiere el esfuerzo que realizan las personas para transformar sus emociones de acuerdo con las normas organizacionales y las expectativas del rol que desempeñan. La labor emocional implica, por un lado, contener o modular sentimientos (o emociones) como la frustración, el enojo o la tristeza, y por otro, expresar los que favorezcan el clima laboral, como la cordialidad, la cercanía, empatía o la disposición al servicio, incluso cuando no coinciden con el estado emocional, en este caso, del líder o del gerente. Hochschild (1983), fue quien introdujo el concepto de labor emocional, mostrando cómo en los contextos laborales los individuos se ven obligados a “administrar” sus emociones para cumplir con las demandas organizacionales, lo que puede tener un doble efecto: fortalecer la convivencia y la cooperación cuando se realiza de manera eficaz y consciente o generar desgaste emocional cuando se vive de forma impuesta o sin espacios de autocuidado. En este sentido, la labor emocional se convierte en un componente fundamental del liderazgo, ya que permite sostener el delicado equilibrio entre cercanía y firmeza, regulando lo que se muestra y lo que se contiene frente al grupo de trabajo.

La cercanía en la relación interpersonal no ha de eliminarse ni absolutizarse, sino gestionarse como un recurso dinámico que, encauzado eficazmente, fortalece la autoridad sin atentar contra la participación personal. La fenomenología crítica de Dantas y Moreira, basada en Merleau-Ponty (2009), permite comprender que esta experiencia no es un fallo, sino una expresión de la ambigüedad constitutiva del ser humano en el

mundo, en este caso, del líder y su desempeño en una organización multicultural: el gerente es, al mismo tiempo, una persona que establece vínculos y la figura institucional que ha de sostener reglas.

Carl Rogers (1975), señala que la comprensión empática es una condición básica para generar relaciones significativas, pero como lo muestran “Pradera” y “Bosque”, si no se acompaña de límites claros, como sucede en cualquier otra relación interpersonal, puede convertirse en sobrecarga de trabajo o en menoscabo de la legitimidad del líder. Frankl (2015), aporta que el sentido se descubre en la respuesta a dilemas cotidianos y que son inevitables. El costo de mostrarse cercano no puede eliminarse, más bien, se convierte en parte del sentido mismo del liderazgo: aprender a sostener el vínculo, al tiempo que se sostiene la autoridad.

Lo documentado por Novelo-Medina (2018), acerca del impacto de las condiciones culturales en la vivencia laboral, permite entender lo que relata “Duna”; los riesgos de mostrarse cercano implican, no solo al líder, pues también influye la interpretación que su grupo de trabajo hace de su postura corporal, de sus gestos y de otras manifestaciones corporales y paralingüísticas. En este sentido, Fregoso (2023), subraya que la regulación emocional es indispensable para transformar la cercanía en un recurso dinámico, capaz de fortalecer la tarea sin desbordar, en este caso, al líder.

Las narrativas de “Pradera”, “Mar”, “Duna” y “Bosque” muestran que los riesgos de mostrarse cercano son una condición inherente al liderazgo, así como a toda relación interpersonal. Una condición que, muchas veces se convierte en una paradoja para el líder y que no se resuelve del todo, que demanda un desempeño que se ajuste a las condiciones laborales, así como una relación interpersonal en constante cambio, y que esta, es constitutiva de la práctica del liderazgo en contextos interculturales.

### 7.1.3 Exigencia de resultados vs el cuidado del vínculo

El establecimiento de un vínculo entre líder y colaboradores constituye la base para que los objetivos organizacionales puedan alcanzarse. Dicho vínculo, no solo facilita el cumplimiento de metas, sino que también impacta en la satisfacción del equipo de trabajo y en el ambiente laboral. La ausencia de este lazo propicia que el trabajo se fragmente en tareas aisladas, se pierda el sentido de unidad, la cohesión grupal e interpersonal, lo que pudiese llevar al desgaste, desmotivación y un detrimento en la eficiencia y la figura del líder.

En esta relación vinculante, la labor emocional desempeña un papel fundamental, como se ha mencionado. El liderazgo exige el establecimiento de vínculos, los relatos de los colaboradores muestran que la ausencia de este vínculo genera tensiones, dudas respecto al líder y repercusiones en la confianza. Por el contrario, cuando el vínculo se encuentra presente, los colaboradores se sienten reconocidos, lo cual se hace notorio en ámbitos como la motivación y un sentido de propósito compartido. El vínculo no es un aspecto accesorio de la labor de liderazgo, sino el eje sobre el cual se articula la posibilidad de alcanzar resultados sostenibles tanto en lo humano como en lo organizacional. Más allá de lo técnico o administrativo, lo que sostiene el trabajo es la relación, pues en ella se ponen en juego confianza, reconocimiento y la posibilidad de dialogar, incluso en situaciones difíciles.

Las narrativas de los entrevistados muestran con claridad esta dimensión. Para “Metal”, conocer a las personas que conforman su grupo de trabajo es importante, así como el establecimiento de una relación que le permita comprender a cada uno en su particularidad, y también cuando algo les está sucediendo personalmente e impacta su trabajo, es decir, está al cuidado de ellos. Así lo dice:

... todos somos diferentes, la manera en la que tú te acercas conmigo para abordar algo comparada con la manera que lo hace otro, es diferente, es parte de la esencia. Lo importante es conocer a la persona, saber qué es importante para

ellos, es fácil saber cuándo algo no va bien porque no se ve real, se ve como actuado, si conoces a la gente esto no te pasa (“Metal”, 27 de junio 2024).

El énfasis está en que la relación, cuando se interesa por el cuidado del otro, no ha de ser fingida; cuando el líder conoce a sus colaboradores y atiende lo que les sucede, la relación (y el vínculo) adquieren legitimidad. Sin embargo, como reconoce “Mar”, este proceso presenta a la vez dilemas. “hay situaciones donde lo he postergado por no hallar la manera correcta de hacer el acercamiento, entonces a veces creo que por ser por ser amable se ha retrasado cosas en los resultados” (“Mar”, 29 de mayo del 2024). “Mar” ilustra la disyuntiva que le representa tener un acercamiento afectivo y cercano con su grupo de trabajo, y al tiempo, sostener la exigencia para que alcancen los resultados que su trabajo les demanda. Al parecer, el liderazgo conlleva habilidades de mediación que resultan indispensables; probablemente aún más cuando se trata de una organización multicultural.

La búsqueda de cercanía puede convertirse en una barrera que limite o impida el logro de los objetivos que todo trabajo plantea si no se acompaña de claridad y de la habilidad de tomar decisiones oportunas. “Pradera” subraya que el establecimiento de la relación (o el vínculo) es lo que marca la diferencia:

...cómo tratas a las personas... te puede tanto abrir como cerrar puertas. Las compañías están formadas por personas. Tu vida está formada por personas, las personas te van a levantar como a jalar, entonces... hay que desarrollarnos todos juntos (“Pradera”, T1, 26-02-2025).

De esta manera, resalta la importancia de cuidar el vínculo, no sólo en el ejercicio de su liderazgo, sino para la marcha de la compañía en su totalidad. Reconoce que los trabajadores son, ante todo, personas, que de ellos depende el rumbo de la organización y que el trabajo en colaboración y en apoyo mutuo también favorece el desarrollo personal.

Las experiencias muestran que el vínculo requiere de constancia y presencia y que no basta con ocupar una posición jerárquica para que las personas sigan los lineamientos que plantea un líder, como lo dice:

Es complejo, que por solamente ser “Mar” el de los cinco años puedas tener un... *following* instantáneo por esos cinco años... ese liderazgo para mí no es sostenible, porque eventualmente la gente se puede cansar... no es sustentable (“Mar”, T2, 23-03-2025).

El liderazgo se ha de construir en la interacción diaria y en la forma de acompañar al grupo de trabajo. “Duna” lo sintetiza como una práctica de diálogo. “No se trata de dar órdenes, sino de dialogar... ser respetuoso y amable, pero también hacer responsables a los demás” (“Duna”, T1, 04-03-2025). Lo que este líder manifiesta, es que una relación basada en el diálogo respetuoso, amable -y se podría decir, cercano- se puede conjugar con la petición de que las personas que conforman su grupo de trabajo asuman las responsabilidades que les han sido asignadas. Probablemente un líder que promueve la responsabilidad laboral sustentada en un vínculo afectivo con sus colaboradores sea uno de los recursos más valiosos de un gerente que forma parte de una empresa multicultural.

En palabras de “Bosque”, la trayectoria profesional supone un tránsito en el que las habilidades técnicas ceden progresivamente su protagonismo a las relacionales, subrayando que el vínculo interpersonal constituye la base para sostener el liderazgo y el crecimiento personal y organizacional:

Al principio la parte técnica tiene mucho peso; después, la parte administrativa... y luego, las habilidades blandas. Cuando estás a nivel directivo... la empatía, la comunicación efectiva y el asertividad no cambian. Eso es lo que te permite crecer, tanto como persona como profesional, el fomentar la relación con la otra persona” (“Bosque”, T1, 23-04-2025).

Estas experiencias muestran que un líder tiene mayores posibilidades para establecer un vínculo afectivo y cercano con los trabajadores que están a su cargo cuando ha realizado una eficiente labor emocional, entendida, como se ha mencionado; como el esfuerzo que realizan los líderes para expresar emociones alineadas con las expectativas organizacionales y con las necesidades de sus colaboradores, como lo plantean Hochschild (1983), Grandey (2000), y Brotheridge & Lee (2003). La labor emocional permite equilibrar cercanía y límites, sostener el diálogo en situaciones difíciles sin romper la relación y legitimar la autoridad mediante un trato cercano. Además, desde la fenomenología crítica (Dantas-Guedes & Moreira, 2009), se reconoce que este vínculo se construye en la interacción concreta y situada, atravesada por las experiencias subjetivas de los participantes en un determinado contexto histórico.

Se puede entrever que el vínculo líder–colaborador no es accesorio, sino el eje que articula la posibilidad de alcanzar resultados organizacionales sostenibles y, al mismo tiempo, generar satisfacción y desarrollo humano en el trabajo (Novelo-Medina, 2018).

## 7.2 Categoría 2. La autenticidad: una paradoja del liderazgo

En las entrevistas emergió con fuerza la temática de la autenticidad: ser fieles al estilo personal y laboral, al tiempo que se responde a las demandas de la organización y a la diversidad cultural de los grupos de trabajo. Los gerentes hablaron de la dificultad de sostener lo que consideran que es su manera particular de relacionarse, dar indicaciones, interpretar y considerar la normatividad de la empresa y la manera en la que la transmiten a sus colaboradores en medio de un contexto que les exige ajustes constantes. La narrativa de esta vivencia se acompañó de una paradoja: la autenticidad personal parece necesaria para generar la confianza entre el personal a su cargo (y la dirección), pero también puede verse comprometida por la exigencia de estar acorde con las expectativas de una empresa multicultural.

Desde la perspectiva humanista, la autenticidad constituye una de las condiciones básicas para el crecimiento. Rogers (1975), planteaba que ser auténtico implica la congruencia entre la experiencia organísmica y la manera en que esta se expresa en la relación con los demás. En contextos organizacionales, esta congruencia se traduce en una forma de liderazgo claro y cercano. Los testimonios de los gerentes entrevistados sugieren que la presión institucional para cumplir con lineamientos globales, políticas formales o estilos culturales introduce una tensión entre lo que desean mostrar y lo que se espera de ellos.

En este sentido, la autenticidad no aparece como un atributo estático, sino como una práctica relacional que requiere negociación constante. Frankl (2015), aporta una clave al señalar que el ser humano no se define solo por sus condiciones externas, sino por la manera de responder a ellas de manera significativa. Así, para los gerentes, mantenerse auténticos no implica un rechazo a la normatividad, sino que se trata de encontrar modos de integrar su estilo personal con las demandas institucionales sin perder el sentido y el propósito en su tarea.

La autenticidad emerge en las entrevistas como un eje central del liderazgo intercultural: no se trata de una fidelidad a la propia forma de ser ni de una adhesión acrítica a la cultura corporativa, sino de un proceso dinámico de integración. Mantener la confianza del equipo exige mostrar cercanía y claridad, mientras que responder a las exigencias de la organización demanda flexibilidad y ajustes alineados a las expectativas organizacionales.

