

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



**EXPERIENCIA Y CONFORMACIÓN DE IDENTIDAD DE PERSONAS CON
DIFICULTAD DE PERMANECER EN UN TRABAJO**

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

Presenta: **LIC. VICTOR MANUEL BONILLA RUIZ**

Asesora **DRA. LAURA ELENA GARCÍA GARCÍA**

Tlaquepaque, Jalisco. Septiembre del 2024

Agradecimientos

A mi amada esposa, Ivonne, por ser mi compañera en cada paso del camino. Gracias por tu amor, complicidad y por llenar mi vida de pasión y sentido.

A mis hijos, Victoria y Emilio, por darme la dicha de ser su padre y por ser una fuente constante de fuerza y motivación.

A mis padres y hermanos, por inculcarme valores y tradiciones que han forjado mi identidad, y por estar.

A la Dra. Laura Elena García García, por su guía constante, su infinita paciencia y por acompañarme con dedicación y esmero a lo largo de este recorrido.

Al ITESO, por brindarme la oportunidad de ser parte de una comunidad excepcional que me ha permitido ampliar mis horizontes y perspectivas.

RESUMEN

El presente documento da cuenta de una intervención que se enmarca en el campo del Desarrollo Humano. Se realizó un taller dirigido a personas entre 25 y 40 años que tienen dificultad para permanecer en un empleo con la finalidad de conocer su experiencia y como esto contribuye en la conformación de su identidad. Entre las perspectivas teóricas, se recurrió al Enfoque Centrado en la Persona y la pirámide de necesidades de Maslow. También se consultaron autores sobre desarrollo organizacional e identidad. Se encontró que las personas se sienten juzgadas, amenazadas y avergonzadas porque les resulta difícil hablar de esto debido a la discriminación, favoritismos, falta de valoración, de respeto y de oportunidades de crecimiento que viven en el entorno laboral. En estos espacios expresan y resignifican experiencias, reconfiguran su identidad, fortalecen su autoestima y toman decisiones que aumentan su bienestar.

Palabras clave: Desarrollo Humano, rotación de personal, valoración, experiencia e identidad.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN	6
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.2 IMPLICACIÓN PERSONAL.....	10
1.3 PERTINENCIA DEL TEMA-PROBLEMA PARA EL CAMPO DEL DESARROLLO HUMANO	13
1.4 METODOLOGÍA DE LA PROBLEMATIZACIÓN	15
1.5 PROBLEMATIZACIÓN	19
1.6 ÁRBOL PROBLEMA.....	20
1.7 OBJETIVOS	22
1.8 CATEGORÍAS INICIALES	23
1.8.1 <i>No sentirse respetado, valorado ni tomado en cuenta</i>	23
1.8.2 <i>Falta de oportunidades de crecimiento</i>	25
1.8.3 <i>Discriminación, exclusión y favoritismo</i>	27
1.9 DETECCIÓN DE NECESIDADES.....	29
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	31
2.1 ESTADO DE LA CUESTIÓN	31
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DESDE EL DESARROLLO HUMANO.....	33
2.3 EL IMPACTO TRANSFORMADOR DE LA VALORACIÓN	37
2.4 SENTIRSE RESPETADO, VALORADO Y TOMADO EN CUENTA	38
2.5 TRABAJO SIGNIFICATIVO	38
2.6 CAUSAS Y EFECTOS DE LA INCLUSIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL.....	40
2.7 IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES	42
2.8 COMPROMISO ORGANIZACIONAL, ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA FOMENTAR LA LEALTAD LABORAL	43
2.9 TALENTO HUMANO UN POTENCIAL MUY HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	46
2.10 ATRACCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU TRASCENDENCIA EN ROTACIÓN DE PERSONAL	47
2.11 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	49
2.12 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES EFICIENTES	51
2.13 DISCRIMINACIÓN, EXCLUSIÓN Y FAVORITISMO	54
2.14 DISCRIMINACIÓN LABORAL EN EL EMPLEO, SUS IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL	54
2.15 DISCRIMINACIÓN Y VULNERABILIDAD LABORAL.....	57
2.16 CONTRASTES DE LA EXCLUSIÓN LABORAL.....	59
2.17 FAVORITISMO EN LAS ORGANIZACIONES, COMO ENTENDERLO.....	61

2.18 IDENTIDAD. UNA CONSTRUCCIÓN QUE NO SE DETIENE	62
2.19 CIMIENTOS DE LA RECONFIGURACIÓN DE LA IDENTIDAD.....	63
CAPÍTULO 3. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA	66
3.1 METODOLOGÍA CUALITATIVA.	66
3.2 INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA	66
3.3 FENOMENOLOGÍA	66
3.4 EL ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA	68
3.5 DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN.....	68
3.5.1 <i>Esquema general de las sesiones</i>	71
3.6 CONSIDERACIONES ÉTICAS	73
3.7 SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	74
CAPÍTULO 4. INTERVENCIÓN	75
4.1 VIVENCIAS Y RECURSOS	75
4.2 DESARROLLO. MI EXPERIENCIA ESCUCHANDO Y COMPARTIENDO CON ESTAS PERSONAS	76
4.3 EVOLUCIÓN DE LAS PARTICIPANTES EN EL TALLER.....	78
4.4 PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO A LAS PARTICIPANTES	83
4.5 CARACTERÍSTICAS SUBJETIVAS DE LAS PARTICIPANTES	86
4.6 EN LA BÚSQUEDA DE SABER QUIÉNES SON EN EL TRABAJO.....	88
4.7 APOORTE DE LA SUPERVISIÓN AL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO DURANTE EL TALLER	90
CAPITULO 5. RESULTADOS	92
5.1 CATEGORÍA 1. SENTIRSE VALORADAS, RESPETADAS Y TOMADAS EN CUENTA	92
5.1.1 <i>Libertad y confianza</i>	92
5.1.2 <i>Compromiso y sentido de pertenencia</i>	99
5.1.3 <i>El poder de la valoración y el reconocimiento</i>	102
5.1.3.1 No se valoran los conocimientos previos del trabajador	102
5.1.3.2 La falta de valoración al esfuerzo de los trabajadores puede modificar su desempeño.....	103
5.1.3.3 El poder de la valoración.....	105
5.1.4 <i>Pérdida de la seguridad y confianza en la propia capacidad</i>	108
5.1.5 <i>Creencias y necesidad de reconocimiento familiar</i>	112
5.2 CATEGORÍA 2. FALTA DE OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	117
5.2.1 <i>Incumplimiento de promesas o expectativas</i>	117
5.2.2 <i>Alternativas de acción cuando la persona cree que no es capaz</i>	121
5.2.3 <i>Renuncia silenciosa</i>	126

5.2.4 <i>Discriminación y Favoritismo</i>	131
5.2.4.1 <i>Discriminación</i>	132
5.2.4.2 <i>Favoritismo</i>	134
5.2.5 <i>Espacios laborales que promueven la confianza y el desarrollo</i>	136
5.3 CATEGORÍA 3. CONFORMACIÓN DE LA IDENTIDAD A PARTIR DE LAS EXPERIENCIAS LABORALES	141
5.3.1 <i>Resquebrajamiento de la identidad</i>	142
5.3.2 <i>Doble presencia, el dilema entre los hijos o el trabajo</i>	146
5.3.3 <i>El valor de un espacio de confianza en la construcción de la identidad</i>	150
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	156
6.1 CONCLUSIONES	156
6.2 ALCANCES Y LIMITACIONES	159
REFERENCIAS	161
ANEXOS	175
ANEXO 1	175
<i>Consentimiento Informado</i>	175
ANEXO 2	176
<i>Ficha de Registro y Sistematización</i>	176
ANEXO 3	178
<i>Bitácora</i>	178

INTRODUCCION

El presente trabajo refleja la experiencia y reconfiguración de la identidad de las personas que tienen dificultad para permanecer en un empleo. Es importante este estudio ya que la mitad de la población económicamente activa no realiza acciones que reduzcan sus niveles de estrés laboral y México tiene un índice de este indicador del 50% (Mogel, 2021). Por otro lado, el impacto para las organizaciones puede ser de hasta 400% del salario mensual de las personas desvinculadas, además de que México tiene la tasa de rotación de personal más alta de América Latina al estar por encima del 16%, cuando el umbral óptimo es <10% (Pinales, 2017).

De acuerdo con Gómez y Arboleda (2015), la identidad es una abstracción que permite nombrar una faceta de la vida de una persona, pero que es imposible entender sin tomar en cuenta sus otras caras, es decir, lo que en conjunto conforma su vida. Se construye en lo colectivo y esos referentes compartidos dan certeza al reconocer similitudes y diferencias en el reflejo del otro.

Así mismo, se observará la importancia del bienestar laboral que conforme a Chiavenato (2004), incluye la protección de los derechos e intereses sociales de los empleados por parte de las organizaciones. Esto incluye satisfacción con el trabajo realizado, posibilidades de crecimiento, reconocimiento de resultados, relaciones humanas con el grupo y la organización, salario, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad para opinar y posibilidades de participar.

En concordancia a lo anterior, Maslow (1954) indica que cuando las personas se encuentran en un ambiente donde sienten que su esfuerzo no es apreciado ni reconocido, pueden caer en conductas de riesgo, ya que al no verse cubierta la necesidad básica de pertenencia se pueden recurrir a prácticas nocivas.

Por lo tanto, es importante atender como se conforma la identidad de las personas que sufren la pena y el dolor de no ser valoradas laboralmente, que tienen que partirse y dividir sus decisiones entre su trabajo y su familia y que son discriminados y relegados a puestos de trabajo poco deseables.

Se plantea la pregunta ¿cómo se conforma la identidad de las personas que tienen dificultad para permanecer en un empleo?, lo cual se va respondiendo y construyendo de manera personal por cada participante, al compartir en un espacio de confianza su experiencia con respecto al trabajo, como lo vivieron sus padres, sus momentos de éxito y encontrando las concordancias y diferencias reflejadas en las demás personas del grupo.

Estos espacios se desarrollaron por medio de un taller basado en la Investigación Acción Participativa la cual de acuerdo con Ander-Egg (2003) y Gómez y Alatorre (2014), conlleva un proceso respetuoso, lógico y crítico que está orientado a estudiar un aspecto de la realidad, lo cual generará conocimiento, donde tanto el facilitador como los destinatarios interactúan sin subordinación, para generar dicho conocimiento.

Aunado a esto, se considerará el método fenomenológico de Husserl (2016), que señala que la imagen del mundo y la ciencia se alejaba de la experiencia genuina de las personas, es decir, se describían las partes de los objetos, sin embargo, es importante conocer cuál es la experiencia que tiene una persona con esos objetos, este fenómeno derivado de la relación de dicho sujeto con el objeto (Husserl, 1913).

Además, se tienen muy presentes las seis condiciones de Rogers (2007) para promover el cambio personal: que dos personas se encuentren en contacto, una de ellas en estado de vulnerabilidad y la otra, que será considerada el facilitador de forma genuina experimentará comprensión empática y consideración positiva incondicional, y la personas en estado de vulnerabilidad percibe la comprensión

empática y la consideración positiva incondicional. Lo cual de acuerdo con el mismo Rogers y Kinget (1967), libera la tendencia actualizante, la cual se refleja en conductas y prácticas saludables, que permiten aumentar el conocimiento, adquirir habilidades y fomentar cambios.

Este trabajo es pertinente para el Desarrollo Humano ya que pone de manifiesto la relevancia de la necesidad de pertenencia, debido a que es un factor fundamental para las personas que constantemente está en la búsqueda del reconocimiento del otro y de sentirse parte de, lo cual promueve fuertemente la autorrealización del ser humano, que cuando se siente en estos ambientes de equidad y respeto, pone al servicio de los demás todas sus potencialidades. Además, porque se dirige a un sector vulnerable de la población, cuyas voces son escasamente escuchadas y comprendidas.

Se llevó a cabo en el taller ¿Quién soy en el trabajo?, que originalmente se dirigió a hombres y mujeres entre 25 y 40 que tuvieran dificultades para permanecer en un trabajo. Sin embargo, solo participaron mujeres, lo cual nos habla de la importancia que se le da al tema y los retos a los que afronta este sector de la población. La fundamentación metodológica del mismo está basada en la Investigación Acción Participativa, el método fenomenológico y el Enfoque Centrado en la Persona que se mencionaron con anterioridad.

Se observó claramente que uno de los fenómenos que enfrentan algunas mujeres, es la necesidad de dividir su tiempo, decisiones y vida entre los aspectos profesionales y la necesidad y deseo de cuidar de su familia. Esta doble presencia, en muchas ocasiones las hace sentir “partidas”.

Se analiza la importancia de sentirse respetado, valorado y tomado en cuenta. Para Anant (1966, en Dávila de León & Jiménez García, 2014), la pertenencia es el sentido de implicación personal en un sistema social, lo que genera que la persona se sienta parte indispensable e integral de ese sistema. En

concordancia con Caballero (2002), quien señala que para fomentar el sentido de pertenencia en los empleados es importante que se sientan respetados, apoyados y retribuidos justamente. La satisfacción laboral tiene que ver con los sentimientos positivos que tiene la persona hacia su trabajo. Debido a que estas personas han vivido experiencias en las que se sintieron poco valoradas, respetadas y tomadas en cuenta, se ha distorsionado su identidad laboral, por lo que inconscientemente pierden de vista su potencial humano, se paralizan y no se atreven a dar los pasos necesarios para mejorar sus condiciones, ya que visualizan muy amenazante y complicado encontrar un trabajo donde realmente se consideren sus conocimientos, habilidades y experiencia.

También se conocerá por qué las oportunidades de crecimiento son un elemento crucial para el desarrollo, ya que según Chávez y Vizcaíno (2017), las personas necesitan identificar nuevas oportunidades, para pensar y actuar de manera innovadora, explorar y descubrir nuevos caminos hacia el crecimiento. De manera natural estas personas externaron que están en una constante búsqueda de la mejora y del crecimiento. Cuando en la esfera laboral, no logran ver o perciben inalcanzables las oportunidades, se cuestionan, se sienten incapaces y poco merecedoras de su desarrollo.

Así mismo, se analiza el impacto de la discriminación, la exclusión y el favoritismo. De acuerdo con Vela (2017) el empleo es un ámbito donde existen barreras injustificadas que limitan el acceso de diversos grupos sociales a sus derechos. Las personas tienen derecho a no ser discriminadas ni excluidas en el empleo. La discriminación y la exclusión son costosas y suponen una pérdida importante de talentos. Por su parte Guerrero (2017), señala que el favoritismo es un fenómeno social que implica la predilección hacia un solo sector, lo que deriva en frustración, enojo y roces entre los individuos. Se encontró que algunas participantes habían sido discriminadas por su profesión, por su género y por venir de otras ciudades. Además, han sido víctimas del favoritismo hacia familiares y amigos de los tomadores de decisión en distintos trabajos, giros y ciudades. Lo

anterior, nos confirma que son temas a los que se enfrentan las trabajadoras en México todos los días. Inclusive, se contempla la posibilidad de emigrar a otro país, en la creencia de que en el nuestro, dicha situación no puede ser transformada.

Finalmente se confirma la importancia de los espacios de escucha, sobre todo para estos grupos tan lastimados por su realidad laboral, ya que prácticamente les es imposible hablar del tema, debido a que se sienten juzgadas, amenazadas y hasta avergonzadas por su situación. Sin embargo, al haber vivido este espacio, lograron rescatar aspectos relevantes de su historia que las ayudaron a resignificar su experiencia, a sentirse fortalecidas y verse con una mirada más compasiva.

CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN

1.1 Justificación

El problema para analizar es la rotación de personal, la cual de acuerdo con Chiavenato (2009) es, "La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo" (p. 91). Si bien este es un fenómeno continuo, dinámico y hasta cierto punto necesario, de no ser controlado tiene efectos negativos dentro de las organizaciones, ya que podría afectar su operación, además de los costos asociados al proceso de dicha sustitución.

Existen dos tipos de salida, por iniciativa propia del empleado denominada renuncia y la generada desde la organización llamada despido. La primera se da por un cierto nivel de insatisfacción del trabajador con el trabajo o bien porque encuentra más atractivas las ofertas externas. La segunda se da cuando la organización decide que requiere un perfil distinto, para corregir reclutamientos fallidos o para reducir su plantilla laboral.

Se presentan problemas internos en las organizaciones, como las cargas desequilibradas de trabajo, falta de definición de perfiles de puesto y de instrucciones de trabajo, mandos medios calificados de forma inadecuada, extenuantes jornadas de trabajo, falta de flexibilidad, entre otros. Esto orilla a los empleados a buscar más movilidad profesional (salida), desencadenando altos grados de deserción laboral. Algunas otras de estas causas son que el empleado se crea expectativas erróneas del trabajo, el individuo no coincide con el perfil de puesto, hay poco seguimiento al desarrollo de las personas, existen pocas o nulas oportunidades de crecimiento, desconfianza en los mandos y agotamiento laboral o burnout.

Para un buen desempeño laboral e incrementar el compromiso organizacional que coadyuvará para mejorar los índices de rotación de personal,

vale la pena tener bien identificadas y definidas las capacidades o habilidades duras y blandas, (que en inglés y en la jerga organizacional se conocen como “hard and soft skills”, respectivamente), de cada puesto de trabajo, así como asegurar el mayor apego a las mismas del personal designado a cada área.

De acuerdo con Alles (2007) las “hard skills” son conocimientos técnicos, prácticos, mecánicos y específicos, mientras que las “soft skills” son características de personalidad, de vasto alcance y difíciles de desarrollar. Es decir, las “hard skills” o habilidades duras, son capacidades específicas que un individuo posee y pueden ser medidas. Poseer una habilidad dura, connota dominio y experiencia del individuo, para realizar una tarea específica o una serie de tareas para completar un trabajo. Por su lado, las “soft skills” o habilidades blandas son destrezas sociales, de comunicación, rasgos de la personalidad, atributos profesionales y personales que le permiten a alguien interactuar de manera efectiva y armoniosa con otras personas.

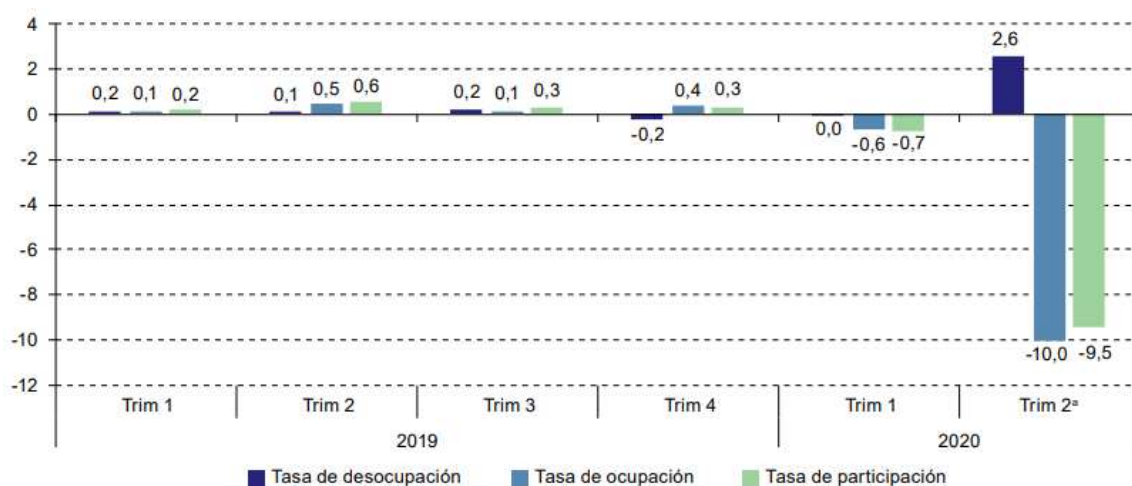
Para dar una idea del impacto que tiene la rotación de personal, se proporcionan a continuación datos a nivel mundial, del continente y del país. De acuerdo con el informe Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) del 2019, la falta de apego a los perfiles de puesto y la poca atención con perspectiva humana en las relaciones laborales, han provocado, junto con otros factores que detallaremos más adelante, que la mayoría de los 3300 millones de personas con empleo a nivel global, hayan sufrido por bienestar material, estabilidad económica, equidad de oportunidades y carecieron de margen suficiente de desarrollo humano. La tasa de empleo global en la población en edad para trabajar pasó del 51.7 en 1993, a 36.6 en 2020.

Además de lo anterior, de acuerdo con un artículo del periódico “El País” (9 de julio del 2021), en España durante el 2020 se perdieron 2,700 millones de horas por ausentismo, un incremento del 16% contra el año anterior. Esto equivale a que en dicho país no trabajaran durante un año 937,000 empleados, lo que representó

un costo bruto para su economía de 36,900 millones de euros, el 3,3% del Producto Interno Bruto (PIB) español de ese año.

Por otra parte, como podemos observar en la Figura 1, en 14 países de Latinoamérica (LATAM) y el Caribe, muchas personas salieron del mercado laboral y pasaron a la condición de inactivas. La variación interanual de los porcentajes de participación, ocupación y desocupación del primer trimestre de 2019, al segundo trimestre de 2020 en puntos porcentuales, muestran una disminución en la participación laboral de alrededor de 9,5 puntos porcentuales.

Figura 1. *Tasa de ocupación y participación laboral*



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Organización Internacional del Trabajo (OIT), sobre la base de información oficial de los países

Además, según los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del primer trimestre del 2022 elaborada por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), en México se ha registrado una tendencia al alza en la tasa de desocupación pasando de 3.98 en el 2018 a 5.15 en el 2021, es decir se incrementó en más del 30%.

Cabe destacar que México tiene la tasa de rotación de personal más alta de LATAM al estar en un nivel de 16.75, cuando lo aceptable es del 10% (Pinales, 2017). Es el octavo país con el índice de movilidad laboral más alto. Esto puede variar dependiendo del sector y del mercado. Por ejemplo, en 2019 la tasa de rotación de los cajeros de la banca comercial era del 50% (Meza, 2019); una consecuencia de esto es el costo que representa reemplazar una posición, que en nuestro país puede representar un 33% del salario anual de dicho puesto, además de que impacta en la productividad, calidad y reputación de las organizaciones.

Otro aspecto que impacta en la rotación de personal tiene que ver con los factores de riesgo psicosociales en los centros de trabajo. Es tal la afectación en la salud pública en este rubro, que el 23 de octubre del 2018 la Secretaría de Gobernación de México por medio del Diario Oficial de la Federación publicó la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención, la cual habla sobre como salvaguardar la integridad mental y física de los empleados en el país, lo que pone de manifiesto la importancia de atender la salud tanto física como mental de cada colaborador. Estos factores pueden ser motivo para renunciar a la fuente de trabajo (Secretaría de Gobernación [SEGOB], 2018).

Aunado a lo anterior, de acuerdo con un estudio, para el que se encuestó a casi 11 mil personas de la población económicamente activa, la mitad de las empresas no realiza acciones para reducir el estrés laboral de su personal. Además, se encontró que, como consecuencia de la pandemia, México se convirtió en el país con mayor índice de estrés laboral, pasando del 40% en 2019 al 50% a medidos del 2021 de los trabajadores encuestados, con dicho padecimiento (Mogel, 2021).

Otro dato importante es, que de acuerdo con Online Career Center (OCC) Mundial en González (2022), algunos de los factores por los que los trabajadores mexicanos podían renunciar son la falta de reconocimiento, desatención del salario

emocional, liderazgos ineficientes, carga excesiva de trabajo y un ambiente de trabajo tóxico.

De acuerdo con la Unión Empresarial Contacto a inicios del 2022, la nueva Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11) de la Organización Mundial de la Salud (OMS), agregó al «burnout» o síndrome de desgaste profesional, como un padecimiento laboral, México presenta los niveles más altos de burnout en el mundo, en 2022. Las cifras de la OMS muestran que el 75% de los empleados mexicanos sufren el impacto de este síndrome, cuyos síntomas son: dolor de cabeza, cansancio, problemas estomacales, tensión, dolores musculares, pérdida de cabello, descontrol del peso corporal, problemas con la piel, entre otros. Además, también sufren efectos psicológicos como la angustia, irritabilidad, ansiedad, desmotivación, insomnio, falta de concentración y depresión. Evidentemente, todo esto tiene un impacto en los niveles de productividad y sobre todo en su calidad de vida, lo cual a la postre, tiene un efecto dominó en los resultados de las organizaciones y puede ser razón de deserción laboral.

1.2 Implicación personal

Después de 19 años de experiencia en el mundo corporativo y como gestor de la atracción, atención, desarrollo, fidelización y retención de clientes corporativos, me he dado cuenta de que uno de los principales activos que tiene cualquier organización son las personas (el recurso o capital humano). He tenido la oportunidad de definir perfiles de puesto, reclutar, formar y liderar equipos de atención y comerciales a nivel nacional. También he sido testigo de cómo las organizaciones, pierden o desgastan gran talento humano, solo por descuidar al individuo y enfocarse férreamente en los resultados.

Por ejemplo, durante mi época a cargo del equipo comercial de una organización identifiqué que lo más importante era el resultado de ventas, sin importar si los vendedores estaban capacitados correctamente o si tenían las

herramientas necesarias para la consecución de sus objetivos. Incluso, cuando se lograban los resultados, a la organización ni siquiera le interesaba entender como lo habían conseguido. Pareciera que dicho resultado es lo único importante, sin considerar cómo ni a costa de qué se obtenga.

Presenció guerras comerciales, en donde era evidente que se mermaba la rentabilidad, la calidad y la atención a clientes, sin importar que esto generara ambientes laborales sumamente tóxicos y con poco cuidado por la identidad de las personas. Mientras todo esto ocurría, las áreas de Recursos Humanos solo se volvían testigos y gestores de las decisiones de negocio.

La deserción laboral siempre había estado presente a lo largo de mi trayectoria profesional, sin embargo, comencé a notar como se aceleraba a partir del 2015 cuando estaba como responsable en el Occidente del país en una empresa de telecomunicaciones. Noté de inmediato que se trataba de nuevas generaciones que buscaban contar con condiciones distintas a las previamente establecidas en la compañía. Se manejaban temas como falta de capacitación, áreas de mejora en cuanto a la visión del negocio, ya que consideraban metas inalcanzables y que no se contaba con todas las herramientas necesarias, entre otras. Me interesó entender a qué se debían fenómenos como la renuncia silenciosa y la desafiliación laboral, sin embargo, debido a la carga excesiva de trabajo no me fue posible adentrarme en la investigación.

Observé que nuevos colaboradores permanecían muy poco tiempo en sus puestos. Aparentemente las prestaciones laborales formales eran buenas (Seguro de gastos médicos mayores y menores, vales de despensa, seguro social, fondo y caja de ahorro, PTU, aguinaldo, etc.), pero algo pasaba que las personas no estaban felices en su trabajo y no duraban mucho tiempo en la organización.

En 2016 asistí a la conferencia “Los Nuevos Desafíos de las Organizaciones” en la Escuela Bancaria y Comercial (EBC), donde tuve la oportunidad de conocer al

Lic. José Medina Mora Icaza Presidente Nacional de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y de COMPUSOLUCIONES (Mayorista de tecnología de la información), él nos compartió que cuando se tiene la oportunidad de dirigir personas, conlleva la responsabilidad de salvaguardar los derechos laborales de los colaboradores. Esto me hizo reflexionar y considerar que es una responsabilidad profesional y humana el buscar las condiciones más adecuadas para el desarrollo de las personas.

Además de todo lo anterior, experimenté personalmente el agobio y desgaste ocasionado por las metas corporativas, las cuales eran desproporcionadas debido a recursos materiales y humanos limitados que se me proporcionaban. Tuve trastornos de sueño y estrés laboral, que trataba de no permear a mi equipo de trabajo, sin embargo, resultaba muy frustrante darme cuenta como poco a poco se iban desmotivando, faltaban sin justificación, mostraban poco interés por mejorar y buscaban otras opciones laborales.

Debido a esto, he decidido no volver a poner en riesgo mi salud física y mental, ya que me he dado cuenta de la importancia que tiene para mí el poder desempeñarme en espacios profesionales donde pueda poner en juego todas mis potencialidades y que me permitan seguirme preparando y adquiriendo nuevas habilidades. Sin duda, esta necesidad me une al deseo de intervenir con personas que se puedan sentir igual que yo en estas circunstancias.

Debemos ser sensibles ante la tremenda vulnerabilidad y dolor que experimentan constantemente las personas que no son valoradas ni tomadas en cuenta, que tienen que renunciar a su trabajo debido a que deben cuidar a sus hijos y que injustamente no se les otorgan mejores oportunidades por favoritismos y discriminación, las cuales pueden encontrar soporte, empatía, aceptación incondicional y autenticidad que se favorecen en los espacios de confianza que promueve el Desarrollo Humano.

Además de lo anterior, es importante que los empleados se sientan satisfechos en sus fuentes de trabajo, ya que lo laboral es la segunda dimensión más importante en la vida del ser humano, solo por detrás de la familia (Da Rosa, Chalfin, Baasch, y Soares, 2011).

1.3 Pertinencia del tema-problema para el campo del Desarrollo Humano

Para confirmar la pertinencia del tema de este Trabajo de Obtención de Grado (TOG) se entrevistó a Anel Ortíz González, ingeniera electrónica y gerente de Entrenamiento y Desarrollo. Ha estado en la implementación del Desarrollo Humano en su organización desde el 2017 y estudió la Maestría en Desarrollo Humano (MDH) del 2013 al 2016. A decir de la entrevistada, el Desarrollo Humano ha tenido impacto en ella a nivel personal y organizacional. En esta última dimensión, considera que debería ser parte de las políticas y de la visión de las organizaciones. Para ella es muy valioso que en la organización donde se desempeña se respete en todo momento el bienestar económico de los trabajadores.

Al ser invitada a la organización en la que actualmente se desempeña, la entrevistada experimentó de inmediato la seguridad de que el Desarrollo Humano tenía cabida dentro de esta. Ella experimenta una sensación grata y sentimiento de satisfacción al ser Gerente de Entrenamiento y Desarrollo, ya que piensa que es uno de los trabajos más importantes el tener bajo su responsabilidad el desarrollo de las personas. En la Visión de la organización está el compromiso con el desarrollo de la gente y es un pilar, por lo que confirma que ella y su trabajo están dentro de la Visión. Ella se siente satisfecha de pertenecer a un lugar donde el desarrollo de talento es considerado como clave, ya que al final el talento construye a la organización. Se siente retada y motivada a hacer propuestas.

Con respecto al tema del presente trabajo, la entrevistada destaca su pertinencia, dada su convicción de que las personas se sienten comprometidas con la organización en la medida en que son valoradas y consideradas clave en los procesos de la compañía. Comentó que, en una encuesta aplicada al personal técnico, se encontró que hay una correlación en las personas que reciben un mayor reconocimiento o valoración de su trabajo con el compromiso y que sienten con la empresa y viceversa. Ha notado que no solo lo económico motiva a su personal y además no es lo más importante, las personas valoran el reconocimiento, oportunidades de desarrollo, buena relación con los jefes y después temas salariales. A su parecer, tienen que ir ambas cosas de la mano. Se debe procurar que el trabajo sea emocionante, interesante, con relaciones satisfactorias y con un ambiente sano. Por otra parte, los trabajadores aprecian la claridad con la que se mide su desempeño.

Otro punto que destacó es la importancia de tener proyectos que den evidencia y comuniquen cómo impacta en el resultado cada individuo. El que los colaboradores estén felices tiene un valor, por ejemplo, se enferman menos, logran trabajar en equipo, se enfocan a la satisfacción a clientes internos y externos.

Agrega que el Desarrollo Humano otorga la capacidad de unir personas, inclusive siendo antagónicas, se promueve que el recurso humano se visualice como parte de un objetivo mucho más grande lo que favorece la colaboración.

Para Anel es muy gozoso ver a su gente crecer a nivel organizacional; incorporar el Desarrollo Humano en algunas intervenciones, por ejemplo, el proyecto de escucha al personal, derivado de la pérdida de su director general en septiembre del 2021. Compartió que el director, vivía el Desarrollo Humano sin haber recibido una preparación formal al respecto. Tenía políticas de puertas abiertas, se interesaba genuinamente en los trabajadores, recordaba detalles que le compartían, saludaba en los pasillos, escuchaba a la gente, conocía a su familia y económicamente tuvo grandes logros para la organización. El hijo del dueño

propuso escuchar a los miembros de la organización, para saber cómo estaban y entender qué incertidumbre les generaba, por lo que varios egresados de la Maestría en Desarrollo Humano del ITESO realizaron grupos de escucha en su organización.

Lo anterior, hace tangible que para la organización en la que trabaja nuestra entrevistada, es importante el Desarrollo Humano, ya que le invirtieron económicamente e inclusive pararon operaciones para realizar estas escuchas. Promueven acciones de inclusión, de equidad, programas de bienestar, les dan puntos a sus colaboradores que más promueven su propio bienestar, entre otras iniciativas que tienen que ver más con la persona que con la tarea, tratando de lograr ese equilibrio. Tienen la visión de que trabajan con seres humanos y no con números.

Es un hallazgo muy interesante encontrar una organización que cuenta con un área de Desarrollo Humano. Destaca en esta entrevista la importancia de la valoración del individuo, que se sienta útil y apreciado, para que genere compromiso hacia la organización.

1.4 Metodología de la problematización

La problematización de la presente intervención está basada en la Investigación Acción Participativa que de acuerdo con el planteamiento de Ander-Egg (2003), es una metodología que involucra un procedimiento cuidadoso, coherente y crítico, el cual está orientado a estudiar un aspecto de la realidad, tiene como propósito poner en acción una serie de pasos que generarán conocimiento, donde tanto los facilitadores como los destinatarios, van a interactuar para producir ese conocimiento, en este caso se va a estudiar a las personas que tiene altos índices de rotación, que se les dificulta encontrar su lugar y les cuesta trabajo permanecer.

Esta investigación está orientada a la acción y esta misma es la fuente del conocimiento, para lograr obtener este conocimiento se realizará un taller en donde se pretende lograr un ambiente donde los participantes se sientan con la confianza para compartir sus experiencias. Participan el facilitador que presenta este trabajo y los destinatarios que son el objeto de estudio y a la vez los protagonistas de esta investigación, es decir, las personas con altos índices de rotación, las cuales no serán vistas como objetos, sino que serán tocados como sujetos activos de su situación y que contribuirán conociendo y transformando la realidad en la que están implicados. Al compartir sus experiencias elaboran una comprensión de su realidad, toman conciencia de sus propias capacidades, generan conocimiento sistemático y profundo, que puede ayudar a comprender que puede estar obstaculizando su proceso de permanencia en las empresas, su identidad como trabajadores y puedan transformar o modificar más eficientemente su realidad. Por otro lado, el mismo autor (2003) nos indica que es Participativa porque:

es parte de una actividad en cuyo proceso están involucrados tanto los investigadores (equipo técnico o agentes externos), como las mismas gentes destinatarias del programa, que ya no son consideradas como simples objetos de investigación, sino como sujetos activos que contribuyen a conocer y transformar la realidad en la que están implicados (pp. 4-5)

El autor indica que lo anterior promueve la participación de la gente, supone una democratización de las ideas, propicia la toma de conciencia de las capacidades para mejorar toda situación y ayuda a superar los errores clásicos de algunos intelectuales al creer que tienen las respuestas correctas sin darse la oportunidad de conocer el nuevo entorno.

Por su parte, Gómez y Alatorre (2014), señalan que la entidad que interviene o el facilitador “llega a jugar a la cancha del otro” (p. 2). Es decir, que, al intentar intervenir en un ámbito ajeno al propio, implica que se llega a un terreno desconocido, del cual no se es experto. Gómez y Alatorre (2014), explican que se

enfrentarán estructuras culturales con otras maneras de afrontar problemas, comunicarse, de expresarse, en otras palabras, modos distintos de vivir. Por lo tanto, no existe una relación de subordinación, sino implica una corresponsabilidad, por lo que desde el inicio conviene establecer relaciones confiables y cercanas. Es importante buscar generar sinergias con cada individuo, apoyándose en los conocimientos propios, de la comunidad y apalancarlos de las teorías que mejor se adapten a cada situación.

Vale decir que este tipo de investigación rompe con el paradigma en donde la persona que pretende impactar en algún entorno es el que tiene las respuestas. Es importante generar sinergias con cada individuo, apoyándose en los conocimientos propios, de la comunidad y apalancarlos de las teorías que mejor se adapten a cada situación.

De acuerdo con Ander-Egg (1990), algunas de las características compartidas para llevar a buen puerto una Investigación Acción Participativa son: definir el objeto de estudio en conjunto con todas las personas involucradas. Se trataría de algún problema o situación de la vida real. En segundo lugar, delimitar claramente la finalidad, es decir, la intencionalidad del estudio que buscará solucionar un problema, cubrir una necesidad o atender una petición popular. El tercer punto, es que se tratará de dejar de lado todo tipo de relación jerarquizada, ya que ambas partes aportan información crucial para el entendimiento y atención de la situación. En cuarto lugar, está el establecer una comunicación fluida entre iguales, ya que esta relación de confianza potencializa las capacidades de los individuos (Rogers, 2007) y promueve la autorrealización (Novelo, 2018). La quinta característica implica un compromiso auténtico. El sexto punto es que se debe establecer un impacto medible y alcanzable, ya que intervienen diversos y variados factores. Como séptima característica, se trata de una herramienta social, de la gente, lo que logra un conocimiento más completo de la realidad que se desea cambiar. La octava particularidad es, que no se trata de la propuesta metodológica por excelencia, es un planteamiento que puede y debería enriquecerse de otras

formas de investigación diferentes. Por último, pero no menos importante, está la intencionalidad, que es ese objetivo supremo, muchas ocasiones calificado como utópico que dirige y no permite desviarse de la meta.

Es importante empoderar a los individuos involucrados, ya que son los principales responsables de entender y encausar su entorno. El facilitador estará inmerso en la situación de una forma sincera y sensible. También crucial, es que este tipo de investigación no se planteará sobre asuntos teóricos, ni filosóficos, procurará atender una situación de vida que actualmente se presenta en los entornos laborales. Teniendo como centro de la intervención a las personas, sin dejar de lado las necesidades de negocio de las propias organizaciones.

