

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



**LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA DISMINUCIÓN DE LA
PRODUCTIVIDAD EN TRABAJADORES DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO**

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

Presenta: **MANUEL GUTIÉRREZ ACEVES**

Asesora **DRA. ANA ARACELI NAVARRO BECERRA**

Tlaquepaque, Jalisco. Agosto de 2020

Agradecimiento

A Dios ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera y por este nuevo triunfo del cual me siento orgulloso por este grado académico y sé que será de mucho provecho en mi persona.

A mi esposa Angélica por todo el gran apoyo y paciencia en toda esta trayectoria de mis estudios, así como a mis hijos Kevin, Ángel y Sofía.

A mis profesores quienes aportaron mucho a mi formación, en especial, a la Dra. Araceli Navarro, quien me orientó en el proceso y desarrollo en la maestría y quien ha sido un impulso para este logro, así como a la Dra. Martha Leticia Carretero Jiménez y la Dra. Laura Elena García García, quienes me aportaron un gran conocimiento y comprensión desde la dimensión humana.

A la organización que me abrió sus puertas y me permitió realizar este estudio.

Mi más sentido agradecimiento a los trabajadores del área de mantenimiento que participaron en este proyecto de intervención.

Resumen

Este proyecto de intervención se enfocó en algunos trabajadores del área de mantenimiento, de 18 a 29 años, quienes después de obtener una planta base disminuyen su rendimiento laboral dentro de la organización. Se realizó un taller desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP) con el objetivo de que los trabajadores del área de mantenimiento mejoren sus relaciones interpersonales a partir de su experiencia en el trabajo y la disminución de su productividad, para favorecer su crecimiento personal y laboral.

Los resultados se presentan en tres categorías. La primera muestra la falta de la escucha activa por parte de los jefes inmediatos como base para la desmotivación de los trabajadores. La segunda categoría muestra la comprensión empática como una parte de la solución ante la disminución de la productividad; la tercera categoría se enfocó en la trayectoria laboral para comprender al trabajador a partir de las características de sus empleos previos y aquello que encuentran o valoran en la organización donde laboran actualmente.

Palabras clave: trabajadores, baja productividad, relaciones interpersonales, Enfoque Centrado en la Persona.

ÍNDICE	Página
1. Introducción – justificación	4
2. Implicación personal	13
3. Problematización	14
4. Objetivos	22
5. Fundamentación teórica	23
6. Fundamentación metodológica	45
7. Primeros hallazgos. Relato reflexivo de la intervención	54
8. Resultados	59
9. Conclusiones	78
10. Referencias	85
11. Apéndices	91

1. Introducción- justificación

La productividad y la satisfacción laboral en los empleados están relacionadas, en parte, con la biografía de las personas, sus condiciones de trabajo, el clima laboral, la normativa de la organización y la cultura de la organización, esto sucede tanto en el sector público como del privado. Dentro de las organizaciones las relaciones interpersonales suelen ser de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos, el crecimiento personal de los trabajadores, la posible rotación de personal y su productividad. De ahí que, una deficiente relación interpersonal entre los trabajadores puede facilitar la disminución en su desempeño laboral, personal y profesional.

A la par, también es necesario apuntar la importancia que el personal le otorga para *ser escuchado* y *sentirse escuchado* por sus compañeros y su jefe directo. A este proceso de escucha, Rogers (1982) le denomina *escucha activa*, la cual se relaciona con la *comprensión empática*, misma que se refiere a entender al otro y sentir que *se pone en los zapatos del otro*.

El tema de la comprensión empática y la escucha activa son fundamentales para que un grupo de personas dentro de la organización puedan mejorar sus relaciones, así como el clima laboral, el cual en algunas ocasiones perjudica las relaciones afectivas y socioeconómicas de los trabajadores y repercute en un entorno laboral, familiar y social. Esta condición afecta a trabajadores dependiendo de su nivel educativo, su edad, su experiencia en el trabajo, y la actividad que desempeñan. Desde esta postura, las personas jóvenes tienen condiciones distintas a quienes realizan una tarea o un oficio con base en la antigüedad y la experiencia.