### 7.2.1 La gestión cultural como reto a la autenticidad

En las entrevistas, los gerentes expresaron que uno de los mayores desafíos en el contexto multicultural es la necesidad de considerar los diferentes códigos culturales y estilos de interacción característicos de su trabajo, sin perder con ello su estilo personal de ser líder. La paradoja aparece al intentar ser fieles a sí mismos mientras responden a las expectativas de una organización y de un grupo de trabajo diverso. La vivencia no se

limita a un ajuste superficial, sino que impacta en la manera en que cada uno se percibe y se sostiene en su rol de liderazgo. Tal es el caso de “Mar”, quien manifestó con claridad su experiencia, reconociendo la constante valoración que tiene que hacer de los cambios en el desempeño de su labor y de los diferentes entornos a los que hace frente, lo que, aunque es necesario, lo ha llevado a vivir cierta frustración personal. En sus palabras: “...La adaptación es importante, dependiendo de dónde he estado yo me he tenido que adaptar a sus costumbres y gustos para tratar de encajar.” (“Mar”, 03-06-2024).

Se observa cómo la flexibilidad, un rasgo que puede considerarse un recurso valioso en cualquier situación (y más si es de dificultad), se ha convertido en una exigencia ineludible para “Mar”. Una obligación que, incluso, le ha llevado a tratar de complacer a los demás (directivos o los empleados bajo su cargo), un precio que ha tenido que pagar para lograr la inclusión y la pertenencia, y probablemente, su validación como líder.

Como en este caso, otros entrevistados también confirmaron cómo la autenticidad personal se tensiona entre la necesidad de mantener una relación laboral cercana que permita el entendimiento de los esquemas culturales de los demás sin violentar los propios. El siguiente testimonio ilustra lo anterior:

“... a mí me sorprende que vienen de otro país, [que sean] capaces de adaptar sus mentes, sus roles incluso la escritura para acomodarse al entorno. Para mí es lo más desafiante sobre todo en el tema de la comunicación, no sé si yo podría, creo que requiere conocimiento de uno para no perderse en el proceso (“Vereda”, 04 junio 2024).

“Vereda” evidencia cómo la experiencia multicultural coloca a los gerentes frente a la necesidad de reconocer la condición y las circunstancias (como en este caso), la flexibilidad, las adecuaciones y acomodados que hacen quienes llegan de otros contextos culturales. Para “Vereda”, la habilidad de ajustar aspectos personales y laborales que tienen sus colaboradores extranjeros no solo supone un reto práctico —ajustar roles,

códigos y hasta formas de comunicación escrita—, sino que también interpela a su propia manera de concebir el liderazgo. La comunicación, en particular, le pone en un terreno complejo, donde el riesgo de perderse la confusión y el malentendido están presentes si no se logra un equilibrio entre integrarse al nuevo entorno y preservarse como persona y como líder.

Este testimonio revela el carácter de las organizaciones multiculturales, donde el encuentro entre personas de diferentes orígenes demanda flexibilidad, pero también autoconocimiento como lo menciona “Vereda”. De ahí que la destreza de ser maleable no se viva únicamente como un esfuerzo de ajuste, sino como un ejercicio de conciencia, en el que cada líder y colaborador estén dispuestos a negociar su bagaje cultural y las demandas de un espacio laboral global. Cuando esta alineación no se logra, emerge un estado de conflicto o incongruencia (Rogers, 2007; 2020). En este sentido, la congruencia remite a una condición del organismo en la que “la vivencia y la autopercepción se encuentran en correspondencia” (Rogers, 2020, p. 40). Rogers utiliza el término autenticidad como equivalente de congruencia, enfatizando que se trata de una vivencia integral. En la misma línea, Schmid y Mearns (2014), sostienen que “la autenticidad consiste en la necesidad constante de alcanzar dicha congruencia entre el “organismo experienciante” y el autoconcepto” (p. 228).

Ser auténtico, dice Schmid (2001), es un desafío, puesto que en la práctica no existe un único tipo de relación, pues las relaciones siempre están enraizadas en los grupos y en la sociedad. Por ello, la importancia de aplicar el criterio personal para encontrar la postura propia y, al mismo tiempo, reconocer a los demás como seres diferentes y con autonomía. Así, se abre la posibilidad de establecer el nosotros, el encuentro y el juego dialéctico de ser-con y ser-contra; es decir, reconocer al otro como distinto a uno, como lo dicen Schmid y Mearns (2014).

Para “Mar” es importante cuidar la relación con sus colaboradores y así relata su experiencia como líder;

“...esa flexibilidad que te decía me frustra, porque a veces quisiera ser más estricto o hay cosas que haría diferente, pero no las hago, porque pues no sé si es porque somos minoría, pero tengo que cuidar la relación.” (Mar, 03-06-2024).

Como se puede observar, la flexibilidad, puede experimentarse, no como un recurso en la relación con el otro, puesto que puede convertirse en una fuente de malestar. La renuncia a los propios esquemas culturales de liderazgo provoca frustración personal y laboral, particularmente cuando se percibe como una renuncia a elecciones que se consideran válidas. Esta situación coloca a “Mar” en una vivencia de vulnerabilidad y desventaja: mantener sus marcos de referencia podría poner en riesgo su relación con el equipo, y al mismo tiempo, adecuarse sin cuestionar lo lleva a vivirse incongruente consigo mismo. Una vivencia que está marcada por la expectativa de que las renunciaciones personales y laborales se traduzcan en mejores relaciones con el equipo de trabajo a quienes lidera. Sin embargo, este ajuste constante implica un riesgo: si las concesiones no generan los resultados, o incluso, una reciprocidad que es esperada, la frustración puede intensificarse y convertirse en desgaste. De este modo, la satisfacción personal y laboral de “Mar” parece depositarse más en la validación de los otros que en el reconocimiento de sus criterios y elecciones. Uno de los retos del liderazgo intercultural es buscar la inclusión y el cuidado de las relaciones, pero, al mismo tiempo, visibilizar la persona y el liderazgo gerencial. La autenticidad se ve comprometida en la medida en que la acomodación y los ajustes (personales y laborales) dejan de ser un acto consciente, dialogado, con sentido y propósito, para transformarse en una obligación que erosiona la confianza en uno mismo. En consecuencia, el relato de “Mar” no solo muestra la tensión entre estilos culturales, sino también la carga emocional de un gerente que mide su eficacia a partir del grado en que logra ser aceptado, aun a costa de su propio bienestar.

### 7.2.2 La experiencia en el ejercicio del liderazgo

En las entrevistas con los gerentes apareció la experiencia de reprimir o silenciar las emociones para sostener el rol de liderazgo. Este alejamiento relacional-emocional no

se vive como indiferencia, sino como una estrategia aprendida para no desbordarse afectivamente ni mostrar vulnerabilidad frente al equipo de trabajo. El resultado de esto, sin embargo, es el distanciamiento de la propia vivencia emocional, lo que genera desgaste y desconexión personal. En este contexto, la autenticidad se convierte en un desafío: ser fiel a uno mismo mientras se cumple con las expectativas organizacionales e interculturales implica navegar una tensión constante entre expresar y contener, entre mostrarse humano y mantener la fortaleza que el cargo demanda.

Los testimonios recabados revelan que este alejamiento de las emociones surge como un mecanismo de protección, por ejemplo, “Bosque” describió cómo la confianza de sus colaboradores lo coloca en la posición de escuchar y contener, pero reconoció que esa apertura también implica un riesgo para sí mismo:

En nuestro rol de liderazgo. La gente no solo te busca por la parte técnica, también te busca para ser escuchada, para compartir sus temas. Eso es positivo. En la medida en que generas confianza, más se abren contigo. Pero el reto está en cómo mantener esas emociones en un nivel donde puedas acompañar, sin llevarte los problemas a casa. (“Bosque”, T2, 05-02-2025).

Su testimonio muestra que el alejamiento de las emociones propias, y por tanto, de las de los demás, no surge de un desinterés, sino de la dificultad que tiene para “ponerlas entre paréntesis” fuera del trabajo y le hace necesario protegerse emocionalmente. Escuchar y acompañar a otros significa también contener lo que se recibe, evitando que se vuelva una carga personal. La frontera entre cercanía y sobrecarga emocional no siempre es clara, y cuando no existen límites, el gerente corre el riesgo de absorber los problemas de los demás hasta agotar su propia energía. En un segundo momento, el mismo entrevistado hizo explícita esta dificultad:

Siempre vamos a buscar apoyar, pero en algún momento tiene que haber una barrera. No puedes sobrecargarte de los problemas, porque entonces empiezas a mermar tu rendimiento. Empiezas a restarte energía. Ese es el reto: cómo

escuchar, cómo ser empático y apoyar, sin que te lleves eso a casa. (“Bosque”, T2, 05-02-2025).

La distancia emocional como medida para evitar la sobrecarga de problemas, como dice “Bosque”, puede fomentar el retraimiento, cierto aislamiento o un movimiento de autocensura: limitar la expresión de las propias emociones para no colapsar frente a la exigencia de sostener las de los demás. La fortaleza se construye, entonces, a costa de silenciar un constitutivo fundamental de lo personal, pues toda emoción es, al tiempo, una relación. El liderazgo incluye la habilidad de ofrecer una gestión eficiente de las emociones, sobre todo en escenarios que son complejos o conflictivos. Se trata de un liderazgo resonante, como lo denominan Buitrago, Hernández y Hernández (2017).

Otros entrevistados confirmaron esta experiencia. Por ejemplo, “Duna” compartió cómo la autoexigencia aprendida se convirtió en un mandato que lo alejaba del disfrute y del reconocimiento propio:

...el discurso estaba atravesado por una fuerte autoexigencia, un mandato interno de hacerlo todo bien, de no fallar, de sostener siempre la excelencia. Sin embargo, esa exigencia también me alejaba del disfrute y del reconocimiento propio. (“Duna”, T1, 12-03-2025).

En este caso, el líder, reprime buena parte de su experiencia emocional para sí y frente a los demás y se niega la posibilidad de disfrutarlas y sentirse satisfecho. La presión por no fallar genera un vacío, donde el éxito nunca es suficiente y el reconocimiento hacia uno mismo se posterga indefinidamente; la tarea del ser humano no es ser perfecto, sino cada vez más completo, señala Maslow (1972). La experiencia de liderazgo de “Pradera”, relató que se construía desde la contención, dejando en segundo plano la expresión de sus necesidades, incluso de las más básicas como descansar y recibir ayuda. Solo en una segunda entrevista pudo comenzar a nombrar su cansancio y necesidad de apoyo:

...había en mi un ejercicio constante de contención, de hablar desde el rol, desde la fortaleza, sin darme mucho lugar a la expresión. En la segunda entrevista, pude comenzar a nombrar ese cansancio, esa necesidad de recibir apoyo. Pedir ayuda no solo me permitió aprender más rápido, sino que también fomentó una buena relación. Porque quien te ayuda también se siente valorado. Al menos en mi caso, yo me siento bien cuando puedo ayudar a alguien, y creo que a la mayoría de las personas les pasa igual. (“Pradera”, T2, 23-03-2025).

En este fragmento se revela cómo, “hablar desde el rol”, dificulta darse cuenta de lo que se necesita a nivel emocional y relacional, algo fundamental para el desarrollo y bienestar. Tanto la expresión creativa de la individualidad, como la experiencia de la relación son necesidades existenciales, según lo encuentra Fromm (1956 en Basabe-Barcalá, 1974). El líder se presenta fuerte y contenido, aunque por dentro experimente desgaste y vulnerabilidad, la autenticidad se posterga en favor de la imagen de solidez que el cargo demanda, y con ello, disminuye la oportunidad de establecer relaciones interpersonales que posibilitan el aprendizaje, la ayuda mutua, el reconocimiento y la valoración personal, entre otros muchos soportes que entrafía el encuentro con los demás.

En las entrevistas con los gerentes, la experiencia del liderazgo aparece atravesada por una constante negociación entre la autenticidad y la gestión. Los líderes reconocen que su práctica no consiste solo en dirigir, sino en aprender a ver al otro, interpretar sus gestos y modular la forma de comunicación a las particularidades de cada persona. Esta habilidad se adquiere en la práctica cotidiana y exige un nivel alto de presencia emocional: observar y escuchar sin perderse mientras se está presente. El liderazgo, en este sentido, se mide por la habilidad de construir relaciones genuinas. Así lo expresó “Metal”, al reflexionar sobre la importancia de conocer a las personas y de mantener una relación auténtica con el equipo:

todos somos diferentes, la manera en la que tú te acercas conmigo para abordar algo comparada con la manera que lo hace otro, es diferente, es parte de la

esencia, lo importante es conocer a la persona, saber que es importante para ellos, es fácil saber cuándo algo no va bien porque no se ve real, se ve como actuado, si conoces a la gente esto no te pasa. (“Metal”, 27-06-2024)

Su relato muestra que el liderazgo se construye desde la sensibilidad relacional. Conocer al otro implica más que identificar sus competencias o funciones, supone comprender sus modos de sentir, de responder y de vincularse. “Metal” reconoce que cada interacción exige un acercamiento particular, una lectura atenta de las emociones y los contextos personales. La falta de esta lectura —cuando la relación se vuelve mecánica o distante— produce lo que él llama una “falsedad visible”: un vínculo que pierde autenticidad y, por tanto, alcance.