Basado en todo lo anterior, se realizaron entrevistas a personas que han tenido dificultad de permanecer en un empleo para que, en un espacio de confianza mencionen las condiciones que les han favorecido y/o dificultado construir su vida laboral.

1.5 Problematización

La investigación social debe contener los siguientes aspectos: problematizar, definir observables, fundamentación teórica y conceptual, construcción de pruebas y publicar los resultados obtenidos. El investigador es capaz de identificar varios objetos de estudio, pero elige uno como la guía de su proceso, al mismo tiempo visualiza varios caminos para la consecución de su objetivo, pero es capaz de seleccionar el más adecuado y anticipa en decisiones teóricas, metodológicas y las herramientas más apropiadas para el asunto (Sánchez, 1993)

La problematización, de acuerdo con Sánchez (1993), consiste en encontrar el foco que detona la generación de conocimientos que es el problema; es lo que inspira la exploración, lo que se necesita intervenir o explicar, lo que da sentido a la investigación. El correcto planteamiento del problema debe ser concreto, simple y con precisión de contenidos.

Ahora bien, problematizar, de acuerdo con Sánchez (1993), es un proceso en el que el investigador navegará por un “mar de desestabilización y cuestionamiento”, para obtener una clarificación de lo que va a investigar. La problematización ayuda a contextualizar la situación a ser atendida, a dar cuenta del impacto en otros campos y dimensiones, así como el espacio y tiempo en que tiene lugar.

Sin la problematización, los problemas por si solos parecen silos, que no tienen impacto en otros campos, no tienen dimensión, ni espacio, ni tiempo. Esta tiene un impacto trascendente, se tiene una guía clara, se mejora la comprensión y se evita que el tema sea olvidado; es decir, ayuda a definir el alcance, construido por un proceso integrador y dinámico de quehaceres estratégicamente organizados para la consecución de un objetivo (Sánchez, 1993).

El problema que se abordará en el presente trabajo es la rotación de personal. Las organizaciones buscan contar con personal altamente calificado, procesos estandarizados, acuerdos de tiempos de respuesta cada vez más cortos obtenidos de los sistemas de Gestión de Relación con los Clientes y/o Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales, medios de contacto y comunicación ágiles, tecnologías de punta, etc. Sin embargo, también requieren colaboradores comprometidos, flexibles, resilientes, motivados, con sentido de pertenencia y alineados a objetivos comunes. Estos últimos “soft skills” son más difíciles de mantener, ya que dependen de emociones humanas, alimentadas por el entorno de trabajo, personal y social de cada individuo.

1.6 Árbol problema

El árbol problema (Figura 2) es utilizado para visualizar gráficamente y comprender un problema, junto con sus raíces y consecuencias. En el presente trabajo, se esquematiza los factores que inciden en las organizaciones y que orillan a sus colaboradores a la deserción laboral o rotación de personal. Se pueden observar en la raíz las causas que producen este fenómeno, como, por ejemplo, que las personas no se sienten apreciadas ni valoradas, lo cual va generando frustración y desapego con la organización. De igual forma, se observa que factores que provocan la fuga de talentos son; no escuchar a los colaboradores ni hacerlos sentir importantes, prácticas como el favoritismo, la exclusión, la discriminación y hasta el maltrato. Las formas tóxicas de relacionarse, la falta de afinidad de las personas, la falta de involucramiento de los jefes y la no retribución de los esfuerzos, indudablemente va mermando en el interés y bienestar de los trabajadores. En la figura 1 se puede apreciar el gráfico del árbol de problemas.

Figura 2. Árbol problema



Autoría propia. Ilustración árbol Rupa (sf)

Las personas que abandonan sus fuentes de trabajo o que experimentan una baja en su productividad, se ven impactadas por diversos factores que se observan en muchas de las organizaciones. Cuando se enfrentan a condiciones como falta de oportunidades para crecer, ambientes laborales tóxicos y/o liderazgos ineficientes, se provoca desmotivación, falta de entusiasmo para dar el “extra” y hacer lo mínimo indispensable, inseguridad personal y la búsqueda de otro empleo, hasta desconfianza, miedo, ansiedad, estrés, depresión o delincuencia.

De hecho, de acuerdo con la NOM 035, la ansiedad y el estrés laboral ya son considerados un factor de riesgo para la salud pública. Es decir, cuando las personas no se encuentran en un ambiente donde sientan que su esfuerzo es apreciado y reconocido, pueden tener conductas de riesgo, tanto para la organización en que desempeñan su trabajo, como para su bienestar personal y familiar. Cabe destacar que los seres humanos siempre han tenido la necesidad de agruparse, por lo tanto, en una organización es sumamente importante que se

sientan parte de esa “tribu”, cuando esto no sucede, los individuos buscarán otro grupo en el que se sientan “parte de”.

El trabajo de problematización ayudó a identificar, describir y contextualizar claramente el problema, se logró aislar el concepto central, describir como se compone, encuadrar su comportamiento, apoyó a la identificación de sus síntomas más recurrentes y de mayor impacto, las causas raíz que lo generan y las consecuencias a nivel individual y dentro de las organizaciones. También, contribuyó en la detección de necesidades que requieren ser atendidas como se verá más adelante.

1.7 Objetivos

A continuación, se menciona el objetivo general de este estudio. Para alcanzarlo se plantean objetivos específicos que desglosan este propósito en componentes más concretos y manejables. Además, se muestra la pregunta central que guía la investigación y que focalizó los esfuerzos para obtener respuestas relevantes y significativas.

Objetivo General

- Conocer la experiencia y cómo se conforma la identidad de las personas que enfrentan dificultades para permanecer en un empleo.

Objetivos Específicos

- Indagar el origen de las creencias, conductas y sentimientos que las personas que tienen dificultad para permanecer en un empleo desarrollan en relación con su experiencia laboral.
- Analizar la trayectoria laboral de los trabajadores para comprender los factores que han influido en su desarrollo profesional y en la falta de estabilidad en un empleo.
- Identificar los recursos y competencias que las personas han desarrollado en su trayectoria y cómo estos contribuyen para enfrentar desafíos laborales.

- Reflexionar sobre el proceso de conformación de la identidad profesional de las personas que enfrentan dificultades para mantener un empleo, considerando los desafíos y experiencias vividas.

Pregunta de investigación

¿Cómo es la experiencia y cómo se conforma la identidad de las personas que enfrentan dificultades para mantenerse en un empleo?

1.8 Categorías iniciales

Con miras a llevar a cabo el proceso de problematización, se hicieron entrevistas semiestructuradas a cinco personas de distintos ámbitos profesionales (dos contadores, un ingeniero, un diseñador y una licenciada en administración de empresas), tres mujeres y dos hombres, de entre 26 y 44 años. Dichas entrevistas se transcribieron, se imprimieron, se observaron, se analizaron y se determinó cuáles fueron los factores y patrones que se repetían. Se puede visualizar y palpar dentro de las citas textuales de los participantes, cuales fenómenos les causan dolor en el ámbito laboral y personal. Con base en estos, se establecieron las siguientes tres categorías que representan las vivencias de mayor relevancia para las personas entrevistadas.

Para garantizar la confidencialidad de los participantes, los testimonios presentados a continuación se identificarán utilizando un código basado en el número de la entrevista realizada. Específicamente, se utilizarán las siguientes designaciones: Entrevista uno (E1), Entrevista dos (E2), Entrevista tres (E3), Entrevista cuatro (E4) y Entrevista cinco (E5).

1.8.1 No sentirse respetado, valorado ni tomado en cuenta

El respeto es un elemento fundamental en cualquier relación humana. Los trabajadores valoran los ambientes laborales en los que se promueve un trato digno y respetuoso. Un trato digno tiene que ver con una forma de comunicar y solicitar

en la que se hace saber al otro que existe y que es importante. Cuando esto no sucede genera enojo, incomodidad, tristeza, entre otras emociones como se puede ver en los siguientes testimonios:

Un jefe machista y misógino, teniendo actitudes diferenciadas... como, por ejemplo, como pedir las cosas y ni siquiera voltear a mirarte (E2).

El trato con la gente, se van perdiendo las formas de dirigirse a las personas, incluso puede caer en falta de respeto (E3).

Cuando las formas de convivencia básicas se deterioran, pueden llegar a conductas agresivas, que generan frustración, miedo, defensa e incluso el deseo de responder con violencia, como se aprecia a continuación:

La gente llegó a estar tan cansada y la forma de dirigirse de un jefe hacia un colaborador no era la correcta y casi llegaron a los golpes (E3).

El mal trato con del jefe logró distanciarlo de la organización (E4).

Además de ser respetada, para la persona es importante sentirse valorada, en el ámbito laboral tiene que ver con el aprecio de las habilidades y la contribución del trabajador. La valoración genera motivación y compromiso, por el contrario, si se considera que la actuación en la organización no es relevante, las personas se pueden plantear si ese es su lugar, así se advierte en lo siguiente:

Poco valorado y que no era mi lugar. Comenzaba a preguntarme y a buscar razones para seguir ahí (E1).

Era una aberración la organización, no, no creo formar parte de ella, de hecho, fue el momento en el que más veces estuve buscando otro trabajo (E4).

Si tú estás motivado y quieres echarle ganas, pero al hacerlo no ves ningún beneficio extra o de reconocimiento, vas perdiendo motivación (E5).

Por otro lado, cuando los individuos se sienten tomados en cuenta, se genera de forma automática un sentido de reciprocidad hacia la persona o la organización. Se despierta en su ser el deseo de participar activamente, de “hacer bien” su trabajo; esa actitud se contagia con el resto del equipo. Cuando el ambiente no propicia este tipo de clima, se genera una barrera y un distanciamiento entre los objetivos de las organizaciones con los de sus colaboradores. Lo anterior queda de manifiesto en las siguientes evidencias:

Se sentía como si no les importara como se sentían los colaboradores... Entonces se generaba un clima de apatía, la gente hacia solo lo necesario y nadie asumía nuevas responsabilidades (E1).

Que se perciba que lo que puedas aportar sea tomado en cuenta. Es como si fueras un mueble de oficina (E1).

No nos hacían caso, aunque fuera algo fuerte lo que necesitábamos, no nos hacían caso... entonces comencé a enfocarme a realizar solo lo que tenía que hacer y ya (E4).

Cuando los individuos se perciben, valorados, respetados y tomados en cuenta se activa el compromiso con la organización, ya que se sienten identificados y parte del grupo; de forma inconsciente se activa un sentido de reciprocidad y se sintonizan los objetivos de la empresa con los de los empleados.

1.8.2 Falta de oportunidades de crecimiento

De acuerdo con Maslow (1954), una vez que las necesidades básicas están cubiertas, las personas arriban a la necesidad de autorrealización, que tiene que ver

con ser todo lo que se puede llegar a ser, es decir, que desarrollen al máximo sus potencialidades, lo que explica que las personas estén en búsqueda constante de entornos de crecimiento; ante la ausencia de estos entornos el ser humano se desmotiva y pierde el sentido, como se observa en la siguiente evidencia:

No se veía que fuera a tener algún tipo de crecimiento, más bien era como, siempre iba a estar en ese lugar que estaba, entonces no tenía sentido. La verdad, yo me sentí feliz cuando lo dejé (E5).

Cuando los individuos están dispuestos a la constante mejora profesional, sin embargo, perciben que no es recíproco por parte de sus empleadores, se trunca ese deseo de desarrollo. Esto queda de manifiesto en la siguiente evidencia:

Que se tomen en cuenta tus ideas, porque lo que buscas es crecimiento personal y laboral, pero si no se toma en cuenta, pues igual vas perdiendo esas ganas (E5).

Las razones por las que una organización ofrece oportunidades desiguales de crecimiento laboral pueden obedecer genuinamente a temas de estrategia, pero que nos son debidamente comunicados al personal; por preferencias, porque los líderes no delegan, entre otros motivos. Adicional, cuando dichas decisiones no son transparentadas, el efecto que provoca en las personas puede ser decepcionante, al punto de que los colaboradores busquen otras fuentes de trabajo, lo cual se nota en esta evidencia:

Sentía que solo era eso, cordial, que no me darían la oportunidad de crecer. Pero empecé a buscar otra oportunidad laboral, cuando comencé a sentir ese tipo de actitudes, sobre todo que, para las oportunidades de crecimiento profesional, no fui considerada (E2).

Al existir ambientes propicios para el crecimiento profesional las trabajadoras buscan el bien personal y común y mejoran su desempeño.

1.8.3 Discriminación, exclusión y favoritismo

La discriminación, la exclusión y el favoritismo coadyuvan al desgaste entre los colaboradores de cualquier grupo, ya que se sienten menospreciados, producen disolución de grupos y falta de apego. Esto queda de manifiesto en las evidencias que se presentarán a continuación toda vez que cuando esto sucede, indudablemente se da una fuga, desgaste o pérdida de talento.

En cuanto a discriminación Vela (2017), indica que se refiere a cualquier signo de distinción, exclusión o preferencia que pueda afectar, anular o alterar la igualdad y equidad de oportunidades de crecimiento, mejora o de trato a un empleado en cualquier organización. Según el mismo autor, la discriminación impacta directamente a la productividad de las personas, por lo que termina afectando también a las organizaciones e implica una pérdida de talento, ya que emigran hacia otras fuentes de trabajo. Enojo, frustración, apatía y falta de interés son solo algunas de las emociones que provoca la discriminación, esto se puede observar en las siguientes evidencias:

Comenzó a buscar otra opción laboral, cuando comenzó a sentir ese tipo de actitudes hacia ella, sobre todo para las oportunidades de crecimiento profesional, no fue considerada (E2).

Un jefe machista y misógino, teniendo actitudes diferenciadas con respecto a los hombres (E2).

Me generaba enojo, ya que pensaba que era como una especie de discriminación, ya que se notaba que los nuevos puestos no se daban a las personas idóneas (E4).

Por su parte, la exclusión sucede cuando solo un sector de una población determinada tiene acceso a los beneficios y bienestar del crecimiento económico y productivo, lo cual no solo impacta en el ambiente laboral, sino también en el social y bienestar general (Weller, 2001). Excluir a algunas personas en la toma de decisiones, para la asignación de beneficios o nuevas oportunidades laborales, tiene un impacto negativo en el clima laboral de las organizaciones y envía mensajes negativos a las personas involucradas; para las que no son consideradas, demerita su trabajo y para las que sí lo son, podrían caer en prácticas poco productivas. Además, puede generar enfrentamiento entre los grupos, como se observa en las siguientes evidencias:

Pues al final, ellos tenían mejores beneficios, lo que generaba fricción (E5).
Un ambiente sano, que no se den preferencias, que no se den guerras internas, porque te cansas de dar el extra y que no se reconozca (E5).

El favoritismo es un fenómeno social que involucra a dos o más personas y que implica la predilección hacia un solo sector, lo cual puede derivar en la generación de rencillas, enojo y fricción con los individuos que no se ven beneficiados por dichas conductas (Guerrero, 2017). Este comportamiento normalmente se da de manera sutil, sin embargo, cuando se hace muy evidente genera enojo y desacuerdo entre los miembros del equipo como se puede apreciar a continuación:

Me tocó un gerente que tenía amiguismo, se notaba la preferencia en 2 o 3 personas, contra las 10 que estábamos ahí. Era muy evidente el favoritismo. Me generaba enojo (E4).

Pero si había mucho favoritismo a la hora, por ejemplo, de asignar las carteras de clientes (E5).

En cuanto a los sueldos igual ellos ganaban más que los mexicanos. Me llevó a decir, ya basta, pues el favoritismo era muy evidente (E5).

Estas conductas vulneran los derechos de los colaboradores, además de que generan una pérdida de credibilidad por parte de los colaboradores hacia los líderes y la propia organización, lo cual impacta también en su imagen y reputación.

1.9 Detección de necesidades

Con base en las categorías revisadas en el apartado anterior, se detecta que deben ser atendidas las siguientes necesidades, para mejorar el clima laboral que aporte al bienestar laboral.

Encontrar en las organizaciones ambientes y conductas de respeto propiciando un trato digno de consideración y aprecio por las personas; donde se reconozca y sea comunicado su valor como ser humano y como profesional, así como el mérito por sus cualidades, habilidades y por sus aportes; tomar en cuenta las opiniones, contribución y colaboración de cada persona dentro de la organización.

Acceso a oportunidades de desarrollo personal y profesional, contar con espacios propicios donde las personas puedan exponer, explorar y poner en juego sus potencialidades. Enfrentar retos que desafíen sus capacidades, para que se sientan útiles y valiosos. Participar en proyectos de los que se sientan orgullosos porque su actuación tuvo que ver con el impacto en algún proceso, modificó algún procedimiento, es decir, que gracias a trabajo se agrega valor a la organización.

Contar con un proceso equitativo para acceder las oportunidades de crecimiento, y buscar que los elegidos tengan el perfil adecuado para acceder a un beneficio; al atender éticamente las competencias de los individuos, se genera reciprocidad, aprecio, inclusión y lealtad, lo cual mejora la productividad.

Descubrir entornos desafiantes, en donde pongan en juego sus cualidades, lo que permite que identifiquen los factores de mayor provecho, tanto de los espacios y situaciones, como de las personas que las rodean. Todo esto propicia que las personas estén dispuestas a poner todas sus destrezas al servicio de la organización y sentirse parte del grupo.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico es fundamental para la investigación, ya que es la base conceptual que permite enmarcar el problema en el ámbito académico. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el marco teórico es la revisión de teorías, conceptos y antecedentes que orientan en la construcción de un estudio y consiguen justificar la pertinencia de su trabajo. En el ámbito del Desarrollo Humano, esta revisión es esencial para abordar temas como el crecimiento personal, la autorrealización y las relaciones interpersonales. Rogers (2000) y Maslow (1970) son referentes fundamentales para comprender la importancia de la autorrealización y el potencial humano. Por otro lado, de acuerdo con Booth, Colomb y Williams (2001) la amplitud de temas y teorías puede resultar abrumadora, lo que hace necesario seleccionar criterios que guíen la investigación y aporten valor a los lectores.

Además, Rivera (1998) señala es necesario dimensionar adecuadamente el alcance del estudio para no duplicar trabajos previos y lograr inspirar nuevas líneas de investigación. Por lo tanto, la generación del marco teórico organiza el conocimiento existente y permite al investigador familiarizarse con el lenguaje especializado y desarrollar razonamientos coherentes sobre su objeto de estudio (Berthier, 2004). Al integrar de manera crítica y creativa los aportes teóricos, se logra una mayor precisión y claridad en la investigación, lo que favorece su interpretación.

2.1 Estado de la cuestión

Para la elaboración del presente trabajo se consultaron artículos, investigaciones y capítulos de libros que estuvieran relacionadas con las categorías que se obtuvieron en la problematización: No sentirse respetado, valorado y tomado en cuenta; Falta de Oportunidades de Crecimiento; y, Discriminación, exclusión y favoritismo.

Además de lo anterior, se realizó una búsqueda en el Repositorio Institucional (Rel) del ITESO de los trabajos de obtención de grado de la Maestría en Desarrollo Humano. Entre ellos se encontraron:

“Las Condiciones Laborales y el Potencial Humano: Una Estrecha Relación” de Paulina Novelo Medina que tenía como propósito investigar la relación entre las condiciones laborales y el Desarrollo Humano. A través de entrevistas fenomenológicas, buscó comprender cómo dichas condiciones laborales impactan en el crecimiento y bienestar personal de los trabajadores. Este trabajo demuestra que las condiciones laborales, por sí solas, no garantizan el desarrollo personal, sino que es más relevante la experiencia laboral y cómo esta impacta en la vida de los empleados. Conocer el valor que los trabajadores asignan a estas experiencias permite a las organizaciones identificar áreas de mejora en sus condiciones laborales. Para este trabajo, rescato la importancia de entender cómo las personas otorgan un valor y un significado, más allá de lo profesional, a su entorno laboral, donde pasan gran parte de su vida y encuentran una de las oportunidades más significativas para su autorrealización.

“Relaciones interpersonales en el ámbito laboral” de Luis Carlos Ramírez Wong que buscaba analizar cómo las relaciones interpersonales ineficaces en el ámbito laboral afectan la satisfacción de los trabajadores y proponer un plan de intervención basado en el Enfoque Centrado en la Persona mediante grupos de encuentro. La intervención fomentó el autoconocimiento, la comunicación y el reconocimiento de emociones, logrando un ambiente de confianza que permitió a los participantes mejorar sus relaciones tanto en lo laboral como en lo personal. Al observar los beneficios que brindan estos espacios de confianza en ambientes laborales, no solo en lo personal sino también en lo profesional, me motivó a realizar este trabajo con personas que enfrentan dificultades para encontrar su lugar en el trabajo.

“La experiencia emocional de cuadros medios en empresas PyMES. Un camino al autoconocimiento para potenciar su desarrollo personal” de Alejandro Navarro Borja, observa cómo la falta de un enfoque centrado en las personas afecta

el bienestar laboral y el desarrollo de las PyMES. A través de un taller, se buscó fomentar el autoconocimiento y el desarrollo de habilidades en los mandos medios, con el fin de promover ambientes laborales más productivos. Este trabajo destaca que el desarrollo de las personas en el ámbito laboral no depende únicamente de las condiciones laborales, sino de la capacidad de generar espacios de confianza que promuevan la expresión emocional y el autoconocimiento, fortaleciendo así la confianza y el bienestar de todo el grupo.

Por otro lado, durante dicha búsqueda en el Rel del ITESO utilizando las palabras clave 'Rotación de Personal', no se encontró ningún Trabajo de Obtención de Grado de la maestría en Desarrollo Humano, solo se hallaron en la de Administración. Por lo tanto, el presente trabajo resulta novedoso en nuestro campo, no solo por el tema de rotación de personal, sino también por su enfoque hacia las personas, no hacia las empresas. Se centra en las personas que tienen dificultad para permanecer en un empleo y que cambian constantemente del mismo, por lo que es una población mucho más vulnerable que las propias organizaciones.

2.2 Fundamentación teórica desde el Desarrollo Humano

Esta fundamentación se enfoca en definir el Desarrollo Humano, la experiencia, qué factores influyen en la realización y por qué es clave establecer relaciones basadas en la confianza. Así, se busca entender mejor cómo se puede desarrollar el potencial y crecimiento en espacios que promueven el bienestar.

Dado que este trabajo de grado se enmarca en el ámbito del Desarrollo Humano, es importante definirlo. Según Lafarga (2004), el Desarrollo Humano se entiende como un proceso en el que los seres humanos aumentan su libertad, amplían sus opciones y fortalecen sus capacidades para llevar la vida que desean. En él se destaca el crecimiento personal y la autorrealización como elementos clave, y se basa en la idea de que cada persona posee un potencial que puede desplegarse en un entorno propicio.

Por su parte en su tesis doctoral, Aguilera (2006) describe el Desarrollo Humano como un campo académico que promueve el crecimiento integral de las personas, enfocándose tanto en su desarrollo personal como en sus relaciones sociales y comunitarias. Lo considera campo académico debido a que en él tienen lugar tres modalidades de prácticas sociales: la investigación académica, la formación y la aplicación profesionales. Así, el Desarrollo Humano no solo se centra en el individuo, sino también en la importancia del entorno y las relaciones para fomentar una vida plena y significativa.

Otro sustento importante proviene del Enfoque Centrado en la Persona que da cuenta de la metodología relacional del Desarrollo Humano. Rogers (2007) define la Experiencia como todo lo que sucede dentro de una persona en un momento específico, ya sea que esté consciente de ello o no. Incluye tanto lo que percibe claramente como las sensaciones y recuerdos que influyen en su percepción actual. Es decir, se refiere a lo que una persona vive de manera inmediata aunque no lo simbolice adecuadamente en su conciencia, sin enfocarse en experiencias acumuladas del pasado.

En lo que se refiere a Experimentar lo define como la capacidad de percibir lo que sucede en el cuerpo, ya sean sensaciones o procesos fisiológicos. Es cuando una persona es consciente de lo que le sucede y logra captar y comprender con cierto grado de exactitud lo que está viviendo.

En cuanto a "Experiencing" del sentimiento se refiere a cómo una persona percibe y entiende sus emociones en un contexto específico. Abarca la emoción y su significado. Por ejemplo, una persona podría darse cuenta de que está enojada consigo misma o sentir vergüenza por sus deseos en una situación específica. Cuando una persona está consciente de sus emociones y pensamientos, está experimentando plenamente sus sentimientos.

Estos constructos de Rogers (2007) se relacionan con la evolución que experimentaron las participantes durante el taller. Al inicio, se mostraban atentas y participativas, pero también demostraban temores para hablar de sus emociones y

pensamientos. La "experiencia", que es todo lo que sucede dentro de ellas consciente o inconsciente, salía a la luz cuando compartían sus historias laborales, sus temores y expectativas heredadas, incluso sin darse cuenta de cómo impactan en su situación actual.

Conforme avanzaron las actividades estructuradas y se fortaleció el espacio de confianza, comenzaron a "experimentar" conscientemente sus emociones, con lo que identificaron y comprendieron lo que sentían en el ámbito laboral y personal. De esta manera reconocieron sus miedos, logros y deseos.

Finalmente, en cuanto el "experiencing" del sentimiento pudieron identificar sus emociones y trataron de darles significado en su vida personal y profesional. Por ejemplo, el que ellas indicaran que lograron resignificar su actualidad laboral, aceptar su vulnerabilidad e identificar sus recursos, demuestra que lograron una mayor comprensión entre lo que sentían, pensaban y hacían, lo que favoreció una mayor claridad para su desarrollo personal y profesional.

Por otra parte, los seres humanos de manera inherente tienen cargado en su ser el deseo de la mejora, de poner al servicio de los demás sus capacidades y habilidades. Cuando un empleado se sabe en un espacio donde se le considera para dotarlo de más conocimientos y herramientas, se sentirá parte de ese grupo y su fidelidad con la organización se incrementará. De acuerdo con Rogers (2007) el ser humano tiene una tendencia natural hacia el crecimiento y desarrollo que requiere de un entorno de confianza. Por su parte, Maslow (1954) considera que la autorrealización es una necesidad del ser humano. Cuando las personas se encuentran en una organización que favorece su crecimiento, se satisface su necesidad de autorrealizarse y tiene lugar el desarrollo de su potencial.

De acuerdo con Maslow (1954), los seres humanos estamos regidos por una serie de necesidades básicas (fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización). Dentro de la de afiliación están las necesidades de amor, de afecto y de sentido de pertenecía. El autor indica que esta necesidad de pertenecía

se busca en la vida cotidiana, cuando los individuos muestran deseos de encontrar una pareja, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia, pertenecer a un club o red social o ser parte de alguna organización.

El estudio de Maslow (1954), señala que cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad están cubiertas, en seguida salen a flote en el ser humano, las necesidades de amor, de afecto y de sentido de pertenencia. Las de amor implican dar y recibir, cuando no están satisfechas surge un hambre de relaciones interpersonales, entonces el individuo las buscará enérgicamente. En este punto están presentes intensamente las sensaciones de destierro, de soledad, de rechazo, falta de amistad y de desarraigo.

El mismo autor (1954), también señala que se tienen impactos negativos en los individuos, cuando las circunstancias afectan su posibilidad de echar raíces, de mantenerse en el terreno y grupo propios, es decir, cuando se ve alejado de “su rebaño”; esta insatisfacción puede provocar incluso inadaptación social y serias patologías.

Cuando en el ámbito laboral los colaboradores consideran cubiertas esas necesidades básicas, se conducen más cómodamente como parte del grupo, ya no experimentan esa preocupación por saber si encajan o no y se vuelven más productivos, ya que sienten como suya la organización. Por el contrario, cuando no se sienten integrados, pueden experimentar miedo, insatisfacción y la búsqueda de otras opciones laborales.

De acuerdo con Rogers (2007), el ser humano tiene una inclinación natural hacia el crecimiento y desarrollo, pero para que esto ocurra es necesario un ambiente de confianza que permita aprovechar esas potencialidades. Por su parte, Maslow (1954) señala que las personas necesitan valorarse a sí mismas, tener autoestima, auto respeto y ser valoradas por los demás.

Según Novelo (2018) las personas pasan gran parte de su vida en el trabajo, ya que involucra su forma de vida, sustento económico, valoración, respeto, crecimiento, creatividad, productividad, autoconfianza, autorrealización y tejido social.

2.3 El impacto transformador de la Valoración

Rogers (2002) plantea que la Consideración Positiva Incondicional implica aceptar a las personas tal y como son, sin juzgarlas ni imponer condiciones. Esto significa tener en todo momento una actitud de respeto, aprecio y comprensión hacia el otro, sin importar sus acciones o decisiones. Esta aceptación genuina ayuda a generar un entorno seguro donde las personas pueden expresar sus experiencias y emociones, lo que ayuda en su crecimiento personal.

En total coincidencia con lo anterior y basado en las ideas de Rogers, la Consideración Positiva Incondicional, según Barceló (2012), es una actitud esencial en el Enfoque Centrado en la Persona. Es la capacidad del facilitador para aceptar y valorar a la otra persona tal como es, sin juicios ni anteponiendo expectativas. Esta actitud implica confiar en el potencial del otro para crecer y tomar decisiones. Además, esta aceptación no requiere necesariamente estar de acuerdo, sino de una disposición afectiva auténtica y sin condiciones, que logren crear un ambiente de confianza, para que la persona pueda cambiar.

Por lo tanto, se puede decir que la Valoración se refiere a la capacidad de aceptar y valorar a las personas tal como son, sin juzgarlas ni anteponer condiciones. Esto significa que, a pesar de lo que alguien haga o diga, no pierde su dignidad como persona, se le respeta, aprecia y comprende. Cuando los seres humanos se sienten aceptados así, se crea un ambiente de confianza y seguridad, donde puede expresarse libremente, ya que lo identifican como un espacio para desarrollarse personal y profesionalmente. Además, esta actitud de aceptación y apoyo incondicional ayuda a fomentar el desarrollo del potencial humano y una mayor sensación de bienestar en quienes la experimentan.

2.4 Sentirse respetado, valorado y tomado en cuenta

Cualquier persona, en cualquier ámbito de su vida necesita ser respetado, apreciado y valorado, lo cual representa una motivación para conservar, cuidar y mejorar ese entorno tan favorable. En el ámbito laboral el respeto por el trabajador es fundamental ya que genera conductas benéficas para una mejor convivencia y por consecuencia, mejora la productividad, la calidad y fortalece su sentido de pertenencia. Por el contrario, cuando un colaborador no se siente respetada se ve disminuida su autoestima, se genera frustración, miedo e incluso deseos de responder con agresión, y el deseo de abandonar la organización. En el presente apartado se abordarán conceptos relacionados con el respeto y la valoración al trabajador, así como lo que puede generarle un ambiente de confianza para fortalecer su lealtad a la organización.

2.5 Trabajo significativo

De acuerdo con Caballero (2002), la satisfacción laboral tiene que ver con los sentimientos positivos que tiene la persona hacia su trabajo, el entorno de este (espacio, condiciones y ambiente) y lo que se genere. Ahora bien, Robbins (1996, en Caballero, 2002), menciona que algunos de los elementos que conducen a la satisfacción laboral son: un trabajo retador, compensaciones justas, equidad en la asignación de premios, condiciones laborales seguras, compañeros solidarios y el “ajuste personalidad – puesto” (p. 2).

Cuando las personas se sienten satisfechas en su trabajo están más motivados, entusiasmados con su labor, se genera un clima laboral favorable, se sienten impulsados para seguirse preparando, para dar mejores resultados, se ve favorecido el deseo de seguir siendo parte de la organización porque sienten que lo que hacen es valioso para la empresa, incluso se sienten orgullosas de pertenecer a ella.

La satisfacción en el trabajo impacta directamente en la productividad, en el ausentismo y en la rotación del personal (Caballero, 2002). En la medida en que los trabajadores de cualquier organización se sienten satisfechos con su trabajo, de manera proporcional dan su mejor esfuerzo para obtener resultados óptimos, su asistencia al lugar de trabajo es constante, tienen deseos de estar presentes y desean permanecer en la empresa el mayor tiempo posible, de hecho, ven un futuro para ellos y con ella. Por el contrario, cuando los individuos están insatisfechos con su trabajo, culpan a la organización, califican severamente al patrón, ya sea directamente a sus líderes o a la incapacidad de la empresa para proveerlos de las condiciones o ambientes esperados.

Cuando las organizaciones permiten consciente o inconscientemente que empeoren las condiciones laborales, se incrementen los índices de ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores (Robbins, 1996, en Caballero, 2002). En ocasiones las empresas restan importancia al ambiente laboral, anteponiendo el nivel de las compensaciones económicas, sin embargo, los trabajadores evalúan todo el conjunto. Por ejemplo, un elemento que difícilmente los empleadores miden y que, de acuerdo con Zubieta (1992, en Caballero, 2002), impactan directamente en la satisfacción, es el nivel de aceptación en el grupo de trabajo que percibe el colaborador.

En el mismo sentido, Caballero (2002) afirma que “la satisfacción no es sólo expresión de una vivencia subjetiva. El trabajador al vivir la experiencia de autoeficacia personal se siente profesionalmente satisfecho” (p. 8). Lo anterior considera lo propuesto por Padrón (1995, en Caballero, 2002), quien señala que la satisfacción laboral es determinada por el trabajo cuando cubre las propias necesidades del empleado y cuando las relaciones personales del entorno son adecuadas, de lo contrario, el nivel de satisfacción se verá afectado. La interacción con los compañeros de trabajo y los jefes, son parte del nivel de satisfacción en el trabajo que puede experimentar un individuo.

Como hemos visto, los trabajadores pueden expresar su insatisfacción laboral de distintas formas, para Robbins (1996, en Caballero, 2002), pueden hacerlo de forma destructiva-activa con su salida, esto se manifiesta con comportamientos dirigidos a dejar la organización. Destructiva-pasiva, cuando permite pasivamente que empeoren las condiciones. Constructiva-activa con su voz, cuando de forma activa y creativa propone mejoras. Constructiva-pasiva, cuando espera paciente y optimistamente que mejoren las condiciones, esto incluye un alto nivel de confianza hacia la organización.

Un elemento fundamental para que el trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es la inclusión, aspecto que se aborda en el siguiente apartado.

2.6 Causas y efectos de la inclusión en el ámbito laboral

Se logra la inclusión cuando los trabajadores experimentan un sentido de pertenencia, que implica un sólido sentimiento de aceptación y relaciones sanas con los demás, y la individualización, que significa ser visto, comprendido y valorado por ser quien se es (OIT, 2022). La inclusión tiene una fuerte carga emocional, que provoca alegría, placer, esperanza, y orgullo, resultado de sentirse parte de un todo y estimado por sus atributos, cuando esto sucede se impulsa el deseo de reciprocidad, de innovación y mejora el desempeño. Para Anant (1966, en Dávila de León & Jiménez García, 2014), la pertenencia es el sentido de implicación personal en un sistema social, lo que genera que la persona se sienta parte indispensable e integral de ese sistema. Por otro lado, Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992, en Dávila de León & Jiménez García, 2014), indican que para desarrollar el sentido de pertenencia el individuo debe sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes. Además, se refuerza al percibirse en armonía o sintonía con las otras personas del grupo.

Existen tres factores que fortalecen el sentido de pertenencia y la individualización con los que se alcanza la inclusión: los empleados se sienten

respetados por ser quienes son, por sus habilidades, experiencias y sentirse parte de; en segundo lugar, apoyados para alcanzar sus objetivos laborales; y tercero, compensados y con posibilidades de crecimiento laboral (OIT, 2022).

Por otra parte, el bienestar experimentado en el ámbito laboral no solo impacta en esa dimensión, sino que también influye en la forma de sentir el resto de las áreas vitales. El sentido de pertenencia sirve para mantener un autoconcepto positivo, y se asocia al bienestar personal. La identificación de los trabajadores con la organización, podría funcionar como un amortiguador contra los factores que producen estrés (Schaubroeck y Jones, 2000, en Dávila de León & Jiménez García, 2014).

Cuando se tienen niveles adecuados de inclusión los empleados tienen mayores sensaciones de bienestar, deseos de desarrollo profesional y mejores niveles de productividad, desempeño, compromiso, contribución y propuesta de opciones de mejora (OIT, 2022). La inclusión supone entonces, no solo un impacto a nivel individual para los colaboradores, sino que indudablemente influye en los resultados de las organizaciones. Los trabajadores buscan en su entorno, como encajar y contribuir con sus propias habilidades y cualidades.

De acuerdo con una encuesta realizada por la OIT (2022), solo la mitad de los entrevistados indican contar con un alto nivel de bienestar y anhelo de desarrollo profesional. Alrededor de dos tercios perciben que se les alienta a proponer mejores formas de trabajar y tienen un sólido sentido de compromiso con su fuente de trabajo.

Los mejores niveles de inclusión se logran cuando se permite que los colaboradores sean auténticos, se reconocen, comprenden y atienden sus necesidades individuales (OIT, 2022). En la medida que los trabajadores se perciben incluidos, sus índices de vinculación, compromiso y estima hacia la organización son más sólidos.

2.7 Impacto de la responsabilidad social en las organizaciones

De acuerdo con Acuña, Lavado, Minnicelli, Navarro y Rubio (2017), la responsabilidad social (RS), es la capacidad y el deber de responder ante la sociedad por acciones u omisiones durante la búsqueda del bien común. Esto incluye conductas que fomenten la satisfacción de las necesidades propias, que aporten a su vez a la satisfacción de las de los demás. Para Cortina (2010, en Acuña et al., 2017), “la RS es un principio o valor” (p. 56). La RS es una asignación no solo para los empresarios, líderes, dirigentes, etc., se trata más bien de una tarea que cada individuo debe buscar cubrir, para su propio beneficio, como para el resto de las personas que lo rodean.