Esto remite a considerar que, en la actualidad, los jóvenes en edad de trabajar (18 a 29 años) son un sector de la población que, en su mayoría, no recibe prestaciones sociales ni cuenta con estabilidad laboral, en especial, cuando no está calificado para determinadas tareas, no cuenta con experiencia laboral y tiene un bajo nivel educativo. De manera que, suele dedicarse a actividades por cuenta propia en el comercio y en los

servicios, acepta empleos sin contrato laboral, de carácter temporal y carentes de prestaciones sociales (Oliveira, 2006).

Al respecto, Oliveira (2006) sostiene que México enfrenta el deterioro de las condiciones laborales y de los ingresos, como consecuencia de las serias dificultades para crear el volumen de empleos de calidad necesario para absorber la fuerza de trabajo disponible. Aun con las depreciadas condiciones laborales, es conveniente señalar que el trabajo es importante en las personas ya que tienen implicaciones culturales al cumplir con sus roles de proveedor y al facilitar un sentido de pertenencia a grupos, al tiempo que provee de referentes simbólicos de acuerdo con la actividad que realiza o el lugar donde labora.

Por otra parte, hay organizaciones que, contrario a la situación que prevalece en el país, brindan a sus trabajadores estabilidad laboral mediante contratos con plaza base, estabilidad económica y prestaciones superiores a las de ley. Ante estas condiciones de trabajo, hay quienes disminuyen su productividad, cuando se esperaría que, en un contexto de precariedad, el personal se esmeraría por mantenerse en el trabajo.

En particular, en cuanto a las organizaciones un aspecto para tomar en cuenta, además de la normativa, es la cultura de la organización, pues mediante ella, el personal aprende sus valores, tradiciones, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

La problemática que se presenta es la siguiente: frente a la constante disminución de seguridad y de estabilidad laboral en los empleos, algunos jóvenes disminuyen su productividad luego de obtener una plaza que les ofrece seguridad laboral y económica. Se pone atención en los jóvenes de 18 a 29 años del área de mantenimiento de una organización. La importancia de esta problemática como tema pertinente para la intervención reside en considerar el espacio laboral como una oportunidad para el crecimiento personal y laboral, donde las personas pueden desarrollar sus habilidades y mejorar su calidad de vida. El campo de estudio desde el cual se efectuó la intervención

es desde el Desarrollo Humano y en particular desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP) donde sobresalió la importancia de la escucha activa y la comprensión empática.

El objetivo fue que los jóvenes que trabajan en el área de mantenimiento reconozcan su potencial humano por medio de las experiencias personales, además, reflexionen acerca de las experiencias que orientan su desarrollo personal y laboral y que reconozcan en el contexto laboral las posibilidades para favorecer su crecimiento personal.

Entre los resultados, se lograron identificar diversas razones para demostrar un bajo rendimiento laboral, donde sobresalen tres categorías. Una de ellas se refiere a la escucha activa por parte de los jefes inmediatos como base para la desmotivación de los trabajadores. Al mismo tiempo, se reconoce la importancia de la escucha activa para favorecer relaciones laborales entre ellos mismos y con sus jefes inmediatos.

La segunda categoría hace referencia a la comprensión empática como parte de la solución ante la disminución de la productividad de algunos trabajadores del área de mantenimiento; esto debido a que, muchos problemas se gestan por la falta de escucha y de comprensión entre los jefes inmediatos y algunos trabajadores, quienes se desmotivan al no sentirse comprendidos, no valorados e invisibilizados por sus superiores. Esta situación es una de las razones por las cuales algunos trabajadores del área de mantenimiento disminuyen su productividad, quienes expresan la importancia de sentirse comprendidos y escuchados por parte de sus jefes.

La tercera categoría hace referencia a la trayectoria laboral, esto para comprender al trabajador a partir de las características de sus empleos previos y aquello que encuentran o valoran en la organización donde laboran actualmente –donde se realizó el presente taller-. Se concluye que, es importante retomar la escucha activa y la comprensión empática en las relaciones interpersonales, en especial entre los jefes inmediatos y los trabajadores, y entre los mismos trabajadores como parte de una estrategia que contribuya a afrontar la disminución de la productividad en el personal del área de mantenimiento.