En la práctica, este tipo de liderazgo demanda una disposición a involucrarse emocionalmente, pero sin perder la claridad de los límites. Yukl (2013), explica que la efectividad del liderazgo depende de la capacidad del líder de moldear sus respuestas a las necesidades de sus colaboradores, mientras que Bass y Riggio (2006), sostienen que el liderazgo transformacional se funda en la comprensión de las diferencias individuales y en el reconocimiento de las motivaciones personales. En este sentido, el liderazgo no es un conjunto de técnicas aplicadas por igual, sino una relación dinámica que se renueva en cada encuentro.

Desde la perspectiva fenomenológica, Dantas-Guedes y Moreira (2009), permiten comprender esta experiencia como un fenómeno intersubjetivo: el líder no observa al otro desde fuera, sino que participa de una relación donde se transforman mutuamente. El conocimiento del otro no es meramente racional, sino encarnado —se da en la presencia, en la mirada, en la escucha y en el tono emocional del encuentro. Este tipo de conocimiento relacional convierte al liderazgo en una práctica de resonancia humana más que jerárquica.

Finalmente, la narrativa de “Metal” evidencia que la experiencia del liderazgo auténtico se sostiene en la coherencia entre lo que se percibe, se siente y se comunica.

La atención al otro, el respeto por su singularidad y la capacidad de reconocer lo que no se ve “real” se constituyen como herramientas fundamentales para que la práctica del liderazgo sea significativa, tenga sentido. La experiencia del líder se convierte así en un ejercicio continuo de observación y comprensión que permite mantener viva la autenticidad en un entorno organizacional diverso y en constante cambio.

La experiencia del liderazgo, como lo relatan los gerentes, se sitúa en un terreno intermedio entre la exigencia del rol y la autenticidad de la persona. En ese espacio se entrelazan la gestión emocional y la relación con los otros, convirtiéndose esta última en el eje que otorga sentido y dirección a la acción del líder. Liderar implica sostener la complejidad de los vínculos humanos, reconocer la diversidad y aprender a responder a ello sin perder la propia. En esta práctica, el conocimiento del otro no surge de la observación técnica, sino del encuentro, el cual demanda apertura, cercanía y ver más allá de lo evidente.

En última instancia, el liderazgo se comprende como un proceso de transformación mutua: los líderes no solo moldean a sus equipos de trabajo, sino que también son modelados por ellos. Cada interacción deja huella, cada conversación redefine la forma de estar con los otros. Desde esta perspectiva, ejercer el liderazgo no significa simplemente dirigir, sino acompañar y dejarse afectar; es decir, habitar el rol desde la conciencia de que toda relación es una oportunidad para aprender sobre uno mismo y sobre el modo en que las emociones y las decisiones construyen comunidad.

### 7.2.3 La relación interpersonal y sus circunstancias

En las narrativas de los gerentes aparece una tensión persistente en la relación interpersonal: sostenerla de tal manera que pueda conducir procesos y resultados. Esta tensión adopta una forma específica cuando se confunde una relación de control con una relación de contención. Por control entendemos el conjunto de acciones que ordenan, clarifican y acotan el desempeño (definir expectativas, establecer consecuencias, cuidar la trazabilidad de los acuerdos). Por contención aludimos a la función relacional-

emocional de escuchar, reconocer la vivencia de la otra persona y ofrecer un marco de seguridad psicológica.

Las diferencias en la cualidad de la relación interpersonal pueden incidir en la evitación de los límites y en postergar las decisiones o favorecer un control que se ejerce como dureza que cancela la expresión. En contextos multiculturales, este vaivén relacional se intensifica ante el esfuerzo por comprender códigos diversos y sostener una comunicación intercultural que puede llevar al sostenimiento de la relación a costa de la normatividad, o al revés, a establecer relaciones que clausuran el encuentro y la conversación. La paradoja atraviesa la práctica de los gerentes: acompañar sin sobrecargarse, marcar límites sin quebrar la relación, contener sin suplantar la responsabilidad del otro.

“Mar” nombra con nitidez el costo personal y laboral de desbalancear la relación con sus colaboradores:

...esa flexibilidad que te decía me frustra, porque a veces quisiera ser más estricto o hay cosas que haría diferente, pero no las hago, porque pues no sé si es porque somos minoría, pero tengo que cuidar la relación. (“Mar”, 03-06-2024).

Para “Mar”, cuidar la relación se asocia con no ejercer los límites suficientes o con diferir decisiones que se consideran pertinentes. Una relación de contención se vuelve concesión, y la autoridad se experimenta como un riesgo para la pertenencia. Esta distinción es central: exigir no excluye valorar; el control no anula la contención. En la misma línea, “Duna” explicita el giro desde una relación vertical hacia una que promueve el diálogo con responsabilidad:

Si quiero que hagan algo en el proceso, intento convencerlos, explicarles por qué lo pido, escuchar sus opiniones y llegar a una conclusión juntos... aunque hay momentos donde alguien no sigue lo que se le dice, y ahí tiene que haber consecuencias. (“Duna”, T1, 04-03-2025).

“Duna” encuentra una integración entre un acercamiento que favorece explicar, escuchar y hacer lo posible por alcanzar un acuerdo mutuo mediante el diálogo sin dejar renunciar a la autoridad que, como líder, le ha sido conferida. No obstante, “Duna” también reconoce lo complejo de una relación que involucra amistad y otra que demanda su liderazgo; así lo dice: “Me hizo darme cuenta de que todavía tengo mucho que mejorar... A veces me cuesta separar ambas cosas.” (“Duna”, T1, 04-03-2025).

“Pradera” ofrece otra arista de la relación interpersonal: calibrar el grado de expresión afectiva según la persona y su situación sin perder el borde de su encargo. Su planteamiento muestra que la relación de liderazgo no se vive como una fórmula única, sino como un ejercicio constante de observación y acercamiento y distanciamiento estratégicos. Contar con la habilidad de *leer* al otro y sus modos de relación favorece modular el nivel de cercanía afectiva y lo convierte en un recurso clave para mantener encuentros con los demás sin diluir la autoridad. Lo que manifiesta “Pradera” más adelante refleja una comprensión práctica de una relación de autenticidad: ser fiel a un estilo propio de ejercer el liderazgo, pero con la flexibilidad suficiente para reconocer que cada persona necesita un tipo distinto de acercamiento. Esta tensión entre conservar la propia coherencia constituye un punto neurálgico en las relaciones interculturales, donde la sensibilidad al otro no significa perder la claridad en el ejercicio del rol, sino más bien un ejercicio consciente de equilibrio relacional.

Cada persona reacciona diferente... algunos necesitan más expresión afectiva y otros no... a veces hay que ajustarse a la situación o a la persona para fomentar una buena relación laboral. (“Pradera”, T2, 03-08-2025).

La observación y modulación es un antídoto frente a la complejidad que entrañan las relaciones: no se trata de ser siempre cercano ni siempre distante, sino de moldear el encuentro, balanceando contención sin abdicar el control y sostenimiento de los procesos laborales. Este matiz revela que las relaciones resultantes de un liderazgo eficiente exigen un ejercicio consciente de discernimiento: reconocer cuándo es necesario aproximarse con mayor calidez y cuándo mantener una distancia que

resguarde el rol. La clave no está en elegir entre cercanía o frialdad, sino en sostener una presencia y un encuentro flexible que responda a las circunstancias y al contexto sin comprometer la coherencia personal.

En otro sentido, el control sobre la relación y la emoción que implica suele promover que lo emocional retorne por otra vía y contamine procesos. “Volcán” evidencia lo anterior desde una postura relacional y una autoimagen de solvencia permanente: “a mí no me pasa que tenga dificultades, yo me llevo bien con todos, pero ellos son los que parecen no entender.” (Volcán, 05-05-2024). Al parecer, desplaza los problemas, que de seguro existen, hacia el grupo de trabajo, lo que reduce las posibilidades de un encuentro interpersonal fructífero, tanto en términos personales como laborales.

Esta narrativa expone el riesgo de un liderazgo que aparenta solidez, pero que erosiona la posibilidad de construir relaciones de confianza, pues la emoción no expresada claramente tiende a reaparecer de manera implícita en tensiones, malentendidos o en rupturas dentro del grupo de trabajo, limita la escucha y dificulta la reparación de malentendidos.

La complejidad de la relación interpersonal se entiende cuando se coloca en el marco de la autenticidad y la congruencia propuestas por Carl Rogers. Para este autor (2007; 2020), la congruencia remite a la alineación entre lo que se experimenta y lo que se simboliza en el autoconcepto. Cuando los líderes silencian su sentir para sostener el encuentro o, por el contrario, ejercen relaciones de dureza para evitar mostrarse vulnerables, se produce una incongruencia relacional. Desde esta perspectiva, la confusión entre una relación de control y una de contención puede comprenderse como una forma de incongruencia: el líder se relaciona sin establecer límites claros o controla cuando la situación exige el sostén emocional-relacional de sus colaboradores.

Schmid (2001), amplía esta discusión al definir la autenticidad como una actitud de encuentro. Establecer una relación de autenticidad no significa mostrarse transparente y sin filtros, sino reconocer la alteridad y responder de manera dialógica. En

este marco, el establecimiento de límites se legitima cuando se orienta a resguardar el propósito común sin invisibilizar a los otros, a los compañeros con quienes se labora. Pero, a su vez, sostener espacios para la expresión del otro sin que esto derive en diluir las responsabilidades. Cuando los líderes no logran diferenciar estos gradientes relacionales, se producen paradojas en el espacio laboral: una amabilidad que posterga decisiones críticas o una clausura de la comunicación.

Schmid y Mearns (2014), recuerdan que la persona es simultáneamente independiente e interdependiente. Aplicado al liderazgo, esto significa que los gerentes han de mantener su criterio propio (independencia) sin olvidar que sus decisiones afectan y se entrelazan con los demás (interdependencia). La confusión se instala cuando una de estas dimensiones relacionales oscurece a la otra: si predomina la interdependencia, el líder cede en exceso y diluye su autoridad; si predomina la independencia, se impone el control en detrimento de la confianza relacional.

En términos organizacionales, esta confusión genera efectos concretos. La sobrecontención —que se expresa en retrasar decisiones “por ser amable” o en evitar conversaciones difíciles— repercute en la eficiencia y mina la percepción de colaboración. A la inversa, el sobrecontrol —imponer sin espacio de escucha— erosiona la confianza, percibiéndose como falta de cercanía y empatía. Rogers (2020), advierte que un clima interpersonal congruente favorece la responsabilidad y la creatividad de las personas y los grupos; lo contrario, una atmósfera marcada por incongruencia y confusión debilita la motivación y el sentido de pertenencia.

Desde el Desarrollo Humano el liderazgo integra diversas modalidades de encuentro y relación como movimientos complementarios y no como opciones excluyentes. Las relaciones que sostienen el control aseguran la dirección y el cumplimiento de objetivos; las de contención resguardan la dimensión humana del proceso. Cuando el líder articula ambos movimientos de manera consciente, la relación se fortalece y se evita el desgaste emocional. Esta integración demanda

autoconocimiento y apertura al encuentro y al diálogo, condiciones esenciales para que la flexibilidad no derive en alienación ni la firmeza en autoritarismo.

### Categoría 3. El liderazgo en tránsito: de la gestión emocional al encuentro cultural

Esta categoría reúne las experiencias de los gerentes en torno al tránsito que implica liderar desde la gestión emocional hacia el encuentro con la diversidad cultural. Si en las categorías anteriores se exploraron la tensión entre cercanía y exigencia y la paradoja de la autenticidad, aquí aparece con fuerza el desafío de sostener un liderazgo en contextos donde confluyen valores, lenguajes y códigos organizacionales distintos. La pregunta que guía este apartado es: ¿cómo mantener la coherencia emocional sin perder la apertura a lo intercultural?