Acuña et al. (2017) indican que la RS fomenta el sentimiento de comunidad, confianza y fraternidad entre los individuos, en pos de derribar el individualismo, la inseguridad, la desigualdad, la pobreza y la desconfianza. Entonces los trabajadores saben que sus acciones o inacciones, tiene un impacto en los demás. Además, “La incorporación de la RS debe hacerse de forma integral y transversal, porque se considera que las acciones de las distintas organizaciones están vinculadas al ejercicio fragmentado, parcelado e individualizado” (Acuña et al., 2017, p. 67). Si dentro de las empresas se tiene una visión en silos, se producen cotos de poder, que no necesariamente buscan los mismos objetivos ni el bien común de todos los colaboradores. Es decir, en la medida de que la RS sea considerada y practicada en todos los niveles de la organización, los empleados romperán los pensamientos individualistas, sumando a más personas a su estilo de trabajo ya que son consideradas todas las opiniones, mejorarán su reputación, serán una organización admirada y aspiracional que considera a todos sus miembros y adopta las mejores prácticas. Esto sin duda, permeará en todos los ámbitos de los colaboradores, inclusive en los personales, ya que buscará replicarlo en todos los grupos a los que pertenezca.

El Desarrollo Humano impacta en los entornos laborales cuando desde la cultura organizacional se fomentan entornos de bienestar laboral para el desarrollo de personas, grupos y la organización misma (López y Michel, 2020, en Carretero, García y Morales, 2022).

Considerar a todos los involucrados en la toma de decisiones de cualquier agrupación humana, genera un sentido de pertenencia y de responsabilidad, se toman decisiones midiendo las consecuencias y posibles impactos en el entorno y se promueve la búsqueda de los mejores resultados en común.

2.8 Compromiso organizacional, elemento fundamental para fomentar la lealtad laboral

De acuerdo con Bayona, Goñi y Madorrán (2000) el Compromiso Organizacional (CO) ayuda a las empresas a analizar la lealtad y vinculación de sus colaboradores con la organización. Este se da cuando los individuos se sienten identificados o cuando los objetivos organizacionales y los personales están alineados. Esta alineación de objetivos provoca en las personas un apego con la empresa. Por su parte Mathieu y Zajac (1990, en Bayona et al., 2000) “tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el tema indican que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización” (p.5). Para Meyer y Allen (1991, en Bayona et al., 2000, p. 5), “el compromiso organizacional es un estado psicológico”. Por lo tanto, el CO se construye no solo con aspectos formales de la organización, sino por aspectos sensoriales de cada persona, las cosas que ve, que escucha, que toca, que siente, impactan directamente con la forma en que se conecta con ese grupo.

El CO incluye el apego con la organización, con los costos que el trabajador percibe si deja de laborar y con la obligación de permanecer en ese trabajo, de esta

manera surgen tres panoramas del compromiso, el afectivo o actitudinal, el de continuidad y el normativo (Bayona et al., 2000). Cuando una persona se siente comprometida con una organización, se despiertan sentimientos como la fidelidad y la corresponsabilidad con lo que a ella le suceda, de esta manera sentirá la obligación de cuidarla, de velar por sus intereses y de defenderla de sus detractores.

Al lograr que los colaboradores se sientan identificados e implicados con la institución (compromiso actitudinal), mayor será su lealtad hacia la misma, lo cual mejora la disposición de poner en juego sus habilidades, capacidades de trabajo en equipos cohesionados, lo cual ayudará a la empresa a ser más eficiente y a conseguir mejores resultados (Bayona et al., 2000). El CO organizacional no solo tiene un impacto en la permanencia de los individuos en las organizaciones, sino que disminuye el ausentismo, eleva los índices de calidad, mejora la relación con los demás y se incrementan las demandas de capacitación por parte de los empleados.

El compromiso de continuidad hace referencia a que el empleado sabe que tendrá un impacto económico al dejar la organización (Meyer y Allen, 1997, en Bayona et al., 2000). Los individuos asumen que, al abandonar la empresa, sus ingresos se verán afectados por la pérdida o cambio en su salario, incentivos, relaciones laborales o cualquier otra política de la empresa que deja. Si una persona solo está en una organización por el aspecto económico, es muy fácil que busque otras opciones, donde además de cubrir esa necesidad básica, observe que hay otros beneficios como ser escuchado, que sus opiniones sean consideradas, que tenga oportunidades de crecer dentro del grupo.

El compromiso normativo involucra el sentimiento de obligación que percibe el empleado de permanecer en esa empresa, ya que lo identifica como lo correcto. Esta lealtad del individuo estará alimentada por cuestiones culturales o familiares (Morrow, 1993, en Bayona et al., 2000).

El tema cultural en definitiva juega un papel importante en la lealtad de los individuos con cualquier causa y el tema de la permanencia de cualquier colaborador con la organización no es la excepción, ya que ese principio de lealtad y de gratitud proviene de los valores aprendidos a lo largo de la vida de las personas, no es algo que se aprenda en una escuela. Esto contrasta con la postura de muchas personas de la nueva generación, en las que se observa poco la fidelidad y permanencia en sus trabajos, ya que valoran más el poder moverse libremente, conocer constantemente nuevas personas, formas de pensar; les gusta viajar para experimentar otras culturas y procuran no quedarse por mucho tiempo en un mismo sitio.

Cuando los individuos experimentan autonomía en el trabajo, variedad de tareas, oportunidades de promoción, buenas relaciones con compañeros y jefes y oportunidades de participar en toma de decisiones tienden a presentar altos niveles de CO (Bayona et al., 2000). Las personas buscan naturalmente trabajos retadores, que les permitan poner en práctica sus habilidades, donde sean considerados y tomados en cuenta, esto genera el tipo de CO, que fortalece el compromiso actitudinal.

Por otro lado, el CO es bajo o muy endeble cuando los objetivos de la organización no son transmitidos adecuadamente o estos no coinciden con los de las personas (Bayona et al., 2000). Para lograr mayores niveles de CO, resulta importante para los individuos que recién se integran a una organización la revisión de los objetivos corporativos, buscar las coincidencias con los propios, lo cual los hará sentir más implicados, identificados y comprometidos con y para la organización. Por su parte es importante que las organizaciones revisen, publiquen y comuniquen eficazmente sus objetivos corporativos y que sean comprendidos por sus colaboradores.

2.9 Talento humano un potencial muy humano en las organizaciones

Las empresas estas constituidas por distintos recursos, por ejemplo, los financieros, los administrativos, los tecnológicos, los materiales y los humanos. Este último, es uno de los más importantes, ya que gestionan y transforman al resto (Herrera, 2011, en Chávez y Vizcaíno, 2017). Aunque el avance de la tecnología ha transformado la manera de trabajar de muchas industrias, la intervención de los seres humanos, en todos los procesos sigue teniendo gran relevancia.

En el mundo laboral la importancia del conocimiento y capacidad de los trabajadores se traduce en riqueza para las organizaciones. Drucker (2008) define el concepto de talento humano como las capacidades, conocimientos y habilidades de los empleados al servicio de una empresa. Concuerdan con esto Coffman y González (2002) y Morales (2002, en Chávez y Vizcaíno, 2017) al identificar el talento humano como la inteligencia y aptitudes de las personas.

Cuando los individuos ponen al servicio de los demás sus habilidades impactan todo su entorno, ya que, en condiciones óptimas, buscan mejores formas de hacer las cosas, para incrementar su sensación de importancia. Para Moreno y Godoy (2012, en Chávez y Vizcaíno, 2017) en las organizaciones el talento humano es considerado un recurso inmaterial. En las empresas se dice que el recurso más importante es el humano, los colaboradores se motivan cuando observan que son apreciados por sus habilidades, capacidades, conocimientos, destrezas, actitudes y aptitudes.

Los individuos poseedores del talento humano son motivados por factores económicos, ambientes agradables, relaciones constructivas y percibirse importantes para la empresa (Cabrera y Schwerdt, 2014, en Chávez y Vizcaíno, 2017). Los empleados aprecian las prestaciones no económicas, en muchos casos por encima de las remuneradas. Esto sucede cuando son capaces de generar

relaciones, en donde son escuchados y se les incluye en la toma de decisiones, además, de ser valorados, se les otorga cierto grado de autonomía y aprecio por su trabajo.

Chávez y Vizcaíno (2017) señalan que las personas que conforman las empresas tienen la oportunidad de pensar en nuevas e innovadoras maneras de actuar, reconocer procesos que fomenten el crecimiento y el desarrollo e implementación de nuevas formas de trabajo. Cuando los líderes de las organizaciones logran propiciar ambientes y espacios donde los equipos de trabajo exploren sus capacidades, se desarrollará fidelidad con ese equipo y por consiguiente se sentirá motivado a cuidarlo, asegurar sus resultados y a fomentar su desarrollo.

2.10 Atracción del talento humano y su trascendencia en rotación de personal

Actualmente en el mercado laboral atraer al talento humano se ha convertido en una “cacería furtiva” de personal con experiencia, habilidad y sentido común, para cubrir puestos clave en las organizaciones, lo cual puede representar una afrenta para los directivos y altos costos para las organizaciones (Vásquez, Mejía, Rodríguez y Ponce, 2015).

Los individuos están en la búsqueda constante de los mejores ambientes para el despliegue de sus capacidades. Cuando estas condiciones no coinciden con sus necesidades, es muy probable que busquen otros horizontes y sean atraídos por las organizaciones que ofrezcan los mejores incentivos. Aquí es donde, de acuerdo con estos autores, algunos empleadores pueden sentirse traicionados y afectados por el impacto negativo en su rentabilidad, ya que la pérdida de ese talento humano representa costos que oscilan el 33% del salario anualizado (Escalante, 2021).

De acuerdo con Moliner (2004), "el talento humano es la capacidad para obtener resultados notables con el ejercicio de la inteligencia" (en Vásquez et al., 2015, p. 61). Los empleados mejor preparados, pueden experimentar dificultades para adaptarse a las organizaciones, si estas no están dispuestas a ofrecer los ambientes propicios para que dicho talento sea puesto a prueba, esto es la gestión del talento humano.

Cuando un colaborador siente la motivación para ejecutar sus actividades, es capaz de perfeccionar sus resultados, imagina, desarrolla y propone mejoras en los procesos productivos y en la forma de relacionarse con los demás, dentro y fuera de la organización, lo cual provoca mayor cohesión entre los individuos y las instituciones. La fidelización del personal implica comprometerlos en proyectos en los que ellos formen parte crucial (Vásquez et al., 2015, p. 59). El correcto aprovechamiento de las capacidades de cada individuo logra que él mismo se sienta apreciado, aprovechado y retado, por lo que difícilmente abandonará a ese grupo de trabajo.

Vásquez et al. (2015) propusieron que para que los empleados se sientan más considerados y su fidelidad para el grupo se incremente, estos deben sentir que son tomados en cuenta en las capacitaciones constantes, que sus expectativas y necesidades forman parte de los planes de carrera, lo que fomentará que el individuo se perciba identificado y parte de la marca. Si en los trabajos se facilita el cambio de funciones, la movilidad entre áreas y si los requisitos para las promociones se comunican con transparencia los trabajadores se sentirán cercanos al grupo y con responsabilidad de su cuidado, ya que estas acciones son promotoras del autodesarrollo.

Es satisfactorio para los colaboradores mostrarles claramente el impacto que su labor y evaluación periódica tiene en los resultados de las organizaciones. El trabajo retador y desafiante los hace sentirse comprometidos a seguir capacitándose, para cubrir los objetivos que se les asignan (Vásquez et al., 2015).

El trato digno en un ambiente desafiante y motivador fomenta en los individuos la creatividad, sus deseos de innovar y su arraigo con la organización (Vásquez et al., 2015). El deseo de arraigo es inherente a los seres humanos, el desafío es promover espacios que fomenten el desarrollo y la confianza de los miembros del grupo, lo cual los hará sentir felices y vinculado con su trabajo.

2.11 Capacitación y desarrollo del talento humano

De acuerdo con la OIT (2001, en Mejía, Jaramillo y Bravo, 2006), se puede hablar de un trabajo donde se aprecia el talento humano cuando se vigilan y mejoran las expectativas a futuro de los trabajadores, las condiciones laborales, el balance de vida y trabajo, la igualdad de género y de inclusión, la constante actualización y el escuchar las opiniones de los trabajadores. El formar a los colaboradores, se dice que es una inversión y no un gasto, ya que, al capacitar a los individuos, se garantizan mejores formas de hacer las cosas en la organización, se incrementa la productividad y disminuyen los índices de deserción laboral.

Es más oneroso para las organizaciones el costo de reemplazo de su personal que la inversión en su formación. Además, de nada servirán las grandes inversiones en infraestructura, tecnologías, etc., si no se cuenta con las personas capacitadas para operarlas y aprovecharlas.

Las organizaciones contemplan la capacitación dentro de sus inversiones estratégicas, al mismo nivel que la planta productiva y equipamiento, ya que es considerada como elemento fundamental de la competitividad sostenible. Los individuos necesitan percibir nuevas oportunidades, pensar y actuar de manera innovadora, experimentar y encontrar nuevos caminos hacia el crecimiento, poner en juego las capacidades necesarias para enfrentar los desafíos actuales y prepararse para los futuros (Mejía et al., 2006).

La mejora de las competencias ayuda al crecimiento organizacional, sin embargo, es responsabilidad del propio trabajador buscar incrementar sus conocimientos, ya que esta orientación hacia el desarrollo continuo es inherente al ser humano. Los trabajadores inciden directamente en reforzar sus aprendizajes por medio de sus experiencias y de cómo estas son validadas por el resto de sus compañeros. Por más programas de formación que ponga a disposición de los trabajadores una organización, si no son aprovechados para mejorar, sino solo como parte de los planes de formación, no tendrán el valor programado.

Otro elemento que genera mayor competitividad en las organizaciones es informar a los empleados cómo su trabajo impacta en el resultado global, la forma de cuidar a sus clientes y fomentar las mejores prácticas de comunicación corporativa. Informar de esto a los empleados, los hace responsables de sus propios resultados, entonces podrán cuidar cada punto clave que les sea planteado (Mejía et al., 2006).

Es importante considerar diferentes procesos de capacitación que se vinculen con las necesidades profesionales, ya que esto fortalece la vinculación entre la fuerza laboral y las fuentes de empleo. Es decir, se debe revisar la relación que existe entre la oferta formativa con la demanda productiva, en la búsqueda de sintonizar las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

Las organizaciones mediante las mediciones y evaluaciones pueden hacer coincidir los planes de capacitación con las competencias necesarias de sus colaboradores, para conseguir un desempeño óptimo. Por otro lado, los individuos, pueden revisar los valores y necesidades de las organizaciones en la que desean trabajar y, si lo desean, tratar de empatarlas con las propias, para fortalecerse en la formación que se requiera para cubrir la necesidad de la empresa (Mejía et al., 2006).

Por diversas razones el aprendizaje es un concepto con amplio valor analítico, por ejemplo, por la diversidad de disciplinas que lo utilizan, por las distintas intensidades de análisis que se pueden alcanzar, o por el dinamismo inherente al propio concepto.

Moreno y Martínez (2003, en Mejía et al., 2006), plantean las siguientes tres categorías que abonan al fortalecimiento del talento humano. La primera, de acuerdo con el objeto de estudio del aprendizaje que puede ser individual o colectivo, lo cual incrementa la capacidad y las formas de hacer las cosas. La segunda, conforme a la forma en que se comparte el conocimiento, es decir, las personas y los grupos deciden las formas, los tiempos y los medios, para abarcar a la mayoría de los empleados e impacte de mejor manera a la organización. El tercero, tiene que ver con su componente cognitivo, lo cual abarca las adaptaciones, la puesta en marcha de nuevos conocimientos y la capacidad de aprender de las experiencias del grupo. Entonces en la medida que adaptan sus propios conocimientos y aprendizajes a las nuevas necesidades, las organizaciones van fortaleciendo su estructura y su capacidad de respuesta.

2.12 Administración del talento humano en las organizaciones eficientes

Las organizaciones tienen la consigna de atraer y retener al talento humano cada vez más competente (Zayas, 2020), esto es el resultado de la alta competitividad de los mercados, las múltiples opciones y la diversidad de formas de pensar y de hacer las cosas.

Chiavenato (2009, en Zayas, 2020) indica que la gestión del talento humano implica prácticas y políticas para dirigir a las personas, su selección y reclutamiento, la formación, los incentivos, la evaluación de resultados, la calidad de vida la remuneración. La correcta gestión del talento involucra a todos los individuos de la

organización, cuando una empresa busca constantemente el crear los espacios más propicios para sus empleados, está asegurando su subsistencia.

El talento humano es el único elemento que gana valor con el uso, que aprende, que puede crear y transformar procesos. Implementar métricas que ayuden a identificar en qué puede mejorar cada proceso de la organización, ayudará a realizar los ajustes necesarios y a reorientar los recursos donde podrán impactar positivamente en la productividad, calidad, comunicación y rentabilidad de la organización. Los empleados que se ven inmersos en estas dinámicas de crecimiento se vuelven más seguros y muestran poca movilidad hacia otras fuentes de trabajo. La movilidad laboral se refiere a la flexibilidad con los trabajadores pueden reinstalarse en otro trabajo (Westreicher, 2020).

Pardo y Porras (2011, en Zayas, 2020, p.5), sostienen que “sólo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización”. Cuando las empresas y los propios empleados ponen atención a sus necesidades, están garantizando su competitividad, esto es gestionar al talento humano. Zayas (2020) menciona que se debe tener muy presente que la empresa es el lugar en donde los individuos encuentran la posibilidad de ejercer una de las actividades más importantes para el ser humano: el trabajo. Para los empleados no solo se trata de una fuente de ingreso, sino que es un espacio donde pueden poner en juego habilidades, que no es posible aprovechar en los otros ambientes de su vida, es por eso que es muy importante contar autonomía de acción en su fuente de empleo.

Una correcta gestión del talento humano ayudará a cualquier organización a crear una mejor calidad de vida en el trabajo, nutre y enriquece a la propia organización, por tanto, los individuos estarán motivados para realizar sus tareas, a disminuir el ausentismo y a incrementar el sentido de pertenecía (Prieto Bejarano, 2013, en Zayas, 2020).

Los empleados poseen competencias que guían su forma de pensar y actuar, estas conforman y motivan su conocimiento, aptitudes, actitudes, percepciones, valores o conductas que impactan en el desempeño. Es por esto que, para considerar a un trabajador competente y talentoso, deberá tener conocimiento, ganas de aprender más, apertura para el cambio y su actuar deberá incluir mejoras personales y profesionales.

Los colaboradores deberán evitar caer en el conformismo, ya que se sentirán incómodos, indiferentes, desanimados y rechazados, lo que les supondrá la pérdida de su individualismo y se verán sometidos a las decisiones de su entorno, las cuales tendrán que acatar. Cuando hace consciente la importancia y el porqué de la mejora continua, revolucionará su forma de pensar, de actuar de aprender, ajusta su aptitud, su actitud, enfocará sus conductas hacia un desempeño exitoso y despertará su curiosidad para el cambio (Lozano Correa, 2007, en Zayas, 2020).

El talento humano y su gestión se fortalecen con la propia interacción entre los individuos, paulatinamente se van encontrando las capacidades y competencias de cada persona, al grado que se logran encontrar cosas que no sabía que podía hacer (Zayas, 2020). Los empleados aprecian cuando en un grupo, se les confirman habilidades que saben que tienen y cuando se les ayuda a pulir otras que se desconocían. En 2009 Chiavenato (en Zayas, 2020) señaló que la gestión involucra seis procesos principales, atracción, aplicación, compensación, capacitación, mantenimiento y evaluación.

La gestión del talento humano se apoya en estrategias, las cuales buscan aprovechar las competencias individuales de cada persona para conseguir mejores resultados, lo cual le garantiza al trabajador estabilidad laboral, nuevos aprendizajes, reduce su ausentismo, mejora su autoestima e impacta positivamente en su relación con la empresa en aspectos como identidad, cultura y la sabiduría colectiva (Zayas, 2020).

2.13 Discriminación, exclusión y favoritismo

Para los individuos es fundamental desenvolverse en espacios libres de cualquier tipo de discriminación, exclusión y favoritismo ya que cuando esto sucede, se sienten desplazados, poco valiosos y su autoestima se ve afectada. Cuando este tipo de conductas tienen lugar en su ámbito laboral, además de que se ven violentados sus derechos, se producen ambientes hostiles que derivan en el difícil acceso a oportunidades, lo que provoca una disminución en las aspiraciones de la persona y en la deserción laboral.

2.14 Discriminación laboral en el empleo, sus impactos en el desempeño laboral

Gracias y Hobart (2014) definen la discriminación en el ámbito laboral como las conductas prejuiciosas, preconcebidas y estigmatizadas por parte de los empleadores y los colaboradores que incluyen tratos diferenciados en el proceso de atracción de talento, desempeño y promociones y que no consideran los resultados propios de la actividad. La discriminación laboral afecta la vida de las personas, impacta negativamente en sus ingresos, esto es debido a la relación entre el trabajo y tener acceso a otros derechos, como un salario adecuado, prestaciones de ley, seguridad social, acceso a vivienda y educación dignas, etc.

La discriminación limita y condiciona el estilo de vida del individuo, restringe el acceso a lo que puede adquirir, coarta la forma en que se educa, lastima la salud mental y física de las personas y reduce el acceso a su alimentación (Vela, 2017).

Por otra parte, el informe *“El empleo informal en México: situación actual, políticas y desafíos”* de la OIT (2014), las ideas y estereotipos existentes en la discriminación se derivan de factores culturales, históricos, políticos, económicos y sociales de cada país. Además, afectan los indicadores de acceso al empleo, a la educación, a los servicios de colocación y el acceso a la seguridad social.

La discriminación impacta en las formas en que tanto los empleadores, como los trabajadores se relacionan. Los tratos diferenciados por invalidez, estado civil, estado de salud, orientación sexual y orientación sindical, son otras muestras de discriminación e inequidad. En la actualidad el logro y la movilidad laboral, dependen de orígenes sociales y del nivel de relaciones sociales (Gracia y Horbath, 2014).

La discriminación pareciera una necesidad de ciertos grupos de mantener sus ventajas de cara a la supuesta amenaza que les significa que otros más tengan mejores derechos. Esto genera el individualismo que afecta duramente el pensamiento de muchas personas y, en la práctica, en la de muchas estructuras de los distintos tipos de organizaciones. La discriminación puede darse por género, preferencias sexuales, tono de piel, nivel educativo, por discapacidad, por origen étnico, entre otras razones.

De acuerdo con Vela (2017), cualquier ánimo por erradicar la discriminación en el empleo requiere ser analizada a nivel estructural por las organizaciones y las autoridades. Esta revisión se debe dar de forma auténtica, considerando y el propio contexto laboral. La discriminación en el empleo no solo es costosa para los trabajadores, también afecta a las empresas y al Estado, ya que, al afectar la autoestima, el orgullo y las expectativas de un mejor empleo, impacta la productividad de las personas y por consecuencia en la del grupo.

El mismo autor en 2017, propone que la discriminación y la exclusión suponen una pérdida importante de talentos, ya que impacta en la productividad. La igualdad puede beneficiar a las empresas y a la economía del país, ya que existen estudios que apuntan a que la desigualdad frena el desarrollo del país y que puede ser un factor generador de violencia en los años recientes. Atender en la igualdad laboral, no sola es un tema de justicia, sino una necesidad. Cuando las personas trabajan en espacios donde se fomenta la igualdad, tienden a romper los esquemas de violencia de sus comunidades, ya que aprenden nuevas formas de relacionarse, de comunicarse y de resolver con justicia sus diferencias.

Para el mismo autor, la restricción a cierto tipo de trabajos afecta en la compensación económica y va segregando o reservando algunos trabajos, por ejemplo, solo para indígenas, migrantes, mujeres, discapacitados, etc. Además, al no tener otras alternativas, estos grupos pueden estar expuestos a otro tipo de violencia, como puede ser física, sexual y emocional, ya que algunos empleadores aprovechan la situación precaria de estas personas debido a que no tienen mejores opciones para colocarse. Cuando estos grupos consiguen trabajo, se normaliza que se tienen que someter a condiciones poco salubres, a extenuantes jornadas laborales y a realizar actividades fuera de la formalidad.

Si en el ambiente laboral se dan conductas discriminatorias, se vuelve imposible para algunas personas el crecimiento dentro de la organización, al igual que la posibilidad de ocupar altos puestos, lo cual es común en el caso de las mujeres. En muchas ocasiones, cuando las mujeres logran destacarse dentro de la organización el resto de los colaboradores suelen imaginar que lo consiguieron realizando actividades informales, lo cual lastima la integridad de la mujer. Es decir, muchas personas esperan que ellas no alcancen los puestos de altos mandos (Vela, 2017).

Vela (2017) y Gracia y Horbath (2014), coinciden en que la discriminación es el resultado de los prejuicios y estereotipos de las personas, ya que basados en los mismos pueden decidir a quién contratar, promover, desvincular, tratar adecuadamente y darle mejores prestaciones y servicio. Debido a estas conductas muchos empleados tienen que realizar trabajos extra, otorgar concesiones o llevar a la práctica favores a personas para obtener beneficios, que deberían recibir de acuerdo con sus condiciones contractuales.

Es importante atender los mecanismos, procesos, condiciones y prácticas que fomentan la discriminación, ya que de esta manera se conseguirá que las personas se sientan en espacios donde pueden desenvolverse libremente y tendrán la capacidad de asimilar nuevos conocimientos sin el temor de ser rechazados. El

reto, tanto para las organizaciones como para los empleados, es dejar de normalizar estas conductas y fomentar los canales de comunicación adecuados, para señalarlas y atenderlas.

Lo más común es que “la discriminación es un fenómeno estructural ... se mantiene y se adhiere a la organización, debido a que existe en aparatos, procesos, mecanismos, instituciones, recursos, lugares y personas, que facilitan y fomentan su práctica” (Vela, 2017, p. 99). Pensar que esa es la realidad de las organizaciones, fomenta que se sigan replicando estas prácticas y lo más grave, es que se normalizan y cuando algún colaborador desea denunciarlo, en muchas ocasiones es señalado por el resto de sus compañeros o por la misma organización.

El mismo autor (2017) señala que diversos estudios en México demuestran que existe discriminación a personas y grupos en el empleo y que se manifiesta de diversas formas. En ocasiones, se da una baja participación en el mercado laboral, por ejemplo, a personas con capacidades distintas, indígenas o mujeres. De hecho, algunos de estos grupos ya ni siquiera piensan en buscar una oportunidad en ciertos grupos, ambientes, empresas, etc. o, abandonan sus fuentes de trabajo debido a que pueden ser vinculados a trabajos mal remunerados o precarios, además, del riesgo de ser violentados o por no tener acceso a necesidades específicas, como por ejemplo, una rampa para silla de ruedas.

2.15 Discriminación y vulnerabilidad laboral

Los intensos cambios que se producen constantemente en las organizaciones, así como la velocidad en que se producen, en muchas ocasiones rebasan la capacidad de adaptación de los propios grupos y de las personas que los conforma, ya que las empresas adaptan sus procesos técnicos, cuotas y objetivos financieros, en muchas ocasiones, sin considerar las necesidades de sus colaboradores. Lo anterior, entre otros factores, puede provocar que dentro de las organizaciones se normalicen conductas que vulneran los derechos laborales de los

individuos y que se genere discriminación.

Cuando las personas son tratadas con respeto independientemente de su género, raza, color, etc., se sienten más motivados, ya que son asignados a las funciones de acuerdo con su capacidad, lo que significa mayor eficiencia operativa; se sienten tratados con mayor justicia, lo que les genera mejores expectativas de crecimiento y su trabajo se vuelve más gratificante, lo que mejora su salud física y emocional.

Por otra parte, Reskin y Hartmann (1986, Gracia y Horbath, 2014) indican que la segregación se determina por restricciones organizacionales y sociales que provocan el distanciamiento, físico o no, entre los grupos. La segregación en las condiciones laborales del país, pueden incluir que las personas de una misma área tengan distintos patrones, oficinas y prestaciones contractuales. Por ejemplo, en el caso de la segregación por género, algunas actividades están restringidas exclusivamente para los hombres y otras para las mujeres.

Los trabajos para las mujeres suelen incluir una actitud servil, al servicio de los demás, normalmente a un hombre y percibir salarios más bajos. Desafortunadamente, estas conductas se generan y fomentan desde el seno familiar y en las escuelas. Un ejemplo de una discriminación que se tiene a diario es el caso de la mujer; adicional a realizar actividades reproductivas, de cuidado del hogar y la familia, que son minimizadas y no reconocidas, las mujeres son víctimas de una serie de prejuicios que las imposibilitan de tener los mismos salarios, prestaciones y seguridad laboral que los hombres.

Cuando un grupo de mujeres trabaja en tareas calificadas socioculturalmente como femeninas. Cuando en una misma labor los hombres ocupan niveles superiores y las mujeres los más bajos, segmentación que impacta en la aplicación inequitativa de salarios (Suárez, 1994, en Gracia y Horbath, 2014).

En el caso de la autonomía laboral se dan una serie de obstáculos que obstaculizan o imposibilitan las opciones. Por ejemplo, la mayoría de las mujeres experimentan la exclusión de los mercados de factores de producción (tierras, créditos, capacitación profesional, tecnología, infraestructuras, entre otros), falta de recursos organizacionales, de movilización y de expresión. Estos factores trastocan el crecimiento, estabilidad y mejoramiento de las condiciones laborales de las micro y pequeñas empresas (Carr y Chen, 2004, en Gracia y Horbath, 2014).

Gracia y Horbath (2014) indican que las nuevas estructuras laborales, las formas de conectarse, la llegada de nuevas tecnologías y los programas de calidad han acrecentado la desigualdad y contribuyen a que grandes grupos de mexicanos y, especialmente, mexicanas lleguen al sector informal de la economía. Las nuevas brechas tecnológicas, suponen nuevas formas de segregación, las cuales ya impactan a muchos trabajadores.

Los mismos autores señalan que las conductas discriminatorias en el trabajo se pueden dar en toda la trayectoria laboral de la persona, desde la dificultad para encontrar una vacante que se adapte a sus características, preferencias y necesidades, pasando por la asignación de tareas, espacios de trabajo, remuneración, capacitación, oportunidades de crecimiento, promociones, mejoras salariales, hasta la posibilidad de ser o no retenidos por los empleadores.

2.16 Contrastes de la exclusión laboral

Los resultados expuestos por el Consejo Nacional para la Evaluación de la Política Social en México (Coneval, 2013) presentan una ligera reducción de la pobreza en solo algunos estados de México, por lo tanto, es importante observar sus efectos. La dependencia financiera del país de la economía externa es evidente y los sectores productivos muestra dificultades económicas y sociales. Otro aspecto contraído son los espacios laborales, lo que afecta a los trabajadores, sobre todo a los sectores que tradicionalmente los empleadores identifican como prescindibles,

como los jóvenes, las mujeres y los adultos mayores (Horbath, 2016). Desafortunadamente la discriminación es una práctica que se observa en muchos de los sectores productivos, los empleados excluidos o discriminados son orillados a aceptar condiciones laborales con pocas oportunidades de crecimiento.

Hobart (2016), señala que la exclusión que enfrentan los jóvenes de México se provoca cuando no se cuenta con los suficientes recursos económicos, políticos y sociales que refuercen su aceptación e integración al mundo laboral y espacios sociales. Esta dificultad para integrarse al mercado laboral no es provocada solamente por la falta de capacitación o educación, sino en muchas ocasiones por la escasez de empleos, por lo cual los jóvenes al no contar con experiencia tienen que aceptar trabajos precarios, los empleadores los confinan al trabajo flexible (temporales, con bajas o nulas condiciones laborales de beneficio, sin servicio de salud, seguridad social, primas, vacaciones u otros). Es como si pagaran la experiencia laboral que el mercado les ofrece con indiferencia, quedando como alternativa el autoempleo y las actividades informales. Estas dinámicas, devalúan los empleos y hacen cada vez más decadentes las prestaciones ofrecidas a los sectores más vulnerables, ya que no tienen mejores opciones.

Por otro lado, si bien el manejo de las nuevas tecnologías está al alcance de más personas, la realidad laboral del país sigue otorgando las mejores oportunidades a los extractos sociales más altos. “Las credenciales, las destrezas, las aptitudes, el perfil actitudinal y comportamental, las redes sociales, exigidos para el ingreso a los segmentos laborales modernizados son casi exclusivos de los jóvenes de las clases favorecidas” (Tokman, 1997, en Horbath, 2016, p. 1283). El tipo y nivel de relaciones personales, juega un papel preponderante en la asignación de las mejores opciones laborales. En un país económicamente inestable, la alta competitividad y un mercado laboral tan dinámico, la asignación de oportunidades se torna cada vez más cruel y gana el más fuerte o el que sacrifica más con tal de prosperar (Horbath, 2016).

2.17 Favoritismo en las organizaciones, como entenderlo

De acuerdo con Arasli y Tumer (2008, en Amozorrutia y Ferrati, 2011, p.1), “El favoritismo significa brindar privilegios especiales a colegas, amigos y/o conocidos, en diversos aspectos laborales, por ejemplo, en las áreas de reclutamiento, selección, plan de carrera y decisiones personales”. Por su parte Ashour (2004, en Amozorrutia y Ferrati, 2011) indica que el favoritismo es una manifestación social extenso y complicado de controlar en las empresas, sobre todo en sociedades como la mexicana, que otorgan un gran valor a las relaciones interpersonales, especialmente a amigos o conocidos (Ashour, 2004)

Amozorrutia y Ferrati (2011) apuntan que el favoritismo se da por distintas situaciones dentro de la organización, que es una línea muy delgada que suele trastornar la toma de decisiones de los jefes en temas como ascensos de puestos, incrementos de sueldos, asignación de premios, preferencias familiares, relaciones humanas, conflictos laborales, falta de alineación con los intereses organizacionales, discriminación de género, entre otros, sin embargo, normalmente se da en la mayoría de los casos sucede por la deficiencia de políticas, procedimientos e indicadores que guíen una cultura organizacional.

Khatri y Tsang (2003, en Amozorrutia y Ferrati, 2011) indican que cuando en las organizaciones no se tienen procesos claros de ascenso de personal o son poco transparentes, se da pauta para que estos puedan romperse o ignorarse. Cuando el trabajador siente que la organización ejecuta los procedimientos organizacionales con poca ética, puede provocar enojo, frustración, resentimiento, baja moral y causar hostilidad entre los grupos

Por otra parte, resulta imprescindible realizar de manera justa y transparente evaluaciones de desempeño, sin embargo, a pesar de su importancia en la organización, en muchas ocasiones, puede verse afectada por la subjetividad de quien evalúa, lo que provoca que se demerite y sus objetivos no se cumplan. Dicha

subjetividad normalmente es generada por relaciones interpersonales, como la amistad, relación amorosa o parentesco. El trabajador al no ser evaluado objetivamente, cuando no se basan en métricas y cumplimiento de metas, sentirá frustración e injusticia, por lo que podría realizar su trabajo ineficientemente. Siempre que los empleados, observan que sus metas son alcanzables, medibles, replicables, utilizables, son comunicadas transparentemente y son tomados en cuenta para la toma de decisiones, sin duda lucharán para mejorar su productividad, calidad y comunicación con los demás (Prendergast y Topel, 1993, en Amozorrutia y Ferrati, 2011).

Establecer mecanismos imparciales y una buena comunicación, para asegurar que los procesos sean claros, respetados y transparentes, lo cual promueve ambientes laborales de confianza, justicia y de compromiso, favorecerán el desarrollo personal (Amozorrutia y Ferrati, 2011).

2.18 Identidad. Una construcción que no se detiene

En cualquier ámbito de la vida, el ser humano identifica qué elementos son congruentes con su esencia y cuáles no, qué aspectos le resultan significativos y cuáles no, qué lo motiva y qué no. De esta manera, va descubriendo, nutriendo y reafirmando su identidad. "La identidad es la manera en la que se identifica el sujeto, o se desconoce a sí mismo como parte "de" (Romo y Gómez, 2007, p. 26).

También tiene que ver con la forma en que se relaciona y se concibe con un grupo o en la sociedad en general. Esto se relaciona con el sentimiento o no de pertenencia, por lo que está en constante movimiento y trata de empatarse con la reflexión y la acción, en medio de una realidad compleja, heterogénea, cambiante y multidimensional. Para Melucci (1982, en Romo y Gómez, 2007), la identidad es la capacidad de una persona de comunicarse, salir del anonimato y actuar distinguiéndose de los otros y manteniéndose íntegro. Es hacer referencia a la permanencia, la continuidad y la capacidad de reconocer y ser reconocido.

La noción de lo ideal influye en la construcción de la identidad, lo cual en numerosas ocasiones condiciona las elecciones y decisiones. En cualquier actividad las personas integran y priorizan sus necesidades personales como seres humanos. En su esfuerzo diario está en juego su sobrevivencia económica, su satisfacción, realización, bienestar y seguridad mental y física. "Vive con riesgo el mantenerse en un espacio profesional, el contar con un estatus, con un modo de vida, con un futuro y una identidad profesional. En si está en juego su autoestima y el conjunto de su existencia" (Rockwell, 1987, en Romo y Gómez, 2007, p. 31).

La identidad es inquieta, no se mantiene fija, se ve impactada por los movimientos sociales, culturales y por la propia historia del sujeto y de su entorno. Se construye con el otro, es como un referente para intentar dar sentido a su existencia. En su grupo la persona puede encontrar seguridad y bienestar, lo cual le provoca orgullo. "La identidad es un producto histórico, no se puede congelar en el tiempo o circunscribir a un momento particular" (Gómez, 2004, p. 78).

Ahora bien, a identidad laboral cobra vida, se alimenta de experiencias, dificultades y aciertos. Es factible indicar que existe una lucha entre la identidad construida por una profesión estudiada y la profesión practicada. Cuando la practicada no es la estudiada, la persona puede tener una sensación de deserción, de incumplimiento y de renuncia a la profesión en la que se formó. "La identidad tiene que ver con la imagen ideal, y por lo tanto con elecciones, con el proceso socialización y con la producción de sentido" (Gómez, 2004, p. 80). Aunque se tenga un trabajo temporal o para el que no fue entrenada una persona va encontrando sentido y los posibles vacíos se van llenando con simbolismos y experiencias.