Este documento está organizado de la siguiente manera: se comienza por mostrar la problematización, se prosigue con la justificación tanto del tema como de su pertinencia desde el Desarrollo Humano que puntualiza en el Enfoque Centrado en la Persona, a continuación se enuncia el objetivo general de la intervención y los objetivos particulares, se sigue con el estado del arte, enseguida se muestra el diseño metodológico, el plan de intervención, la narración de los sucesos vividos, luego se presentan los resultados agrupados en tres categorías, se prosigue con las conclusiones y las recomendaciones, se finaliza con las referencias bibliográficas y los anexos.

Justificación

Hay múltiples razones por las cuales un porcentaje de trabajadores disminuye su productividad. Algunos autores, entre ellos Mansilla (2004), sostiene que la baja productividad se presenta como un proceso relacionado con la promoción del trabajador en su carrera laboral, cuyas fases son las siguientes: 1) inicia con la ilusión por la actividad laboral, 2) el desánimo con el trabajo, 3) amotivación laboral, falta de compromiso con el trabajo e insatisfacción laboral, aunque de manera frecuente, también se altera el autoconcepto del trabajador, trayendo consecuencias en el contexto laboral y en las relaciones interpersonales en el trabajo.

Si bien es cierto que puede presentarse este proceso, es necesario recalcar que no se concibe como una serie de etapas, sino de fases, mismas que pueden superponerse una sobre otra, con distinto grado de intensidad. Asimismo, la disminución de la productividad en algunos trabajadores es un problema necesario de atender puesto que, se presenta en organizaciones tanto privadas como públicas, sin distinguir tamaño, sector productivo ni sector económico.

La insatisfacción en los trabajadores trae consecuencias para la organización, entre las que destacan: costos por absentismo, baja productividad, alta rotación de personal, así como costos en imagen y reputación (Sierra, 2016). De ahí que, algunas organizaciones han puesto atención a medidas preventivas, como la comunicación interna de la empresa, diseño e implementación de cuestionarios para evaluar la motivación laboral, poner en

marcha estrategias para evitar la ansiedad y promover técnicas de motivación laboral (Mansilla, 2004), pero no ha sido suficiente para disminuir la problemática.

Otras organizaciones han puesto en la mesa de discusión las ventajas y las desventajas de las estrategias de incentivos, compensación y beneficios para afrontar el problema de la disminución de la productividad, con la consigna de que, son los trabajadores quienes generan los beneficios pero, dichos incentivos no suelen considerar los vaivenes de las crisis económicas y los factores estructurales del mercado, en consecuencia, es posible que no se mantenga la productividad como se espera (Sierra, 2016). Como puede observarse, dichas iniciativas están orientadas al beneficio de la organización.

Una mirada alterna se propone en este proyecto de intervención cuya atención está centrada en el trabajador considerado como persona, con habilidades y capacidades que le permiten tomar decisiones respecto a los distintos ámbitos de la vida, entre ellos el laboral. Ahí reside la necesidad de darles voz a los trabajadores del área de mantenimiento que disminuyen su productividad laboral, luego de obtener la plaza base.

¿Por qué el énfasis en los trabajadores jóvenes?

Las condiciones laborales en los trabajadores que son considerados como jóvenes, se caracterizan por la precariedad. De acuerdo con el INEGI (2018), en México la Población Económicamente Activa (PEA) conformada por jóvenes de entre los 15 y 29 años, que labora en actividades de servicios –entre ellas está el área de mantenimiento-, representa el 28.7% del total de la población que trabaja. Al respecto, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, del INEGI (2018), donde se muestra que en el estado de Jalisco hay 3'646,192 de jóvenes laborando en el sector servicios. De los cuales, el 9.6% son jóvenes con edad de entre 20 a 29 años, con secundaria completa, que reciben entre 2 y 3 salarios mínimos. Al acercarse el lente para indagar sobre el acceso a instituciones de salud, es posible observar que, de ese porcentaje, solo el 60% cuenta con esta prestación. En consecuencia, las cifras muestran que las condiciones de trabajo en algunos jóvenes que laboran en el sector servicios y se caracterizan por un salario que ronda los \$240 pesos diarios, y el 60% no cuenta con acceso a servicios de salud. Estas

cifras son significativas en la medida en que, el mercado de trabajo tiende a desfavorecer a este grupo de trabajadores.