Los relatos muestran que la labor emocional del gerente se complejiza cuando se ejerce en escenarios multiculturales. Los gestos de cercanía o lejanía, el acercamiento afectivo y la manera de establecer límites no tienen un significado único, sino que se interpretan bajo marcos culturales diversos. De ahí que el liderazgo se viva como un tránsito permanente: gestionar las emociones y la relación para conservar un estilo propio, y al mismo tiempo, ajustarlo de manera que sea legible para el grupo y respetuoso de contextos plurales.

Desde la perspectiva del Desarrollo Humano, este movimiento evidencia la búsqueda de equilibrio entre la expresión personal y la modulación en el entorno organizacional. Argyris (1957), señala que la relación entre la persona y la organización implica un proceso de maduración mutua, donde el colaborador amplía su autonomía, su responsabilidad y su habilidad de toma de decisión en la medida en que la organización facilita espacios de participación y confianza. En este sentido, la apertura intercultural descrita por Earley y Mosakowski (2004), requiere que los líderes desarrollen una sensibilidad que integre lo cognitivo, lo emocional y lo conductual para construir vínculos efectivos en contextos diversos. La fenomenología crítica de Dantas-Guedes y Moreira

(2009), permite comprender este tránsito como una experiencia situada, en la que el liderazgo emerge en el entrelazamiento de perspectivas culturales y relacionales. Así, el encuentro con la diferencia se convierte en una oportunidad para repensar la propia práctica y generar nuevas formas de convivencia organizacional que sostienen el equilibrio entre coherencia interna y apertura al otro.

### 7.3.1 La labor emocional en el liderazgo

En los relatos de los gerentes aparece con fuerza una tarea que atraviesa sus prácticas: la labor emocional (Grandey, 2000; Hochschild, 1983). Esta se manifiesta como el esfuerzo consciente de regular la experiencia afectiva propia y la de los demás y gestionar el modo de relacionarse según las circunstancias. No se trata solo de evitar conflictos o mantener un clima armonioso, sino de sostener un equilibrio permanente entre cercanía, el cuidado del vínculo y la responsabilidad de exigir resultados.

La labor emocional en el liderazgo constituye un componente indispensable en el ejercicio cotidiano de quienes tienen bajo su cargo equipos de trabajo. No se trata solo de gestionar procesos emocionales para alcanzar resultados, sino de sostener la dimensión afectiva que atraviesa todo encuentro humano. El liderazgo, en su vertiente más fidedigna, exige reconocer que las emociones son parte constitutiva de la vida laboral como afirma Novelo-Medina (2018): se filtran en la comunicación, en la toma de decisiones y en las dinámicas de confianza que se construyen o se erosionan en el día a día. Los gerentes entrevistados muestran que la labor emocional se despliega como un trabajo silencioso y permanente que implica modular la expresión afectiva, regular la propia reactividad, escuchar sin perderse en el otro y acompañar a los demás sin dejar de cuidar el propio mundo emocional.

La labor emocional, entendida como la regulación de las emociones para sostener interacciones alineadas con una determinada posición laboral, se convierte en un elemento estructural del liderazgo. Hochschild (1983), la describe como el acto mediante el cual las personas moldean su expresión emocional para cumplir con las expectativas

organizacionales, un proceso que implica una inversión continua de energía emocional y cognitiva. En el caso de los líderes, este esfuerzo adquiere un matiz particular: no solo han de gestionar su propia experiencia, sino también acompañar la de otros, interpretando las necesidades y tensiones que emergen en la dinámica laboral.

Desde una perspectiva fenomenológica, Dantas-Guedes y Moreira (2009), permiten comprender esta tarea como una práctica situada en un mundo intersubjetivo: el líder no gestiona emociones aisladas, sino que se constituye en relación con las vivencias de los otros. Cada encuentro laboral se convierte, así, en un espacio donde se negocian significados y se producen transformaciones mutuas. La labor emocional, en este sentido, es una forma de mediación existencial: implica reconocer la propia vulnerabilidad y, al mismo tiempo, ponerla al servicio del acompañamiento de los demás. Este tipo de trabajo, invisible pero constante, atraviesa toda la experiencia de liderazgo. No se limita a mantener un “buen clima”, sino a cultivar un modo de presencia que sostenga la coherencia entre lo que se siente, se simboliza y se expresa. La regulación emocional, en manos del líder, deja de ser una técnica y se convierte en un acto de responsabilidad humana, donde cuidar el vínculo con los demás también significa cuidar la integridad de sí mismo.

La narrativa de “Pradera” abre esta categoría con una idea nodal: el autoconocimiento como base de del proceso de la gestión emocional, así lo expresa:

Yo creo que todo empieza con conocerte a ti mismo. Si tú no sabes quién eres, te puedes perder en los intentos de adaptarte. Yo tengo claro mi estilo base, pero entiendo que hay momentos en los que hay que ser flexible. (“Pradera”, T2, 03-08-2025).

Su testimonio revela que la labor emocional -el tipo de gestión emocional que se da en el ámbito laboral- del líder, se revela en la habilidad de reconocer su estilo y mantenerlo como referencia sin perder flexibilidad. El riesgo de “perderse en los intentos de adaptarse” refleja esta tensión: un dilema central en organizaciones multiculturales

donde las demandas pueden empujar hacia la incongruencia y el malestar personal y laboral. “Bosque” describe así los momentos de mayor tensión:

...¿cómo reaccionas en esos primeros momentos? Para mí, siempre es: no digas nada. Escucha. Escucha. Y ahí, conforme tengas más información, pues te genera a ti esa templanza. Muchas veces reaccionamos mal porque no tenemos toda la información al alcance. (“Bosque”, T2, 05-02-2025).

El énfasis en escuchar antes de responder es un ejemplo de labor emocional orientada, en este caso, a contener el ímpetu personal, si no es que la impulsividad, además abre un espacio para que la otra persona se exprese, y de esta manera, el líder amplie su rango de comprensión. Esta pausa, no solo previene errores, pues también modela una forma de liderazgo que transmite confianza y compañerismo que son muy valiosos en situaciones de incertidumbre. “Pradera” pone de relieve el tránsito de su liderazgo al compartir su experiencia en términos de los cambios que ha vivido;

...descubrí cosas de mí que no sabía que tenía. Y me ayudó a entender que la forma en que soy me ha traído hasta aquí. Aunque a veces me pidan cambiar, no lo siento crítico porque ya entendí que tengo un estilo, y ese estilo es parte de quién soy. (“Pradera”, T2, 03-08-2025).

Reconocer el propio estilo y, al mismo tiempo, flexibilizarlo, ajustarlo, adecuarlo o transformarlo según la situación, es un rasgo central de la labor emocional. No se trata de imponer un modo único de relación afectiva, sino de ajustar considerando la autenticidad (en el encuentro) y la congruencia (como dinamismo intrapersonal). En el estudio de las emociones, en esta misma línea, “Duna” resalta el camino recorrido para conocer, aceptar y valorar su crecimiento:

Mirarme. Eso realmente me ayudó en ese aspecto, y creo que me permitió conocerme mejor a mí mismo, y darme cuenta de en qué necesito trabajar. También reafirmó algo que ya intuía: lo importante que es la comunicación para

mí en el camino de convertirme en un buen líder, porque definitivamente tiene un impacto en eso también. (“Duna”, T2, 04-10-2025).

El énfasis en la autoexploración y en el conocimiento personal permite entender la labor emocional, no como el esfuerzo de aparentar emociones o sentimientos, sino como un proceso continuo que va dejando como saldo el conocimiento de lo que es propio, de lo que es personal y que está mediado por el encuentro interpersonal. Grandey (2000), amplía esta noción al situar la labor emocional como un proceso de autorregulación que combina factores personales y contextuales. En esta línea, el liderazgo implica un trabajo reflexivo de ajuste permanente entre la individualidad y la estrategia, donde cada interacción demanda calibrar la cercanía, el tono y la firmeza. Como sostienen Rafaeli y Sutton (1989), las emociones no solo son expresiones individuales, sino herramientas de comunicación que orientan la acción colectiva y moldean el clima emocional del grupo.

En los relatos analizados, los gerentes describen la importancia de mantener esta sintonía afectiva sin perder claridad en los límites. La labor emocional se traduce en sostener el equilibrio entre el cuidado del otro y la responsabilidad por los resultados. Esta doble exigencia configura un terreno complejo, donde la emoción no se reprime ni se desborda, sino que se trabaja: se piensa, se orienta y se pone al servicio del vínculo. Ashkanasy y Daus (2002), destacan que las emociones cumplen una función informativa en las organizaciones, pues permiten percibir el estado de ánimo del grupo, anticipar tensiones y ajustar el estilo de liderazgo a las necesidades del momento.

La atención al desempeño cotidiano aparece como otro recurso de la labor emocional, en particular cuando el líder busca promover la eficiencia laboral de sus colaboradores. Así lo plantea “Bosque”: “...sí, basarnos en hechos y no basarnos en percepciones, juicios o sentimientos. Creo que eso es lo que siempre ayuda a ser muy objetivos en esa parte.” (“Bosque”, T1, 04-23-2025).

Su relato muestra la labor emocional realizada con el objeto de ejercer un liderazgo equilibrando la sensibilidad y conteniéndola hasta cierto punto, sobre todo cuando la considera antagónica al juicio y el raciocinio. Al respecto, Rogers (1987) utiliza el concepto “experiencing del sentimiento” (p. 27), que entiende como “el significado personal de una experiencia de tinte emocional. Por lo tanto, incluye la emoción, pero también el contenido cognoscitivo del significado de esa emoción dentro, y de forma inseparable de su contexto experiencial e inmediato” (p. 27).

Sin embargo, resulta muy común que en el ámbito laboral se considere que, dejando de lado la dimensión afectiva, el rendimiento del trabajador será mejor en términos de resultados. Al respecto, Bendassolli, Coelho-Lima, de Araujo y de Siqueira (2015 en Novelo-Medina, 2018), señalan que trabajo da sentido cuando se reconoce como una estructura afectiva, y que, entre sus dimensiones, se incluyen la significación, que es la manera en que el individuo entiende el trabajo y la orientación, que es la intención que orienta las acciones de un trabajador. De aquí la importancia de que el gerente mantenga presente la dimensión emocional-laboral y realice las gestiones pertinentes (para sí mismo y para los demás) de manera eficiente, esto es, integrando la dimensión personal, interpersonal e institucional; la labor emocional es una valiosa herramienta para conseguirlo.

En otro momento, “Bosque” comenta que la labor emocional también consiste en relativizar los problemas y aprender del proceso laboral, al que considera análogo al de la vida:

...pensamos que nuestro problema es el más complicado de la vida. Y realmente, cuando lo ves en retrospectiva, siempre dices: oye, pues qué sencillo, no salió tan mal como esperaba... Creo que ninguna vida es perfecta ni lineal, sino que vamos disfrutando del proceso con sus altibajos. (“Bosque”, T1, 04-23-2025).

Este líder propone un enfoque optimista de los problemas que va sorteando, además de que les presta atención, valora una mirada estratégica que le ayuda a

considerarlos como un aprendizaje continuo donde la emoción no es negada, sino puesta en perspectiva. El impacto de la gestión emocional en los colaboradores también es evidente, quien, además, considera que es una herramienta muy valiosa en su trabajo, así lo sintetiza:

Cuando hay momentos incómodos, momentos de tensión, momentos de estrés, cómo reaccionas. Esos son los momentos de la verdad que la gente percibe. Al final, la gente con lo que se queda es con cómo los hiciste sentir más que con lo que les dijiste. (“Bosque”, T2, 05-02-2025).

La huella que deja un líder dice “Bosque”, no es tanto por la tarea que realiza, sino por la relación cercana que se establece con los colaboradores y la experiencia emocional que se les deja. Estas cuestiones, entre otras, denotan la gestión emocional realizada, que como se ha dicho, cuando se ubica en el campo organizacional, es denominada labor emocional por Grandey (2000). Esta labor, agrega la autora, implica potenciar, transformar “o suprimir emociones para modificar la expresión emocional. Generalmente, las emociones se gestionan en respuesta a las normas de expresión de la organización o el puesto” (p. 95). “Bosque” reconoce que la respuesta emocional de un líder va más allá del discurso o las instrucciones técnicas: lo que marca al equipo de trabajo es la experiencia afectiva del encuentro. En esta misma línea, la empatía, se puede decir, tiene una estrecha relación con la labor emocional, pues involucra la comprensión del evento laboral, de la interacción social y del contexto en el que esto se da. “Bosque” lo ilustra con un ejemplo cotidiano:

Yo siempre pongo un ejemplo: cuando vas manejando y alguien se te mete en el tráfico, la primera reacción es insultar. Lo difícil, es decir: ‘por algo lo hizo. Tal vez tiene prisa, no me vio’. Ponerte en los zapatos del otro con empatía ayuda mucho. No es personal, aunque muchas veces así lo tomamos. (“Bosque”, T2, 05-02-2025).