2.19 Cimientos de la reconfiguración de la identidad

Gómez (2003) señala que las raíces que conectan con la realidad y con el todo, están conformadas por el pasado, el presente y por el futuro, por lo tanto, están cambiando con los insumos de los fracasos y los éxitos. "La transformación y

el cambio son inherentes al ser humano y al ser social, en ese plano construye su existencia” (p. 59). Las personas van juntando las partes que conforman su identidad, las cuales están formadas por los distintos insumos del exterior que reciben en cada dimensión de su vida. En el caso de las participantes fueron reconfigurando su identidad al compartir, escuchar y rememorar los recuerdos de sus propias experiencias laborales y las de sus padres. Surgieron silencios, miedos, alegrías y enojos, que actúan como un aditivo y que enriquece la comprensión y optimiza la cohesión de cada componente de esa identidad.

Muchas veces los trabajadores experimentan en su quehacer un sentimiento de soledad. Por otro lado, viven su día a día en espacios privados y personales, sin embargo, nunca están solos, ya que es permanente la relación con el otro. “Es mediante su desempeño, mediante su acción, que los sujetos se construyen a sí mismos y a la institución. (Gómez, 1998, p.30).

Gómez y Arboleda (2012), mencionan que la identidad es un espejo partido en muchos pedazos y con estrías entre sí, los cuales están es una armónica construcción y deconstrucción. Además, es sumamente importante lo que fluye entre los trozos a través de las zanjas, ya que, si se detienen, provocan rigidez y miedo en las personas. A veces alguno de los pedazos toma mayor fuerza y el resto se subordinan a este. La identidad es un organismo en constante transformación, que se restaura con los demás, con su propia historia y define el pensamiento y acción de las personas.

De acuerdo con Gómez (1995), la identidad se alimenta de distintos significados y matices de la realidad de todas las dimensiones de la vida. Se cimenta todos los días con gestos, palabras, silencios, la experiencia personal, con los demás, en soledad y en sociedad. Tiene la capacidad de transformar a la persona, de dirigir sus pasos y dotando de seguridad y equilibrio su vida. Esta transformación tiene que ver con la manera en que se ve a sí mismo y con la forma en que toca el resto de sus dimensiones. En este sentido:

La identidad hace referencia a un sistema de relaciones y de representaciones. Es un intento constante de mantener el equilibrio, de lograr racionalidad, de dar coherencia, de integrar, de buscar el consenso con el grupo... También es la manera como se brinda una autoimagen, como se observa comportándose de determinada manera, conformándose un autoconcepto, con el cual vive su vida, la adapta, la flexibiliza o la transforma, modificando dialécticamente su mundo cotidiano y al mundo en general (Gómez, 1995, pp. 13 y 14).

Finalmente, la identidad es una construcción cambiante, no es estable, está influida por los cambios socioculturales, por las demandas sociales y por su historia personal. Se relaciona con la imagen de lo ideal, con sus elecciones y con la producción de sentido. Nos habla sobre el lugar que ocupa la persona en el mundo y su papel histórico" (Gómez, 1995). Berger y Luckman (1994) indican que "El organismo y más aún el yo, no pueden entenderse adecuadamente si se los separa del contexto social particular en que se formaron" (1994, pp. 164 y165).

CAPÍTULO 3. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

3.1 Metodología Cualitativa.

De acuerdo con Vasilachis de Ghialdino (2006), esta metodología facilita el acercamiento a los significantes que las personas le otorgan a lo que hacen, dicen y sienten. Lo que se intencionó en el taller fue conocer los significados que tenía para las participantes la dificultad para permanecer en un empleo. Se buscaba que las personas pudieran expresar sus experiencias, entre otros aspectos: las emociones, pensamientos y creencias asociadas a su trayectoria laboral.

3.2 Investigación Acción Participativa

Para sustentar la intervención se retoma la Investigación Acción Participativa la cual, como ya se mencionó anteriormente, de acuerdo con Ander-Egg (2003) plantea que los participantes no son objetos de estudio y tampoco son tratados como subordinados del facilitador, sino que están en el mismo nivel jerárquico, que los integrantes son los verdaderos expertos de los asuntos a tratar y que son agentes activos para conocer su realidad y en su caso, realizar los cambios que consideren pertinentes.

Por medio de un taller, donde se procuró un ambiente de confianza, se consiguió que las participantes compartieran sus experiencias lo que generó conocimiento. Cuando estas personas relataron sus vivencias, replantearon su realidad, fueron conscientes de sus pensamientos y acciones, lo cual las ayudó a “desenterrar” sus capacidades, habilidades y áreas de mejora.

3.3 Fenomenología

Además de la Investigación Acción Participativa, la intervención también se basó en la Fenomenología que de acuerdo con Husserl (2016), es un sistema

filosófico que señala como la ciencia se alejaba de la experiencia genuina de las personas, es decir, se describían los objetos, sin embargo, es importante conocer cuál es la vivencia que tiene una persona en relación con esos objetos o los fenómenos. Un factor determinante para lograr la autenticidad en el estudio del fenómeno es la epojé, que significa tener la disciplina de agudizar la conciencia para suspender los conocimientos y prejuicios que pudieran contaminar el acercamiento al fenómeno. Es decir, al estudiar estos fenómenos se debe poner en pausa lo que se conoce del mundo, para poder contemplarlo como se está planteando en el momento.

En el caso particular de este trabajo, se analizó cómo es la experiencia de las personas con el fenómeno de la dificultad de permanecer en un empleo. Cada participante dio cuenta de sus sensaciones, emociones, creencias e interpretaciones y el facilitador trató de comprender de manera exacta la experiencia de sus talleristas en este contexto y en las relaciones con sus semejantes.

Durante la intervención, se evitaron los prejuicios del facilitador, el cual, estuvo abierto a la experiencia de las participantes, específicamente en la relación entre ellas y su no tener trabajo, sin perder de vista la propia relación del tallerista con ellas y lo que le sucedía al escucharlo, para que tuvieran la confianza de describir que les sucedía sin temor a ser juzgadas. Por su parte, las participantes ahondaron en su propia experiencia, tocaron su mundo vivido y lo revelaron de acuerdo con su propio marco referencial.

Por último, se debe considerar que tanto el facilitador como el facilitado están inmersos en el flujo de sus respectivas experiencias en cada interacción, por lo tanto, se debe ir ajustando a la experiencia vivida y al lenguaje verbal y no verbal del facilitado, sin perder de vista lo que va sucediendo con el facilitador.

3.4 El Enfoque Centrado en la Persona

De acuerdo con Rogers (2007), cuando una persona siente que algunos aspectos de su vida le provocan malestar, pueden hallarse ocultos u obstaculizados por defensas psicológicas. Cuando la persona considera su experiencia como algo amenazante evita el contacto con ésta, lo que lo lleva a un estado de incongruencia o vulnerabilidad.

De acuerdo con el mismo autor (2007), para tener confianza de acercarse a la propia experiencia, es conveniente que se encuentren dos o más personas en contacto, una en estado vulnerable que en nuestro caso serían los participantes de la intervención y otro en cierto estado de congruencia, denominado facilitador el cual será genuino en esta relación y experimentará consideración positiva incondicional y comprensión empática con el participante y este último notará esa aceptación y comprensión por parte del facilitador.

Este tipo de relación ayuda a que la persona esté abierta a su experiencia, es decir, no se siente amenazado de ninguna forma, al acceder a esta experiencia, por desagradable que sea podrá atender sus necesidades con efectividad y desarrollará su potencial. Esta forma de relación se planteó para esta intervención.

3.5 Diseño de la Intervención

Para la presente intervención, se diseñó un taller de siete sesiones dirigido a hombres y mujeres de 25 a 40 años, preferentemente sin empleo y con altos índices de rotación laboral (aquellos cuya permanencia en los trabajos anteriores fue inferior a un año). No obstante, solo se contó con la participación de mujeres. La convocatoria se realizó mediante la distribución de un flyer, diseñado para atraer a la población objetivo (figura 3). Este material fue personalizado y enviado como invitación a través de correo electrónico y WhatsApp. Adicionalmente, se realizaron llamadas de seguimiento para explicar los objetivos del taller y resolver posibles

dudas. El flyer también se distribuyó en el campus universitario, en la Cámara de Comercio de Guadalajara y en diversas bolsas de trabajo.

Por otra parte, también llama la atención que, aunque no se especificó en la convocatoria que se dirigía a profesionistas, todas las personas que acudieron lo eran. Se considera que esto pudo ser así porque un profesionista es aquella persona que no solo ejerce una actividad especializada, sino que también busca su crecimiento, enfocado en el bienestar propio y de su entorno. Esto incluye la capacidad de reflexionar, autorrealizarse y contribuir a la sociedad, siendo consciente de su impacto en el bienestar colectivo (Lafarga, 2004). Por lo tanto, para este sector de la población el no tener trabajo puede ser una señal de fracaso, ya que le resulta imposible poner al servicio de los demás sus conocimientos especializados y es una situación incómoda, ya que interrumpe su propio crecimiento personal, su autorrealización y su contribución a la sociedad.

El taller se llevó a cabo en formato virtual a través de Zoom, debido a que algunas participantes residían en otras entidades fuera de la zona conurbada de Guadalajara. Las sesiones se desarrollaron en un horario de 18:30 a 21:00 hrs. Durante las sesiones, se utilizaron diversos recursos didácticos, incluyendo la modelación y presentación de ejemplos de las actividades por parte del facilitador, la integración de música relajante, el uso de hojas de papel, lápices y colores, así como la proyección de un fragmento de una película.

Figura 3. Invitación al taller *¿Quién soy en el trabajo?*



Autoría propia

El taller desarrollado se trató de un espacio donde se fomentó la participación, se expusieron y se compartieron experiencias laborales y como cada una las ha ido enfrentando. Se exploró qué es lo que sucede cuando una persona no encuentra un espacio propicio para desarrollarse.

Es importante mencionar que no se trató de un grupo donde el facilitador dictó las fórmulas secretas para resolver los distintos planteamientos compartidos, sino que se fomentó que cada persona, de acuerdo con sus circunstancias, sus recursos y experiencias, comprendiera su propia situación.

Además, se buscó que cada persona expresara lo que piensa y lo que sucede dentro de sí, qué le impide sentirse cómoda en algún espacio de trabajo, lo cual fomentó descubrir que es lo que requieren de una organización, y de sí mismas para sentirse plenas, respetadas, valoradas y tomadas en cuenta.

Durante el taller se promovió que las participantes compartieran sus experiencias, para identificar coincidencias y que profundizaran en su historia, para que comprendieran lo que hay detrás de esta dificultad de permanecer, de sentirse respetada y tomada en cuenta. En este mismo sentido, cuando la participante ya había pasado situaciones similares a las compartidas, escuchó, rescató y aprendió

otras formas de afrontaras. Para Lewin (1946, en Gómez y Alatorre, 2014), al estar inmersas las participantes en sus propias experiencias y en las de los demás, los cambios que pueden surgir serán más efectivos, ya que serán las protagonistas de cada planteamiento.

Se confirmó que las expertas de cada situación eran las propias participantes, dado que cada persona es única, cada realidad personal y profesional es multifactorial, cada necesidad es valiosa y aporta valor al resto. En la escucha, al acompañarse y en la coincidencia se encontraron distintas formas de afrontar fenómenos similares y cada persona las adaptó a su propia realidad.

3.5.1 Esquema general de las sesiones

En este apartado se describe la estructura de temas por sesión para facilitar el análisis y una comprensión lógica del contenido.

En la primera sesión, “¿Quién soy? / Conociéndonos”, se buscó generar un ambiente de confianza para que las participantes se conocieran y se realizó un encuadre del taller. Las actividades incluyeron compartir gustos, pasatiempos, alimentos preferidos poco comunes y las motivaciones para asistir al taller. Como resultado, las participantes hablaron sobre sus orígenes, gustos y disgustos en la comida, así como sus motivaciones para estar en el taller. En este encuentro, se observó que el grupo tenía una desconfianza muy arraigada. La duración de esta sesión fue de 2:10 hrs.

En la segunda sesión, “Cuéntame tu historia”, el objetivo fue romper el hielo y permitir que las participantes compartieran un poco de su historia para conocerlas mejor. Se realizó una actividad corta y divertida llamada “Dos mentiras y una verdad”, en la que las participantes debían adivinar cuál era la verdad. Además, se establecieron las reglas de convivencia para fortalecer el espacio de confianza con preguntas como ¿qué necesitas para tener confianza? y ¿Por qué? Como resultado,

al notar que no estaban siendo juzgadas por compartir algo personal, las participantes comenzaron a sentirse en confianza. Mencionaron que al inicio estaban escépticas, pero se sintieron mejor al ver el modelaje del facilitador al platicarles cosas sobre su persona y su sentir por una parte y cómo eran escuchadas. Se descubrió que muchas tenían profundas heridas derivadas de experiencias laborales desagradables. La duración de esta sesión fue de 2:20 hrs.

En la sesión 3, “La película de tu vida”, se buscó que las participantes contaran un poco de sus vivencias para identificar posibles momentos difíciles relacionados con la dificultad de permanecer en un trabajo. La actividad consistió en describir su vida como una película, incluyendo las escenas más importantes, los actores principales, el género y el título. El resultado fue que al sentirse protagonistas de su propia vida y ser recibidas atentamente por el grupo y el facilitador, las participantes se sintieron importantes y conmovidas por la profundidad y coincidencia de los temas compartidos. Se observó mucha empatía y comprensión en las historias relatadas. La duración de esta sesión fue de 2:40 hrs.

En la sesión 4, “La historia laboral de la familia”, se buscó que las participantes reconocieran las creencias, juicios, hábitos y decisiones respecto al trabajo a partir de la historia laboral de su familia. La actividad consistió en describir la historia profesional de su familia, especialmente de los padres, respondiendo preguntas como ¿hasta dónde llegaron?, ¿qué frustraciones hubo en la familia?, ¿qué vieron?, ¿qué les marcó? y ¿qué creencias se generaron? De esta manera, descubrieron y comprendieron situaciones que se habían incrustado inconscientemente en su propia identidad laboral. Se notó que, conforme se reforzaba la confianza, los temas compartidos eran cada vez más profundos y sentidos. La duración de esta sesión fue de 2:30 hrs.

En la sesión 5, “La propia historia laboral”, se buscó que las participantes reconocieran su historia laboral, identificando patrones, miedos, circunstancias repetitivas y su sentir con lo que descubrieran. La actividad consistió en dibujar una

línea de tiempo de todos sus trabajos, señalando lo más importante de cada uno y lo que aprendieron. Al entrelazar su historia familiar con la propia, identificaron patrones y miedos que forman parte de su identidad. Se observó que, aunque no siempre eran conscientes de su presencia, estos elementos guiaban muchas de sus acciones y pensamientos. La duración de esta sesión fue de 2:30 hrs.

Para la sesión 6, “Mis momentos de éxito”, el objetivo fue que las participantes reconocieran sus propios recursos y cómo ponerlos al servicio de sus metas. Se les pidió que compartieran las experiencias laborales más satisfactorias y respondieron preguntas como ¿qué aprendieron de ellas?, ¿cómo lograron esos resultados? y ¿cómo se sintieron? De esta manera, recordaron y compartieron sus éxitos laborales, reconociendo su potencial. En este espacio de escucha, las participantes se dieron cuenta de sus recursos, mismos que inicialmente en el taller tenían desdibujados. La duración de esta sesión fue de 2:45 hrs.

Finalmente, en la sesión 7, “Las Ollas de Virginia Satir” (2005), se trató de reconocer, identificar y aceptar los recursos de cada persona. Las participantes llenaron “las ollas” de sus compañeras relatando lo que vieron en cada una, lo dibujaron en sus ollas y señalaron cómo recibieron estos comentarios. Se proyectó un segmento de la película “El Mago de Oz”, donde el mago les muestra que ya cuentan dentro de sí con lo que buscan. Al final, compartieron qué se llevaron del taller. En este espacio de confianza, tuvieron la oportunidad de percibir el potencial que sus compañeras reconocían en cada una. Se sintieron comprendidas, identificadas y resignificadas, lo que favoreció una reconfiguración de su identidad; algunas detectaron aspectos que podrían cambiar y se sentían fuertes para afrontar los retos que se les presentaran. La duración de esta sesión fue de 2:40 hrs.

3.6 Consideraciones éticas

El taller se realizó en el marco de mi intervención como alumno de la Maestría en Desarrollo Humano, por lo que, para su participación debían firmar el

Cometimiento Informado que se puede observar en el anexo 1. Dicho consentimiento, buscaba asegurar que las participantes comprendieran completamente el alcance del taller, que su participación era voluntaria y que toda la información sería confidencial y con fines académicos. Además, para cuidar la identidad de las participantes, se les asignaron seudónimos que a continuación se detallan en la figura 4, junto con algunas de sus características.

Figura 4. Participantes del taller

Participante	Edad	Estado civil	Formación	Ocupación	Características
Berenice	35	Casada	Ingeniería	Ama de casa	Dejó de trabajar por dedicarse a la crianza de sus hijos y actualmente anhela reintegrarse al mercado laboral, pero tiene temor por sentir que está desactualizada.
Cecilia	37	Soltera	Psicología	Desempleada	Le costo trabajo insertarse en el mundo laboral al salir de la carrera. Buscaba oportunidad en la clínica, pero encontró empleo como profesora. Recientemente se quedó sin empleo y esta en búsqueda de uno nuevo.
Daniela	39	Divorciada	Lic. Interiorismo	Ama de casa	Ante una situación adversa de la empresa donde trabajaba, decidió renunciar para criar a su hijo. Desea volver a trabajar, pero se siente insegura ante la competencia.
Elisa	35	Soltera	Medico Veterinario	Veterinaria	Empleada en una institución, le gustan los horarios, ya que tiene poca presión. Sin embargo, siente que algo le falta y está pensando emprender.
Fernanda	39	Soltera	Mtra. Negocios	Empleada en Universidad	Mando medio en una universidad, sin embargo, esta en búsqueda de un nuevo reto laboral, ya que indica que ya no le llena del todo su actual empleo
Karina	37	Soltera	Psicología	Psicóloga	Labora en un hospital y tiene una buena relación con su jefe, sin embargo, el ambiente no le es grato, ya que se siente discriminada por sus compañeros y como una extraña.

Autoría propia

3.7 Sistematización de la información

Las sesiones se videograbaron en la plataforma Zoom y para recabar la información de cada una de ellas, se elaboraron Fichas de Registro y Sistematización (anexo 2) y Bitácoras (anexo 3)

CAPÍTULO 4. INTERVENCIÓN

4.1 Vivencias y recursos

En este capítulo se describirá el desarrollo de la intervención que se hizo para conocer la experiencia y recursos de personas que tienen dificultad para permanecer en un empleo por medio del taller ¿Quién soy en el trabajo? Intervenir desde la perspectiva del Desarrollo Humano es, por medio de una relación de confianza, acompañar a la persona para que se desarrolle, identifique y ponga en juego sus habilidades (Rogers, 2007). A la par, se buscó indagar de dichas personas el origen de sus creencias, conductas y sentimientos que pudieran impactar en el ámbito laboral; conocer su trayectoria laboral para recuperar aprendizajes y posturas; y, finalmente, que pudieran reconocer sus recursos y responsabilidad en el ámbito profesional.

Se realizó una intervención con la técnica de taller en donde se identificó qué proceso fue siguiendo cada integrante, tanto las asistentes denominadas “facilitadas” como la persona que organizó y dirigió el propio taller a quien llamaremos “facilitador”. En esta relación se producirán nuevos conocimientos, que de acuerdo con Gómez y Alatorre (2014), se da sin subordinación, sino que hay una corresponsabilidad, por lo que es conveniente fomentar relaciones confiables, cercanas y coherentes. Se comprenderá que la deserción laboral, es un fenómeno frecuente, por lo que la intención es conocer cuál es la experiencia de las personas que lo llegan a experimentar.

Se mencionaron los principales aprendizajes y la implicación que pudiera tener el facilitador en esta investigación, además, de señalar el invaluable impacto de la supervisión, para llevar a buen puerto la intervención, así como en la consecución del objetivo. También, se describirá como se realizó y una reflexión sobre los temas más importantes de esta intervención y conoceremos algunas de las características de la población que participó en la misma.

4.2 Desarrollo. Mi experiencia escuchando y compartiendo con estas personas

Al inicio tuve algunos temores, sobre todo ante la posibilidad de que no se contara con el quorum necesario para realizar el taller: ¿Quién soy en el trabajo? Posteriormente, cuando se tenían confirmadas a las personas necesarias, mi temor fue que no asistieran. El último miedo que enfrenté fue que el taller les resultara interesante y que logran llevarse algo positivo del mismo. Estos miedos los afronté, repitiéndome que se iban a conectar las personas que necesitaran estar ahí.

Desde el inicio el taller me di cuenta de que procuro una escucha plena y empática, acompañada de paciencia, respetando los silencios y utilizando un lenguaje corporal positivo, sin embargo, debo controlar mis emociones y pasión por tratar de ayudar a las personas, es como si sintiera una necesidad nata de rescatarlas. Me resultó sumamente útil y coherente el revelarles pequeños fragmentos de mí, que tenían que ver con lo que ellas iban compartiendo. Este último hecho de irles respondiendo brevemente algo conforme iban revelando cosas, me hizo sentir cómodo y considero que generó cercanía.

Cuando identificaba que algún factor me distraía, por ejemplo, el que apagarán su cámara, que se conectaran tarde, etc., trataba de poner en mi mente pausa a esa situación y concentrarme en las personas que estaba ahí conmigo compartiéndose. Otro aspecto que noté es que me cuesta trabajo no dirigir u orientar a las personas, lo que rescato, es que ahora me doy cuenta y soy consciente de que en Desarrollo Humano esto no es lo esperado por parte de los facilitados o clientes, ya que lo que fomentará un cambio mucho más orgánico, profundo y duradero es que los facilitados encuentren dentro de sí, sus propios recursos.

Conforme fueron avanzando las sesiones, me fui sintiendo más cómodo y confiado, ya que notaba que las personas se conectaban en tiempo y a partir de la tercera sesión, se consolidó el grupo como el que llegaría hasta el final.

Al momento que las participantes compartían temas con los que me sentí identificado, no podía dejar de tocar mis propias emociones, ya fueran de tristeza, de melancolía, de enojo, de tristeza, de alegría y/o de felicidad, es decir, pude darme cuenta de que, al escucharlas con todos mis sentidos, estaba siendo coherente con ellas y conmigo mismo, logrando comprender lo compartido y tratando de ser empático con cada una.

Descubrí que no sólo estaba presente, sino que me comprometía emocionalmente a escuchar sus intervenciones, ya que me resultaba gratificante y me permitía conectar profundamente con sus experiencias y con las propias o que podía indignarme con las injusticias que compartían. Con frecuencia observé mi tentación de hacer algo para ayudarlas, mi distracción porque apagaban las cámaras, es decir, realmente lograban tener un gran impacto en mí sus palabras y sus acciones. Es como si estuviera dirigiendo una orquesta y percibía cualquier movimiento abrupto o no calculado, era como si se agudizaran mis sentidos.

Conforme iban avanzando las sesiones y nos acercábamos al final de estas, además de atender a cada persona, intencionaba obtener más información que resultara enriquecedora para mi TOG. Definitivamente en ningún momento traté de dirigir sus respuestas, pero si identifiqué que cuando hablaban de cierto tema de interés, yo les indagaba más o trataba de confirmar lo dicho. Para mí se volvió cada vez más sencillo sensibilizarme ante estas estas mujeres, ya que conforme fueron compartiendo sus historias, fui conociéndolas, comprendiéndolas, aceptándolas y hasta queriéndolas.

4.3 Evolución de las participantes en el taller

Al inicio percibí a las participantes atentas y participativas, sin embargo, también las notaba temerosas de profundizar en sus emociones, pensamientos y sentimientos. Las dinámicas ayudaron a que se generara confianza.

Si bien las participantes se sentían con dudas o sin saber qué esperar, fluyeron mejor conforme fueron encontrando coincidencias, por ejemplo, que la rotación de personal es un fenómeno frecuente y que impacta a muchas personas. Además, lograron reconocer algunos temores generados por sus propias historias, heredados de sus padres y alimentados por malas experiencias laborales.

Me llamó la atención que ante una situación similar cada persona tiene un impacto distinto. Esto es un elemento crucial de la Fenomenología planteada por Husserl (1913), quien señala que la imagen del mundo y la ciencia se alejaba de la experiencia genuina de las personas, es decir, se describían las partes de los objetos, sin embargo, es importante conocer cuál es la experiencia que tiene una persona con esos objetos, este fenómeno derivado de la relación de dicho sujeto con el objeto. A continuación, describiré como identifico el proceso que fue viviendo cada participante.

Berenice. 35 años, casada, es ingeniera y ama de casa. Desde el inicio manifestó una gran necesidad de capacitarse, de adquirir nuevas herramientas y, sobre todo, de conocer otras formas de trabajo. Dejó de laborar por dedicarse a la crianza de sus hijos y actualmente anhela reintegrarse al mercado laboral, pero tiene temor por sentir que está desactualizada. Es decir, su identidad se transformó de ser la profesionalista exitosa, a ser el ama de casa, esposa y madre al cuidado de sus hijos, dejando de lado su carrera. Es como lo señalado por Gómez y Arboleda (2012) con respecto a la identidad que la describe como un espejo quebrado, en muchos pedazos y con líneas entre sí, los cuales están es una construcción y deconstrucción constante y en armonía. Además, es clave lo que fluye entre los

pedazos, los canales, que cuando se fosilizan la persona se rigidiza, lo cual provoca miedo. Entonces, en ocasiones alguno de los pedazos resalta y el resto se subordinan a este.

Menciona que se siente como impostora al tratar de conseguir trabajo, ya que perdió la confianza en sí misma. Desde la primera sesión se mostró muy participativa y le gustaba darles comentarios asertivos a sus compañeras. Percibe que se enriquece con las experiencias de las demás.

Opino que Berenice necesita la validación de los demás para sentirse confiada. Me parece que conforme avanzaba el taller, era más sencillo abrirse a compartir. En este espacio se sentía validada y sin juicios, debido a que le resultaba difícil hablar sobre no poder reintegrarse al mundo laboral, debido a que constantemente es cuestionada por su familia ante la decisión de dejar de trabajar.

Al final la percibí mucho más segura, identificó el origen y motivo de sus miedos. Ella compartió que ser profesional implica aceptarse y avanzar con valentía, sin temor a las pausas, aprovechando sus herramientas para trascender y resignificar lo vivido con amor. En sus propias palabras “Diversificar el concepto de ser profesionalista, siendo quien soy, sin miedo a las pausas tomadas, usando las herramientas adecuadas para seguir trascendiendo desde la valentía y la aceptación, resignificando y aceptando con amor todo lo vivido” (Berenice, S7).

Elisa. 35 años, soltera y médico veterinario zootecnista. Es muy entusiasta y abierta a la experiencia, sin saber que esperar, pero si con mucho ánimo de aprender algo nuevo. Desde el inicio realizó comentarios a lo que comentaban sus compañeras y como ella misma vivía y sentía experiencias similares. Ella es empleada en una institución, le gustan los horarios, ya que tiene poca presión. Sin embargo, siente que algo le falta y está pensando emprender.

Sintió al grupo como un espacio de confianza en el que pudo ir profundizando y compartiendo temas importantes y delicados para ella. Nos comparte que su confianza en el ambiente laboral se ha visto afectada, sobre todo porque ha sentido que su dedicación no ha sido apreciada y no ha recibido un trato justo. Por otro lado, contantemente señala que lo que hace no es suficiente, no se siente satisfecha con su trabajo, ni con la remuneración que percibe y menciona que ella esperaba conseguir un mejor trabajo, con mejores condiciones laborales y contractuales por el hecho de tener un grado universitario.

Nos habló del impacto que tiene en su vida en general el tema económico, ya que así lo ha vivido desde su niñez. Empezó a trabajar desde muy joven y la manera en que se identifica en el ámbito laboral, se ha visto impactada por creencias heredadas de su madre, en el sentido de que no le gusta tener deudas, ya que ella tuvo que negar a su mamá cuando llegaban los cobradores a su casa, por esta razón para ella es muy importante el aspecto económico, ya que no le gusta tener ninguna deuda.

Debido a las experiencias laborales desagradables, le cuesta trabajo reconocer sus logros ya que siempre antepone los aspectos negativos de su vida profesional, su identidad esta nublada, es como si no alcanzara a ver los fragmentos de ella en los que sí ha tenido éxito, como si requiriera de la validación del resto del mundo, para reconstruir su propia identidad. Al final del taller Elisa resalta la importancia de comprender que le causa dolor para poder transformar su vida. Ella dijo "Ver cosas que me causaban dolor, desesperación y entenderlas como un proceso de mí, cambia significativamente mi vida" (Elisa, S7).

Cecilia. 37 años, soltera, psicóloga y actualmente desempleada. Es una mujer muy risueña, considera importante el tema de la confidencialidad y siempre busca darles retroalimentación a sus compañeras. Su preparación académica y experiencia profesional la alientan a esto. Le costó trabajo insertarse en el mundo laboral al salir de la carrera. Buscaba oportunidad en la clínica, pero encontró

empleo como profesora. Recientemente se quedó sin empleo y está en búsqueda de uno nuevo.

Ella siente presión para encontrar un nuevo trabajo, ya que se siente cuestionada por su familia y para ella es importante que la validen como una persona responsable, tal y como fueron sus padres. Ella se dice decepcionada de algunos jefes y trabajo, ya que ha visto cómo se privilegian las relaciones por encima de las capacidades de los trabajadores.

Finalmente, ella reconoce que, con el espacio brindado en el taller, logró otra visión acerca de cómo se ve en el trabajo, consiguió y reconocer algunos aspectos que no había contemplado, que le permiten tomar ciertas decisiones, se permite volver a verse, a reconocerse, agradecerse y a estar presente. Señala: “¿Quién soy yo en el trabajo?, pues soy esta, esta que ustedes me reflejaron con todas mis virtudes, con mis habilidades y con mis oportunidades” (Cecilia, S7).

Karina. 37 años, soltera, psicóloga y empleada en un hospital. Es una persona muy estructurada, formal, se muestra como una persona muy preparada y le gustan los retos. Tiene una buena relación con su jefe, sin embargo, el ambiente no le es grato, ya que se siente discriminada por sus compañeros y como una extraña.

Con las dinámicas del taller reconoció ciertos patrones en su familia, que sin duda marcan su comportamiento en el trabajo y aprende que debe aprovechar sus habilidades, para sacarles el mejor provecho. Por ejemplo, ella identifica que nunca trabajaría en algo que no le guste, ya que recuerda a su padre que llegaba de su trabajo que le desagradaba desanimado, molesto y hasta agresivo.

Por su parte, recuerda a su madre como una mujer con fuertes habilidades para los negocios, pero que dejó pasar oportunidades laborales que se le presentaron y nunca pudo realizarse laboralmente, lo cual la limitó emocional y

económicamente. Para ella son muy importantes los logros y apoyos que va teniendo en su trabajo, ya que la llenan de satisfacción y orgullo. Mencionó que por más preparada y segura que se vea una persona, no debemos perder de vista el verla como un ser humano con emociones y sentimientos, es decir, ella no pierde esa identidad de mujer, hija, hermana, etc.

Daniela. 39 años, divorciada, Lic. en interiorismo y ama de casa. Es una persona tranquila, educada y preparada. Ante una situación adversa de la empresa donde trabajaba, decidió renunciar para criar a su hijo. Desea volver a trabajar, pero se siente insegura ante la competencia que le representan las nuevas generaciones. Daniela vivía la pérdida de su empleo como un duelo y se sentía mal por no poder conseguir otro, por dedicarse a cuidar a su hijo, sin embargo, con el taller resignificó esta situación y la llamó como la mayor oportunidad de estar con su hijo. Ella dijo “Con todos estos ejercicios puedo decir que de lo que tanto me quejaba, de que no encuentro trabajo, ya puedo verlo como una muy buena etapa para poder estar con mi hijo. Lo agradezco así” (Daniela, S6)

Nuevamente surge la importancia de la identidad que es un ente en constante transformación, que se reconstruye con los demás, con su propia historia y define el actuar de las personas de cara a su mundo (Gómez y Arboleda, 2012). Considero que ha logrado ver su historia desde una perspectiva más favorable para ella, al compartirlo a y escuchar otras experiencias, se siente con el ánimo de recibir las nuevas opciones labores con mayor optimismo y con menos temores.

Finalmente señala que es necesario voltearse a ver y reconocerse, ser objetiva y que le sirva de impulso para el siguiente paso. Confiar en ella, verse con amor, con compasión y rescatar esas aptitudes y esos conocimientos que la llevaron a los logros que ha tenido.

Fernanda. 39 años, soltera, Mtra. en Negocios y empleada en una universidad. Está en búsqueda de un nuevo reto laboral, ya que indica que ya no se

siente satisfecha con su actual empleo. Compartió que su papá trabajó mucho tiempo en una empresa y que él siempre parecía estar feliz, sin embargo, las extenuantes horas, lo mantenían alejado de su familia.

Para ella es importante la permanencia en un trabajo, debido a que así lo vio con su padre y porque no quiere pasar las carencias que sufrió de pequeña. Cuando llegó a Guadalajara sufrió discriminación laboral y aceptó trabajos que no le gustaban, los cuales dejó rápidamente ya que no era un ambiente que le gustara, las jornadas eran inestables y las prestaciones eran muy bajas, ella se dijo que no había estudiado para eso.

Cuando nos narra sus experiencias lo hace con mucha energía, la forma en que narra su emoción y el orgullo por sus logros que fue consiguiendo poco a poco es contagiosa. Al final indicó que se queda con la palabra resignificar, desde lo laboral, visualizar la vida de otra forma, poder disfrutarla y permitirse empezar a agradecer.

4.4 Proceso de acompañamiento a las participantes

Es sumamente importante tener todos los sentidos alerta para tratar de no perder detalle de lo que va sucediendo con cada persona, lo cual es un reto, ya que, en algunos momentos, cuando alguien hablaba, me centraba en esa persona y me perdía de cosas importantes del resto del grupo. La preparación previa de cada sesión resultó crucial para tener un pivote sobre el cual moverme de acuerdo con el ritmo del grupo, sin perderme.

Durante la facilitación se puede tratar de que surjan las vivencias de las participantes, reconocer como perciben ciertos conceptos, recuperar y devolverles sus experiencias, reflejarles sus sentimientos que comparten y hacerles saber que esos sentimientos son reconocidos, importantes y apreciados. De acuerdo con Zohn, Casillas y Cervantes (2019) el reflejar es mencionar la parte afectiva de lo

dicho por las participantes, de esta manera se sentirán comprendidas, lo que fomentará mayor confianza para seguir profundizando y compartiendo sus sentimientos.

Conforme el grupo entra en más confianza, se profundiza más y las participantes se sienten más identificadas. Esto me ayuda a ir las conociendo, a comprenderlas con empatía y a considerarlas incondicionalmente, que de acuerdo con Rogers (2007) forman parte de las seis condiciones para promover el cambio, junto con el hecho de que dos personas entren en contacto, una debe estar en estado vulnerable y que esta perciba dicha comprensión y consideración.

Me doy cuenta de que es sumamente útil e importante modelar a las participantes de qué se tratan las dinámicas, ya que esto las ayuda a sentirse más seguras de lo que van a realizar, son más precisas y se consigue profundizar más adecuadamente en la experiencia. Por otro lado, esto ayuda también a que la información que se obtiene sea más específica y de mayor utilidad para el TOG. ¿Cómo se modela?, se realiza una breve explicación de la actividad a realizar, se detalla si se tiene que entregar algo por escrito, físico, digital, etc. y la modelación consiste en poner un ejemplo por parte del facilitador del trabajo a realizar.

Es recomendable que este ejemplo se prepare previamente a la sesión, para no perder tiempo en su elaboración; ahora bien, para que sea genuino y sentido es importante describir vivencias reales, significativas y deben ser tan profundas como sea posible. Al realizar esto, no es necesario explicar el aprendizaje de esa vivencia, esto se siente de forma distinta entre los participantes. Además, este modelaje genera cercanía, confianza y empatía entre los participantes y el facilitador, los pone en un plano humano y congruente. Esto en coincidencia con la Investigación Acción Participativa en el sentido de que tanto los facilitados como el facilitador interactúan sin subordinación, sino que la facilitación es un terreno parejo, donde se puede actuar con libertad (Gómez y Alatorre, 2014).

La facilitación es cuando se da una relación con otras personas que fomenta las condiciones favorables para liberar la tenencia natural al crecimiento y la capacidad de autodeterminación (Lafarga, 2005). En el taller, cuando la facilitación y el espacio fueron siendo los adecuados, las participantes fueron recordando, sintiendo, hablando y reflexionando sobre sus propias experiencias.

Como observe el proceso es que al recuperar una parte de sus vivencias reviven su sentir: miedo, enojo, frustración, apatía, etc.; recuerdan lo que pensaban, por ejemplo, “que mala suerte tenía”; “que afortunada soy”; “¿por qué me sucede a mí?”; “¡qué injusto es el mundo”; “cuando yo tenga la oportunidad no seré así” etc.; lo que ocurría en su entorno, como por ejemplo: si tenían recursos económicos o no, si tenían alguna limitación física, si contaban con el espacio adecuado, etc.; ¿qué ocurría con las personas que las rodeaban?: si eran buenas o malas, estaban enfermas, les gustaba como pensaban o no, si eran sus jefes, sus padres, sus hijos o personas en las que ellas confiaban, etc.

En la facilitación al reflejarles, parafrasearles y al resumirles lo que han dicho, estos procesos se revolucionan, se fortalecen y se mueven de acuerdo con la necesidad de cada persona. Esto les puede ayudar a comprenderse y a verse de distinta manera, además, puede fomentar cambios en las personas. La paráfrasis es identificar la parte más importante de lo dicho por quién está compartiendo y el facilitador lo repite con otras palabras, así el facilitado se sabe comprendido y se puede aclarar cualquier diferencia que pudiera existir entre lo dicho y lo entendido (Zohn, Casillas y Cervantes, 2019). En cuanto a resumirles, según las mismas autoras, es cuando el facilitador hace una breve recapitulación de los temas más importantes dichos por la participante, reafirmando con esto que fue comprendida y apreció lo dicho.

4.5 Características subjetivas de las participantes

Facilitar a esta población es un gran reto, ya que no tienen trabajo, les cuesta conseguirlo, mantenerlo y/o permanecer en él, cuando esta es una de las dimensiones más importantes del ser humano. En este espacio de escucha, de coincidencia y de acompañamiento, las participantes identificaron eventos satisfactorios, así como aspectos que les gustaría modificar.