De acuerdo con Pineda y Chapa (2005), en algunas regiones poco urbanizadas de Jalisco, los jóvenes son afectados por la pobreza y por la inequitativa distribución de los beneficios laborales, sociales, culturales y políticos. Esta es una razón por la cual, algunos jóvenes desertan de la educación y se incorporan de una manera prematura a lo laboral e incluso a la formación de su propia familia. Esta es una razón para indagar acerca de los jóvenes que disminuyen su productividad ante condiciones de trabajo que proveen de seguridad laboral y económica.

Otro aspecto para tomar en cuenta es que, la disminución del rendimiento laboral de los jóvenes del área de mantenimiento trae consigo consecuencias. En principio, afecta a nivel personal, familiar y el entorno social. Respecto al ámbito laboral, ese decrecimiento en su productividad conlleva una rotación del personal e implica inversión de tiempo y dinero para el reclutamiento, selección y capacitación de un nuevo integrante que ocupará la vacante en la organización. Por lo tanto, es relevante indagar acerca de la disminución en el desempeño laboral de los jóvenes en el área de mantenimiento, cuando tienen la plaza base. En especial, cuando reciben prestaciones superiores a las de ley, reciben apoyo de vales de despensa, cuentan con vales para alimento, gastos funerales, transporte de personal, becas directas a la familia para una educación a nivel superior, entre otras.

La institución educativa donde se presenta esta problemática y en la cual se llevó a cabo un proyecto de intervención, es una de las más importantes en el régimen privado en la región centro-occidente, cuenta con una población estudiantil de más de 10,000, así como 328 académicos, mil 124 profesores de asignatura y 716 personas de servicio de apoyo de los cuales en esta última cifra están integradas las 130 personas de las cuales el 10 % son mujeres, el total de este personal pertenecen a las actividades de mantenimiento de la institución, se conforman por áreas y con una supervisión de cada una de ellas, dichas áreas se conforman por aseo, el cual se encarga de mantener limpias

las instalaciones en los tres turnos, tanto de salones de clase, como oficinas, talleres, laboratorios, escaleras, baños, áreas comunes entre otras, y además son los responsables de controlar las plagas dentro de sus áreas por medio de fumigaciones, otra de ellas es el área de jardinería, quienes se encargan de mantener los jardines y árboles de la institución en óptimas condiciones llevando a cabo las podas a los pastos, arbustos y algunos árboles, fertilizar, hacer composta, etc.

Además, son los responsables de tratar el agua que se genera como aguas grises por medio de una PTAR (Planta de Tratamiento de Aguas Residuales) en la institución, para después ser reutilizada en los riegos de pasto. Por último, el área de Mantenimiento en general el cual se encarga de mantener el buen funcionamiento de las instalaciones, por medio de las distintas tareas como lo son: la fontanería, electricidad, pintura, herrería, carpintería, albañilería, cerrajería, etc. Este y cada una de estas áreas permite mantener de manera preventiva y/o correctiva el buen funcionamiento de la institución.

Intervención desde el Desarrollo Humano

El propósito fue realizar una intervención en los trabajadores de 18 a 29 años de edad, quienes después de obtener una plaza base en el trabajo disminuyen su rendimiento laboral. Debido a la problemática expuesta, es conveniente centrarse en la persona. Una alternativa es desde el Desarrollo Humano la cual parte de asumir la responsabilidad de la propia vida como meta cotidiana. Es por ello la pertinencia de una intervención para realizar un discernimiento para los trabajadores, es decir, procurar la reflexión mediante herramientas que se les proporcione y que ellos puedan de alguna manera tomar la mejor decisión para su superación personal y laboral, por otra parte que les permita la autorrealización, estimulando y facilitando el impulso de él o ella misma, esto de una manera interpersonal, comprensiva, con la capacidad para satisfacer sus propias necesidades valiéndose de sus propios recursos, entendiéndola como una ubicación y con orientaciones favorables para realizar sus propios planteamientos.