En este testimonio se observa cómo, rebasar los esquemas personales, incluso sociales, no resulta algo sencillo para este líder, quien muestra una disposición activa para comprender al otro, incluso en situaciones que generan molestia o frustración.

Cuando se logra reconocer las emociones y expresarlas de manera modulada, se crea un clima que facilita la creatividad, la responsabilidad y la solidaridad entre los colaboradores. La noción de labor emocional trazada por Hochschild (1979, 1983), permite comprender con mayor profundidad lo narrado por los gerentes. Su planteamiento dio pie a desarrollos posteriores, como los de Grandey (2000), corroborando cómo la labor emocional es una gestión de las emociones que atiende a un determinado rol y a las expectativas institucionales. En este marco, lo que expresa “Pradera” respecto a su estilo de liderazgo, la regulación de “Bosque” al posponer sus emociones ante los hechos respecto a un desempeño laboral, y la sensibilidad relacional que “Duna” reconoce como central en su práctica, constituyen ejemplos claros de este proceso. La gestión de las emociones en el trabajo, denominada labor emocional, no es un aspecto accesorio del liderazgo, sino un recurso sumamente valioso: una tarea permanente que articula lo personal con lo organizacional y que, de no ejercerse con eficiencia, es decir, en consciencia, con un propósito y sentido claro, puede derivar en desgaste e incongruencia.

La labor emocional en el liderazgo articula autoconocimiento, habilidades emocionales, cercanía y límites. Constituye un puente que conecta la dimensión relacional-emocional con la organizacional, favoreciendo que el cumplimiento de objetivos no se haga a costa del bienestar humano, sino en diálogo constante con él. De esta manera, el liderazgo se convierte en un espacio de crecimiento mutuo donde la autenticidad y la transformación emocional son fortalezas que sostienen a las personas, a la relación interpersonal y laboral, y por ende, a las organizaciones.

### 7.3.2 La relación con una empresa multicultural

En un entorno multicultural el liderazgo emocional se sostiene en un equilibrio fino: conservar el estilo personal/laboral y, al mismo tiempo, hacerlo legible para plantas diversas de trabajadores. La experiencia muestra que la eficacia relacional radica en la lectura situada de contextos, circunstancias, perfiles, climas laborales, códigos y sensibilidades con un amplio espectro cultural. La presencia del líder adquiere espesor cuando articula varios movimientos a la vez, entre estos: autoconciencia del estilo personal, ajuste emocional flexible (labor emocional) según personas y momentos y límites laborales claros; todo ello favorece la labor gerencial y el acompañamiento del grupo de trabajo de manera eficiente. La gestión cotidiana, sea laboral, relacional o emocional, se apropia e internaliza en una forma de mediación cultural que facilita traducir sentidos, cuidar la huella afectiva y sostener el propósito compartido sin diluir la congruencia personal ni la autenticidad en el encuentro.

La relación entre el líder y la empresa en su dimensión multicultural cobra un relieve particular: no se trata solo de tramitar las emociones propias o de construir relaciones interpersonales más maduras, sino de situarse en un tejido complejo de culturas, valores, lenguajes, expectativas y códigos organizacionales. Esta subcategoría busca mostrar cómo los gerentes habitan estos espacios —muchas veces contradictorios— entre su estilo y las demandas culturales del entorno; cómo negocian en una organización que trasciende fronteras simbólicas y prácticas; y qué implicaciones tiene este posicionamiento para la viabilidad de sus estrategias afectivas y relacionales.

En las entrevistas, los gerentes expresaron cómo el liderazgo en una empresa multicultural los confronta con retos que van más allá de lo técnico o de la administración de sus equipos de trabajo. La negociación que esto involucra se da en lo micro —el tono de una conversación, un gesto de cercanía, la manera de pedir apoyo— y en lo macro —el rol que se ocupa la estrategia que se implementa y la cultura organizacional a la que se responde—.

“Pradera” enfatiza que como se comunican las cosas abre o cierra posibilidades: “cómo tratas a las personas... te puede tanto abrir como cerrar puertas... al final de cuentas las compañías están formadas por personas” (“Pradera”, T1, 26-02-2025). Este líder afronta la complejidad de un entorno multicultural focalizando a la persona del trabajador, así como a la relación interpersonal que establece. Al parecer, ello le permite sortear las diferencias culturales. La comunicación bilateral es crucial en la construcción de relaciones interpersonales sólidas, así como las habilidades sociales, pues permiten a los líderes "construir redes, gestionar conflictos y desarrollar relaciones sólidas y colaborativas" (Goleman, 1998, p. 100).

En el contexto del liderazgo organizacional, Heifetz y Laurie (1997), advierten la complejidad de guiar a un equipo en entornos que requieren constante innovación, donde el liderazgo ha de ir más allá de la dirección y la toma de decisiones para priorizar el aprendizaje continuo en los equipos de trabajo. Los líderes, en lugar de proporcionar soluciones inmediatas, facilitan un proceso reflexivo donde los miembros pueden explorar problemas en entornos complejos y desarrollar soluciones innovadoras. Así lo expresó “Bosque” al reflexionar sobre su propia práctica:

Uno lo que busca como líder es ser ejemplo, (...) para los demás (...) en la medida en que puedes influir de manera positiva y dejar una pequeña huella, un pequeño legado, [que te recuerden por algo] por haber apoyado, por haber compartido. En esa medida, la gente se va a querer juntar más contigo, te va a querer seguir. Ahí está la diferencia entre un líder y un jefe. El jefe es quien da instrucciones, pero no vas mas allá. Un líder es alguien a quien se quiere seguir. (“Bosque”, T2, 05-02-2025)

El liderazgo en una empresa multicultural se revela como un proceso de influencia relacional, en el que el ejemplo se convierte en un medio para generar confianza y sentido compartido. La figura del líder se distancia de la autoridad formal y se acerca a la del facilitador que inspira, acompaña y moviliza a los demás en el tránsito hacia una acción colectiva más consciente.

“Mar”, narra cómo pasó de privilegiar lo técnico a descubrir que lo crucial era “saber cómo lidiar con las personas, persuadirlas, motivarlas... generar pertenencia y propósito” (“Mar”, T1, 12-03-2025). Para Kotter (1990), la labor administrativa de un gerente va más allá de aspectos operativos para considerar lo estructural de la organización, y con base en ello, enfocar el liderazgo en guiar y motivar a las personas hacia objetivos más amplios. Esto es fundamental cuando se requiere movilizar, como es el caso, a un grupo diverso y heterogéneo de personas en torno a una meta común, lo que, ciertamente, va más allá de la simple supervisión de tareas.

La relación que las personas establecen con la organización no se limita a un contrato laboral, sino que se construye en un entramado de significados culturales. Schein (2010), plantea que la cultura organizacional actúa como un sistema de supuestos compartidos que guía el comportamiento de los miembros, moldeando su manera de interpretar y responder a las experiencias cotidianas dentro del trabajo. En empresas multiculturales, esta cultura no es homogénea, sino el resultado de interacciones entre valores individuales y colectivos que configuran un espacio simbólico que es, a la vez, personal y común.

Hofstede (2001), explica que las diferencias culturales influyen en la forma en que los empleados perciben la autoridad, la toma de decisiones y la colaboración. En este sentido, la cultura corporativa funciona como una mediación entre los valores de la persona y las normas institucionales, promoviendo —o limitando— la integración y el sentido de pertenencia. Earley y Ang (2003), añaden que la *inteligencia cultural* permite navegar estas diferencias, integrando aspectos cognitivos, motivacionales y conductuales para relacionarse con personas de distintos contextos culturales. Así lo expresó Bosque, al reflexionar en cómo, el entorno y la cultura de la empresa, influyen en su desarrollo profesional y emocional:

Desarrollar una gestión emocional equilibrada depende de múltiples factores: la formación que recibes, las lecturas que te acompañan, la influencia de tus

mentores y el estilo de vida que llevas. Creo que el entorno en el que te mueves y la cultura de la compañía ayudan mucho a lograr ese nivel de labor emocional. A nosotros constantemente nos bombardean con cursos, artículos, etcétera. Entonces, yo creo que es un combo de muchas cosas, tanto a nivel profesional como personal. También el apoyo que tengas, el entorno, las personas con las que te rodeas. (“Bosque”, T2, 05-02-2025)

La organización se reconoce como un espacio de formación personal y cultural. El desarrollo del liderazgo eficiente no se produce únicamente por iniciativa individual, sino en interacción con un entorno que promueve la reflexión, el aprendizaje y la sensibilidad hacia la diversidad. La relación con la empresa multicultural se revela entonces como un proceso recíproco, donde tanto la persona como la organización se transforman a través del encuentro.

Por su parte, “Duna” rescata la fuerza de los pequeños gestos: “cuando voy al campo me gusta poner la mano en el hombro y decir: ¿cómo estás? ... siento que ese tipo de cosas hacen una diferencia” (“Duna”, T1, 04-03-2025). Comparte que su manera de liderar se basa en el diálogo y la claridad. Explica que procura que su equipo comprenda el sentido de las tareas más allá de la instrucción inmediata, y que la comunicación sea siempre un espacio de entendimiento mutuo, más aún cuando se trata de una variedad de idiomas y lenguajes:

Procuro explicar el porqué de las tareas y mantener una comunicación abierta con el equipo. Me gusta que las cosas se hablen, que haya claridad sobre lo que se hace y por qué. Aun así, cuando es necesario, también marco las consecuencias, porque el diálogo no está peleado con la responsabilidad. (“Duna”, T1, 04-03-2025)

Las narrativas coinciden en que el liderazgo en una empresa multicultural no se limita a gestionar procesos, sino a traducir sentidos en un entramado cultural y lingüístico muy diverso. Pedir ayuda, como resalta “Pradera”, se convierte en una práctica de

inteligencia cultural: leer la situación, identificar a la persona adecuada y establecer una relación de confianza (Earley & Mosakowski, 2004). La autoconciencia, expresada en su reconocimiento de un estilo base, refleja lo que Rogers (2014), describe como congruencia, condición indispensable para no diluirse en la *adaptación*.

El liderazgo en contextos multiculturales requiere un andamiaje que articule autoconciencia conocimiento y consciencia en el gerente o líder, ajustes culturales constantes y mediación emocional. La inteligencia cultural (CQ) propuesta por Earley y Mosakowski (2004), ofrece un marco para comprender los relatos de los gerentes: incluye la dimensión cognitiva al reconocer que no todas las culturas interpretan de la misma forma lo que acontece -incluyendo la postura corporal, los gestos y silencios-; la dimensión motivacional -al sostener la disposición para acercarse y pedir ayuda sin temor al juicio; y la dimensión conductual-al ajustar el tono, la cercanía o el tipo de conversación según el interlocutor.

La labor emocional, conceptualizada por Hochschild (2003), se amplifica en la empresa multicultural. Los gerentes no solo regulan (transforman) sus emociones para adecuarlas y sostener el rol, sino que enfrentan demandas distintas según los códigos culturales de la grupalidad. Así, el trabajo emocional no consiste únicamente en “guardar” o “mostrar” sentimientos apropiados, sino en modular la intensidad y la forma de la expresión afectiva para que sea coherente en múltiples marcos culturales. Esto implica un riesgo de sobrecarga, como advierte “Bosque”, que se conecta con la tensión señalada por Schmid (2001), entre autenticidad y estrategia en la gestión de emociones. En el planteamiento de Dantas-Guedes y Moreira (2009), se comprenden estos fenómenos como parte de un mundo intersubjetivo, en el que las experiencias emocionales del líder se configuran en relación con las vivencias de los otros. Escuchar antes de reaccionar, templar la respuesta y traducir el sentido de la situación son gestos que encarnan la reducción fenomenológica: suspender automatismos para abrir espacio a nuevas significaciones.

Por su parte, Novelo-Medina (2018) muestra que las condiciones laborales influyen en el desarrollo del potencial humano al mediar la experiencia del trabajo. En clave multicultural, esto significa que el liderazgo no solo afecta la productividad, sino también el sentido de pertenencia y el bienestar de los colaboradores. En este nivel, el líder se convierte en mediador cultural y emocional, el sostén de un equilibrio entre autenticidad personal, pluralidad simbólica y la relación con el marco institucional.