Algunas de ellas tienen trabajos que no les convencen, pero se mantienen en ellos, ya sea por miedos, creencias muy arraigadas o porque no han encontrado un trabajo mejor. Otras, han tenido que dejar de lado sus carreras, por enfocarse a sus hijos. Algunas otras, identifican que debido al cobijo que tienen de su familia, dejan de lado sus capacidades, ya que no tienen la necesidad de esforzarse para subsistir. En algunos casos, toleran trabajos en ambientes poco propicios, debido a la complejidad del mercado laboral, inclusive soportando tratos discriminatorios, con pocas oportunidades de crecimiento y hasta hostiles. Sienten frustración de ejercer un trabajo para el que no estudiaron.

A algunas de estas personas les cuesta trabajo escuchar y creer que tienen cualidades e incluso pueden asegurar que no las tienen. El miedo a que sus hijos no estén bien cuidados puede hacerles perder oportunidades de trabajo. Continuamente buscan un líder y no lo encuentran. Están decepcionadas porque creyeron que con estudiar y tener un título tendrían garantizada una situación económica desahogada.

Algunos riesgos de su trabajo las pueden asustar al punto de buscar otras opciones cuando no es necesario. Cuando consideran que sus circunstancias no les permiten desarrollarse, se pudieran estar “casando” con esa idea, por lo que pueden perder de vista sus recursos, creer que no son suficientes y estar dejando pasar oportunidades laborales importantes.

En las familias de algunas de estas personas se tienen ciertas creencias como el hecho de que estudiar merece un trato diferenciado, como de privilegio. Esto las puede animar a hacerlo, sin embargo, sienten frustración cuando al salir de la carrera también se requiera la experiencia para ejercer.

Para estas personas, tener que trabajar en un empleo que no les gusta las hace sentirse frustradas. Las decisiones que toman respecto a su modo de desempeñarse en el trabajo pueden estar basadas en lo que han aprendido de sus padres, por una parte, el temor de sentir la frustración al trabajar en lo que no les agrade, por otro, convertirse en pieza indispensable para su empleador.

Se han sentido traicionadas por sus líderes cuando no se les brindaron las oportunidades de crecimiento por favorecer a otras personas mejor relacionadas, cuando tuvieron que trabajar en espacios inadecuados, cuando tuvieron que tomar trabajos temporales, cuando han tenido que ejercer trabajos para los que no estudiaron y cuando han sufrido acoso laboral y malos tratos. Todo esto provoca que estas personas se muestren escépticas, con miedos, frustraciones y con la necesidad de cambiar su realidad.

Cuando identifican, reconocen y rompen estas barreras y se animan a experimentar en trabajo nuevos, se dan cuenta de que hay otras opciones para desarrollarse y no solo las que tienen preconcebidas, aprendidas y heredadas. Al mismo tiempo, van recuperando su propia seguridad e identidad y se sienten dispuestas a capacitarse en nuevas formas de hacer las cosas.

Suelen dar lo mejor de sus capacidades cuando son puestas a prueba en sus trabajos, sin embargo, cuando la confianza se ve afectada, puede incluso bloquear sus recursos y hacerlas sentir menos capaces de lo que realmente son. El estar sin una actividad laboral formal, puede mermar la confianza de las personas, al grado inclusive de que dejan de reconocer los logros que, si han tenido, esto transformar

la manera en que se perciben en el mercado laboral, ya que se sienten como intrusas, impostoras y poco capacitadas.

Parar Schmit (2008), “el encuentro mutuo es un elemento decisivo en la terapia y el desarrollo personal” (p. 3), además, señala que es enfrentarse con lo inesperado y es otorgar el espacio mutuo y demostrar respeto.

En este caso, las participantes al encontrarse en el taller con mujeres igual a ellas, que tienen dificultades para permanecer en un trabajo y que están en plena reconstrucción de su identidad laboral, están más abiertas a escuchar todas las situaciones adversas que han enfrentado y vencido, logran identificar todos los éxitos que han alcanzado y logran verse como mujeres valiosas, que son dignas de tener mejores oportunidades, que no son impostoras y que tienen los recursos necesarios. Se identifican, se ven y se dan cuenta de su propia forma de auto sabotearse, de no verse dignamente, de no auto reconocerse y de minimizar sus propios logros.

4.6 En la búsqueda de saber quiénes son en el trabajo

La forma en que las personas construyen su identidad laboral está influenciada no solo por los factores de sus anteriores trabajos, sino también por su historia familiar, su entorno, su idiosincrasia, entre otros factores. Algunas de estas personas constantemente modifican la manera en que conciben las distintas figuras de autoridad dentro de las organizaciones y posiblemente provoque ciertas conductas nocivas, lo cual podría predisponer ciertos prejuicios sobre la manera en que las organizaciones reconocen sus esfuerzos.

Es necesario que las personas identifiquen las barreras que les impiden desdoblarse y desenvolverse con todas sus capacidades. Cuando esas capacidades se consideran perdidas, podrá darse una excusa o justificación para no encontrar un espacio laboral adecuado.

Cuando durante la búsqueda de nuevos retos laborales, no se tienen experiencias gratas, las personas pueden tener dificultad para reconocer sus logros, lo que provoca que solo vean sus debilidades o que sientan empolvados sus propios recursos.

Es posible que no se sientan factibles o que no se logren ver las oportunidades de crecimiento debido a la frustración, desánimo o desorientación que experimentan estas personas. Cuando las ideas propuestas por los colaboradores son escuchadas y respaldadas, éstos perciben que su trabajo es reconocido, con lo que sienten confianza en sí mismos, se identifican y motivan a modificar sus circunstancias laborales.

El conseguir que las personas reconozcan que los bloqueos de sus recursos pueden ser atendidos por ellas mismas, puede generar un cambio en la manera en que podrán enfrentar los retos que les vienen, sin culpar del todo al entorno, a sus circunstancias, a sus familias, a las empresas, etc.

El conocer el origen de esos miedos creencias, ideas, etc., les permitirá hacerse cargo con responsabilidad y hasta donde sus capacidades y necesidades las impulsen. Es decir, esto abre algunas de las puertas que mantenían cerradas y no les permiten moverse hacia espacios más adecuados para su propio desarrollo, sabiendo que las dificultades laborales están ahí, pero que tienen la capacidad y oportunidad de afrontarlas de distintas maneras.

Cuando las personas no logran reconocer sus cualidades, se mueven limitadamente en sus relaciones. Inclusive, pueden modificar su actuar yendo en contra de lo que realmente quieren o les gusta hacer.

Al sentirse amenazadas o poco valoradas por sus jefes, las personas tienen dos caminos, pero en ambos atraviesan miedo, decepción y frustración. Por un lado, esta sentiste defraudado, lo que genera inseguridades en las personas y podría

bloquear su propio desarrollo. Por otro lado, están las que, ante esa amenaza, buscan a toda costa entre sus propias habilidades y destrezas, la mejor manera de afrontar dicha situación, piden ayuda y/o se capacitan para fortalecerse.

4.7 Aporte de la supervisión al proceso de acompañamiento durante el taller

La supervisión durante un proceso de facilitación es muy importante, ya que ayuda a mejorar la calidad del trabajo de quien facilita, fomenta el que ponga en juego su propia experiencia, que confirme la importancia de su trabajo, que no pierda la congruencia con su labor debido al gran impacto que tiene en los demás y a entender y ajustar el trabajo de acuerdo con las distintas situaciones que se pueden presentar con los facilitados. Durante la supervisión se ayuda a que se identifiquen distintos significados, se den nuevos aprendizajes, es un espacio de contención para que el supervisado pueda reconocer sus propias emociones derivadas del proceso de facilitación (Carretero, 2004).

Sin duda mi implicación personal en muchas ocasiones nubló mi juicio, debido entiendo perfectamente lo relevante de contar con un trabajo formal en donde poder poner en práctica todos mis conocimientos, esto sin demeritar la importancia que tiene para mí el cuidar a mi pequeña hija, entonces por más consciente que estaba de esto, en ocasiones pude sentir la necesidad de decirles que “estaba bien que se sintieran mal”, que las empresas eran unas malvadas o tratar de rescatarlas de alguna manera. Sin embargo, considero que la guía de mi profesora me ayudó en cada sesión a no perder de vista el que como facilitador estaba en ese espacio para las participantes. Además, me ayudó en diversas ocasiones a recordar la importancia de no guiarlas, ya que sería como considerarlas incapaces, como si yo supiera lo que es mejor para ellas y les restara su responsabilidad (Zohn y Moreno, 2008).

Por otro lado, el que me fuera facilitando a mí, con lo visto en cada sesión, me ayudó a identificar en qué cosas debería mejorar, por ejemplo, la paráfrasis y los reflejos, ya que en muchas de mis intervenciones solo hacía preguntas.

La manera en que con comprensión y consideración me daba cada retroalimentación por escrito en mis bitácoras y durante las clases, me ayudaban a reforzar los temas sin que me sintiera atacado u ofendido, al contrario, me hacía darme cuenta de que la responsabilidad de mejorar era solo mía.

Otros de los aspectos en que me ayudó invaluablemente, fue en la dosificación y definición de los temas a tratar en cada sesión, esto me ayudó a darle coherencia al taller y considero que las participantes lo vivieron orgánicamente y le fueron encontrando sentido a la manera en que se trabajó.

El que ella me ayudara modelando las dinámicas, la forma de facilitar, de desarrollar y redactar los temas, sin duda para mi es uno de los más grandes aprendizajes, no solo para la construcción del taller y mi TOG, sino para mi propia vida, por ejemplo el saber que se le puedo dar distintas lecturas a una misma situación y la importancia de reconocer que debo atender mis propios procesos, para que mi juicio y propia experiencia me ayuden a resolver de mejor manera las situaciones que se me presenten. Además, lo importante que es modelar con ejemplos de nuestra propia vida de forma congruente, ayuda a que se comprendan mejor los temas, conectar con los demás y abre los canales de comunicación.

CAPITULO 5. RESULTADOS

5.1 Categoría 1. Sentirse Valoradas, respetadas y tomadas en cuenta

Al momento de hacer las entrevistas para la problematización del presente trabajo, emergió de los participantes la necesidad de sentirse valorados, respetados y tomados en cuenta, pues en sus diferentes espacios de trabajo en algún momento habían sentido justo lo contrario, lo que les generó una sensación de inseguridad.

En el espacio del taller se tuvo la intención de generar un clima de confianza basado en las seis condiciones para el cambio de Rogers (2007), esto favoreció el compartir de la población, por una parte, y justo hicieron referencia a los momentos en los que no se habían sentido respetadas, valoradas y tomadas en cuenta y de aquellos en los que sí. A continuación, se muestran cinco subcategorías que describen lo que sucede cuando las personas se sienten seguras y qué ocurre cuando se da lo contrario.

5.1.1 Libertad y confianza

En esta subcategoría nos referimos a lo que sucede cuando las participantes sienten confianza y libertad para expresarse, opinar y actuar para poner en juego sus habilidades, así como para hacer cambios, proponer mejoras, poner límites. También se hace referencia de su sentir cuando ocurre lo contrario, es decir, que el ambiente no es propicio.

En espacios de escucha sin juicios, con libertad y comprensión, las personas sienten la confianza de hablar de temas importantes. Elisa menciona: “tenía mucho tiempo que no me sentía con la confianza de hablar libremente de lo decepcionada que estoy de mis últimos jefes” (S 1).

Por otro lado, la confianza ayuda a que las personas abran su corazón y su mente, pues se sienten más libres de compartir los hechos reales. Además, se

sienten con mayor motivación de dar lo mejor de sí. Elisa refiere: “entonces cuando me siento en confianza, me gusta dar para que la gente sienta eso bonito cuando regalas algo y más que nada cuando no lo esperan” (S 2). Rogers (1973) señala que cuando se crean espacios de confianza, se busca que los participantes sientan que pueden atreverse a compartir algo muy personal, o absurdo, u hostil, o cínico, cualquiera que sea su experiencia, ya que el facilitador es una persona que los respeta, los escucha con atención y considera que se trata de una expresión auténtica de sí mismos.

Ahora bien, la desconfianza tiene lugar cuando las personas hacen todo lo posible por cuidar los intereses de la organización y al final el o los jefes no valoran este cuidado y, por el contrario, les dan la espalda. Elisa compartió: “Fui leal al dueño como tal, así yo, la camisa puesta 24x7, casi, casi. Y tuve la mala experiencia de que ese dueño me dio una patada en el trasero, literal” (S 4). Acuña et al. (2017) indican que la capacidad de responder a las personas por sus acciones en busca del bien para su propio beneficio como para el resto, fomenta el sentimiento de comunidad, confianza y fraternidad entre los individuos, en pos de derribar el individualismo, la inseguridad, la desigualdad, la pobreza y la desconfianza.

Para estas personas es importante que su trabajo y esfuerzo sea apreciado por sus jefes, ya que de otra manera no se sienten valoradas y estarán insatisfechas en ese entorno laboral, Daniela menciona: “entonces yo decía pues además se lo pasan por el arco del triunfo, entonces pues ahí fue tratar de buscar un lugar a donde mi trabajo fuera valorado” (S 5). Los trabajadores pueden expresar su insatisfacción laboral de distintas formas, para Robbins (1996, en Caballero, 2002), pueden hacerlo de forma destructiva-activa con su salida, esto se manifiesta con comportamientos dirigidos a dejar la organización.

Cabe resaltar que estas mujeres están ávidas de espacios donde, además de poder desempeñar su labor principal, tengan tiempo para realizar otras tareas que les den satisfacción personal, ya sea capacitación, ayudar a su familia, o

participar en alguna actividad recreativa. Todo lo que pueda alimentar su valoración. Cecilia manifiesta:

Pues ese horario me gustaba mucho porque en las mañanas podía yo como hacer un horario normal y ya en las tardes podía hacer otras actividades... también podía hacer cosas que yo quería hacer para mí. Entonces, pues eso, eso la verdad sí, sí me gustaba mucho (S 6).

De acuerdo con la OIT (2022), resalta la importancia de que las necesidades individuales sean reconocidas, comprendidas, atendidas y, siempre que es posible, dichas necesidades son cubiertas.

Por otro lado, las personas necesitan ser escuchadas y comprobar que sus aportes son tomados en cuenta, esto genera un ambiente de confianza en donde las barreras de la jerarquía se desvanecen y las personas se sienten felices en su trabajo. En este sentido, Fernanda comenta:

Entonces yo le decía, no, pues mira, podemos hacer esto, mira, yo te puedo ayudar con esto, esto otro. Y ella, pues la verdad, yo me sentía como muy a gusto porque me escuchaba. Yo sé que no dejaba de ser mi jefa, ¿no? Y a veces también hasta como que creo que yo dije ay, creo que ya la estoy viendo como mi amiga y no lo es, ¿no? Pero la verdad, yo me sentía tan a gusto con ella que en un momento me llegué a sentir como igual (S 6).

Uno de los principales factores que reconoce la OIT (2022) para que los empleados se sientan incluidos es que se sienten respetados por ser quienes son, por sus habilidades, experiencias y sentirse “parte de”.

A partir del taller, algunas de las participantes logran ver su realidad desde otro lugar, el abrirse a compartir y escuchar otras experiencias fomenta que reciban con mayor apertura las oportunidades que se les presentan. Fernanda compartió:

El taller me permitió ver múltiples proyectos surgiendo en mi vida, transformando lo que antes consideraba informal en algo formal y valioso y que puedo estar con mi hijo. Estoy recibiendo y diversificando mis actividades, lo que ha hecho que nuevas oportunidades lleguen de todas partes. Esta nueva perspectiva me permite abrir los brazos y recibir todo lo que viene (S 7).

Los talleres son espacios de diálogo en donde se exponen los propios conocimientos, afectos y experiencias cotidianas y significativas, de tal manera que son resignificadas, se conocen distintas formas de ser y de relacionarse con otros (Berra y Dueñas, 2011, en Gómez, Salazar y Rodríguez (2014).

Al realizar este recuento de sus experiencias, las personas sintieron como estaba en momentos laborales positivos y con eso pueden ver su necesidad de cambio desde otra perspectiva. Berenice manifestó: “Con este taller logré tener esta visión de encontrar lo que nos hizo estar ahí, en un buen trabajo y rescatarlo para el día de hoy, o sea, como de una forma productiva, no nostálgica”. (S 7). Esta vivencia donde las personas logran compartir sus experiencias y se encuentran con otras mujeres que tienen una necesidad similar, logran llevarse aprendizajes significativos, así lo mencionan Gómez et al:

Una experiencia de aprendizaje y de desarrollo de habilidades, más que terapéuticas, pues, aunque promueve la toma de conciencia y la reflexión sobre la propia realidad, no lo hace con la profundidad que se lograría con un proceso terapéutico. No obstante, este aprendizaje de vuelve significativo al involucrar a la persona en su totalidad, lo que posibilita la generación del cambio (2014. p. 180).

Las participantes al iniciar el taller sienten curiosidad y hasta un poco de desconfianza sobre lo que van a lograr con el taller, ya que puede ser un espacio

completamente nuevo y/o desafiante para ellas y en el pasado se han sentido juzgadas o con poca libertad para expresar sus sentimientos y necesidades. De acuerdo con Rogers (1973), promover un clima seguro sabiendo que es inviable evitar el posible dolor de la toma de conciencia y del propio crecimiento, o el tormento que puede producir una retroalimentación honesta.

Sin embargo, es crucial buscar que la persona sienta que sin importar lo que le pase que el facilitador estará a su lado en sus momentos de dolor, de alegría o ambos. Es importante intuir cuando un participante sufre o está aterrorizado, pero, sobre todo, hacerle saber de alguna manera de que se está percibiendo su estado de ánimo y acompañarlo en su dolor o en su miedo. Karina mencionó: “La verdad al principio sentía mucha desconfianza de lo que lograría con este taller, pero me sorprendió gratamente, ya que al escuchar a las demás, me animé a compartir cosas de mi vida que muy pocas personas conocen” (S 6).

En ocasiones las personas encuentran un trabajo donde se sienten fastidiadas y acosadas, tienen dos opciones, o buscan otro trabajo o se capacitan para sentirse más seguras y desempeñar bien su labor, lo que a la larga las llenará de satisfacción sin importar el entorno. Karina narró:

Al principio pues de mucha inseguridad, pero el tener esta jefa que me hostigaba me hizo como prepararme para decir a mí no, o sea, no me va a poder atacar por ningún lado y si tengo que ser excelente, voy a ser excelente para que ella no pueda este hacer nada en mi contra. Entonces eso me obligó como a capacitarme más, a hacer muchas cosas para que no ella no pudiera tener ningún arma en mi contra. Entonces, he tenido creo que yo muchos logros (Karina, S 5).

Las personas buscan su propio desarrollo y la manera de destacarse en su ambiente laboral. De acuerdo con Caballero (2002), la satisfacción laboral tiene que

ver con los sentimientos positivos que tiene la persona hacia su trabajo, el entorno (espacio, condiciones y ambiente) y lo que se genere de este.

El reto al que se enfrentan algunas de estas personas, es fortalecer su autoconfianza, ya que esto les podría obstaculizar su atrevimiento para realizar nuevas actividades, creer que son capaces de asumir nuevas responsabilidades, etc. Sin embargo, cuando vencen esos temores, se dan cuenta de que pueden realizarlo. Berenice compartió “con incertidumbre, con miedo, con decir chin, yo soy ingeniera, no sé muchas cosas, pero me aviento” (S 6).

A su vez varias de las participantes tenían dificultad para reconocer sus habilidades, esto se acentúa al percibir desconfianza de parte de sus empleadores hacia su capacidad inclusive, pueden llegar a negar sus talentos, tal es el caso de Berenice: “tengo muchas cosas positivas, pero no soy capaz yo de verlas o de reconocerlas, o sea por decir a mí me pueden decir eres muy constante, eres muy amorosa y yo le puedo decir no” (S 7). Es conveniente permitir que los colaboradores sean auténticos en el trabajo, reconocer, comprender y atender sus necesidades individuales fortalece sus autoestima, vinculación y compromiso con la organización (OIT, 2022).

En el mismo sentido ese temor al realizar algo nuevo, es algo que se presenta muy comúnmente, el reto está en vencerlo de inicio, ya que después va dejando satisfacciones. Daniela narró:

Pues al principio sí me da como cierta incertidumbre y miedo, pero después me siento como comprometida, feliz también, en cierto modo, y también, así como... También a veces angustiada, así como que ay, a ver qué... Pero también me da como cierta felicidad, porque digo ay, pues esto está padre, estás de nuevo en aprendizaje, una nueva experiencia, es algo nuevo (S 6).

Las personas buscan naturalmente trabajos retadores, que les permitan poner en práctica sus habilidades, donde sean considerados y su participación sea valorada (Bayona, Goñi y Madorrán, 2000).

Dado que las participantes tienen historias laborales complejas, varias de ellas no tienen actualmente un trabajo, algunas tienen índices de rotación y otras tantas desempeñan una función que no las satisface; todo esto les genera dolor, frustración, tristeza e inseguridad. En el espacio del taller, se sintieron escuchadas y apreciadas, sienten una gran satisfacción al recibir comentarios agradables sobre ellas aun cuando casi no se conocían. Elisa mencionó “son personas ajenas a mí que realmente no me conocen a profundidad y que se expresen de esta forma, la verdad para mí es muy grato me, me llena de felicidad y me pone como muy emocional también, no es que, no quiero llorar” (Elisa, S 7). En espacios de diálogo en donde se exponen los propios sentimientos, afectos, experiencias cotidianas y significativas, se resignifican; además, se conocen distintas formas de ser y de relacionarse con otros (Berra y Dueñas, 2011, en Gómez, et al., 2014).

Ahora bien, no siempre el ambiente laboral agresivo conlleva al desánimo o a la renuncia, a veces es el aliciente para capacitarse y desarrollarse con la finalidad de sentirse seguras y desempeñar bien su trabajo, capaces de enfrentar incluso a una autoridad con la que tienen dificultades, lo que a la larga las llenará de satisfacción sin importar el entorno. Karina compartió:

Al principio pues de mucha inseguridad, pero el tener esta jefa que me hostigaba me hizo como prepararme para decir a mí no, o sea, no me va a poder atacar por ningún lado y si tengo que ser excelente, voy a ser excelente para que ella no pueda este hacer nada en mi contra. Entonces eso me obligó como a capacitarme más, a hacer muchas cosas para que no ella no pudiera tener ningún arma en mi contra. Entonces, he tenido creo que yo muchos logros (S 5).

Esto en concordancia con Quinoy (2023), quien señala que la resiliencia en el trabajo, ayuda al manejo del estrés, el agotamiento y la presión laboral, ya que permite que los empleados enfrenten situaciones estresantes sin que su salud física y mental se vea afectada. Además, logran ponderar y hacer frente a las adversidades; tienen la capacidad de relativizar y afrontar las adversidades.

Cualquier persona, en cualquier ámbito de su vida necesita percibir libertad y confianza de actuar, de expresar ideas y de poner en juego sus habilidades, esto puede representar una motivación para cuidar, conservar y mejorar ese entorno favorable. En el ámbito laboral esto es fundamental, ya que genera conductas benéficas para una mejor convivencia y por consecuencia, mejora la productividad, la calidad y fortalece su arraigo y sentido de pertenencia. Conforme a esto, la siguiente subcategoría justamente habla del sentido de pertenencia y el compromiso que las personas van desarrollando bajo ciertas circunstancias.

5.1.2 Compromiso y sentido de pertenencia

Esta subcategoría se refiere al compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización; tiene que ver con asumir la responsabilidad cumplir lo encomendado en su labor, así como poner en juego sus capacidades para sacar adelante la tarea. El sentimiento de reciprocidad con la organización, es decir, que la persona percibe que recibe de manera equitativa lo que aporta a la organización, genera un sentido de pertenencia.

De acuerdo con Caballero (2002), la satisfacción laboral tiene que ver con los sentimientos positivos que tiene la persona hacia su trabajo, su entorno (espacio, condiciones y ambiente) y lo que se genere de este. Además, se observa un disfrute, se encuentra sentido y se experimenta orgullo por su quehacer profesional. Karina indica: “para mí es un orgullo ayudar a las personas a mejorar sus condiciones de vida” (S 3).

Además de lo anterior, al sentirse respetadas, valoradas y tomadas en cuenta estaban dispuestas a dar un extra como es el caso de Daniela: “Cuando yo sentía que en la empresa se valoraba y respetaba mí y trabajo, sin necesidad de que me lo dijeran, yo me quedaba más tiempo”. (S 1). Esta consideración y compromiso tiene una fuerte carga emocional, que provoca alegría, placer, esperanza, y orgullo, resultado de sentirse parte de un todo y estimadas por sus atributos, lo que impulsa el deseo de reciprocidad, innovación y desempeño de excelencia (OIT, 2022).

Ahora bien, algunas participantes decían mostrarse comprometidas con sus jefes y cuidaron sus intereses, depositaban cariño en su labor y esperaban ser correspondidas, sin embargo, experimentaron una gran frustración al ver que por más que se esforzaran no eran reconocidas. Daniela menciona “se encariña uno mucho con el trabajo y con el jefe y es lo que yo entendí: en relación laboral no puedes ser amigo de tu jefe, porque eso fue lo que me pasó” (S 5); también se muestran decepcionadas ante la falta de valoración lo que les genera molestia, como es el caso de Areli: “Que ni siquiera valoren como esto de que ya, pues sí, sacamos la chamba o si sacó el... llegamos a la meta, te digo que no es no es recíproco, eso no me gusta, como que me molesta” (S 1); el dolor es más grande cuando se experimenta traición, especialmente al ser leales y cuidar los intereses de la organización y observar que esto no fue valorado por su jefe, como es el caso de Elisa: “Y tuve la mala experiencia de que ese dueño me dio una patada en el trasero, literal. Mi lealtad era con el jefe, porque el jefe era el que me pagaba, no mis compañeros como tal” (S 2). Estas experiencias en definitiva impactan negativamente el nivel de compromiso y sentido de pertenencia de las personas. La interacción con los compañeros de trabajo y los jefes, marcan el nivel de satisfacción (o insatisfacción) en el trabajo (Padrón, 1995, en Caballero, 2002).

Habría que decir también que a veces, debido a la dificultad de encontrar un trabajo satisfactorio, las personas están dispuestas a laborar en lugares donde no son retribuidas adecuadamente y además la tarea no es de su agrado, situación que les desanima y no quieren seguir en un empleo con esas condiciones, como

Fernanda lo señala: “Literalmente andaba de puerta en puerta vendiendo, me di cuenta que ese trabajo no era para mí, ya que no me alcanzaba para pagar ni la renta. Entonces ya no me animo a buscar trabajos similares” (S 5). Esta situación es alarmante pues de acuerdo con una encuesta realizada por la OIT (2022), solo la mitad de los entrevistados indican contar con un alto nivel de bienestar y anhelo de desarrollo profesional.

Por último, algunas personas tienen la expectativa de formarse en puestos como auxiliares y aprendices, desean tener contacto con autoridades bien preparadas y dispuestas a ser guías y mentores de su aprendizaje. Sin embargo, cuando sus jefes no reúnen estas características, sino que por el contrario, los perciben ineficientes indisputo a acompañarlos, se genera frustración en los colaboradores, aun cuando la compañía se acerque a lo que han soñado. A este respecto Cecilia declaró:

Entré al área de Recursos Humanos con mucha ilusión, dije ¡wow! por fin voy a hacer mi sueño realidad, aunque empezara como auxiliar. Sin embargo, pronto me decepcioné al descubrir que la jefa, quien me habían dicho que tenía muchos conocimientos, en realidad no los tenía. Esto me causó una gran frustración (S 6).

Cuando los individuos experimentan autonomía en el trabajo, variedad de tareas, oportunidades de promoción, buenas relaciones con compañeros y jefes, así como oportunidades de participar en toma de decisiones, tienden a presentar altos niveles de compromiso organizacional (Bayona, Goñi y Madorrán, 2000).

El compromiso y sentido de pertenencia se va fomentando o debilitando conforme las trabajadoras perciben que sus opiniones y acciones son consideradas y valoradas por las personas que conforman las organizaciones. De esta manera, van tomando conciencia, se hacen más responsables de sus acciones y van

considerando el poder de la valoración y el reconocimiento, situación que se desarrolla más en la siguiente subcategoría.

5.1.3 El poder de la valoración y el reconocimiento

En esta subcategoría se describe el poder del reconocimiento y la valoración que se haga a las personas pues redundan en motivación para hacerse de más recursos y ponerlos al servicio de la organización al sentir un orgullo que impulsa, da ánimos para la acción y la mejora continua.

Por el contrario, la falta de reconocimiento y valoración por parte de las autoridades y colegas laborales genera inseguridad, una constante duda de si se está siendo eficaz en su desempeño, dificultad en la toma de decisiones por el temor de equivocarse; además, se experimenta frustración e incluso arrepentimiento por ofrecer un esfuerzo extra sin recibir la recompensa esperada, la cual, no necesariamente tiene que ser monetaria, pero sí afectiva. También tiene consecuencias en la autoestima, pues las personas cada vez se sienten menos capaces. Todo esto, en ocasiones conlleva a la búsqueda de opciones de empleo que están por debajo del perfil profesional, para evitar el riesgo del error con el costo de no desarrollarse.

5.1.3.1 No se valoran los conocimientos previos del trabajador

La falta de reconocimiento de experiencias de trabajo previas desanima a las personas al punto de creer que es difícil encontrar espacios donde se valore su preparación y compromiso y esto las detiene para dar el paso en la búsqueda de un mejor trabajo. Karina nos compartió: “No me animo a dar el paso, ya que es difícil encontrar trabajo donde realmente se valoren mis conocimientos” (S 3).

En el mismo sentido, cambian de domicilio e incluso de estado de la república, con la esperanza de encontrar un “buen trabajo”, ya que en su entorno

original no es reconocida su preparación y experiencia profesional. Sobre esto Fernanda comparte: “Tuve que cambiarme de ciudad, ya que no encontré trabajo en donde se reconociera mi preparación y trayectoria profesional” (S 3). De acuerdo con la OIT (2022), los trabajadores se sienten más valorados cuando encuentran en su entorno como encajar y pueden contribuir con sus propias habilidades y cualidades.

5.1.3.2 La falta de valoración al esfuerzo de los trabajadores puede modificar su desempeño

Algunas personas consideran que es poco común y difícil sentirse valoradas en el entorno laboral, y esto trasforma su manera de vivirse en el trabajo. Incluso, modifica la manera en que se relacionan con sus jefes y compañeros al punto de limitar o aniquilar su compromiso con la organización. Elisa nos compartió:

Fui leal al dueño como tal, la camisa puesta 24x7. Y tuve la mala experiencia de que ese jefe me dio una patada en el trasero, literal. Mi lealtad era con el jefe, porque el jefe era el que me pagaba, no mis compañeros (S 4).

Además, los trabajadores pueden sentir mucha insatisfacción ante la indiferencia y/o rechazo de los jefes hacia su esfuerzo al limitar, desechar o criticar sus ideas, situación que permea de incomodidad el ambiente laboral. Además, ante la falta confianza de los empleadores, los colaboradores cuartan su creatividad, restringen su iniciativa y disminuye su nivel de compromiso. La misma participante relató:

En lugar de que quieras mejorar, innovar, hacer cosas, como que te dicen: “no, las cosas son así y así las tienes que hacer y cuidadito con que te gastes insumos de más, porque ya te los estás robando” o cuestiones así. Entonces no te dejan como como explayarte, te hace sentir como restringida, no te permiten hacer innovaciones, no te permiten cambiar ciertos procesos (S 6).

Permitir consciente o inconscientemente que empeoren las condiciones laborales, incrementa los índices de ausentismo o retrasos crónicos, los trabajadores se esfuerzan menos y aumenta el porcentaje de errores (Robbins, 1996, en Caballero, 2002).

Ahora bien, no apreciar, ni reconocer la iniciativa de las personas, genera que estas se resignen a tener un papel pasivo en la organización. Cecilia comentó:

La ayuda que no es pedida no es bien recibida. Me dije bájate a tu papel de ser la colaboradora, lo que ella te diga, pues es lo que tienes que hacer. Me resigné y dije pues ya, pues si yo voy a ser solamente la subordinada (S 7).

Lo anterior coincide con lo que mencionan Bayona, Goñi y Madorrán (2000), quienes destacan que los colaboradores buscan naturalmente trabajos retadores, que les permitan poner en práctica sus habilidades, donde sean considerados y tomados en cuenta, lo fortalece el compromiso actitudinal.

Algunas de las participantes del taller señalaron que buscan cambiar de trabajo porque sienten que su esfuerzo no es apreciado y no se les compensa como ellas esperarían. Fernanda manifestó: “De hecho me gusta mucho mi trabajo, pero estoy viendo otras opciones, porque siento que no se está aprovechando todo mi potencial y no gano lo que me gustaría” (S 3). En concordancia con Caballero (2002), los individuos están insatisfechos con su labor, pueden perder el interés, la motivación y el entusiasmo por acudir a su fuente de trabajo, y buscará colocarse en ambientes más propicios para su propio desarrollo.

Es posible que algunas personas opten por aceptar cualquier empleo disponible, el primero al que puedan acceder, mientras encuentran uno que les satisfaga del todo, pero esta experiencia puede resultar poco gratificante y desgastante. Karina recordó: “Me sentía muerta en vida, no quería llegar a trabajar, hacía todo lo posible por salir de ahí” (S 4). Esto coincide con lo que encontrado por

la OIT (2022), quien señala que a los trabajadores no se les toma en cuenta para realizar propuestas de mejora, por lo que sienten frustración, apatía y pocas ganas de permanecer en ese grupo.

Cabe resaltar que, haber tenido experiencias desagradables en un determinado empleo desanima, genera una baja en la autoestima, en el compromiso, y sobre todo en la confianza. Las trabajadoras, ante la limitación de desarrollo, podrían perder de vista sus recursos y creer que no son suficientes al punto de dejar pasar oportunidades laborales importantes. Berenice indica: “Me ofreció trabajo, pero yo le dije que no. No me sentía preparada y con el tiempo necesario” (S 3).

De acuerdo con Caballero (2002), esta insatisfacción puede provocar que las personas pierdan el interés, el entusiasmo y la motivación. Ahora bien, es importante destacar la importancia de la responsabilidad y resiliencia de las personas pues ante estas circunstancias podrían fortalecerse y luchar por su desarrollo. Según Uriarte (2005), la resiliencia es una cualidad humana que incluye establecer relaciones adecuadas, trabajar, disfrutar y tener metas personales y sociales, justamente al enfrentar los problemas pasados y actuales se fortalece la responsabilidad al trascenderlos. La resiliencia aumenta el optimismo, la capacidad de adaptación, la mejora constante y enriquece el papel del individuo en su desarrollo lo que genera un bienestar psicológico, y, sobre todo, surge la esperanza de que es posible crecer ante cualquier circunstancia que presente la vida.

5.1.3.3 El poder de la valoración

De acuerdo con Rogers (2007), la experiencia mínima para convertirse en persona sucede cuando se tiene un contacto, ya sea positivo o negativo con otra. De esta manera comenzará a reconocer y a apreciar la valoración positiva y a rechazar la negativa. Esta valoración positiva es una condición que antecede a la autovaloración positiva que es la experiencia de apreciarse y/o valorarse a sí mismo.

Las personas perciben que son valoradas al asignarles nuevas funciones que representen mayor esfuerzo y grado de responsabilidad, lo que las lleva a sentirse comprometidas, incluso cuando esto no necesariamente implique aumento de sueldo. Tal es el caso de Karina: “Se me asignó la tarea de revisar un proceso en el hospital, para mí representaba mayor responsabilidad y eso me impulsó a hacerlo lo mejor posible, aunque no me implicaba un mayor ingreso” (S 3).

En este mismo sentido, al ser recontratadas por algún exjefe, sienten que su trabajo previo fue útil y es reconocido, valorado con lo que refuerzan la confianza en sí mismas. Berenice recordó: “Estaba sorprendida que me ofreciera trabajo, pero dije pues “algo hice bien”, donde me volvió a convocar este antiguo jefe” (S 4).

De conformidad con la OIT (2022), ante el reconocimiento y la valoración, las personas experimentan bienestar, buscan el desarrollo profesional y mejoran su productividad, desempeño, compromiso, contribución y hacen propuestas de mejora. Estas acciones son consideradas como un salario emocional, el cual de acuerdo con Nicolás (2011), otorga un aspecto humano a la relación laboral y lo define como “una compensación retributiva compuesta por elementos no económicos destinados a satisfacer necesidades personales, familiares y profesionales del empleado con el fin de mejorar su calidad de vida y la del entorno” (p. 693). En este mismo sentido, Rogers (2007) plantea que los seres humanos poseen un fuerte impulso al crecimiento lo cual es esa tendencia de realización que consiste en desarrollar el potencial innato.

Este potencial se encuentra en su máxima expresión cuando el contacto con los otros deja experiencias positivas, las cuales alimentan la valoración del individuo, es decir el concepto del sí mismo incluye las percepciones que tenemos de los demás y coinciden con el propio auto concepto.

Ahora bien, de acuerdo con Temple (2019) la valoración y el reconocimiento se otorgan con generosidad, honestidad y justo en el momento apropiado, es una

forma de validar, apreciar y agradecer a la persona por ser quien es y por su hacer. Es una inyección de aliento que premia el esfuerzo y la actitud. El reconocimiento otorgado adecuadamente inspira, motiva, estimula, llena de energía y otorga sentido a su esfuerzo. Esta valoración puede expresarse aun en pequeños detalles. A este respecto Cecilia comentó:

Nuestra jefa sí pensaba en nosotros, no sé, por ejemplo, hoy es viernes hagan otra cosa. A ver, ya se acabó el horario, vayan, despéjense, vayan con su familia o hagan otra cosa que ustedes quieran hacer para ustedes. Eso era como muy, muy enriquecedor, muy llenador, la verdad (S 6).

Por otra parte, es fundamental el reconocimiento de la autoría del logro, pues se genera confianza de que su esfuerzo es reconocido y de que no se van a adueñar de sus iniciativas. En este sentido Karina relató:

Entonces para mí es una satisfacción y un logro enorme el apoyo del director, de hecho, pues hay momentos en que lo mencionan o en que dice pues finalmente la iniciativa fue mía, que él solamente, pues dio como luz verde, pero que pues si alguien estaba implicada en todo este proceso, pues era yo y para mí pues es una acción muy grande (S 6).

Para Acuña et al. (2017), la búsqueda del bien común y mejorar la calidad de vida laboral, incluye a todos los niveles dentro las organizaciones, y provoca en los trabajadores una sensación de bienestar, orgullo, deseos de una mejora continua y de cultivar la pertenencia en ese grupo, ya que la persona se hace consciente del impacto que tiene en los demás. En el mismo sentido Licea, Collazo y Céspedes (2002), señalan que al reconocer la autoría de las ideas se fomenta la creatividad y se brindan incentivos para seguir generando aportaciones de calidad, así como la confianza para invertir tiempo en la investigación y desarrollo de nuevas ideas; sobre todo, se respeta el trabajo y el esfuerzo de los demás.

La valoración y el reconocimiento tienen un efecto muy favorable en el desempeño y desarrollo de los trabajadores pues se sentirán seguros, lo que contribuirá a que pongan en juego sus mejores recursos. La ausencia de valoración y reconocimiento genera bajas de rendimiento y renuncias silenciosas. Sin embargo, no solo es responsabilidad de las organizaciones el bienestar del trabajador, sino que es importante que éste identifique cuando pierde seguridad y confianza en sus capacidades, tema que se abordará en la siguiente subcategoría.

5.1.4 Pérdida de la seguridad y confianza en la propia capacidad

En esta subcategoría se describe la experiencia de algunas personas ante diversos factores como: la incertidumbre en la búsqueda de empleo, asumir el riesgo de cambiar de trabajo, enfrentarse a un ambiente laboral hostil; cómo todo esto puede generar que se levanten barreras que bloquean su capacidad y el acceso a sus herramientas y perder de vista sus habilidades y logros. Además, sentirse inseguros y creer que “se merecen” la falta progreso, sentir que no son dignas de aspirar al desarrollo y, tomar cualquier trabajo por no sentirse capaces.

Ante la pérdida confianza en la propia capacidad, se puede experimentar miedo de buscar mejores espacios laborales, por la incredulidad de encontrar un mejor trabajo y por temor a perder su ingreso actual. A este respecto, Elisa menciona: “Estoy analizando en buscar otro trabajo, pero no me animo, ya que sé que es difícil no me puedo dar el lujo de perder mi trabajo” (S 3). En este sentido Meyer y Allen (1997, en Bayona et al., 2000), resaltan que el compromiso de continuidad en una organización no siempre tiene que ver con la satisfacción del empleado, algunas veces permanecen ahí para evitar un impacto económico al abandonarlo. Los individuos asumen que, al abandonar la empresa, sus ingresos se verán afectados por la pérdida o cambio en su salario, incentivos, relaciones, reputación o cualquier otra política de la empresa que deja.

Ahora bien, la presión económica puede orillar a las personas a obtener fuentes adicionales de ingreso, lo que implica una serie de desplazamientos en el día para acudir a los diferentes lugares con el constante temor de no alcanzar a llegar a tiempo, lo que genera en estados de estrés. Fernanda narra lo siguiente:

Entonces yo iba al despacho de cobranza en la mañana y este y más o menos salía como a la una y ya a las dos, córrele de donde anduviera, porque yo andaba de casa en casa cobrando literal y aparte me iba a la clínica porque lo que me pagaba la doctora en la clínica pues no me alcanzaba (S 5).

Sin duda, asumir varios empleos provoca que las personas se sientan divididas e impacta negativamente al sentido de pertenencia pues se está en todo de forma parcial. En concordancia a esto Padrón (1995, en Caballero, 2002), señala que la satisfacción laboral es determinada por el trabajo cuando cubre las propias necesidades del empleado sin recurrir a otras fuentes y cuando las relaciones personales del entorno son adecuadas, de lo contrario, el nivel de satisfacción se verá afectado.

Por otro lado, la confianza y la seguridad se deterioran si las personas se sienten menospreciadas por los demás, cuando las ven como “extrañas” o hacen bromas sobre su manera de trabajar y de relacionarse, incluso cuando la broma se extiende al terreno personal. Esto las hace sentir como alguien raro, ajeno a esos espacios de trabajo y por consecuencia “levantan barreras” como es el caso de Karina quien relató:

Los médicos del hospital no me veían como su igual, porque yo soy psicóloga y para ellos es una categoría menor. Entonces eso me enoja y levanto barreras con ellos y dicen que soy muy enojona. Inclusive me dicen por eso no tengo novio (S 4).

En este mismo sentido, se sienten degradadas o menospreciadas cuando sus compañeros de trabajo no respetan su grado académico, la preparación y la experiencia que puedan tener y se les solicita hacer actividades que no corresponden con su perfil. Berenice compartió: “No me trataban como ingeniero no, sino yo era la chacha, el IBM de todos. Ósea, tenía muy malos jefes” (S 6). En este sentido Caballero (2002), indica que los individuos están insatisfechos con su trabajo, por lo que culpan a la organización y califican duramente y más críticamente al patrón, ya sea directamente a sus líderes o a la incapacidad de la empresa para proveerlos de las condiciones o ambientes esperados.

Es probable que algunas de estas colaboradoras no alcanzan a valorar sus propios recursos, habilidades, competencias y trabajo, por lo tanto, al no calificarlo adecuadamente, pierden confianza y se conforman con las condiciones que el empleador quiera otorgarles, lo cual puede no estar acorde con la realidad. Cuando las personas logran identificar esta brecha, pueden optar por conformarse ya que su autopercepción es baja o podrían experimentar enojo, resentimiento y malos recuerdos de ese trabajo. Elisa señala: “Pude haberme cotizado, creo que pude haberme vendido mejor. Yo me conformaba con el sueldo que ellos me daban y hacía el trabajo. Yo no me di mi valor, por el miedo de perder mi trabajo” (S 5).

Monzo (2015) señala que cuando las personas no se saben valorar tienen un discurso interior negativo que les dice que no son suficientes y les dificulta tomar decisiones, experimentan mucho miedo a equivocarse, evitan cambios y riesgos, creen que no pueden lograr lo que se proponen, no identifican su talento, evitan tomar la inactiva, y tienen dificultades para alcanzar sus metas. Señala que esa autovaloración está basada en la autoimagen y en la capacidad de quererse y apreciarse. Esta falta de valoración en algunas participantes está ligada a la dificultad para sentirse satisfechas profesionalmente. Esto coincide con un estudio de la OIT (2022), que arroja que solo la mitad de los trabajadores entrevistados indican contar con un alto nivel de bienestar y anhelo de desarrollo profesional.

Cabe resaltar que en ocasiones las trabajadoras no se sienten satisfechas por más esfuerzos que hagan. Esta insatisfacción podría abarcar las dimensiones emocional y económica, ya que sienten que es insuficiente lo que hacen y logran. Consideran buscar otras opciones ya sea en el emprendimiento o buscar suerte en otro país. Elisa señaló: “Por más que me esfuerzo y me capacito, no logro sentirme completa en mi trabajo, ni económica ni emocionalmente. Por eso estoy explorando la posibilidad de emprender o irme a otro país” (S 3).

Al no alcanzar sus metas profesionales en los espacios disponibles, experimentan frustración e insatisfacción laboral, ya que para que esto suceda se requiere de condiciones y ambientes adecuados. De acuerdo con Robbins (1996, en Caballero, 2002), algunos de los elementos que conducen a la satisfacción laboral son: un trabajo retador, compensaciones justas, equidad en la asignación de premios, condiciones laborales seguras, compañeros solidarios y el “ajuste personalidad – puesto” (p. 2).

Finalmente, personas con historias laborales complejas, pueden estar lastimadas emocionalmente, el miedo a volver a tener experiencias desagradables las hace resignarse con el empleo actual aunque no las satisfaga. Elisa compartió: “La verdad es que me siento como resignada en mi trabajo, debido a que no me ha ido muy bien en los anteriores y en el actual no veo como podré crecer” (S 7). Esta percepción de Elisa coincide con lo señalado por la OIT (2022), quien señala que un factor crucial para fortalecer el sentido de pertenencia para un empleado es el ser compensado adecuadamente y con posibilidades de crecimiento laboral.

La pérdida de seguridad y confianza en sí mismo, inhibe la motivación para desarrollarse y poner en juego todas las potencialidades. Aspectos que tienen que ver con esto, es la falta de valoración y credibilidad de las propia capacidad por un lado y también se alimenta de experiencias pasadas o bien, están arraigadas por creencias. A este respecto, se hablará en la quinta y última subcategoría de esta primera categoría.

5.1.5 Creencias y necesidad de reconocimiento familiar

Esta subcategoría hace referencia a las ideas heredadas y/o aprendidas del medio, familia y contexto, mismas que se dan por ciertas aún más allá de la experiencia. Con base en estas creencias se puede sentir miedo o confianza, se toman decisiones y se hacen elecciones. Pueden impulsar o detener el progreso porque inconscientemente se cree que es posible o imposible. Además, se pueden tener lealtades con alguno de los padres y elegir una vida similar incluso, aunque se tenga consciencia de que la influencia no es benéfica, se pueden seguir replicando.

El reconocimiento social y familiar es muy importante, el temor a ser rechazados o desaprobados incide en la satisfacción personal. En el terreno profesional se siente mucha presión cuando no se cumplen las expectativas del grupo. Berenice mencionó: “Mis tíos me decían, donde está la Berenice que conocimos, esa que se comía al mundo” (S 4).

Rogers (1973) considera que el organismo nace con capacidades innatas y que la meta es ponerlas en juego para convertirse en la mejor versión de lo que puede llegar a ser, a este impulso lo denominó tendencia actualizante. A la par, la persona busca integrar su autoconcepto, es decir, la consciencia de quien se es y de lo que se desea alcanzar en la vida. Cuando el autoconcepto concuerda con las capacidades innatas, se tiene un funcionamiento óptimo.

Sin embargo, en la infancia, la necesidad de consideración positiva de otros tiene más impacto en el autoconcepto, y generalmente está condicionada, lo cual arraiga la creencia de que solo ciertos comportamientos y sentimientos son los correctos y aceptados, aunque se contrapongan con los propios deseos. Su vida se dirige hacia lo que los demás (especialmente sus seres queridos) esperan y valoran y con temor cuando se apartan de esto. Si el individuo no alcanza a percibir ese aprecio, puede creer que pierde la brújula por no seguir lo que le indican.

Cabe agregar que las creencias y formas de relacionarse están influenciadas por los padres. Hay quienes se sienten cómodas con estas herencias, ya que se traducen en valores deseables que generan resultados satisfactorios en el trabajo, como puede ser la responsabilidad. Cecilia compartió: “Para mí es un orgullo haber heredado de mi padre la importancia de la responsabilidad en el trabajo. No importa que yo esté enferma, no faltó a mi trabajo, ya que me gusta sentirme aceptada” (S 4).

Los valores y creencias juegan un papel determinante en la manera en que los seres humanos se comportan en el mundo. De acuerdo con Macías (2019), los valores son criterios, preferencias, guías y motivos de comportamiento. Estos ayudan a los individuos a conformar relaciones satisfactorias, permiten adaptar actitudes y costumbres que combaten la apatía, el conformismo, las conductas discriminatorias, por lo que se considera que se generan mejores seres humanos, con mayor capacidad de aceptación y que construyen una mejor sociedad.

Un valor importante en el entorno laboral es el compromiso, el cual muchas veces es recompensado mas no en todos los casos. Algunas personas tienen la creencia de que al mostrar compromiso a sus jefes y cuidar sus intereses, serán retribuidas y sienten una gran decepción cuando esto no es así. Daniela señaló: “Yo cuidando los recursos de la empresa y de mi jefe, ya que creía que eso se me regresaría, pero tristemente no fue así en esta ocasión” (S 5). Ella mencionó, que creía en la eficacia del compromiso hacia los superiores, con base en la experiencia de su mamá, quien así lo hacía en sus trabajos y se le recompensaba, y de hecho, a ella misma le había servido en su trabajo anterior. Sin embargo, es importante considerar que el compromiso hacia a los otros es un valor importante, sin embargo, vale la pena asumir es que no necesariamente será retribuido como se espera.

Ahora bien, las creencias podrían encerrar temores a partir de la experiencia laboral de los padres. Esto puede llevar a tomar decisiones radicales con miras a

evitar aquello que implicó sufrimiento en ellos sin matizar la experiencia presente. Sobre esto Karina nos relató:

Mi papá solo estudió hasta la secundaria, pero logró estar a cargo de un taller y ser jefe en otra empresa, lo que lo llenaba de satisfacción. Pero algo pasó, entró a trabajar como velador en lugar de mi abuelo, por lo que siempre estaba de mal humor y se fue deprimiendo. Desde ahí, supe que yo nunca trabajaría de lo mismo que mis padres, ni en un lugar donde no pudiera crecer (S 4).

A este respecto Riso (2009, en Medrano, Galleano, Galera y Fernández, 2010), señalan que son importantes los fenómenos que se dan en la mente de las personas que provienen de la relación del entorno y su comportamiento, sobre todo tomando en cuenta el papel de las creencias como causa de su comportamiento, emociones y ánimo. Inclusive se pueden dar algunas conductas disfuncionales y reacciones excesivas o erróneas que no provienen de algo objetivo, sino de dichas creencias e interpretaciones de la situación.

A la vez, ver cómo los padres luchan contra sus propios miedos y ponen en juego sus capacidades, va modelando los valores en los hijos que después serán cruciales en cómo son y deciden en el trabajo. Fernanda nos compartió:

Por necesidad mi madre salió temerosamente y sin experiencia a trabajar. Le empieza a ir bien y hasta la dejaban a cargo de una tienda, pero yo creo que a mi mamá nunca le gustaba su trabajo, pero era muy entrona, eso lo heredé yo y aprendí que solo trabajaría en un lugar que me gustará (S 4).

Del lado contrario, los temores generados ante la ausencia de padres que por el exceso de trabajo prestaron poca atención a sus hijos, generaron sensación de abandono y repercutió en el rechazo a trabajar largas jornadas que las alejen de sus familias. Daniela nos compartió:

Mi papá trabajaba de lunes a domingo, de 7:00 de la mañana a 12:00 de la noche. O sea, yo mi papá sabía que era mi papá porque lo veía que llegaba en la noche, me despertaba, me daba un beso, me llevaba cositas de que cenar y así. Pero un domingo así completo con él no me acuerdo. Yo no quiero eso en mi vida (S 4).

Al respecto Rendón (2023), indica que una experiencia dolorosa puede provocar efectos profundos en el bienestar y la calidad de vida de una persona, ya que incluso puede producir problemas de salud física y mental, perjudicar sus relaciones y desempeño social. Además, puede generar tristeza, ansiedad, miedo, ira o desesperanza. Por otro lado, puede ser un impulsor del crecimiento, resiliencia, fortaleza y de cambio en situaciones de crisis, esto se logra resignificando ese dolor que provoca la mala experiencia.

Por otro lado, como se decía previamente, no todas las creencias son constructivas. En nuestra cultura, muchas familias promueven el mandato de estar disponibles para todos y se prohíbe decir que “no”. Este aprendizaje tiene entre sus consecuencias que las personas soporten tratos desagradables, acepten funciones excesivas hasta sentirse rebasadas y permanezcan en espacios de trabajo donde no se sienten plenos. Karina relató:

En alguna determinación, si es imposición o algo, no puedo decir me estás agrediendo, me estoy sintiendo rebasada o este, ¿sabes qué siento?, que me estás abusando y de alguna forma me resulta incorrecto decir no. Me siento, así como que, ¿cómo te lo explico?, cómo le digo este, es que lo voy a hacer sentir mal, o sea en general no, entonces antes no podía decir no, para todo, era así (S 7).

En nuestra cultura resulta complicado y hasta prohibido negarse a hacer algo. De acuerdo con Hofstede (2010, en Beroff, 2019), en México se encontró una

marcada distancia del poder en donde las personas aceptan el orden jerárquico, por lo que los subordinados naturalmente esperan que se les diga qué hacer sin importar el resultado y las decisiones que los empleadores consideran sagradas.

Finalmente, la historia personal suele marcar la manera de comportarse, y desenvolverse en el presente. Por ejemplo, al sentirse insuficiente con los padres, hermanos, etc., cuando se es adulto, se trata a toda costa buscar la aprobación. Además se siente constantemente miedo, sentimientos de inseguridad y se bloquean las potencialidades. Elisa relató lo siguiente:

Bueno, dentro de todos los problemas emocionales de la infancia, no sé si tenga que ver como con el tema de insuficiencia. Que tendría como que más bien escarbarle, porque me siento insuficiente y creo que, al momento de sentirme insuficiente, se tapa todo lo bueno que hay en, pues en mi persona, en mi ser (S 7).

En este sentido Morrow (1993, en Bayona et al., 2000), señala que al no cubrir alguna de sus necesidades más importantes como el sentirse suficiente para realizar alguna tarea, el individuo puede bloquear sus recursos lo que impacta en la propia valoración. La lealtad del individuo hacia cualquier grupo está alimentada por cuestiones culturales o familiares.

Las participantes no se habían percatado de la importancia que tienen las creencias en su vida presente, sin embargo, con el taller identificaron como integraron comportamientos de sus padres y al mismo tiempo como rechazaban algunos en manera de relacionarse en sus trabajos. Hacerlo consciente, les ayuda a identificar qué quieren reforzar y qué les gustaría modificar.

Que las personas se sientan respetadas, valoradas y tomadas en cuenta ayuda a que se animen y motiven a poner en juego todas sus potencialidades pues, al suceder esto, se cierran, se olvidan de sus propias capacidades y caen en conductas poco productivas para su vida, que impactan en sus oportunidades de desarrollo y crecimiento, tema que se abordará en la siguiente categoría.

5.2 Categoría 2. Falta de oportunidades de crecimiento

Cuando se realizaron las entrevistas para la problematización de este trabajo, se identificó la importancia que tenía para las participantes contar con espacios laborales donde pudieran acceder a mejores posiciones de trabajo y pudieran hacerse de nuevos conocimientos que les permitieran sentirse más seguras profesionalmente. De acuerdo con Rogers (2007), el ser humano tiene una tendencia innata hacia el crecimiento y desarrollo que requiere de un ambiente de confianza, para que estas potencialidades sean puestas en juego y que el individuo pueda desarrollarse. Por otra parte, Maslow (1954) considera que los individuos tienen una necesidad natural de valoración alta de sí mismos, de auto respeto, de autoestima y de estima de otros.

Esta capa de necesidades implica un deseo de prestigio, de fama, de gloria, de reconocimiento, de dignidad y de aprecio. La mejor autoestima está basada en el respeto meritorio de los demás. El no cubrir esta necesidad puede producir un sentimiento de inferioridad, inseguridad y de abandono. Cuando los empleadores reconocen públicamente a sus trabajadores por sus méritos, éstos últimos se sienten orgullosos de ser parte de la organización.

5.2.1 Incumplimiento de promesas o expectativas

En esta subcategoría se menciona lo que las personas experimentan cuando no se cumplen las expectativas de crecimiento y desarrollo que les fueron

prometidas o las que investigaron que podrían tener lugar a través de referencias. Ahora bien, más allá de lo que ofrecen las organizaciones, los propios trabajadores pueden sentir que no alcanzaron sus expectativas cuando no logran emplearse en puestos que tengan que ver con su experiencia previa y/o profesión.

Iniciar una experiencia laboral suele estar cargada de expectativas y deseos de poner en juego lo mejor de sí con miras a que este esfuerzo sea retribuido. Esta esperanza puede desvanecerse al darse cuenta de que no tendrán la oportunidad de aprender nuevas cosas y de conseguir los beneficios que esperaban, hay decepción y se pierde la confianza. Fernanda indicó:

Recuerdo que entré a trabajar en la administración de una gasolinera y me prometieron muchas cosas, sin embargo, la triste realidad fue otra, ya que, al hablar con mis compañeros, las oportunidades de crecimiento eran prácticamente nulas. Eso me hizo sentirme muy decepcionada y me volví desconfiada (S 1).

De acuerdo con Kiefer, Barclay, Conway & Briner (2022), las promesas laborales incumplidas generan el doble de sentimientos negativos que el fomento de sentimientos positivos derivados de las promesas cumplidas. Además, afectan las emociones de los empleados y los frustra, lo que puede impulsarlos a considerar dejar la empresa, ya que se ve afectada su satisfacción laboral. Las promesas enfocadas a aspectos interpersonales como el respeto y el apoyo, tienen un mayor impacto emocional que las transaccionales como el salario o beneficios. Por otro lado, las personas buscan en su trabajo no solo una mejora profesional, sino también el crecimiento personal y económico. Elisa nos compartió: “siento que con eso que me pagan no voy a alcanzar a hacer algo. Me refiero con tener mi casa propia” (S 5). Pardo y Porrás (2011, en Zayas, 2020, p. 5), sostienen que “sólo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización”. Cuando las empresas y los propios empleados ponen atención a sus necesidades, están garantizando su competitividad. Así

mismo, estas personas podrían sentir tanta presión económica, que buscan otras fuentes de ingreso, lo que las coloca en estados de presión y estrés. Fernanda mencionó:

Entonces yo iba al despacho de cobranza en la mañana y este y más o menos salía como a la una y ya a las dos córrele de donde anduviera, porque yo andaba de casa a casa cobrando literal y aparte me iba a la clínica porque lo que me pagaban en el despacho pues no me alcanzaba (S 5).

Zayas (2020) menciona que la empresa es el lugar en donde los individuos encuentran la posibilidad de ejercer una de las actividades más importantes para el ser humano: el trabajo. Para los empleados no solo se trata de una fuente de ingreso, sino que es un espacio donde pueden poner en juego habilidades que no es posible aprovechar en los otros ambientes de su vida, por lo que es muy importante contar con autonomía de acción en su trabajo.

A su vez, algunos empleados sienten frustración e insatisfacción si no realizan un trabajo relacionado con su experiencia y/o profesión, sobre todo cuando es un empleo que no requiere mucha preparación. Fernanda comentó:

Yo llegué siendo asistente, ascendí a capturista y la verdad en algún momento, cuando entré a la universidad, yo dije yo no vine a la UP a ser asistente, porque tantos años yo estudié esto y no es que sea un mal trabajo ni demerito de ese trabajo, es muy importante, pero para mí era como de pues yo no estudié para eso (S 6).

En el mismo sentido, cuando tienen profesión y no encuentran trabajo en lo que tiene que ver con ella, prefieren no se emplearse en otras áreas, pues consideran que no harían honor al esfuerzo que les llevó su formación. Berenice indicó: “Pues yo soy ingeniera y ni modo que acepte un trabajo en otra área, tanto que me quemé las pestañas, pero hacer algo por mi lado lo veo muy difícil” (S 5).

De acuerdo con Salgado (2005), el que las personas trabajen en ámbitos para lo que no se prepararon supone para ellas, sus familias y comunidades dificultades económicas, precariedad, sufrimiento humano, exclusión social, baja productividad, deterioro de sus posibilidades de promoción laboral, poner en duda el valor de su preparación, baja expectativa de mejora social y profesional, además de vulnerabilidad y potencial humano desperdiciado. Por lo tanto, existe un sentimiento de frustración y desesperanza, ya que se sienten abandonadas por la economía y la sociedad con una dominancia de valores regidos abiertamente por la lógica del mercado.

Las personas están ávidas de encontrar un espacio donde puedan sentirse apreciadas, que se tome en cuenta su preparación académica y su experiencia laboral. Fernanda indicó: “Me gusta mi trabajo, pero siento que necesito un espacio donde se valore mi preparación. Como que necesito algo más” (S 6).

Ahora bien, hay quienes disfrutan su trabajo y sienten orgullo de sus profesiones, sin embargo, cuando la retribución emocional y económica no es suficiente, buscan una mejor opción laboral. En este sentido Elisa mencionó: “Estoy buscando cambiar de trabajo ya que siento que mi esfuerzo no es apreciado y no se me paga como yo esperaría”. Requieren espacios donde se consideren y sean retribuidas adecuadamente sus habilidades y experiencia, ya que esto fomentará su motivación para seguirse preparando y su compromiso con la organización. De acuerdo con Vásquez et al., (2015), el trabajo retador, desafiante y valorado promueve en los empleados el compromiso y la motivación para seguir capacitándose y alcanzar los objetivos que se les asignan.

Finalmente, otra expectativa que puede frustrarse es el deseo de aprender de las y los jefes, que cuenten con la preparación y disposición de ser mentores de sus trabajadores. Ante esta situación, los colaboradores se sienten decepcionados, aunque piensen que llegaron “al trabajo de sus sueños”. Cecilia nos compartió:

Estaba muy animada y contenta porque iba a trabajar en un área que siempre quise, mi sueño hecho realidad, así que no me importaba entrar de auxiliar. Pero qué decepción darme cuenta de que la gran jefa resultaba que no tenía los conocimientos que me habían dicho, lo que me frustró por mucho tiempo (S 6).

Conforme a Chiavenato (2009) en Zayas (2020) la gestión involucra seis procesos principales: atracción, aplicación, compensación, capacitación, mantenimiento y evaluación. Resulta importante que los empleados se sienten correcta y justamente evaluados y considerados para obtener nuevos conocimientos. El talento humano y su gestión se fortalecen con la propia interacción entre los individuos, paulatinamente se encuentran las capacidades y competencias de cada persona, al grado que se detecta aquello que no sabía que podía hacer (Zayas, 2020).

Las personas buscan espacios donde puedan poner en juego sus conocimientos y experiencias, y que estas se vean y tomen en cuenta para la en cuenta para la asignación me mejores trabajos. De esta manera se pueden mejorar las alternativas de acción cuando la persona cree que no es capaz, subcategoría que se desarrollará en el siguiente apartado.

5.2.2 Alternativas de acción cuando la persona cree que no es capaz

Como se vio en la subcategoría anterior, la difícil experiencia de percibir quebrantadas las promesas y expectativas laborales podría condicionar y limitar las opciones de búsqueda de empleo. Esta subcategoría abordará cómo algunas personas podrían perder de vista u olvidar sus logros y cualidades por lo que experimentan una gran inseguridad y podrían conformarse con algún empleo/actividad que no les satisfaga. Del otro lado, hay personas que tienen la

valentía de desempeñarse en ocupaciones que las retan, aun cuando experimenten miedo.

Una de las consecuencias de la búsqueda infructífera de un empleo satisfactorio, es haber perdido de vista los propios conocimientos y capacidades. Cecilia compartió: “después de un tiempo de estar buscando y buscando un buen trabajo, me olvidé que yo sabía hacer otras cosas. Después, al tomar un curso, reforcé mis conocimientos y confianza” (S 3). Además, en ocasiones tienen dificultad de apreciar sus cualidades, aunque otras personas se las reflejen. Berenice compartió “Sé que tengo muchas cosas positivas, pero no soy capaz yo de verlas o de reconocerlas, o sea por decir a mí me pueden decir eres muy constante, eres muy amorosa y yo le puedo decir no” (S 7).

En este mismo sentido, hay quienes podrían estarse limitando y no atreverse a dar los pasos necesarios hacia su satisfacción como profesionistas. Daniela mencionó, “Siento que estoy en un estado muy cómodo, porque con el apoyo de mi familia y haciendo pequeños trabajos, voy saliendo. Pero claro que me gustaría tener un trabajo en forma” (S 5). De acuerdo con datos de OCC Mundial (2023) el 47% de los mexicanos que están en búsqueda activa de empleo experimentan un impacto en su estado emocional y mental. Las personas que no lo encuentran, sufren de estrés, angustia, preocupación y ansiedad que afectan en su salud física y emocional. Además, se puede ver impactada la autoestima y confianza de las personas. El estudio también revela la importancia del círculo social y familiar durante todo el proceso de búsqueda, ya que, en definitiva, puede alterar la actitud, la perseverancia y las necesidades financieras.

Otras personas experimentan temor de solicitar empleo porque se sienten desactualizadas, no solo de la propia profesión, sino de las competencias tecnológicas que se demandan en el presente. Berenice recordó:

En una ocasión ayudé en un evento con el tema de la red de internet. Recuerdo que no lograba descifrar algo y llegó una chica joven y en dos minutos, no sé qué tanto le movió y lo resolvió. Me sentí como un dinosaurio (S 6).

Según Rodríguez (2022), la confianza en las propias capacidades y habilidades se ve afectada cuando el individuo es invadido por el miedo, lo cual provoca inacción. Esta disminución en la autoconfianza puede ser alimentada por tener expectativas erróneas sobre lo que se es y lo que se necesita, por auto juzgarse con demasiada severidad, por la falta de experiencia y/o habilidades de una nueva tarea, por las propias malas experiencias y por el bombardeo de los medios de comunicación en el sentido de que necesita cada vez más.

Por otro lado, de acuerdo con la OIT (2022) en lo que se refiere a la brecha digital que supone para algunas personas puede limitarlos de las herramientas y las competencias adecuadas, lo cual puede hacerlos sentir limitados para poder desarrollar su labor profesional, incomunicados, les genera dificultad para el acceso a la educación, barreras en el acceso al trabajo, diferencias sociales, diferencias geográficas, dependencia y vulnerabilidad.

Del otro lado, hay personas que, aunque no estén o no se sientan calificadas para asumir un cargo, vencen sus temores, y toman el riesgo de realizarlo. Se destaca la confianza que tienen en sí mismas. Berenice nos compartió: “por ejemplo, con incertidumbre, con miedo, con decir chin, yo soy ingeniera, no sé muchas cosas, pero me aviento” (S 6). Así mismo, pueden experimentar temor al realizar algo nuevo, pero una vez que lo trascienden sienten una gran satisfacción ante la novedad y el aprendizaje que les puede brindar. Daniela relató: “Pues al principio sí me da como cierta incertidumbre, angustia y miedo, pero después me siento como comprometida, feliz, pues es algo padre, es nuevo aprendizaje, una nueva experiencia, es algo nuevo” (S 6).

Según Mejía, Jaramillo y Bravo (2006), la mejora de las competencias ayuda al crecimiento organizacional, sin embargo, es responsabilidad del propio trabajador buscar incrementar sus conocimientos y fortalecer su confianza. Los trabajadores refuerzan sus aprendizajes por medio de sus experiencias y de cómo las validan el resto de sus compañeros. Queda clara la importancia de la responsabilidad de las personas en mantener vigentes sus habilidades, conocimientos y destrezas y ponerlas al servicio de los demás.

Por otro lado, cuando los empleados aceptan realizar trabajos que no los convencen mientras encuentran el ideal, pueden sentirse “muertos en vida”, tristes y frustrados, lo cual inevitablemente afecta su desempeño, confianza y motivación. Karina mencionó:

Me acuerdo que solo duré un año. Yo me sentía muerta en vida, o sea, yo llegaba y era como, otra vez no. O sea, lo mismo y no me gustaba lo que hacía y aunque me empeñaba y cumplía, para mí era muy triste, frustrante. Entonces yo decía no, yo tengo que salir de aquí. O sea, yo no quiero estar aquí y yo no sé cómo le voy a hacer (S 4).

En este sentido Mejía et al. (2006), puntualizan que los individuos, pueden revisar los valores de las organizaciones en la que desean trabajar, qué necesidades de mano de obra requieren, empatarla con sus propios valores y habilidades y fortalecer la formación que se requiere para cubrir la necesidad de la empresa. No solo es responsabilidad de las organizaciones buscar el perfil más adecuado para sus vacantes, sino en la misma proporción es responsabilidad de las personas buscar espacios que se ajusten lo mejor posible a sus necesidades.

Algunas de las participantes reconocen que se ponen límites, no son constantes, se autosabotean y pierden el interés en su propio desarrollo. Identifican sus cualidades, sin embargo, enseguida las descalifican y se quedan con los aspectos desfavorables. Daniela mencionó:

O sea, como que yo sola pongo la traba, lo reconozco. O sea, reconozco que soy constante, pero a la par yo solita me echo tierra y digo no, si realmente fuera constante, ya tuviera algo más. Pero hay muchas cosas que sí, o sea, yo reconozco mucho, pero siempre le voy a encontrar algo malo y tapa lo bueno. Engonces pierdo el interés en esa opción de trabajo (S 7).

De acuerdo con Lozano (2007, en Zayas, 2020), los empelados poseen competencias que guían su forma de pensar y actuar, estas conforman y motivan su conocimiento, aptitudes, actitudes, percepciones, valores o conductas que impactan en el desempeño. Es importante que sean conscientes y asuman la responsabilidad de desarrollar su propio conocimiento, contar con apertura para el cambio y en su actuar integrar mejoras personales y profesionales.

Por otro lado, algunas de ellas podrían sentirse confiadas por el apoyo financiero de sus familias y limitarse a encontrar un empleo que las satisfaga por lo que realizan trabajos insatisfactorios que no les retribuyen suficiente en lo económico; sin embargo, reconocen que no es lo que desean. Daniela mencionó, “Siento que estoy en un estado muy cómodo, porque con el apoyo de mi familia y haciendo pequeños trabajos, voy saliendo. Pero claro que me gustaría tener un trabajo en forma” (S 5).

Lozano (2007, en Zayas, 2020) indica que conviene a los colaboradores evitar caer en el conformismo, ya que les supondrá la pérdida de su individualismo y se verán sometidos a las decisiones de su entorno, las cuales tendrán que aceptar. Así mismo, el autor puntualiza que la consciencia en la importancia de crecer mantiene en movimiento su pensar, su actuar, de aprender buscando mejoren su desempeño y desarrollo.

Finalmente, cuando las personas se sienten insuficientes en edades tempranas, puede determinar la manera de comportarse y desenvolverse en la edad

adulta además de generar sentimientos de inseguridad y bloquea la percepción de los propios recursos. Elisa nos relató:

Bueno, dentro de todos los problemas emocionales de la infancia, no sé si tenga que ver como con el tema de insuficiencia. Que tendría como que más bien es carbarle, por qué me siento insuficiente y creo que al momento de sentirme insuficiente se tapa todo lo bueno que hay en pues en mi persona, en mi ser (S 7).

Para Salgado (2005), las personas que no se sienten seguras en su trabajo, normalmente tienen una baja autoestima, baja tolerancia a la frustración y expectativas muy elevadas. Es probable que observemos problemas que son arrastrados desde la infancia, ya sea que se preocuparan mucho por los estudios, exámenes o temas económicos derivados de tener padres muy exigentes o experiencias laborales traumáticas como acoso laboral o burnout. Es común que se deslegitimen, creer que nunca tienen la razón, no se escuchan ni se comprenden a sí mismas, y la mayoría de las veces su comportamiento es pasivo ante las amenazas.

En este sentido, que las personas perciban que sus circunstancias no les permiten desarrollarse, pueden perder de vista sus recursos, creer que no son suficientes y podrían estar renunciado silenciosamente a su desarrollo profesional, tema que se desarrollara en la siguiente subcategoría.

5.2.3 Renuncia silenciosa

En esta subcategoría se describirá cómo al ver desvanecidas las oportunidades de crecimiento, las personas podrían darse por vencidas y dejar de

luchar por mejorar sus condiciones profesionales y personales. Esto puede verse reflejado en una disminución de su desempeño o con la renuncia explícita.

Como se desarrolló en la subcategoría anterior, algunas veces las personas ven desvanecidas sus capacidades, sienten desconfianza, no solo de los empleadores, sino de sí mismos y de sus capacidades; además, disminuye su rendimiento laboral, y no están dispuestas a dar un esfuerzo adicional. Cecilia compartió: “al ver que no podía crecer, me dije, para qué me quedo más tiempo, mejor cumplo con mi horario y nada más” (S 2). En este mismo sentido, la manera en que se comportan en el ámbito laboral puede verse afectada al percibir que no es recíproca la confianza y compromiso que ellas ponen en el trabajo y/o en los jefes, por lo que pueden perder el interés en crecer. Elisa mencionó:

Ahora acá en el trabajo yo dije no, aunque sea mi jefe, yo de mi jefe no voy a ser amigo, porque a final de cuentas te pagan con una moneda que ni siquiera esperas. Ya no vi ninguna oportunidad de crecer (S 2).

Vásquez, Mejía, Rodríguez y Ponce (2015) señalan que la fidelización del personal implica comprometerlos en proyectos de los que ellos forman parte crucial, lo cual los hace sentir parte de la organización. El correcto aprovechamiento de las capacidades de cada individuo logra que él mismo se sienta apreciado, aprovechado y retado.

Por otro lado, algunas de estas personas se frustran y deciden renunciar ante escenarios donde las oportunidades de crecimiento están limitadas a otros colaboradores a quienes, aunque no tengan la preparación ni capacitación para el puesto, si cubren con la antigüedad para una promoción y les es otorgada. Cecilia compartió: “entonces la mayoría de los gerentes no tenían una preparación profesional, simplemente tenían esos puestos por el tiempo que llevaban ahí, entonces decidí salir de ahí” (S 5). De acuerdo con Vásquez et al. (2015), resulta decisivo para cualquier organización valorar y desarrollar el potencial de sus

colaboradores, su experiencia y sus habilidades, buscando la satisfacción laboral. De no conseguirlo, es probable que dichos colaboradores dediquen buena parte de su tiempo a evidenciar y criticar negativamente a la organización y comenzarán a buscar otras opciones laborales.

Así mismo, es necesario que las personas identifiquen las barreras que les impiden desenvolverse. Cuando sienten que esas capacidades están perdidas, esta percepción podría darles una excusa o justificación para no encontrar un espacio laboral adecuado, que dicen estar buscando. Es como si renunciaran antes de intentarlo. Daniela mencionó: "Siento que necesito una oportunidad para demostrar de lo que soy capaz. Pero en muchas ocasiones creo que no tengo los conocimientos requeridos para aplicar y entonces mejor no lo hago" (S 3).

Para Merino (2014), cuando las personas tienen obstáculos para alcanzar sus metas profesionales, se desarrolla un ambiente de precariedad profesional que puede provocar situaciones de inseguridad, genera desigualdad, dualidad y fragmentación social. Además, debilita la cohesión social, ya que se polarizan los grupos sociales y los ciudadanos sienten que tienen menos oportunidades. Las personas sufren de afectaciones en sus vínculos familiares y sociales, se siente como trabajadores desanimados, por lo que se ve afectado su juicio y su ímpetu por obtener un empleo formal, lo que en ocasiones provoca que acepten trabajos informales, parciales, precarios, con salarios y jornadas inadecuadas.