En los entornos multiculturales, el vínculo entre líder y colaborador no se sostiene en el cumplimiento de metas, sino en generar confianza y contención frente a los errores. Schein (2010), plantea que, lo que domina la seguridad psicológica de los colaboradores, es un elemento esencial para el aprendizaje organizacional: cuando las personas se viven respaldadas por su líder, se atreven a reconocer fallos, explorar soluciones y mantener la orientación hacia los objetivos comunes.

Desde la perspectiva del liderazgo relacional, Uhl-Bien (2006), propone comprender el liderazgo como un proceso de interacción y construcción de significado entre las personas, más que como una función jerárquica. En esta mirada, el liderazgo se manifiesta en la relación misma, donde el diálogo, la confianza y la reciprocidad generan las condiciones para sostener la cooperación. Este enfoque se vuelve especialmente relevante en entornos multiculturales, donde el reconocimiento mutuo y la flexibilidad son fundamentales para mantener la cohesión del grupo. Dantas-Guedes y Moreira (2009), desde la fenomenología crítica, entienden esta dinámica como una experiencia relacional situada, en la que, como en el caso del líder y su equipo, co-construyen sentido a partir de los acontecimientos compartidos. Los errores no se perciben como rupturas, sino como oportunidades para fortalecer el lazo interpersonal que sostiene la acción colectiva.

Así lo expresa “Bosque” al reflexionar acerca de la manera en que procura mantener la confianza de su equipo, incluso ante las dificultades cotidianas:

Los errores cotidianos, este tipo de fallas, como tal, no demeritan todo el trabajo que se ha venido haciendo. Y es algo que no nos va a afectar en los objetivos a largo plazo. Más o menos así. No hay una fórmula secreta, porque cada persona es un mundo, ¿no? Pero al menos es la confianza de que están haciendo las cosas bien y que no hay que perder el foco. Creo que esa es la clave. (“Bosque”, T2, 05-02-2025)

La relación con una empresa multicultural se configura como un proceso dinámico de traducción y reciprocidad, donde el líder se convierte en mediador entre distintos mundos simbólicos. La labor emocional, el reconocimiento de las diferencias culturales y la comunicación son herramientas que sostienen este equilibrio. Las narrativas muestran como el liderazgo aparece como una práctica situada que se reconfigura a partir de la interacción constante con el entorno organizacional. Los líderes no solo administran recursos o procesos, traducen significados, interpretan sensibilidades y sostienen la coherencia del grupo frente a las tensiones culturales. Desde esta mirada, el liderazgo se vive como una experiencia relacional que encuentra su fuerza en el vínculo y en el acompañamiento a otros desde la autenticidad, la escucha y la reflexión.

En una empresa multicultural el liderazgo contemporáneo requiere tanto sensibilidad cultural como profundidad humana. Los gerentes entrevistados transitan entre lo estructural y lo vivencial, entre la estrategia y el cuidado, integrando la diversidad de un entorno laboral como parte constitutiva del trabajo. La organización, a su vez, actúa como un espacio de aprendizaje y transformación donde las diferencias se vuelven fuente de sentido, innovación y cohesión. Así, el liderazgo intercultural no solo se orienta a alcanzar metas, sino a cultivar relaciones que sostengan el bienestar, la pertenencia y la posibilidad de construir colectivamente un propósito compartido en medio de la pluralidad.

## CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES. ALCANCES, LIMITACIONES Y APORTACIONES AL CAMPO

Este capítulo representa la integración y comprensión de lo vivido. Más que un cierre, es una mirada de retorno hacia los encuentros con los participantes, las resonancias que dejaron sus relatos y las transformaciones que se generaron en el camino.

A través de estas páginas busco recuperar el sentido de lo aprendido, reconocer lo que se reveló en el encuentro y en el dialogo, y cómo, cada experiencia contribuyó a una comprensión más profunda en torno a la relación interpersonal y su papel en el ámbito laboral en empresas interculturales. El propósito de estas conclusiones es ofrecer una síntesis que articula el recorrido metodológico, los aprendizajes obtenidos y los hallazgos que emergieron de la práctica profesional desde una postura fenomenológica. Desde el campo del Desarrollo Humano, el cierre de la investigación realizada no es un punto final, sino una oportunidad para reflexionar a partir del encuentro: nuevas miradas acerca del liderazgo, de la gestión emocional y del sentido de lo relacional en las organizaciones.

El capítulo se estructura en distintos momentos: primero, una síntesis del proceso y del método; luego, los alcances y limitaciones, fortalezas y áreas de oportunidad identificadas durante el trabajo; posteriormente, los principales hallazgos fenomenológicos, la transformación de la facilitadora, y finalmente, los aportes al campo del Desarrollo Humano y las proyecciones futuras que surgen de esta experiencia.

### **Síntesis del proceso y del método**

Este trabajo representó un encuentro, reflexión y transformación tanto personal como profesional. A lo largo de las diferentes etapas, la experiencia me permitió mirar con profundidad las relaciones interpersonales de los gerentes de empresas multinacionales y sus colaboradores interculturales, reconociendo en ellas una vía fundamental en la construcción del bienestar laboral.

El proceso metodológico se sustentó en el método fenomenológico crítico de investigación con base en el pensamiento de Merleau-Ponty, desarrollado por Dantas-Guedes y Moreira (2009). Este, ofreció un marco para comprender el sentido de las experiencias desde la vivencia de quienes las protagonizan. Más que buscar explicaciones o causas, me permitió aproximarme al modo en que los participantes significan su práctica de liderazgo y los vínculos que establecen con sus colaboradores. Como facilitadora-investigadora, me situé, no como experta o externa, sino como una presencia dispuesta a escuchar, resonar y dejarse afectar por lo que se compartía. Cada sesión fue un espacio dialógico, donde las narrativas de los participantes se transformaron en fuentes de comprensión en cuanto al liderazgo vivido desde la relación y la emoción. El diseño de las entrevistas fenomenológicas consideró dos momentos centrales: la exploración de la experiencia laboral y relacional y la profundización en las vivencias emocionales asociadas al ejercicio del liderazgo. Esta estructura permitió que los relatos transitaran de lo técnico a lo personal y de lo personal a lo existencial.

También implicó una constante revisión del propio modo de estar en la relación: escuchar sin anticipar, preguntar desde la apertura y sostener silencios que dieran lugar al sentido. En este camino, fui aprendiendo a mirar las entrevistas como encuentros humanos más que como procedimientos de obtención de datos. Esta actitud dialoga con lo que Ander-Egg (2003), plantea al referirse a la investigación como un proceso de construcción compartida del conocimiento, donde el encuentro se convierte en fuente de aprendizaje mutuo.

Desde la propuesta del Desarrollo Humano, pude constatar que el liderazgo se configura en el vínculo. Las entrevistas mostraron que las relaciones entre gerentes y colaboradores no se limitan a la gestión de tareas, sino que son relaciones configuradas por emociones, sentidos, y también puedo decir, formas de cuidado. La labor emocional emergió, ciertamente como un concepto central, pero también como un eje transversal: los líderes aprenden a contener, acompañar y sostener el equilibrio entre lo personal y lo organizacional, reconociendo que el bienestar no se impone, sino que se construye en la interacción cotidiana.

La experiencia metodológica también evidenció la importancia de sostener la reflexividad. En cada encuentro, como facilitadora-investigadora registré mis pensamientos, emociones y resonancias, lo que me permitió reconocer cómo la propia implicación se volvía parte del proceso de comprensión. Esta práctica reflexiva, como señalan Dantas-Guedes y Moreira (2009), transforma la observación en un acto ético y consciente, donde el sentido no se busca fuera de la relación, sino en el encuentro mismo.

En conjunto, este recorrido metodológico me abrió la posibilidad de comprender el liderazgo intercultural no como una función organizacional, sino como un fenómeno profundamente humano. Lo que comenzó como un ejercicio de observación se convirtió en una experiencia de reconocimiento mutuo, en la que cada voz contribuyó a revelar que el bienestar laboral se gesta en la calidad del vínculo y en la capacidad de encontrarse genuinamente con el otro.

### **Alcances y limitaciones, fortalezas y áreas de oportunidad**

Mirar el fenómeno del liderazgo desde una perspectiva vivencial, emocional y relacional visibilizó cómo los líderes construyen vínculos que impactan directamente en el bienestar propio y del equipo en todo sentido y no sólo en lo laboral. Uno de los logros es que se generó conocimiento al respecto, y también, que se dio una transformación personal en quienes participamos: los gerentes al reconocerse en su relato y la facilitadora al acompañar el encuentro.

Una de las principales fortalezas fue la profundidad alcanzada en las entrevistas fenomenológicas. Cada sesión propició un tránsito del discurso técnico hacia la vivencia emocional, permitiendo que los participantes contactaran con su experiencia al narrar momentos significativos de su trayectoria como líderes. Esto se tradujo en relatos de profunda reflexión, donde aparecieron cuestiones como la templanza emocional, la autoconciencia, el autocuidado y la contención emocional.

Otra fortaleza importante fue la calidez del vínculo generado. Las “Fichas de sistematización” muestran cómo, desde la primera entrevista fenomenológica, se estableció un clima de confianza que permitió a los participantes abrir espacios de vulnerabilidad y reflexión. La facilitación favoreció que el diálogo se convirtiera en un ejercicio de co-construcción del sentido. Esto se alinea con lo que Ander-Egg (2003), describe como una pedagogía del encuentro, en la que ambos interlocutores se transforman a través de la palabra compartida. Asimismo, el uso intencional del silencio, las resonancias y las reformulaciones fueron estrategias consistentes que permitieron mantener la orientación fenomenológica del estudio. Las reflexiones mostraron también la habilidad de sostener la atención plena en la experiencia, reconociendo cuándo era necesario intervenir y cuándo el silencio podía abrir un espacio de comprensión más profunda.

Entre las principales limitaciones se encuentra la extensión temporal de las entrevistas. En algunos momentos, el flujo de la narrativa derivó hacia vivencias o reflexiones conceptuales que dificultaron mantener el anclaje fenomenológico en la vivencia concreta. Otra limitación se relaciona con el formato virtual de algunas sesiones, que, si bien no impidió el encuentro, sí introdujo pausas o distracciones que afectaron la continuidad del ritmo narrativo. En ciertos casos, la imposibilidad de compartir el espacio físico redujo la lectura corporal y gestual, aspectos valiosos para la interpretación fenomenológica.

Por otra parte, la cercanía relacional con algunos participantes implicó un reto en el ejercicio de la “*epoché*”. Mantener la postura fenomenológica me requirió un trabajo consciente de autorreflexión para evitar que mis experiencias personales influyeran lo menos posible en la comprensión de los relatos. Este aspecto, lejos de ser un obstáculo, se convirtió en una oportunidad para fortalecer la autoconciencia sobre mi propio rol en una empresa multicultural. El valor de este trabajo radica en la destreza para generar comprensión y sentido desde las experiencias singulares.

En cuanto a los alcances, el trabajo aporta una comprensión más cercana y compleja del liderazgo en contextos interculturales. Los relatos muestran que las relaciones laborales pueden ser espacios de crecimiento mutuo cuando se basan en la cercanía, la confianza y la comunicación. Se revela que el bienestar laboral no depende únicamente de factores estructurales, sino de la calidad del vínculo interpersonal. Asimismo, el estudio visibiliza la labor emocional (Hochschild, 1983; Grandey, 2000), como una competencia ética y relacional dentro del liderazgo organizacional. Los gerentes que participaron mostraron que la regulación emocional no es solo una estrategia funcional, sino una forma de cuidado de sí y de los otros. Este hallazgo resuena con la propuesta humanista de Rogers (1996), quien plantea que el crecimiento personal ocurre en el encuentro genuino con el otro.

Desde el campo del Desarrollo Humano, el trabajo amplía la comprensión del liderazgo como un fenómeno de encuentro y reciprocidad. Mirar cómo los líderes transitan entre la exigencia funcional y la necesidad de autenticidad, y cómo este tránsito se convierte en una vía para el bienestar laboral, la cohesión y la construcción de grupalidad.

Una de las áreas de oportunidad es que, para investigaciones futuras, es relevante fortalecer la exploración corporal de la vivencia, incorporando técnicas de focalización o evocación sensorial que ayuden a profundizar en la experiencia encarnada en las relaciones y emociones; aspectos que son vetas de notable riqueza en la investigación del liderazgo. También se reconoce la posibilidad de ampliar el estudio a otros contextos culturales y a distintos niveles jerárquicos, lo cual permitiría contrastar cómo se viven las relaciones interpersonales a lo largo de la organización.

Finalmente, podría integrarse un componente de observación participante o talleres de reflexión grupal, de manera que la comprensión fenomenológica se complemente con espacios colectivos de diálogo entre líderes y colaboradores. Estas estrategias ampliarían la mirada y fortalecerían los puentes entre la práctica organizacional y en la formación personal y profesional.

Las voces de los participantes y su consecuente procesamiento analítico, mostraron que la clave del liderazgo radica en el encuentro con el otro, en la habilidad de mirar, escuchar y responder de manera consciente y respetuosa las necesidades humanas que habitan el entorno laboral. Cada conversación abrió un espacio para reconocer que, detrás de cada decisión, existe una historia, una emoción y una intención de cuidar: el liderazgo es una relación-emoción interpersonal.

Las narrativas coincidieron en que el liderazgo se vive como una relación bidireccional donde—gerente y colaborador— se influyen mutuamente. El liderazgo deja de ser un ejercicio de control para convertirse en un acto de encuentro. Los participantes expresaron que liderar implica sostener vínculos donde la escucha, la empatía y la confianza son los pilares que permiten que las personas se sientan vistas y valoradas.

En las entrevistas, la relación con los demás fue descrita como el espacio donde se aprende, se desafía y se transforma. Uno de los participantes mencionó que “la empresa está hecha de personas, y son las personas las que te levantan o te detienen”, subrayando que el desarrollo profesional y el bienestar del equipo de trabajo dependen en gran medida de la calidad de las relaciones que se establecen. El liderazgo se configura como una práctica que trasciende lo técnico y se sitúa en el ámbito de lo humano.

Otro hallazgo fundamental fue la presencia constante de la labor emocional como parte constitutiva del liderazgo. Los participantes describieron cómo su rol los confronta con emociones propias y ajenas, y cómo la forma en que las gestionan impacta directamente en el clima laboral. Se identificó un darse cuenta creciente acerca de la importancia de contener, acompañar y modular las emociones sin reprimirlas, reconociendo que el bienestar del equipo también depende de la estabilidad emocional del líder. Esta habilidad para sostener la emoción —propia y del otro— se manifestó como una forma de cuidado que atraviesa toda la práctica directiva.

Siguiendo a Hochschild (1983), la labor emocional implica un trabajo personal que permite mantener coherencia entre lo que se siente y lo que se expresa. En este sentido, los líderes no solo gestionan procesos, sino también climas emocionales que pueden favorecer o limitar el bienestar colectivo.

Los testimonios revelaron que uno de los mayores desafíos en el ejercicio del liderazgo es mantener la autenticidad dentro de estructuras organizacionales, que muchas veces, exigen contención o distancia emocional. Los participantes compartieron experiencias en las que se vivieron divididos entre “lo que se esperaba de ellos” y “lo que son”, dando cuenta de una tensión constante entre el deber ser y ser ellos mismos. Esto coincide con la mirada Rogers (1996), quien plantea que la congruencia es el núcleo del crecimiento personal y relacional. La autenticidad, entendida como ser uno mismo, incluso en entornos de alta exigencia, se convierte en una práctica que humaniza el liderazgo y lo vuelve fuente de bienestar. La vulnerabilidad, por su parte, deja de percibirse como debilidad y se transforma en una oportunidad para construir confianza y sentido de pertenencia.

Finalmente, el trabajo permitió observar cómo el liderazgo se transforma al ser vivido en contextos interculturales. Los participantes que han transitado por países y culturas diferentes relataron que este movimiento implica un aprendizaje continuo de modulación, aceptación y apertura. Las diferencias culturales no se experimentaron solamente como obstáculos, sino como oportunidades para ampliar la comprensión de lo humano. El encuentro con otras formas de pensar y relacionarse los llevó a cuestionar sus propios hábitos, estilos de comunicación y estructuras de poder. Una experiencia que puede entenderse como descentramiento: el líder aprende a mirar desde otros horizontes, a reconocer la pluralidad de sentidos y a construir relaciones más equitativas y conscientes.

Puedo decir que el liderazgo, cuando se vive desde la relación, la autenticidad y la experiencia emocional, se convierte en un acto profundamente humano. No se trata solo de dirigir, sino de encontrarse con el otro desde un lugar de apertura, respeto y

presencia. La comprensión alcanzada reafirma que el bienestar laboral no surge de políticas o indicadores, sino de mirar al otro como alguien con historia, emoción y sentido. Lo vivido durante este trabajo me permitió comprender la experiencia del liderazgo desde las voces de los participantes y también reconocer la transformación que tuvo lugar en mí, como acompañante del recorrido. Cada encuentro fue un espejo que devolvía algo de lo propio: una emoción, una pregunta, una forma de mirar. En este sentido, mi labor como facilitadora implicó una experiencia personal de profunda resonancia y autoconciencia.

A lo largo de las entrevistas, surgieron momentos de identificación con los relatos compartidos. Escuchar a los participantes en torno a sus dilemas entre la cercanía y la autoridad, entre la estructura y la flexibilidad, tocó fibras que también forman parte de mi historia personal y como facilitadora. En distintos momentos fue necesario esforzarme para poner entre paréntesis vivencias propias, para sostener el silencio interno y externo y recordar que el propósito era comprender al otro sin anticipar sus significados. Este ejercicio constante de reflexividad fue, en sí mismo, una práctica de desarrollo y transformación personal.

La comprensión propia y de los demás, no surgió desde la distancia, sino desde la cercanía y la afectación que produce el encuentro con otro ser humano, porque, parafraseando a Merleau-Ponty (1945/1994, citado en Dantas & Moreira, 2009), no hay conocimiento sin cuerpo, sin mundo y sin relación. Esto me transformó la manera de estar presente durante las entrevistas y la forma de mirar el fenómeno del liderazgo.

Una de las transformaciones más significativas fue reconocer que la escucha es una forma de encuentro. Aprender a escuchar sin buscar una respuesta inmediata, sin dirigir el rumbo del relato, implicó un cambio en mi manera de relacionarme. Escuchar al otro me permitió escucharme a mí misma, reconocer los propios límites, temores y resistencias. Este aprendizaje se tradujo en un modo distinto de acompañar: con más presencia, menos juicio y mayor apertura a lo que emergía.

También trajo consigo una comprensión más amplia sobre la labor emocional en el ejercicio del liderazgo. Pude identificar que contener al otro requiere aprender a contenerse a uno mismo. El acompañamiento se convirtió, entonces, en un ejercicio de regulación interna, donde la empatía y el autocuidado se equilibraron para sostener la calidad del encuentro. Esta experiencia me permitió integrar lo profesional con lo personal, entendiendo que el desarrollo ocurre precisamente en este entrelazamiento. La transformación también se expresó en la mirada hacia mi manera de ejercer el liderazgo. Se hizo visible que liderar no implica ocupar un cargo, sino sostener con conciencia los vínculos, facilitar procesos y promover espacios de confianza. De esta manera, reconocí la posibilidad de ejercer en la práctica cotidiana un liderazgo más cercano, con autenticidad, escucha y coherencia.

Finalmente, el recorrido me dejó una huella de gratitud. Gratitud por las voces que se compartieron, por las historias que se me confiaron y por las resonancias que me permitieron comprender que acompañar es, ante todo, una forma de estar en relación. La transformación personal no se dio por acumulación de conocimiento, sino por el contacto que me devolvió una comprensión más profunda de mí y del mundo que habito.

### **Aportes al campo del Desarrollo Humano**

Este trabajo aporta una mirada renovada acerca del liderazgo en contextos organizacionales e interculturales, situándolo como un fenómeno profundamente humano, donde las relaciones laborales no pueden reducirse a interacciones funcionales y técnicas, pues constituyen espacios de encuentro donde las emociones, los significados y las historias personales se entrelazan y dan forma al sentido y al bienestar. Uno de los principales aportes al campo del Desarrollo Humano radica en visibilizar la dimensión relacional y emocional del liderazgo multicultural. Mostrar que la efectividad en los equipos de trabajo no se sostiene solo en la competencia técnica, sino en la calidad de los vínculos que se construyen. La relación entre líder y colaborador emerge como un espacio pedagógico donde ambos aprenden, se reflejan y se transforman mutuamente. Este hallazgo coincide con la visión de Rogers (1996), quien plantea que

el crecimiento humano ocurre cuando el encuentro se da desde la autenticidad, la empatía y la aceptación incondicional.

El trabajo profundiza en la comprensión de la labor emocional como una forma de cuidado y no sólo como una gestión de las emociones. La transformación afectiva que los líderes realizan —al contener, acompañar y modular sus propias emociones y las del equipo— se revela como un acto ético y relacional. Este hallazgo contribuye al Desarrollo Humano al ampliar el concepto de bienestar más allá del individuo, entendiendo que se trata de una experiencia que se construye en la intersubjetividad. Liderar, desde esta perspectiva, implica cuidar el clima emocional y promover entornos donde las personas puedan ser y vivirse reconocidas.

La investigación realizada también aporta una reflexión acerca de la autenticidad y la vulnerabilidad como recursos de liderazgo. En contextos organizacionales que privilegian la productividad y la imagen de fortaleza de un líder, reconocer la propia vulnerabilidad se vuelve un acto de coherencia y apertura. Desde la perspectiva del Desarrollo Humano, este gesto representa un retorno a la propia humanidad: la conciencia de que el crecimiento ocurre cuando se integra la emoción, el cuerpo y la relación. De esta manera se aporta a las prácticas de liderazgo una orientación centrada en la persona, que privilegia la congruencia y el bienestar compartido.

Otro aporte relevante es la comprensión del liderazgo intercultural como experiencia de descentramiento y aprendizaje mutuo. Los relatos de los gerentes mostraron que convivir con diferentes formas de pensar y trabajar amplía la mirada sobre lo humano. Desde el Desarrollo Humano, esto invita a cultivar una conciencia relacional que trascienda las fronteras culturales y fomente el respeto por la diversidad. En este sentido, el liderazgo se concibe como una práctica intercultural de encuentro, donde cada diferencia se vuelve oportunidad de crecimiento.

Finalmente, el proceso metodológico mismo constituye un aporte al campo, al mostrar que la fenomenología crítica como método puede aplicarse de manera efectiva

en contextos organizacionales sin perder su profundidad humanista. El diálogo entre la experiencia laboral y la vivencia emocional permitió la conjunción entre el método, el propósito y las expectativas, mostrando que la investigación en Desarrollo Humano puede ser también una experiencia de transformación personal.

En conjunto, este trabajo contribuye a fortalecer la comprensión del liderazgo como una práctica relacional-emocional que genera bienestar cuando se ejerce desde la conciencia, la empatía y la autenticidad. Invita a mirar a las organizaciones no solo como sistemas productivos, sino como comunidades donde cada vínculo es una posibilidad de crecimiento y sentido compartido.

### **Proyecciones y posibles líneas de acción**

Las comprensiones surgidas en torno al liderazgo, la labor emocional y la autenticidad en contextos interculturales demandan seguir profundizando en cómo las organizaciones pueden transformarse a partir de una mirada más humana y consciente.

A partir de la experiencia ganada, una de las posibles proyecciones consiste en promover espacios de diálogo y formación relacional dentro de las empresas multinacionales. Los relatos de los participantes mostraron que los líderes necesitan lugares seguros donde puedan reflexionar acerca de sus experiencias emocionales, reconocer sus límites y resignificar su manera de acompañar a los equipos. Diseñar talleres, círculos de conversación o prácticas de supervisión con un corte humanista podría convertirse en una vía para sostener el bienestar emocional de quienes llevan a cabo funciones de liderazgo. Asimismo, este trabajo invita a mirar la gestión organizacional como un proceso vivo de encuentro, donde el desarrollo de las personas se convierte en el camino para alcanzar un sentido compartido de bienestar y propósito. Las empresas pueden integrar programas que fortalezcan las habilidades emocionales, el liderazgo y la comunicación consciente, no solo como herramientas de productividad, sino como estrategias de sostenibilidad humana. El bienestar organizacional, entendido como experiencia compartida, requiere reconocer que la salud emocional del sistema depende de la calidad de las relaciones que lo habitan.