Por otra parte, la insatisfacción en un empleo genera frustración, desmotiva y modifica el comportamiento, se levantan barreras, se aíslan y generan nuevas creencias y maneras más pasivas de desenvolverse en el trabajo. Elisa nos mencionó:

Recuerdo que al no sentirme bien en mi trabajo, me volví más seria, más reservada, dejé de ser tan confiada, menos propositiva, es decir, como, no

tiene caso hacer más y pensé en adelante así debería ser en mis futuros trabajos (S 4).

Al levantarse las barreras, surgen con mayor fuerza los miedos y se es menos productivo; estas personas se perciben desaprovechadas. Para Chávez y Vizcaíno (2017), cuando un colaborador siente la motivación para ejecutar sus actividades, es capaz de mejorar sus resultados, logra imaginar, desarrollar y proponer mejoras en los procesos productivos y en la forma de relacionarse con los demás, dentro y fuera de la organización, lo cual provoca mayor unión entre los individuos y las instituciones.

El talento humano es el más importante para acelerar la competitividad de las organizaciones, por lo tanto, conviene su constante capacitación y desarrollo. La competitividad de cualquier grupo humano está sustentada en el talento de los seres humanos que la conforman, es por eso que el reconocimiento de las experiencias y habilidades de cada miembro, así como el desarrollar sus capacidades, lograrán que los colaboradores se sientan útiles, reconocidos, apreciados, comprometidos y sus deseos de salida se verán desincentivados.

Cabe agregar que la capacitación es muy importante y puede darles seguridad a los aspirantes para aplicar a algún empleo, de lo contrario, son conscientes de que esto limita su oportunidad de encontrar un mejor trabajo. La falta de capacitación provoca miedos e inseguridades especialmente cuando se comparan con las nuevas generaciones a las que perciben con mucha preparación. Daniela mencionó: “Me queda claro que sin capacitarme me voy alejando más de la posibilidad de ser competitiva y de encontrar un buen trabajo. Ahora los jóvenes vienen súper preparados, es algo que me genera mucha inseguridad” (S 5).

De acuerdo con Álvarez (2022), al estar en constante capacitación podrán responder de mejor manera a cualquier situación que se presente y suelen ser más eficientes, ya que se les dota de las competencias y habilidades necesarias. Con

esto podrán alcanzar cierto grado de especialización, lo que le permitirá adoptar mejores estrategias para el trabajo, anticipar problemas y proponer mejoras en sus actividades.

Por lo tanto, se desarrollan en lo personal y profesional, ya que el crecimiento de cualquier individuo se basa en el aprendizaje constante. Los colaboradores sienten el deseo de adquirir nuevos conocimientos y aprendizajes que les permitan poner en práctica sus habilidades y aprender nuevas formas de hacer las cosas que los incentivarán a ser más eficientes.

Por otro lado, estas mujeres se sienten en desventaja ante las nuevas generaciones a las que perciben mejor preparadas. Según Maioli y Filipuzzi (2016), las personas normalmente se sienten amenazadas por las nuevas generaciones, esto es debido a que a lo largo de su vida han elaborado valores, creencias y actitudes con respecto a las personas más jóvenes. Por ejemplo, que vienen con mejores habilidades para la tecnología y que están mejor preparadas académicamente.

En general, se advierte que los miembros de la nueva generación cuentan con expectativas vinculadas a su inserción en la vida profesional, ya que cuentan con habilidades específicas relacionadas con la adaptación y, fundamentalmente, con el uso de la tecnología. Pueden ser definidos como “multitaskers” (que realizan muchas tareas a la vez), en tanto que son capaces de realizar múltiples tareas al mismo tiempo, y en general, con el mismo grado de atención y dedicación.

En cuanto a las generaciones pasadas, según Uriostegui (2018), son generaciones llenas de ambición, son estables, buscan constantemente crecimiento profesional dentro de las empresas, son muy comprometidos y muestran altos índices de fidelidad laboral. Si bien las nuevas generaciones tienen estas habilidades, conviene a las personas de generaciones anteriores valoren sus cualidades y las pongan al servicio de su trabajo.

Finalmente, puede que algunas de estas personas tomen cualquier empleo, mientras encuentran uno que les satisfaga del todo, pero esta experiencia puede resultar muy poco gratificante, genera aburrimiento e inseguridad. Cecilia mencionó: “recuerdo que tomé un trabajo mientras encontraba algo mejor, pero me di la arrepentida de mi vida, fue muy frustrante, no aprendí nada, me aburría demasiado y me volví muy insegura” (S 4). Al tomar empleos de los cuales no están convencidas es probable que no pongan en juego sus mejores habilidades, se aburran y se limiten a realizar solo las tareas asignadas sin dar nada extra, ya que en el fondo saben que es un empleo eventual. Según Salgado (2005), la actitud y compromiso del colaborador nunca se ajusta a lo esperado por la empresa; hay poco o nulo esfuerzo por trabajar lo mejor posible; y, difícilmente muestra proactividad. Esto sucede debido a que se considera un empleo precario, normalmente es debido a que el pensamiento está enfocado a la duración del contrato y al salario.

Como se puede observar en esta subcategoría, en la medida en que los individuos tomen la responsabilidad de abrirse a nuevas experiencias, de adaptarse a las necesidades de la oferta laboral y de capacitarse constantemente, podrán aspirar a mejores oportunidades de trabajo y sus opciones de permanencia y de desarrollo se multiplicarán. A su vez, esto disminuirá la posibilidad de dejar pasar oportunidades laborales importantes o inclusive de ser víctima de la discriminación o el favoritismo, asunto que se revisará en la subcategoría siguiente.

5.2.4 Discriminación y Favoritismo

Para los individuos es fundamental desenvolverse en espacios libres de cualquier tipo de exclusión y favoritismo, ya que cuando esto sucede, se sienten desplazados, poco valiosos y su autoestima se ve afectada. Cuando este tipo de situaciones, tienen lugar en su ámbito laboral, además de que se ven violentados sus derechos, se producen ambientes hostiles que derivan en el difícil acceso a

oportunidades, lo que provoca una disminución en las aspiraciones de la persona y un incremento en la deserción laboral.

5.2.4.1 Discriminación

En los ambientes laborales la discriminación tiene lugar cuando entre colegas se considera de un estatus mayor a unas profesiones respecto a otras, se les da un trato desfavorable a otra persona o grupo, normalmente por su origen, identidad o manera de vivir. Esto se deriva de la ignorancia, del miedo o de la intolerancia, lo cual lastima los derechos, llega a restringir oportunidades profesionales. Los motivos más comunes de la discriminación son el origen étnico, la lengua, religión, género, la preferencia sexual, la edad, es aspecto físico, el nivel socioeconómico, la preparación académica y las opiniones políticas. A este respecto Karina nos relató:

Los médicos del hospital no me veían como su igual, porque yo soy psicóloga y para ellos es una categoría menor. Entonces eso me enoja y levanto barreras con ellos y dicen que soy muy enojona. Inclusive me dicen por eso no tengo novio (S 4).

En este mismo orden de ideas, la discriminación tiene lugar cuando las personas provienen de otras ciudades y, por esta razón, encuentran oportunidades en trabajos eventuales. Esto se complejiza cuando no se cuenta con una red de apoyo en la fuente de empleo ni en el lugar al que se mudaron. Fernanda relató:

Al llegar de otro estado, tuve una de las peores experiencias laborales, ya que me topé con gente clasista, poco solidaria, donde no me integraban y me hacían sentir discriminada. Para mí fue muy complicado, ya que yo soy mi amiguera, pero tuve que cambiar mi manera de ser y me volví muy callada (S 5).

De acuerdo con Gracia y Horbath (2014) una conducta discriminatoria en el ámbito laboral se da cuando los empleadores o trabajadores ejercen un trato diferenciado a los individuos durante el reclutamiento, el desempeño o la promoción. Además, surgen prejuicios, preconcepciones y estigmas sobre ciertos grupos. Para Vela (2017), la discriminación impacta negativamente en la vida de las personas, condiciona el estilo de vida, limita el acceso a mejores oportunidades de crecimiento incrementa la precariedad, la violencia, la inestabilidad, lastima la salud mental y física. En México se observan todas las anteriores, en el ámbito formal se pueden identificar claramente por género, por el tipo de educación que tienen los empleados y el acceso a mejores prerrogativas fiscales.

En este mismo sentido, los tratos discriminatorios por razón de género dañan la autoestima de las personas, ya que esperan ser vistas y tratadas por sus capacidades y habilidades, así como por su preparación académica y profesional. En el caso de asignarles actividades poco retadoras o no apropiadas para su preparación, se sienten denigradas. Berenice nos compartió:

Pues por ser mujer en un mundo de puros ingenieros al principio era como bonito, ya que tenía toda su atención, pero después me fueron discriminando por eso y me asignaban tareas muy simples, como que no me tenían confianza y era la IBM. Yo no quería ser vista desde este lugar, o sea, quiero ser vista desde este otro lugar, como una ingeniera, por ahí (S 3).

De acuerdo con Vela (2017), en algunos ámbitos la igualdad se ve como un asunto que resta, es decir, el que unos tengan mejoras, significa pérdida para otros. La discriminación puede darse razones de género, preferencias sexuales, tono de piel, nivel educativo, por discapacidad, por origen étnico, entre otras razones. Esta discriminación reduce las posibilidades de buscar mejores empleos y al no tener otras alternativas, los grupos pueden expuestos a otro tipo de violencia, como puede ser física, sexual y emocional.

5.2.4.2 Favoritismo

De acuerdo con Amozorrutia y Ferrati (2011) el favoritismo es un tema polémico y difícil de tratar en las organizaciones, principalmente debido a que es un fenómeno humano. Puede generar conflictos cuando se observan tratos preferenciales y/o parciales con algunas trabajadoras. Estas conductas dañan y perjudican el ambiente dentro de las organizaciones. Khatri y Tsang (2003, en Amozorrutia y Ferrati, 2011), mencionan que cuando el colaborador siente que la organización realiza procedimientos con poco ética, puede provocar sentimientos negativos, enojo, frustración, resentimiento, baja moral, causar hostilidad entre los grupos impactando negativamente en la colaboración interna, disminución de compromiso en los empleados, ausentismo en el trabajo e incluso sabotaje.

Por otro lado, las historias laborales complejas, en donde no se reconoce o se otorgan las mejores oportunidades profesionales y económicas a las personas mejor preparadas, con mayor capacidad y experiencia, sino por el contrario, se asignan con base en lazos familiares o sentimentales, compadrazgos, amiguismos o favoritismos, lastiman emocionalmente a las trabajadoras calificadas, al punto de sentirse inseguras. En este sentido Elisa nos relató:

Yo aspiro a ser jefa, pero sé que la actual es la esposa del responsable del área. En otras ocasiones ascienden a los amigos del director, entonces es imposible que yo crezca, aunque tenga mejor preparación, experiencia y buena disposición para colaborar (S 4).

Así mismo, se puede generar un duelo por la pérdida de las opciones de mejora laboral, derivada de los favoritismos, lo que impacta en el cariño y aprecio hacia la organización. Cecilia nos compartió:

Pues era un duelo. Porque de verdad que yo amaba mi trabajo, era totalmente feliz y realizada, pero de apoco me fui sintiendo sin opciones, ya que los mejores puestos se los repartían a sus amigos y conocidos (S 5).

La frustración y decepción también tienen lugar en los colaboradores, cuando, a pesar de cubrir con el perfil del puesto concursado, sus postulaciones no son consideradas, lo que los aleja de la organización. Daniela nos relató:

Fue frustrante al principio ver, todo esto de las palancas, que se usan para entrar en esos puestos. Los compadrazgos. Todo esto fue muy decepcionante, porque yo cubría el perfil perfecto y no entraba porque la que estaba reclutando estaba metiendo a sus amigos (S 5).

Inclusive experimentan malas experiencias si sus logros, preparación y actualizaciones profesionales no son considerados. Por el contrario, observan que entre amigos hasta se asignan títulos que realmente no poseen para otorgar las mejores prestaciones y posiciones laborales. Elisa nos narró:

Yo lo veo porque por decir había otro médico que nada más tenía la pura licenciatura, no tenía ni cursos, ni diplomados ni nada y ganaba más que yo por el simple hecho de que a él sus amigos lo pudieron acomodar hasta con el título de veterinario. Yo estoy como técnico veterinario y digo, cómo es posible que de verdad uno sepa más y otros ganen más, o sea, la verdad que no. Mi experiencia ha sido horrible en ese sentido (S 6).

Resulta necesario evaluar justa y transparentemente el desempeño, sin embargo, en muchas ocasiones se realiza subjetivamente, lo que provoca que se demerite y sus objetivos no se cumplan. Dicha subjetividad normalmente es generada por relaciones interpersonales (Prendergast y Topel, 1993, en Amozorrutia y Ferrati, 2011). Al no ser evaluado objetivamente, basándose en

métricas y cumplimiento de metas, el colaborador sentirá frustración e injusticia, por lo que podría realizar su trabajo ineficientemente y podría buscar otras opciones.

Como se puede observar en esta subcategoría, la discriminación y el favoritismo son temas difíciles de abordar por el dolor de ser tratado injustamente. Sin embargo, de acuerdo con Vela (2017), es posible erradicarlos analizando estructuralmente y de forma auténtica, las condiciones y necesidades de la propia organización y de los colaboradores. Para esto es indispensable, que los grupos fomenten los espacios para fortalecer la comunicación, lo cual dejará de normalizar la discriminación y el favoritismo. Se hace necesario que los espacios laborales promuevan la confianza y el desarrollo sobre los cuales se hablará en la siguiente subcategoría.

5.2.5 Espacios laborales que promueven la confianza y el desarrollo

En este apartado se escribirá acerca de la importancia de los espacios laborales que promueven la confianza y el desarrollo, que favorecen la satisfacción, compromiso y autorrealización de los colaboradores. De acuerdo con Rogers (1973) cuando a las personas se les facilitan espacios donde perciben autenticidad, empatía y aceptación incondicional, los individuos logran explorar sus pensamientos, emociones, necesidades, valores y metas de forma abierta y se motivan para alcanzar sus metas.

Encontrar un espacio de trabajo satisfactorio no necesariamente tiene que ser en un cargo relacionado con la carrera. Si se experimentan retos, aprendizajes y acceso a oportunidades de ascenso, los colaboradores se motivan y pueden identificarlo como “el trabajo de sus sueños”. Daniela comentó: “Entré ahí como diseñador de interiores. Yo soy diseñadora de interiores, es lo que estudié este. Después me fui a mercadotecnia y después estuve seis años en compras que pues la verdad era como mi trabajo soñado” (S 4).

En el mismo sentido, las personas están ávidas de espacios donde además de poder desempeñar su labor principal, puedan tener el tiempo para realizar otras actividades que les den satisfacción personal como puede ser la oportunidad de capacitarse, ayudar a su familia, o hacer alguna actividad recreativa para ellas mismas Cecilia recordó:

Pues ese horario me gustaba mucho porque en las mañanas podía yo como hacer un horario normal y ya en las tardes podía hacer como otras actividades. Además, eran cosas que yo quería hacer para mí. Entonces, pues eso, eso la verdad sí me gustaba mucho (S 6).

De acuerdo con Vásquez, Mejía, Rodríguez y Ponce (2015), el trato digno en un ambiente desafiante y motivador fomenta en los individuos la creatividad, sus deseos de innovar y su arraigo con la organización, el deseo de arraigo es inherente a los seres humanos, el desafío es fomentar espacios que favorezcan el desarrollo y la confianza de los miembros del grupo, lo cual los hará sentir felices y vinculados con su trabajo. Chiavenato (2009) indica que la gestión del talento humano implica prácticas y políticas para dirigir a las personas, su selección y reclutamiento, la formación, los incentivos, la evaluación de resultados, la calidad de vida la remuneración (en Zayas, 2020). La correcta gestión del talento involucra a todos los individuos de la organización, cuando una empresa busca constantemente crear los espacios más propicios para sus empleados, está asegurando su subsistencia, por un lado, por otro, la satisfacción y lealtad de sus colaboradores.

Ahora bien, si las personas consiguen trabajar en equipo, es posible que afronten de mejor manera los retos de la propia labor, con lo que se logrará alcanzar mejores oportunidades de crecimiento, ya que se sienten identificadas, confiadas, pertenecientes, reciben y dan constantemente retroalimentación con lo que se complementan ideas y se fomenta la creatividad, la productividad, el aprendizaje y la inspiración. Cecilia comentó:

La verdad este fue un trabajo muy bonito que me enseñó a eso, a decir que trabajar en equipo es muy padre y que hasta la fecha me gusta y pues sí, sí puedo llevar a un equipo a trabajar y hacerlo bien (S 5).

Daudén, García, Herrera y Puebla (2016), señalan que al trabajar en equipo se mejora el cumplimiento de metas y objetivos y se disminuyen las situaciones tensas. Es conveniente facilitar ambientes donde los trabajadores se perciban involucrados e integrados tanto con sus colegas como con sus superiores, ya que un buen espacio laboral incrementa los niveles de afiliación, poder, baja rotación, satisfacción, adaptación, implicación, innovación, entre otros. Cuando las personas se perciben en un equipo, es más sencillo alinear los objetivos de la organización con los personales, se fomenta la cooperación, el apoyo y la asistencia, ya que comparten un destino común y se desarrolla el sentimiento de ser parte de algo grande en lo cual su aportación es importante.

Por otro lado, la correcta gestión de las personas fortalece su confianza y las ayuda a que abran su corazón y mente, tengan deseos de aprender, eleven su autoestima y se sientan más libres de compartir. Elisa compartió: “entonces, cuando el clima laboral es bueno en mi trabajo me gusta dar lo mejor, para que la gente sienta eso bonito cuando das algo y más que nada cuando no lo esperan” (S 2). La gestión del talento humano se apoya en estrategias, las cuales buscan aprovechar las competencias individuales de cada persona para conseguir mejores resultados organizaciones, lo cual le garantiza a esta última estabilidad laboral, nuevos aprendizajes, reduce su ausentismo, mejora su autoestima e impacta positivamente en su relación con la empresa en aspectos como identidad, cultura y la sabiduría colectiva (Zayas, 2020). Cuando los empleados cuentan con estos ambientes tan propicios para el crecimiento y desarrollo, difícilmente piensan en ausentarse de sus trabajos, inclusive toleran falencias en otros aspectos como jornadas extenuantes, acceso limitado a herramientas, incentivos económicos, etc.

Además, es posible generar ambientes de confianza en donde las barreras de la jerarquía se desvanecen y provoque que las trabajadoras se sientan felices en su trabajo, que se escuchan y se consideren sus comentarios. Fernanda compartió:

Entonces yo le decía, no, pues mira, podemos hacer esto, mira, yo te puedo ayudar con esto y esto otro. Y ella, pues la verdad, yo me sentía como muy a gusto porque me escuchaba. Yo sé que no dejaba de ser mi jefa, ¿no? y a veces también hasta como que creo que yo dije ay, creo que ya la estoy viendo como mi amiga y no lo es, ¿no?, pero la verdad, yo me sentía tan a gusto con ella que en un momento me llegué a sentir como igual (S 6).

Según Vásquez et al. (2015), si se consideran las sugerencias, las opiniones y las ideas de los colaboradores por los líderes de las organizaciones, apuntan que los primeros se sienten integrados a las mismas, que son parte importante del cumplimiento de metas y que tienen un lugar, lo que les provoca fidelidad a ese grupo. Los mismos autores indican “Si el empleado se siente valorado, tomado en cuenta y miembro activo de esta familia, desarrollará una lealtad natural hacia la misma” (2015, p. 63). El escuchar las aportaciones de las personas fortalece su autoestima, confianza y fidelidad con el grupo.

En este mismo sentido, los espacios laborales que promueven la confianza y el desarrollo logran que las participantes recuerden, identifiquen y reconozcan cualidades que los demás pueden apreciar, lo que les brinda seguridad y confianza. Elisa nos mencionó:

Son personas ajenas a mí, que realmente no me conocen a profundidad y que se expresen de esta forma, la verdad para mí es muy grato me, me llena de felicidad y me pone como muy emocional. También, me hace sentir más segura y confiada y puedo recordar todo lo bueno que he hecho (S 7).

De acuerdo con Hudnut, Reina y Reina (2018), al fomentar espacios de confianza se logra que las personas recobren seguridad, identifiquen sus cualidades, se desenvuelvan colaborativamente, se refuerza el trabajo en equipo, se elevan los niveles de compromiso y se construye un espacio de cambio. De manera proactiva los individuos dan pasos al frente y se desenvuelven óptimamente. Se reconocen y se ven en los demás, por lo que adoptan propósitos comunes, asumen riesgos, se ayudan mutuamente y se comunican más abiertamente y sinceramente.

Finalmente, al realizar un recuento de sus experiencias laborales satisfactorias, las personas pueden recordar cómo se sentían en momentos laborales gratos, amplían la mirada y pueden ver más allá de las experiencias desagradables y con lo que podrían actualizar sus expectativas reales de crecimiento. Daniela comentó:

Y no con esta visión de identificar lo que nos hizo estar ahí y rescatarlo para el día de hoy, o sea, como de una forma productiva, no nostálgica. Entonces, gracias por esta nueva visión, ya que me ayuda a recordar que me gustaba de cada trabajo y aunque no eran perfectos, yo me sentí muy bien ahí y hasta aguantaba cosas no tan buenas, como trabajar más tiempo (S 7).

Al hacer un recuento de sus logros, los trabajadores son capaces de desarrollar mejor su trabajo, se incrementan los niveles de compromiso, motivación y confianza, se desarrolla el sentido de pertenencia, se motivan nuevas metas, objetivos e innovación y se disminuye el ausentismo y la deserción (Parra, 2013). En los espacios donde sienten una adecuada confianza, pueden sacar a flote lo mejor de sí mismas.

El trabajo ideal varía para cada persona, ya que es la que de acuerdo con su preparación, su historia de vida, a sus experiencias laborales pasadas y a sus cambiantes necesidades, las cuales conviene actualizar. Para Zayas (2020), es pertinente aprovechar las competencias individuales de cada persona, garantizar su

estabilidad laboral y poner a su alcance nuevos aprendizajes, lo cual reducirá el ausentismo, mejorará su autoestima y reforzará con la empresa aspectos como cultura, sabiduría colectiva e identidad.

Al lograr un equilibrio entre las oportunidades laborales y la coherencia del colaborador, se identifica lo que más le satisface laboralmente. Por otro lado, dicha actualización y gestión del talento humano, puede ayudar en la conformación de la identidad a partir de las experiencias laborales como se desarrollará en la categoría siguiente.

5.3 Categoría 3. Conformación de la identidad a partir de las experiencias laborales

Esta categoría menciona algunos ejemplos de los aspectos que forjan la identidad laboral de cada persona. La identidad siempre está en construcción, no está fija, se encuentra en constante movimiento, cambio y evolución. Dependiendo de la situación, del escenario y del público que se tiene enfrente, toma más fuerza una parte de la identidad que cada persona.

De lo anterior se desprende que la identidad se reconfigura en las interacciones con el entorno y, en lo concerniente al ámbito laboral, es crucial el impacto que se da a partir de las diversas experiencias que se tengan en este ámbito. En el caso de las participantes, cuando experimentan vivencias desagradables o frustrantes, pueden sentir que no son suficientes, como si este aspecto de la vida eclipsa o ensombrece al resto.

Es posible que esto sea una preocupación tan grande, sobre todo cuando están en una etapa productiva, que, al no alcanzar su desarrollo, se sienten un fraude. Por otro lado, cuando estas personas se sienten en espacios en donde tienen experiencias que reconocen y pueden expresarse libremente, integran a su identidad los más brillantes, los más luminosos, incluso algunos que no recordaban

que las conforman. De esta manera ven un reflejo de sí mismas y en las demás con un horizonte dichoso, en donde su motivación y desarrollo se ve fortalecido.

5.3.1 Resquebrajamiento de la identidad

Si bien la identidad de las personas está en contante construcción y es única e irrepetible, no se debe perder de vista que está alimentada y hasta cierto punto delineada desde nuestro nacimiento. Según Luis (2017), esta se comienza a configurar desde el nacimiento, momento en que se define qué tipo de creencias, valores y costumbres serán inculcadas en el individuo. Cuando este tiene la necesidad de dejar de lado dichas inducciones, puede percibirse como una amenaza dentro de su grupo.

Por su parte, Beretervide (2015), señala que la identidad puede verse amenazada cuando la persona se ve en la necesidad de decidir entre su propia concepción del mundo alimentada por su historia y la de la presión social acelerada por los medios masivos y tecnológicos que ponen a su alcance lo aspiracional, e incluso lo que otras personas definen como lo correcto. Se pueden dejar de lado sus hábitos, sus creencias, lo que él pensaba como lo correcto, sin embargo, se mantiene un sentimiento de que algo de eso no es propio. En ese momento se experimenta el resquebrajamiento de la identidad.

En esta subcategoría se observa como la identidad de estas mujeres se transforma con sus propias experiencias personales y laborales, así como en la interacción con las de las personas significativas para ellas. Esta identidad es tan compleja como un rompecabezas, en el cual no hay una forma correcta o incorrecta de construirlo, sino que más bien, dependiendo del momento que están viviendo, y seguramente de su más reciente y parecida experiencia, alguna de esas piezas parece resaltar más que las otras, sin perder de vista esas uniones necesarias que van necesitando para no desdibujarse.

Cuando se ha tenido una imagen de uno mismo exitosa, hermosa y poderosa, pero derivado de la historia laboral la propia persona se subestima, desvalora y se menosprecia porque no se es lo que esperaba, dicha imagen se afecta hacia el exterior y hacia su propio interior hasta en los detalles más pequeños. En este sentido Berenice compartió:

Yo siempre me sentí orgullosa de ser toda una ingeniera, me vestía bien, usaba tacones y me sentía confiada. Sin embargo, ahora no puedo ni caminar con tacones, siento que me caeré, me siento insegura y no se ni lo que quiero, solo sé que quiero algo más (S 5).

De acuerdo con Gómez (1995), la identidad otorga autoimagen, informa la manera de comportarse en el mundo, el propio autoconcepto con el que se vive. De esta manera la persona es capaz o no de adaptar, flexibilizar o transformar su autopercepción, modificando con argumentos su manera de vivirse y aceptarse en el mundo. La identidad que en cada momento de la vida sale a flote o es la más fuerte, es la que dicta el pensamiento y el comportamiento de las personas. Por lo tanto, es importante identificar, cual es esa identidad que está motivando dichos pensamientos y acciones, para cerciorarse de que es la que se desea que represente a la persona en ese momento de vida.

En este mismo orden de ideas, es posible que pierdan de vista algunas de las cualidades que conforman su identidad por la presión social y la imposibilidad de visualizarse como iguales ante los demás. Estos temores podrían acelerarse con lo que perciben de los demás como amenazas. Cecilia menciona: "Después de un tiempo de estar busque y busque un buen trabajo y viendo los nuevos conocimientos de otros candidatos, me olvidé de que yo sabía hacer otras cosas" (S3).

Cecilia había olvidado que es la primera persona con un título profesional en su familia y que lo consiguió en medio de adversidades con las que tuvo que lidiar

y que en ocasiones la llevaron a pensar en desistir, sin embargo, se valió de sus propios recursos hasta conseguirlo. Es una profesionalista que ha tenido grandes éxitos, sin embargo, su insatisfacción profesional actual, la lleva a perder de vista esta parte de sí y se vive con inseguridad. Guidano y Liotti (2006) señalan que la identidad incluye el identificar la igualdad con los otros y la diferencia con ellos, ya que todos son parte de la humanidad. La actitud que se toma hacia la propia realidad depende de la autopercepción, la cual, en situaciones estresantes, pueden verse distorsionada.

Así mismo, derivado de experiencias recientes, pueden entrar en dinámicas donde su percepción de la realidad se distorsiona y al punto de negar sus propias cualidades, aunque los demás se las señalen, ellas tienen dificultad de asumirlas. La autopercepción, al ser dinámica y estar en constante movimiento, puede distar abisalmente de la realidad de cada individuo. Daniela menciona: “Sé que tengo muchas cosas positivas, pero no soy capaz yo de verlas o de reconocerlas, o sea por decir a mí me pueden decir eres muy constante, eres muy amorosa y yo le puedo decir no” (S7). De acuerdo con Guidano y Liotti (2006), la identidad personal incluye un proceso mediante el cual los elementos autopercebidos en cada experiencia se integran como características distintivas de cada individuo. Estas pueden ser identificadas y reconocidas por las personas que rodean a cada sujeto y por este mismo. Estas cualidades conforman al ser único y particular, las cuales se desarrollan en la medida en que la persona es capaz de identificarse y diferenciarse de los demás.

La identidad es una construcción cambiante, no es estable, está influida por los cambios socioculturales, por las demandas sociales y por su historia personal. Se relaciona con la imagen de lo ideal, con sus elecciones y con la producción de sentido. Nos habla sobre el lugar que ocupa la persona en el mundo y su papel histórico. La identidad se construye con la idea de lo ideal, por lo determina elecciones y decisiones.

En cualquier actividad las personas integran y priorizan sus necesidades personales como seres humanos. En su esfuerzo diario está en juego su sobrevivencia económica, su satisfacción, realización, bienestar y seguridad mental y física. "Vive con riesgo el mantenerse en un espacio profesional, el contar con un estatus, con un modo de vida, con un futuro y una identidad profesional. En si está en juego su autoestima y el conjunto de su existencia" (Rockwell, 1987, en Romo y Gómez, 2007, p. 31).

Por otro lado, de acuerdo con Gómez (1995) las trabajadoras llegan a resignificar su identidad, ya que es una construcción cambiante que es trastocada por el ambiente, la sociedad y por la historia personal. Por lo tanto, cuando por la necesidad económica eligen espacios y escenarios que les son ajenos, su propia identidad se transforma y adapta para sentirse parte de algo con tal de cubrir sus necesidades. La misma autora indica que la identidad se construye con la idea de lo ideal, por lo que define elecciones y decisiones.

Por lo tanto, cotidianamente van atendiendo y priorizando sus necesidades como la sobrevivencia económica, su satisfacción, realización, bienestar y seguridad mental y física. En este sentido, Rockwell (1987, en Romo y Gómez, 2007, P. 31) señala "Vive con riesgo el mantenerse en un espacio profesional, el contar con un estatus, con un modo de vida, con un futuro y una identidad profesional. En si está en juego su autoestima y el conjunto de su existencia". A este respecto Fernanda señala:

Al no encontrar trabajo, tuve que mudarme de ciudad. Fue todo un choque, recibí maltratos de la gente, ni los buenos días me daban. Entonces no me hallaba en un mundo nuevo, me sentía extraña, como que no era yo misma, aparentaba para encajar y tener con qué subsistir y darles a mis padres (S 5).

La identidad se configura con ideales, lo cual impulsa elecciones y decisiones. Por lo tanto, los individuos aceptan y priorizan sus necesidades personales de acuerdo con lo que van percibiendo, a sus necesidades económicas, lo que los satisface, sus relaciones, su bienestar y su seguridad física y mental. Comúnmente asumen riesgos de mantenerse en espacios profesionales, para contar con estatus, con modos de vida ideales, con futuros promisorios y una identidad profesional, poniendo en juego inclusive su autoestima y manera de vivir (Romo y Gómez, 2007).

La identidad es puesta en juego y a prueba en todo momento, sin embargo, recibe mayor estrés en las situaciones importantes de la vida de cada persona, por ejemplo, sus relaciones familiares o de pareja y su entorno laboral. En este sentido, cuando es estos escenarios no conviven o se encuentran enfrentados, estas mujeres pueden sentirse en una encrucijada al no saber a qué darle prioridad. Su identidad se ve comprometida y dividida entre sus hijos y su carrera profesional, sobre este tema se hablará en la siguiente subcategoría.

5.3.2 Doble presencia, el dilema entre los hijos o el trabajo

Hay situaciones complejas, especialmente en las mujeres profesionistas que por atender la crianza de sus hijos se ven orilladas a dejar de lado su carrera. La doble presencia se refiere a la tensión que la gran mayoría de las mujeres de nuestros días viven, al contar con un empleo remunerado, asumir la responsabilidad de las labores del hogar y además hacerse cargo del cuidado de sus hijos u algún otro familiar.

Esta doble presencia puede implicar problemas como "ansiedad, estrés, sentimientos de culpa, daños a su salud, situaciones de trabajo no equitativas, entre otros" (Montes de Oca y Yurén, 2018, p. 125). En muchas ocasiones, al tener que tomar la decisión de atender a su familia o su trabajo, se sienten "partidas en dos" y podrían desatender alguna de estas dimensiones importantes de su vida. En lo que se refiere al ámbito profesional para el que estudiaron, se prepararon y han

trabajado se ve descuidado o abandonado, ya que tienen que cuidar a sus hijos y su hogar, en el que siempre soñaron, anhelaron o debido a que sus circunstancias familiares las han puesto ahí.

Históricamente la sociedad ha asignado a la mujer el papel de cuidadoras de los hijos y adultos mayores o dependientes. Esto asigna el deber renunciar a sus trabajos, ya que son menos reconocidas, cuando se requiere el apoyo en el hogar. Siete de cada diez mujeres profesionales que hoy buscan empleo, han pausado su carrera para dedicarse al cuidado de sus hijos (Gil y Arranz, 2024).

Muchas mujeres absorbidas por la función de ser madres no tienen oportunidad para darle continuidad a su carrera, y, al paso del tiempo se perciben desactualizadas en caso de querer buscar trabajo. Berenice mencionó: “La verdad al quedarme en casa a cuidar a mis hijos no me falta nada, pero no he tenido tiempo de prepararme para buscar el trabajo que me gustaría tener. Me siento obsoleta” (S 5). Según un estudio de la Fundación Adecco (Gil y Arranz, 2024), la maternidad supone un estigma para las mujeres, lo cual provoca que algunos empleadores se resistan a incorporarlas a sus organizaciones, lo cual ha ido disminuyendo, sin embargo, no sucede así en el pensamiento de las propias mujeres, ya que aparecen estereotipos como que son obsoletas, menos flexibles y con menor capacidad de aprendizaje.

Sin embargo, se ha comprobado que en muchos casos esta condición de ser madres las coloca con un sólido control emocional y de madurez, manejan adecuadamente situaciones de estrés, capacidad de adaptación, disposición a aprender nuevas tecnologías y métodos de trabajo y, sobre todo, buscan estabilidad, lo cual las hace excelentes prospectos para el área laboral.

Para muchas mujeres, la necesidad de ejercer su carrera profesional para la que se prepararon por tantos años es algo que nunca abandona a su ser, sin embargo, se ve opacada por principios mucho más arraigados, tradiciones y creencias como que la mujer es la que debe cuidar a los hijos, son la base de la unión familiar y deben

quedarse en su casa; realidades sociales en donde son pocas y casi nulas las políticas que concilien las jornadas y condiciones laborales, para que las mujeres puedan ejercer sus profesiones y cuidar sus hijos; y, el deber de ser buenas madres, alimentado por un amor profundo, una necesidad y una preocupación por el cuidado y desarrollo óptimo de los hijos.

Además, constantemente se ven en la disyuntiva y con la presión sobre lo que deben hacer para cuidar el círculo de amistades que rodea a sus hijos, desarrollar sus fortalezas y que vivan en amor. Sin embargo, a pesar de estas barreras, las mujeres no desisten en su lucha constante por seguir desarrollándose profesionalmente, ya sea adaptando sus horarios, repartiendo su tiempo, haciéndose de herramientas como las guarderías en espacios cercanos a sus fuentes de trabajo, negociando con sus parejas la crianza de los hijos y hasta disminuyendo el número de nacimientos aun cuando hubieran querido tener más descendencia. Berenice nos compartió:

Yo quería hacer una carrera, trabajar, viajar, no sé, era como que una visualización. Ahorita que tengo a mis hijos, mi cabeza me da todos los días vueltas de ay, Dios mío, tengo que generar buenos seres humanos, ¿qué tengo que hacer?, sus amistades, que tengan fortalezas, que tengan amor y que ay, ay, ay, o sea, mi cabeza está hecha de un caos ahorita, de lo que debo de apoyar y aportar para la vida de mis pequeños (S3).

Por lo tanto, es evidente que a pesar de que existe un profundo amor y compromiso con la crianza de sus hijos, estas mujeres están ávidas de contar con un trabajo formal que les de reconocimiento por su labor y de hacerse de los medios económicos para ser más independientes, fortalecer su confianza y sentirse realizadas profesionalmente. De acuerdo con Tereso y Cota (2017), el trabajo es uno de los accesos al reconocimiento social, a los intercambios y relaciones sociales, mayores posibilidades de desarrollo personal, mejora de autoestima, confianza y autoafirmación.

Esto deriva en transformaciones en la cotidianidad de las mujeres, lo cual da como resultado situaciones que dirigen sus vidas, ya que implica independencia económica y autonomía para que sean protagonistas de su propio destino. En la actualidad, muchas mujeres comienzan a darle mayor importancia a sus carreras profesionales que al cuidado de los hijos, lo cual se refleja en la disminución de los índices de mujeres profesionistas embarazadas. Esto es el resultado de ese sentimiento de culpa cuando tienen que decidir entre salir a trabajar o quedarse al cuidado de los hijos. Este sentimiento viene de sus necesidades, de su cultura y de su situación personal, lo cual por medio de lo que percibe y de su propia experiencia, pueden impactar en su salud, su rendimiento y en su satisfacción.

Una de las realidades a las que se enfrentan estas mujeres, es que en ocasiones no es posible trabajar y criar a sus hijos. La actividad profesional puede alejar a los padres de sus hijos, como resultado de las demandas y largas jornadas del propio trabajo. Berenice compartió: “Me han ofrecido trabajo, pero no tengo tiempo porque tengo que cuidar a mis hijos” (S 4). Por su parte Daniela recordó: “No puedo buscar trabajo de tiempo completo, porque no tengo con quien dejar a mi hijo” (S 4).