Otra línea de acción surge de la necesidad de profundizar en la formación de líderes interculturales. En contextos donde convergen múltiples nacionalidades y estilos de pensamiento, el liderazgo requiere desarrollar sensibilidad cultural, apertura y disposición. Futuros trabajos podrían explorar cómo los líderes construyen sentido de pertenencia en equipos diversos, qué prácticas facilitan la integración y cómo el reconocimiento de la diferencia fortalece el aprendizaje colectivo.

En el ámbito académico, este trabajo aporta elementos para seguir consolidando la fenomenología crítica como metodología aplicable al estudio de fenómenos organizacionales. Futuros proyectos podrían ampliar el número de participantes o incorporar observaciones participativas para contrastar las narrativas con las dinámicas de interacción laboral. Del mismo modo, sería valioso continuar indagando cómo la experiencia subjetiva del liderazgo se transforma cuando las organizaciones adoptan prácticas humanistas y de bienestar integral.

Finalmente, en el plano personal y profesional, esta experiencia deja abierta la posibilidad de seguir acompañando procesos de liderazgo desde el campo del Desarrollo Humano. Facilitar espacios donde los líderes puedan escucharse, reconocerse y resignificar su práctica se convierte en una contribución concreta para construir entornos laborales más saludables.

Este trabajo no concluye aquí. Lo que comenzó como una búsqueda de comprensión en torno a la relación interpersonal en el liderazgo se convierte en una invitación a seguir promoviendo una cultura organizacional que abrace la singularidad y la grupalidad de sus integrantes. Cada encuentro, cada diálogo y cada vínculo siguen siendo oportunidades para continuar aprendiendo a liderar —y a vivir— desde, con, y para la relación.

## Referencias:

- Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior* (4th ed.). Thomson South-Western.
- Aguado, M. T. (2003). *Interculturalidad y educación: Diversidad cultural y desarrollo humano en una sociedad de cambio*. Narcea Ediciones.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Berthier, L. (2004). *La teoría y su impacto en la práctica social*. Editorial Académica.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67–92. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365–379. <https://doi.org/10.1348/096317903769647229>
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas*, 2(1), 53–82. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Cervantes Rodríguez, S. (2019). *El vínculo emocional: Un recurso en el afrontamiento de contextos de precariedad*. ITESO.
- Cervantes, S. (2025). Metodología. IDI 4. Otoño 2025. Maestría en Desarrollo Humano, ITESO.
- Dantas, M., & Moreira, V. (2009). O método fenomenológico crítico com base em Merleau-Ponty: a possibilidade de uma intervenção na psicologia social. *Psicologia & Sociedade*, 21(2), 244–253

- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139-146.
- Familiar-Arteaga, S. (2021). La labor emocional en el sector de hotelería (Trabajo de obtención de grado, Maestría en Desarrollo Humano, ITESO).
- Fregoso-Aguirre, J. (2023). La ejecución instrumental de la guitarra como estrategia de regulación emocional de jóvenes universitarios (Trabajo de obtención de grado, Maestría en Desarrollo Humano, ITESO).
- Fromm, E. (1968). *The Revolution of Hope: Toward a Humanized Technology*. Harper & Row.
- Fromm, E. (1997). *Ética y psicoanálisis*. Fondo de Cultura Económica.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Gómez, N. (2002). Tendiendo puentes. *Sinéctica*, (21), 44–54. ITESO.
- González, M. (2002). *Ética y metodología cualitativa: una relación necesaria*. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4(1), 1–18.  
<https://redie.uabc.mx/redie/article/view/84>
- González-López, M. (2023). La comunicación asertiva y la validación personal para favorecer la colaboración y el bienestar laboral en un equipo de trabajadores administrativos. ITESO.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>

- Gross, J. J. (1988). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action: Reason and the Rationalization of Society* (Vol. 1). Beacon Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kemper, T. D. (1990). *Social structure and testosterone: Explorations of the socio-bio-social chain*. Rutgers University Press.
- Linton, R. (1936). *The study of man: An introduction*. D. Appleton-Century.
- Londoño, C. (2014). *El estado del arte en la investigación social*. Editorial Universitaria.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society*. University of Chicago Press.
- Moreno, S. (2019). Una perspectiva fenomenológica para entrevistar en psicología. En *Entrevistar en psicología* (pp. 183–199). Guadalajara: ITESO.
- Nardon, L., & Steers, R. M. (2009). The new global manager: Learning cultures on the fly. *Organizational Dynamics*, 38(4), 389-399.

- Navarro-Borja, L. (2022). La experiencia emocional de cuadros medios en empresas PyMES. ITESO.
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Violencia y acoso en el mundo del trabajo: Un estudio global sobre la prevalencia*. Ginebra: OIT.
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *La salud mental en el lugar de trabajo*. Ginebra: OMS.
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). *The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it*. New York: Portfolio.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5–39. Universidad del País Vasco.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Ramírez-Wong, P. (2019). Relaciones interpersonales en el ámbito laboral. ITESO.
- Reynolds, K. (2017, November 9). *Hult Business Challenge: Interview with Boston's 2017 winner*. Hult International Business School.
- Rogers, C. R. (1985). *On Becoming a Person*. Houghton Mifflin.
- Salazar, C., Icaza, R., & Machado, I. (2018). *La ética en la investigación cualitativa: un compromiso con las personas y la transformación social*. En M. Sandoval & A. Cruz (Eds.), *Investigación cualitativa y compromiso social* (pp. 303–320). Editorial Universitaria.
- Sánchez, J. (2023). La intervención social como proceso de aprendizaje. Editorial de Ciencias Sociales.

- Scott, K. (2019). *Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity*. St. Martin's Press.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Thomas, K. W., Kerr, R. L., & Schaubroeck, M. S. (2007). Managing multicultural teams. *Harvard Business Review*, 85(4), 53-63.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey Publishing.
- Trovero, M. (2015). *La teorización en la intervención social: Un proceso en construcción*. Editorial de Ciencias Sociales.
- Van Kleef, G. A. (2000). The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(4), 510-528.
- Viorato, M. & Reyes, J. (2019). *Epistemología y metodología cualitativa en ciencias sociales: enfoques, fundamentos y estrategias*. Editorial Trillas.
- Weiner, G., & Evans, S. (2010). L'Oréal masters multiculturalism. *Harvard Business Review*, 88(6), 45-55.

# Anexos

## Anexo 1. Carta de Consentimiento Informado



Departamento de Psicología, Educación y Salud  
Maestría en Desarrollo Humano

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

**Actividad:** Entrevista cualitativa

**Asignatura:** Investigación Desarrollo e Innovación II

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

1. Que mi participación es totalmente voluntaria y que podré negarme a responder alguna pregunta o 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 solo para fines académicos.
3. La entrevista será audio grabada con fines académicos e investigación por parte de los profesores de la Maestría en Desarrollo Humano del Departamento de Psicología, Educación y Salud.
4. Que la entrevista será conducida por Nadia Cuevas Corona, alumna de la Maestría en Desarrollo Humano, bajo la supervisión de la profesora.
5. Que se realizará una entrevista, y en caso de acordar entre los participantes, se establecerán acuerdos para una segunda entrevista.
6. Que en caso de tener alguna duda sobre esta actividad podré comunicarme con la profesora de la asignatura, Dra. Sofía Cervantes Rodríguez al correo electrónico [sophiacr@iteso.mx](mailto:sophiacr@iteso.mx)

Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_

Firma del entrevistado \_\_\_\_\_

Nombre del alumno \_\_\_\_\_

Firma del alumno \_\_\_\_\_

Lugar y fecha \_\_\_\_\_

## Anexo 2. Entrevista de acercamiento a campo

PUNTO	RESPUESTA				
1. Población	Gerentes que elaboran en empresas multinacionales con colaboradores interculturales. Con antigüedad mínima de un año en el puesto o laborando en ambientes interculturales. Sexo indistinto.				
2. Propósito	Indagar sobre la experiencia como gerentes de personas con distintas nacionalidades o contextos culturales. En empresas multinacionales.				
3. Escenario	Empresas multinacionales.				
4. Guía: De 5 a 8 preguntas tomando en cuenta tus preguntas a la realidad Max 12 preguntas	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="571 951 867 989">Tema</th> <th data-bbox="867 951 1354 989">Cómo lo voy a preguntar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="571 989 867 1835">Interacciones</td> <td data-bbox="867 989 1354 1835"> Borrador:  ¿Qué particularidades hay en la relación entre tu como gerente y tus colaboradores interculturales?  ¿En qué te han nutrido las relaciones interpersonales entre tu como gerente y tus colaboradores interculturales?  ¿Qué dificultades has tenido tu como gerente al relacionarte con colaboradores interculturales?  ¿Qué estrategias utilizas para fomentar la inclusión y la cohesión en un equipo multicultural?  ¿Cómo influyen las diferencias culturales a las dinámicas de equipo en tu empresa? </td> </tr> </tbody> </table>	Tema	Cómo lo voy a preguntar	Interacciones	Borrador: ¿Qué particularidades hay en la relación entre tu como gerente y tus colaboradores interculturales? ¿En qué te han nutrido las relaciones interpersonales entre tu como gerente y tus colaboradores interculturales? ¿Qué dificultades has tenido tu como gerente al relacionarte con colaboradores interculturales? ¿Qué estrategias utilizas para fomentar la inclusión y la cohesión en un equipo multicultural? ¿Cómo influyen las diferencias culturales a las dinámicas de equipo en tu empresa?
Tema	Cómo lo voy a preguntar				
Interacciones	Borrador: ¿Qué particularidades hay en la relación entre tu como gerente y tus colaboradores interculturales? ¿En qué te han nutrido las relaciones interpersonales entre tu como gerente y tus colaboradores interculturales? ¿Qué dificultades has tenido tu como gerente al relacionarte con colaboradores interculturales? ¿Qué estrategias utilizas para fomentar la inclusión y la cohesión en un equipo multicultural? ¿Cómo influyen las diferencias culturales a las dinámicas de equipo en tu empresa?				

	Comunicación/ Escucha empática	<p>¿Qué retos has enfrentado en la comunicación con tus colaboradores interculturales?</p> <p>¿Cómo practicas la escucha empática con colaboradores de diferentes culturas?</p> <p>¿Qué diferencias culturales has encontrado en las formas de comunicación y cómo las has gestionado?</p> <p>¿Cómo adaptas tu estilo de comunicación para ser efectivo con un equipo multicultural?</p> <p>¿Qué prácticas has implementado para mejorar la comprensión y reducir los malentendidos en la comunicación intercultural?</p>
	Costumbres, hábitos & prácticas culturales de la empresa	<p>¿Cómo influyen las costumbres y prácticas culturales de tus colaboradores en el ambiente laboral?</p> <p>¿Qué conocimientos sobre las prácticas culturales de tus colaboradores has adquirido y cómo los aplicas en tu gestión?</p> <p>¿Cómo manejas las diferencias en hábitos y prácticas culturales para evitar conflictos en el equipo?</p> <p>¿Qué impacto tienen las festividades y tradiciones culturales de tus colaboradores en la planificación y ejecución de proyectos?</p> <p>¿Cómo promueves el respeto y la integración de diversas prácticas culturales en tu equipo?</p>
	Emociones	<p>¿Qué desafíos emocionales has identificado en la gestión de un equipo multicultural?</p> <p>¿Cómo gestionas las diferencias emocionales y las expresiones</p>

	<p>de emociones entre tus colaboradores interculturales?  ¿De qué manera influye la diversidad cultural en el manejo del estrés y la motivación en el equipo?  ¿Qué estrategias utilizas para fomentar un ambiente emocionalmente saludable y positivo en un equipo diverso?</p>
<p>5. ¿Qué tienes que tomar en cuenta o qué tienes que cuidar al acercarte a la población?  (De 5 a 7 puntos)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puedes retomar algunas actitudes facilitadoras: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Escucha empática.</li> <li>b. Aceptación incondicional.</li> <li>c. Síntesis.</li> <li>d. Reflejo.</li> <li>e. Reflejo de la emoción.</li> <li>f. Congruencia</li> <li>g. Clarificación.</li> <li>h. Elucidación.</li> <li>i. Ser concreto.</li> </ol> </li>   <li>2. Aspectos técnicos <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Permiso para grabar en audio</li> <li>b. Presencial</li> <li>c. Un espacio seguro</li> <li>d. Horario</li> <li>e. Mencionar que es por un asunto académico y que se modificara su nombre por temas de confidencialidad.</li> </ol> </li> </ol>
<p>6.</p>	

**Nota:** Para esta ocasión no es necesario que los entrevistados/as firmen el consentimiento informado