De acuerdo con Tereso y Cota (2017), el entorno social y económico exigen a la mujer la implementación forzosa de la doble o inclusive triple jornada, en donde debe combinar y malabarear entre los aspectos públicos o profesionales y lo privado (el hogar). Esto es una necesidad para conseguir o ayudar con el sustento familiar y para que se sientan realizadas.

Sin embargo, normalmente el sistema patriarcal las relega y orilla a darle prioridad al cuidado del hogar y de la familia, por otra parte ellas mismas consideran que eso es lo que corresponde, porque así lo vieron de sus abuelas y madres, porque así lo observan en otras mujeres, etc., sin embargo, al mismo tiempo, no

dejan de sentir su necesidad de autorrealización profesional no cubierta. Pareciera que, a cada paso, el mismo sistema les recuerda cual es “su espacio”.

La mayoría de las mujeres se han percatado que son capaces de ocupar lugares estratégicos no solo en el ámbito privado, sino es los espacios públicos, lo cual las motiva y alienta a luchar en contra de condiciones como el ejercer el doble rol de ser profesionistas y madres, el machismo, el favoritismo, entre otras.

Por otro lado, les es difícil destacar en su empleo y desprenderse de la crianza sin sentirse culpables. Esto afortunadamente no ha evitado que las mujeres conozcan y reconozcan los alcances de sus capacidades y cada vez ocupen más lugares estratégicos desde los cuales levantan la voz (Tereso y Cota, 2017). Sobre estas condiciones y espacios de confianza para encontrar sentido y reafirmar la identidad se hablará en la siguiente subcategoría.

5.3.3 El valor de un espacio de confianza en la construcción de la identidad

Friedman (2005), señala que un espacio de escucha es un lugar encaminado a la gestión del bienestar, donde se escucha y acompaña a las personas de forma cálida, empática, apoyadura, autentica y no interferirle para hacerle saber a una persona la esencia sentida de su mensaje. Esto ayuda a que se clarifiquen y articulen las ideas, se logran explorar temas internos y profundos, se desbloquean lugares obstruidos y se sacan adelante su experiencia. De esta manera, logran identificar sus recursos para realizar los cambios que consideren convenientes para su bienestar.

Los espacios de escucha de acuerdo con Rogers (1973), se forjan gradualmente entre los miembros del grupo, los cuales van sorteando las barreas

que van encontrando como los rodeos, la resistencia a la expresión y el compartir sentimientos del pasado y negativos. Sin embargo, una vez superadas estas primeras etapas, comienzan a sentir el espacio como propio, lo que los motiva a expresarse con mayor libertad y sin temor, ya que se dan cuenta de que ahí no existen consecuencias.

Con esto, se exploran experiencias mucho más profundas y significativas, se dan expresiones de sentimientos entre los miembros y se va desarrollando la capacidad de aliviar el dolor ajeno. Así mismo, los participantes comienzan a aceptarse a sí mismos, lo que impulsa la autenticidad y la caída de fachadas, ya que se son más transparentes con lo que se experimentan sensaciones de cordialidad, confianza y sentimiento de grupo.

Por su parte, Gómez (2015), señala que la identidad se construye justo en lo colectivo, ya que las historias, valores, creencias, etc. compartidas dan certeza de las similitudes con los otros y de la propia individualidad. En esta categoría se verán algunos ejemplos de cómo las personas reconfiguran su identidad todos los días, consiente e inconscientemente van haciendo cosas al respecto, a partir de sus experiencias, emociones y sentimientos, para que todo se vea más agradable. Esta reconfiguración de cada día es responsabilidad de cada individuo, cada uno puede ir identificando que cosas quiere modificar y decidir qué hacer con ello.

Los espacios de escucha que generan confianza posibilitan que las personas se sientan aceptada, perciben que sus pensamientos, creencias y trabajo son reconocidos, sentirse identificadas, seguras de sí mismas, se motivan a modificar sus circunstancias y por lo tanto, recuerdan/ refuerzan su propia identidad. Berenice nos compartió:

Créanme que desde que inició este taller me dio otra perspectiva, tengo otra ideología en cuestión de mis miedos que tengo que trabajar. Ahorita replico mucho el ser valiente y el ser fuerte. Creo que son de las palabras que me

quedo y que quiero abrazar y trabajar mucho, para ser determinante en lo que quiero realizar ahorita a future (S7).

Guidano y Liotti (2006), indican que durante la construcción de la identidad corren al mismo tiempo diferentes procesos como la definición de un sentido y significado personal que incluye la conciencia de ser una persona permanente, coherente y en constante renovación de sí mismo y en su interacción social. En el mismo sentido Rogers (1973), señala que los hombres y las mujeres desarrollan su personalidad al servicio de metas positivas en estos espacios de escucha en que logran percibir la comprensión empática, la aceptación incondicional y la autenticidad por medio del reflejo del otro, donde cada ser humano toma conciencia de sí mismo, explora sus necesidades y se encamina en busca de la tendencia a la realización.

Rogers (1973) plantea que, cuando las personas encuentran espacios donde experimentan autenticidad, empatía y aceptación incondicional, pueden explorar sus pensamientos, emociones, necesidades, valores y metas de manera libre y sin temor a ser juzgadas. Este ambiente de confianza fomenta el crecimiento personal, la realización de uno mismo y el desarrollo del potencial humano.

Las participantes, al hablar y compartir con los demás, es posible reflejar los propios pensamientos, lo cual permite identificar, recordar, reconocer, aceptar, agradecer sentirse orgullosas de sus recursos y la propia historia, con fracasos, éxitos y asuntos inconclusos, sobre todo, se amplía su panorama. Daniela concluyó:

Muchas gracias por el espacio y pues la verdad en estos momentos me quedo contenta y con otra visión acerca de cómo me veo en el trabajo. Creo que me ayudaron a ver cosas que no había visto, que me permite tomar ciertas decisiones, me permite volverme a ver, a reconocermme, agradecerme y a estar presente (S 7).

Así mismo Cecilia compartió “El identificar mis herramientas, desempolvar eso que tengo, para mí es muy gratificante y me siento muy contenta. Darle otro significado al cómo estar y cómo continuar” (S 7).

En el mismo sentido, Karina identifica la importancia de mirarse y reconocerse, ya que considera que eso la motiva y la hace sentirse agradecida, motivada y orgullosa de su propia identidad.

Nos falta voltearnos a ver y reconocernos, ser objetivas y que nos sirva de impulso al siguiente paso. Confiar en nosotras, vernos con amor, con compasión y rescatar esas aptitudes y esos conocimientos que nos llevaron a los logros que hemos tenido. Sinceramente me quedo muy satisfecha, capaz, reflexiva, motivada, agradecida, con orgullo y reconocimiento (S 7).

Romo y Gómez (2007), indican que la identidad cambia todos los días, está en constante construcción, ya que es impactada por los cambios sociales, culturales y por las propias necesidades y entornos de cada individuo. Además, es ser en, con y para los otros, es decir, se forja con el otro, ya que en relación el otro da sentido a su propia existencia. En lo colectivo cada persona logra encontrar seguridad y bienestar. En concordancia con Rogers (1973), quien señala que los más profundos cambios que experimentan y se anclan con mayor durabilidad, se dan en cada individuo en la forma en que se percibe, se refleja y sobre todo en la que reciben cada fenómeno del resto de las personas, lo cual, sin duda, ayuda en la construcción de la identidad.

En un espacio de confianza, las personas resignifican su identidad y su manera de vivirse en sus circunstancias. De esta manera alcanzan a verlas desde otro lugar, las identifican, las aceptan y reconocen como algo positivo que forma parte de ellas. En este sentido Cecilia compartió: “Ver cosas que me causaban dolor, desesperación y entenderlas como un proceso de mí, cambia significativamente mi vida” (S 7).

La identidad es una profunda estructuración que consta de un proceso de introspección y de identificación, una acción que solamente se puede resignificar con el encuentro con los otros que son significativos, ya sea personas o instituciones. Esta identidad está en “construcción, deconstrucción, reconstrucción, en un proceso autorreflexivo y de identificación, una acción sobre el mundo social y el mundo de vida (Vargues, 1999, en Aquino, 2010, p. 1). Esta resignificación de lo vivido se consigue en grupo, compartiendo, escuchando y recibiendo de los demás que han llegado a ser importantes en la vida.

La identidad personal implica, necesariamente, el distinguir la igualdad con los otros de la especie y la diferencia con ellos. En otras palabras, que es lo que hace del sujeto ser parte de la “humanidad” y al mismo tiempo un sujeto particular, único y constante en el tiempo. La actitud hacia la realidad que se relaciona con la imagen y expectativas que los otros tienen del sujeto (Guidano, 1987). De esta manera, se constituyen modelos representacionales de realidad que implican una noción del mundo congruente con la identidad personal.

Los espacios de confianza ayudan en la construcción y reafirmación contante de la identidad, ya que es mediante ese reflejo sincero con el otro, que se van descubriendo y reconociendo las piezas olvidadas de la persona y las que inexorablemente están conectadas con el entorno. De acuerdo con Gómez (1995), la identidad tiene que ver con la conciencia del rol, misión y metas en lo individual y colectivo que cada individuo puede identificar mejor en espacios de confianza. Esto coincide con lo dicho por Guidano (1987), quien señala que la identidad se refuerza cuando las cualidades de cada persona son reconocidas por el propio sujeto, como por los demás, lo implica que en estos espacios de confianza se distinguen y se abrazan la igualdad y las diferencias con los demás.

Por otro lado, la manera en que cada persona vive y define su identidad se determina y edifica cotidianamente. Por lo tanto, la identidad se construye en lo colectivo y no sucede en un solo momento ni por única ocasión, sino que con el

paso del tiempo cada individuo se va transformando y motivando su actuar de acuerdo con cada momento, espacio y la manera en que va estableciendo sus interacciones sociales (Tereso y Cota, 2017).

Por lo tanto, es de esperarse que, si bien, existen muchas coincidencias en la manera en que estas mujeres forjan su identidad laboral, como madres, hijas, esposas, etc., cada una de ellas lo vive, lo absorbe y desarrolla a su propio ritmo. He ahí otra razón más, para no juzgar, ni calificar ni tratar de guiar a cada una de ellas, ya que solo dentro de sí mismas existe la sabiduría de lo más adecuado para su propio desarrollo.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

6.1 Conclusiones

Las personas que no se sienten respetadas, valoradas y tomadas en cuenta en sus entornos laborales suelen sentirse inseguras. Se sienten decepcionadas cuando han estado comprometidas con la organización y no es recíproco. Lo mismo sucede en el caso de no ser escuchadas.

El compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores dependen de la percepción de reciprocidad y reconocimiento en su entorno laboral. Los trabajadores que sienten que sus esfuerzos son valorados y que reciben un trato equitativo tienen un mayor sentido de pertenencia y satisfacción.

Al no encontrar el trabajo que corresponda a la formación profesional, algunos individuos acceden a oportunidades que requieren menos preparación. Esto genera insatisfacción, al tiempo que empiezan a creer que no están lo suficientemente capacitadas para un puesto que les corresponda.

Es importante que los horarios de los empleos permitan la realización de otras actividades personales y de esparcimiento, lo que contribuye al bienestar en general.

Las personas que han tenido eventos laborales insatisfactorios experimentan dificultad para acceder a su experiencia, en parte porque les es difícil confiar cuando proceden de organizaciones en las que no fueron valoradas y porque ellas mismas se sienten en desventaja al sentir que algo no funciona en ellas. Crear un espacio con las características del Enfoque Centrado en la Persona facilitó su apertura, compartir sucesos similares disminuyó el temor de hablar de lo propio y hacer resignificaciones sobre su trayectoria laboral.

La falta de oportunidades de crecimiento y reconocimiento puede llevar a la pérdida de confianza de las propias capacidades. A pesar de las adversidades, algunas personas desarrollan estrategias de resiliencia que les permiten salir adelante, automotivarse y capacitarse para mejorar sus condiciones personales y laborales.

Las creencias y valores heredados de la familia impactan significativamente la percepción de las potencialidades individuales y en el reconocimiento en la esfera laboral. El apoyo y reconocimiento familiar son sumamente importantes para el bienestar emocional y la autoestima de las trabajadoras.

La búsqueda fallida de empleo puede hacer que las trabajadoras olviden sus capacidades y conocimientos, lo cual afecta su autoconfianza. En este mismo sentido, la falta de actualización tecnológica y profesional incrementa el miedo y la inseguridad para solicitar nuevas oportunidades laborales.

La insatisfacción laboral de los empleados, a pesar de sus esfuerzos y capacitaciones, abarca tanto las dimensiones emocionales como económicas. Esta sensación de insuficiencia las lleva a considerar alternativas, como el emprendimiento o la búsqueda de oportunidades en el extranjero, en aras de una mayor realización personal y profesional.

Las promociones y asignación de beneficios basados en favoritismos y discriminación, genera conflictos que trascienden del ámbito laboral y desmotivan a los trabajadores bien capacitados y generan inseguridad.

Los espacios donde se valoran las opiniones y aportaciones de todos los miembros fomentan la autoestima y la fidelidad hacia la organización. Reconocer y valorar el talento humano y los logros de las trabajadoras, aumenta su seguridad y confianza, motivándolas a seguir creciendo personal y profesionalmente.

La renuncia silenciosa se da cuando los empleados se desmotivan y reducen su rendimiento debido a la falta de oportunidades y reconocimiento. Esta desmotivación puede llevarlos a abandonar el empleo o adoptar una actitud pasiva. Para prevenir esto, las organizaciones deben valorar y capacitar a sus colaboradores, creando espacios donde se promueva el crecimiento y el reconocimiento.

La identidad está en constante evolución y se ve influenciada por las interacciones sociales, las experiencias vividas y los cambios en el entorno. Proporciona un sentido de continuidad y conciencia en la vida de las personas, lo anterior las ayuda a entender quién se es, qué es importante y cómo se relaciona con su entorno.

Las experiencias laborales pueden confrontar las creencias, los valores y las costumbres lo que puede afectar la identidad. La presión social y la necesidad de conformarse con expectativas impuestas pueden llevar a una incompatibilidad entre la identidad personal y la profesional, generando inseguridad y baja autoestima.

La necesidad y el deseo de cuidar a la familia a menudo orillan a las mujeres a pausar o abandonar sus carreras profesionales, lo que indudablemente afecta su confianza y percepción de sus habilidades profesionales. Pero pueden desarrollar la adaptación, la resiliencia y una buena actitud para aprender.

Finalmente, los espacios de escucha y confianza permiten expresar experiencias, pensamientos y emociones sin temor a ser juzgadas, lo que facilita la reconfiguración de su identidad. Con esto identifican sus recursos, reconocen sus logros y fracasos, fortalecen su autoestima, tienen una visión más completa y positiva de ellas mismas y pueden tomar decisiones que mejoren su bienestar y las lleve al desarrollo humano.

6.2 Alcances y limitaciones

Si bien no se logró modificar la situación laboral de las participantes, que, de hecho, no era la intención de la intervención, considero que sí que lograron verse y sentirse de otra manera, lo cual ayuda a la construcción de su propia identidad, un poco más encaminada a lo que a ellas les gustaría que fuera y no tanto a lo que su trabajo, su familia, sus amigos y sus propias creencias les van dictando que debe ser.

Cabe señalar que la participación exclusiva de mujeres en el taller puede atribuirse por un lado, a la mayor presión social y familiar que enfrentan para equilibrar sus responsabilidades laborales y personales, lo que las motiva a buscar espacios de apoyo y escucha. Además, la necesidad de reconstruir su confianza e identidad tras experiencias laborales insatisfactorias las impulsa a participar en estos entornos. En contraste, los hombres, probablemente es debido a normas culturales que desalientan la expresión de la vulnerabilidad, por lo que podrían no haber percibido la intervención como una vía adecuada para abordar sus propios desafíos, lo que explicaría su ausencia.

En el ámbito laboral, tanto hombres como mujeres enfrentan estrés al estar desempleados, pero para los hombres se suma la presión cultural de ser vistos como proveedores. En la sociedad mexicana, donde el machismo está sumamente arraigado, el desempleo no solo afecta su economía, sino que también pone en duda su identidad masculina, haciéndolos sentir que, al no ser productivos, son "menos hombres".

Este contexto cultural afecta su desarrollo personal, ya que muchos hombres podrían evitar espacios de apoyo por miedo a parecer débiles o vulnerables. En lugar de aprovechar estos entornos para mejorar su bienestar emocional, podrían preferir aislarse y enfrentar sus problemas solos. Esto resalta la necesidad de cuestionar estas creencias para que tanto hombres como mujeres puedan acceder a espacios que promuevan el crecimiento personal sin miedo al juicio social.

Al inicio del presente TOG debido a mi experiencia profesional y de vida, mi mirada sobre la rotación de personal estaba enfocada en las organizaciones, ya que viví de primera mano las cosas que se pueden mejorar, sin embargo, con las entrevistas, la investigación y la intervención realizada, me doy cuenta de que una buena parte de esa responsabilidad recae en las propias trabajadoras, ya que también ellas tienen la posibilidad de reconfigurar su identidad laboral cada día.

Las participantes tuvieron la oportunidad de estar en un espacio de confianza para resignificar su trayectoria profesional. Para ellas fue importante ser escuchadas, y desahogarse, ya que de esta manera lograron recordar, ver y abrazar sus recursos. Para ellas es sumamente doloroso el sentir que no son capaces o tener mucho miedo de no ser valoradas, debido a que su confianza está muy herida. En el taller tuvieron la posibilidad de volver a confiar en ellas mismas, reevaluarse y verse con otra mirada, para realizar los cambios que cada una necesite.

El no seguir los guiones heredados o impuestos, las hace sentir fuera de la realidad, necesitan un abrazo ya que en ocasiones se sienten incompletas, como rotas y esa reestructuración de su identidad se percibe borrosa, tenebrosa y compleja. Por lo tanto, el poder brindar espacios de confianza donde puedan recordar sus recursos, es crucial para sanar y reconstruir la identidad maltrecha por el entorno.

REFERENCIAS

- Acuña, J., Lavado, S., Minnicelli, A., Navarro, G. y Rubio, V. (2017). Razones y Propósitos para Incorporar la Responsabilidad Social en la Formación de Personas y en Organizaciones de Latinoamérica. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 11 (2), 51-72. En https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-73782017000200005&script=sci_arttext
- Aguilera, G. (2006). *Proceso de estructuración e institucionalización del campo académico del desarrollo humano en el ITESO (1975-2005)* [Tesis doctoral, ITESO]. Repositorio Institucional ITESO.
- Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica
- Álvarez, P. (12 de diciembre de 2022). Importancia de la capacitación del trabajador para mejorar el nivel y calidad de trabajo. Sociedad e Industria CNCI. <https://universidadvirtualcnci.mx/importancia-de-la-capacitacion-del-trabajador-para-mejorar-el-nivel-y-calidad-de-trabajo/>
- Amozorrutia, M., Ferrati, J. (2011). Favoritismo: una realidad en las organizaciones. *Great Place to Work® Institute México*. En http://gptwmx2.nonprofitsoapbox.com/storage/documents/Publications_Documents/Favoritismo_final_25_2.pdf
- Ander-Egg, E. (2003). *Representando la Investigación-Acción-Participativa*. México: Grupo editorial Lumen Hvmanitas

- Barceló, T. (2012). Las actitudes básicas rogerianas en la entrevista de relación de ayuda. *Miscelánea Comillas. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 70(136), 123-160.
- Bayona, C., Goñi, S., Madorrán, C. (2000). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. En www.upna.es
- Belfort, D. (2019). Las dimensiones de Hofstede: Los Insights de México 2019. *Mujeres, Política & Negocios*. Recuperado de: <https://mujeresypolitica.webnode.mx//las-dimensiones-de-hofstede-los-insights-de-mexico-2019/>
- Berthier, A. (2004). Investigación documental y marco teórico. Como construir un marco teórico. *Materiales para el taller de elaboración de proyectos*. Repositorio UDGVirtual Recuperado de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2222>
- Booth, W., Colomb, G. y Williams, J. (2001). *Cómo convertirse en un hábil investigador*, Gedisa, Barcelona
- Beretervide, V. (2015). Vulnerabilidad y patologías de la identidad. In VII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXII Jornadas de Investigación XI Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires
- Berger, P. y Luckmann, T. (1994) *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu editores
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Revista de currículum y formación del profesorado*, No. 6 (1-

- 2). Becaria Investigación. Universidad de Granada. España. En <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Carretero, M., García, L. y Morales, M. (2022). Objetos de Intervención desde Desarrollo Humano [Diapositivas de PowerPoint]. Guadalajara, ITESO
- Carretero, M. (2004). Estilos de gestión de un grupo de supervisión de facilitadoras del desarrollo humano en grupos de mujeres del Cerro del Cuatro. Tesis de maestría no publicada, ITESO, Tlaquepaque, Jalisco, México. Pp. 1 -36
- CEPAL /OIT (2020). Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. 23. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46308/4/S2000601_es.pdf
- Chávez, E. y Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis, (36), 7-20. En <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067382>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (Tercera ed.). México D.F.: McGraw Hill
- Coffman, C., & Gonzalez-Molina, G. (2002). Follow this Path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential. Nueva York: Warner Books.
- Cubillos, S. y Monreal, A. (2019). La doble jornada de trabajo y el concepto de doble presencia. Gaceta de Psiquiatría Universitaria, 15(1), 17-27
- Da Rosa, S., Chalfin, M., Baasch, D. y Soares, J. (2011). "Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teóricoepistemológicas en Psicología". Universitas Psychologica. Vol. 10 (1).

- Bogotá, CO: Red Universitas Psychologica. 175-188. En <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v10n1/v10n1a15.pdf>
- Daudén, E. , García, J., Herrera, P. y Puebla, M. (2016). Desmotivación del personal sanitario y síndrome de burnout. Control de las situaciones de tensión. La importancia del trabajo en equipo. Actas Dermo-Sifiliográficas, 107(5), 400-406
- Dávila de León, C. y Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. Revista de Psicología (PUCP), 32(2), 271-302. <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v32n2/a04v32n2.pdf>
- Drucker, P. (2008). Managing Oneself. Harvard Business Review Press.
- Fleming, V. (Director). (1939). El Mago de OZ [Película]. Metro-Goldwyn-Mayer.
- Friedman, N. (2005). Escuchar Experiencial. Disponible en http://previous.focusing.org/es/escuchar_experiencial_original_corr_trad_riveros_031209.pdf
- Gracia, A., Horbath, J. (2014). Discriminación laboral y vulnerabilidad de las mujeres frente a la crisis mundial en México. Economía, sociedad y territorio, 14 (45), 465-495. En <https://scielo.org.mx/pdf/est/v14n45/v14n45a6.pdf>
- Gómez, E. (1995). Reconstrucción de la identidad docente en un espacio de formación. Tesis de Maestría en Investigación en Ciencias de la Educación. Universidad de Guadalajara
- Gómez, E. (1998). La recuperación de la práctica educativa y la profesionalización de la actividad docente. Revista Educar, 5. Secretaría de Educación. Gobierno de Jalisco

Gómez, E. (2003). "Las semillas de lo educativo". Sinéctica, Revista Electrónica de Educación, (23), 58-62

Gómez, E. (2004). *"El ingreso a la docencia y la construcción de la identidad"*. Revista de Educación y Desarrollo. Centro Universitario de Ciencias de la Salud. Universidad de Guadalajara

Gómez, E. y Alatorre, F. (julio-diciembre, 2014). La intervención socioeducativa. Cuando se juega en la cancha del otro. Sinéctica, 43. Recuperado de http://www.sinectica.iteso.mx/articulo/?id=43_la_intervencion_socioeducativa_cuando_se_juega_en_la_cancha_del_otro

Gómez, E. y Arboleda, R. (2012). La Construcción de Objetos de Estudio transdisciplinares. Una mirada más allá de lo mirado. Guadalajara, México: ITESO

Gómez, E. y Arboleda, R. (2015). Diálogos sobre transdisciplina. Los investigadores y su objeto de estudio. Guadalajara, México: ITESO

Gómez, M., Salazar, M. & Rodríguez, E. (2014). Los talleres vivenciales con enfoque centrado en la persona, un espacio para el aprendizaje de competencias sociales. Revista intercontinental de psicología y educación, México, 16(1), 175-190

González, V. (2022). ¿Qué es la renuncia silenciosa y por qué todos hablan de ella?, de OCCMundial Sitio web <https://www.occ.com.mx/blog/termometro-laboral>

Guerrero, L. (2017). Definición de favoritismo. Enciclopedia.net <https://enciclopedia.net/favoritismo/>

- Guidano, V. y. (2006). Procesos Cognitivos y Desordenes Emocionales. Santiago, Chile: Cuatro Vientos
- Hagerty, B. M. K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M. & Collier, P. (1992). Sense of belonging: A vital health concept. Archives of Psychiatric Nursing, 6(3), 172-177. [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9417\(92\)90028-H](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9417(92)90028-H)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill
- Horbath, J. (2016). Contrastes regionales de la discriminación laboral hacia los jóvenes en México. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 14(2), 1273-1290. En http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-715X2016000200027
- Hudnut, D., Reina, D. y Reina, M. (2018). Por qué la confianza es clave para el éxito del equipo. Center for creative leadership, 1-18
- Husserl, E. (2016). La Idea de la Fenomenología. Edición digital. Greenbooks editore
- INEGI (2022). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo Nueva Edición. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/resultados_ciudades_enoe_2022_trim1.pdf
- Kiefer, T., Barclay, L. , Conway, N. & Briner, R. B. (2022). An event-based approach to psychological contracts: The importance of examining everyday broken and fulfilled promises as discrete events. Journal of Organizational Behavior, 43(8), 1377-1395. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/job.2656>

- Lafarga, J. (2004). *Desarrollo Humano: Enfoque y fundamentos*. Editorial ITESO.
- Lafarga, J. (2004). *Desarrollo Humano: Una visión integral para la autorrealización y el bienestar colectivo*. Editorial Humanitas.
- Lafarga, J. (2005). Mi comprensión del desarrollo humano. *Las Semillas*. Prometeo, núm. 45, 7-12
- Lara, D. (9 de julio del 2021). El absentismo laboral costó 37.000 millones en el año de la pandemia. *El País*. <https://elpais.com/economia/2021-07-12/en-2020-se-perdieron-1700-millones-de-horas-trabajadas-por-absentismo-un-16-mas-que-en-2019.html>
- Licea, I., Collazo, Y. y Céspedes, A. (2002). Algunas consideraciones en torno al derecho de autor. *Acimed*, 10(5), 5-6. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352002000500003
- López, P., Tapia, P., Parra, C. y Zamora, R. (2018). La doble presencia en las trabajadoras femeninas: equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (44), 33-51
- Luis, R. (2017). *Pérdida de Identidad*. Trabajo de Fin de Grado en Bellas Artes. Universidad de La Laguna
- Macias, M. y Macias, J. (2019). Los valores en la sociedad actual. *Revista Sincronía*. Universidad de Guadalajara. Recuperado de <http://sincronia.cucsh.udg.mx/macias03a.htm>
- Maioli, E. y Filipuzzi, M. (2016). "Nuevas generaciones y empleo. Características psicosociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras

organizacionales asociadas al empleo” (CABA, 2016). *Journal de Ciencias Sociales* (88-98), Año 5, N°8, 2016

Maslow, A. (1954). “Una teoría de la motivación humana”. *Motivación y Personalidad*. Madrid. Ediciones Días de Santos S.A., Madrid, España

Maslow, A. (1970). *Motivación y personalidad*. Harper & Row.

Medrano. L., Galleano, C, Galera, M. y Fernández, R (2010). Creencias irracionales, rendimiento y deserción académica en ingresantes universitarios. *Liberabit*, 16(2), 183-192. Recuperado el 4 de junio del 2024 de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272010000200008&lng=pt&tlng=e

Mejía, A., Jaramillo, M. y Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Guillermo de Ockham*, 4(1), 43-81. En <https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316847004.pdf>

Merino, A. (2014). Los efectos de la crisis en el empleo: Integración económica, Estado de bienestar y medidas de fomento del (des) empleo. *Revista IUS*, 8(33), 59-76

México presenta los niveles más altos de burnout en el mundo (2022. 28 de junio). *Contacto de Unión Empresarial*. <https://revistacontacto.com.mx/mexico-presenta-los-niveles-mas-altos-de-burnout-en-el-mundo/#:~:text=A%20principios%20de%202022%2C%20entr%C3%B3n,profesional%2C%20como%20un%20padecimiento%20laboral>

- Meza, A. (2019). Rotación de personal: cinco tips para reducirla, de Forbes Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/rotacion-de-personal-cinco-tips-para-reducirla/>
- Mogel, Y. (2 de noviembre de 2021). México es el país con mayor estrés laboral y sí: la pandemia le dio un ‘empujoncito’. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/salud/2021/11/02/mexico-es-el-pais-con-mayor-estres-laboral-y-si-la-pandemia-le-dio-un-empujoncito/>
- Montes de Oca, A. y Yurén, T. (2018). Foucault, eticidad y doble presencia: tipología en torno al cuidado de sí y del/a otro/a en mujeres académicas. *FEMERIS: Revista multidisciplinar de Estudios de género*, 3(2), 124-143
- Monzó, A. (2015). Características de las personas con baja autoestima. *Psicología Monzo*. Vol.35. Madrid, España
- Morris, Ch. y Maisto, A. (2005). *Introducción a la psicología*. Pearson Educación, México
- Nicolás, M. (2011). “El salario Emocional”. *Agricultura: Revista Agropecuaria*. Noviembre, No. 945, 692-693 Recuperado el: 30 de agosto 2017. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3798882>
- Novelo, P. (2018). *Las condiciones de trabajo y el potencial humano, una estrecha relación*. ITESO
- Online Career Center Mundial (25/09/2023). La búsqueda de empleo genera problemas emocionales, mentales y económicos para la mayoría de los trabajadores en México. *Termómetro Laboral Occmundial* <https://prensa.occ.com.mx/prensa/la-busqueda-de-empleo-genera->

[problemas-emocionales-mentales-y-economicos-para-la-mayoria-de-los-trabajadores-en-mexico](#)

Organización Internacional del Trabajo. (2022) Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión. En https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_841370.pdf

Organización Internacional del Trabajo (2019). Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_713013.pdf

Parra, A. (2013). Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. Revista de análisis transaccional y psicología humanista,(69), 192-202

Pinales, J. (22 de marzo de 2017). ¿Sabías que México tiene el índice de rotación de personal más alto en toda América Latina?. <https://www.linkedin.com/pulse/sab%C3%ADas-que-m%C3%A9xico-tiene-el-%C3%ADndice-de-rotaci%C3%B3n-m%C3%A1s-en-pinales-zaraz%C3%BAa/?originalSubdomain=es>

Ramírez, L. y Cota, B. (2017). La doble presencia de las mujeres: conexiones entre trabajo no remunerado, construcción de afectos-cuidados y trabajo remunerado. Margen: Revista de trabajo social y ciencias sociales

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [19/09/2022]

Rendón, P. (30 de marzo de 2023). *La experiencia del dolor, en las mismas áreas cerebrales que la empatía.* <https://ibero.mx/>

Rivera, P. (1998). Marco teórico, elemento fundamental en el proceso de investigación científica. Revista: Tip: Tópicos de investigación y posgrado. México: UNAM 5

Rogers, C. y Kinget, M. (1967). "Psicoterapia y Relaciones Humanas", Editorial Alfaguara, Madrid – Barcelona, España

Rogers, C. (1973). Grupos de encuentro. Buenos Aires: Amorrortu

Rogers, C. (1980). El poder de la persona. El Manual Moderno México

Rogers, C. (2000). El proceso de convertirse en persona. Paidós.

Rogers, C. (2007). Terapia, personalidad y relaciones interpersonales. Nueva visión editorial, Buenos Aires

Romo, R. y Gómez, E. (2007). "*Identidad y docencia*". Cuadernos CUCSH Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad de Guadalajara

Rupa, R. (sf). *Árbol silueta* [Ilustración]. Vecteezy. <https://es.vecteezy.com/art-vectorial/43567157-arbol-silueta-icno-ilustracion>

Salgado, M. (2005). Empleo y transición profesional en México. Papeles de población, 11(44), 255-285. En: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252005000200011

Sánchez, Ricardo (1993). Didáctica de la problematización en el campo científico de la educación. Perfiles Educativos, (61), ISSN: 0185-2698. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13206108>

Satir, V. (2005). Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar. Editorial Pax México.

Secretaría de Gobernación (23 de octubre del 2018). Diario Oficial de la Federación. NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0

Schmid, P. (2008). ¿Conocimiento o reconocimiento? La psicoterapia como “el arte de no saber”: Perspectivas de más desarrollos de un paradigma radicalmente nuevo. Instituto para Estudios Centrados en la Persona, Viena y la Universidad de Graz, Austria

TED. (2009). Chimamanda Adichie: El peligro de la historia única [video]. Recuperado de: https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story?language=es#t-1100456

Temple, I. (15/05/2019). El valor de reconocer. El Comercio <https://elcomercio.pe/blog/empresariodetuempleo/2019/05/el-valor-de-reconocer/>

Uriarte, J (2005). La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo. Reviasta de Psicodidáctica. Volumen 2, págs. 61-80. Universidad del país Vasco, España. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/175/17510206.pdf>

- Uriostegui, M. (2018). Cuatro generaciones un solo espacio laboral. Desarrollando el talento. <https://desarrollandoeltalento.com.mx/cuatro-generaciones-un-solo-espacio-laboral/>
- Vasilachis de Ghialdino, I. (2006). Cap. 1 la investigación cualitativa. En Vasilachis de Ghialdino I. (coord.) Estrategias de investigación cualitativa. 23-60 Barcelona. Editorial Gedisa.
- Vásquez, R., Mejía, Y., Rodríguez, B. y Ponce, M. (2015). Retención del talento Humano en Pequeñas y Medianas Empresas: Evidencias De México. Revista Global de Negocios, 3(4), 59-67. En https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2658740
- Vela, E. (2017). La discriminación en el empleo en México. “Entendiendo la discriminación en el empleo”. Instituto Belisario Domínguez, Senado de la Republica, Ciudad de México
- Weller, J. (2001). “*Procesos de exclusión e inclusión laboral: la expansión del empleo en el sector terciario*”. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Organización de las Naciones Unidas. Santiago de Chile <file:///C:/Users/Victor%20Bonilla/Documents/Ejecuci%C3%B3n%202.0/Maestr%C3%ADa%20ITESO/Sem%202/IDI%201/Libro%20exclusi%C3%B3n.pdf>
- Zayas, I. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación, 7(14), 21-42. En <http://www.caqi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/208>
- Zohn, T, Casillas, E. y Cervantes, S. (2019). Entrevistar en psicología. ITESO. Guadalajara

Zohn, T. y Moreno, S. (2008) "El sanador Herido, ayuda el que ha sanado" en Mirada, revista de espiritualidad y desarrollo humano, invierno 2008, año 7, núm. 26, Centro ignaciano de espiritualidad, Jalisco. (p. 5-11)

ANEXOS

Anexo 1

Consentimiento Informado



DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y SALUD

Maestría en Desarrollo Humano

Periférico Sur Manuel Gómez Morín 8585. Tlaquepaque, Jalisco, México. CP: 45090. Teléfono: +52
(33) 3669 3434

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Actividad: Taller

Asignatura: Investigación Desarrollo e Innovación III (IDI III)

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 sólo para fines académicos.
3. Las sesiones del taller serán grabadas 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 el taller será facilitado por Victor Manuel Bonilla Ruiz alumno de la maestría en Desarrollo Humano, bajo la supervisión de la profesora.
5. Que en caso de tener alguna duda sobre esta actividad podré comunicarme con la profesora de la materia de IDI III y de la supervisión de la intervención:
lauragg@iteso.mx

Nombre y firma del participante

Nombre y firma alumno

Lugar y fecha

Anexo 2

Ficha de Registro y Sistematización

Estudiante:

Asesor (a):

Título TOG:

Fecha:

Sesión No. / Tema:

1. Lo cuantitativo

1.1 ¿Se cumplió lo programado? Sí / No ¿por qué?

D. E. A. S

Dificultades (Los imprevistos que no estaban en nuestras manos)

Errores (Son aquellas cosas que pudo haber previsto o atendido el facilitador o facilitadora y no lo hizo)

Aciertos (son aquellas cosas que se realizaron para atender situaciones imprevistas, estrategias que no estaban contempladas; cosas extraordinarias, novedosas)

Sugerencias

2. Lo Cualitativo

2.1. Participantes (avances, participación, narrativas)

Participante	Descripción de su participación	Discursos textuales

2.2 Diario de campo

2.2.1 Descripción de lo sucedido (relato descriptivo)

Lo que sentí

Lo que pensé

Sobre el objeto, sobre el tema central de la sesión

Sobre la población: Personas que rotan

Sobre la categoría número 1 de la problematización: No sentirse respetado, valorado ni tomado en cuenta

Sobre la categoría número 2 de la problematización: Falta de oportunidades de crecimiento

Sobre la categoría número 3 de la problematización: Discriminación, exclusión y favoritismo

¿Quién soy en el trabajo?

Sentido de pertenencia

Anexo 3

Bitácora

Supervisión de la intervención

Nombre

Bitácora

No de sesión

1. Coloca tu transcripción en la primera columna.
2. En la segunda columna describe lo que pensaste, sentiste y tu intención para cada intervención que hiciste.
3. En la tercera columna vas a incluir alguna alternativa de respuesta cuando la tengas.

Transcripción	Describe tu pensar, sentir e intención para cada intervención	Alternativas de respuesta

REFLEXIVIDAD

- **FACILITADOR/A.** ¿Qué hago? ¿qué me sucede? ¿qué reflexiono de mí mismo/a?
- **FACILITADO(S)** ¿cuál es su narrativa? ¿qué les va pasando? ¿qué les sucede con lo que hice?
- **FACILITACIÓN:** Pautas de acción, ¿cómo se facilita? ¿cuál es el efecto?
- **POBLACIÓN** ¿Qué representa facilitar a esta población? ¿Qué particularidades observo al trabajar con estas personas?
- **TEMA .** ¿Qué comprendo del tema después de esta sesión? ¿Qué aporta el D H a este tema?