El Desarrollo Humano focaliza en las personas con libertad para la toma de decisiones y reconoce sus habilidades como promotoras de cambio para su crecimiento personal. Esta

mirada facilita el entendimiento de la disminución de la productividad en jóvenes que desempeñan tareas en el área de mantenimiento en una organización privada, puesto que se recupera la voz de las personas y no se antepone los intereses de las organizaciones.

El Desarrollo Humano sienta su base en la corriente humanista- existencial (Tobías y García, 2009), cuyos postulados son el reconocimiento de las capacidades de las personas, pondera el acercamiento a sus experiencias, sus expectativas, sus motivaciones, sus preocupaciones, sus conflictos y sus tensiones, desde su marco de referencia, es decir, a partir de su contexto biográfico en un entramado socio-cultural específico.

Debido a que, la disminución de la productividad no se presenta por las condiciones laborales, puesto que este grupo recibe prestaciones superiores a las de ley y cuentan con una plaza base, es probable que su bajo rendimiento esté vinculado a otros aspectos. Para ello, se recurre al Enfoque Centrado en la Persona (ECP), cuya perspectiva teórica pertenece al campo del Desarrollo Humano. Esta mirada sostiene que cuando una persona se encuentra en *estado de incongruencia*, denominada así a la condición donde está presente una desvinculación entre lo que se quiere, lo que se siente o lo que se tiene, se genera malestar en las personas (Rogers, 1982). En este sentido, se considera que los jóvenes del área de mantenimiento disminuyen su productividad debido a condiciones con las cuales, pueden estar en desacuerdo y pueden pronunciar razones de distinta índole.

El ECP sostiene que cuando la persona expresa y hace consciente su realidad, es decir, se da cuenta de las condiciones o situaciones que contribuyen a tomar ciertas decisiones, de la manera en que sus actitudes tienen incidencia en otros ámbitos de su vida, de sus motivaciones, preocupaciones y conflictos, la persona identifica sus recursos y sus habilidades para favorecer su crecimiento personal (Rogers, 1982). La intención de este proyecto de intervención fue que el personal del área de mantenimiento, a partir de su experiencia reconozca el entorno laboral como un espacio para su crecimiento personal.

También un aspecto que retoma Rogers es el autoconocimiento en las personas para hacer consiente una realidad en la que pueden estar vulnerables. Se coincide con Rogers (1982, p. 27), al afirmar que “soy más eficaz cuando puedo escucharme con tolerancia y ser yo mismo. Con el transcurso de los años, he adquirido una mayor capacidad de autoobservación que me permite saber con más exactitud lo que siento en cada momento”. Esto permite que el mismo personal del área de mantenimiento se pueda dar cuenta de su propio “yo” desde el autoconocimiento y que el favorezca en su vida personal como laboral.

De acuerdo con Rogers (1982), la experiencia como parte fundamental en el proceso de hacer consiente sus recursos, requiere un clima de confianza donde la persona se sienta con la posibilidad de expresar lo que siente. Es tarea del facilitador crear ese el marco actitudinal para la transformación de las personas, también se necesita de la *escucha empática*, la cual consiste en escuchar de manera activa y comprensiva, además de la *consideración positiva incondicional* (unconditional positive regard), entendida como una atención calurosa, positiva y receptiva hacia la persona; pero una solicitud no posesiva (Haudiquet, s/a). Rogers (1982) habla también de *aceptación*, entendiendo por ello, una aceptación de los sentimientos positivos de la persona, pero también de sus sentimientos negativos, “malos”, de dolor, de ansiedad o bien “anormales”.

A partir de lo anterior, se puso atención en la posibilidad de que los trabajadores puedan entenderse como personas y valoren su entorno laboral. De manera que, les permita desarrollar habilidades y capacidades que les facilite el crecimiento personal y, en consecuencia, de su entorno. A la par, se atendieron aspectos sociales, familiares o personales dentro de la organización y se tomó en cuenta la cultura de la organización.

Viabilidad

Este proyecto de intervención fue viable debido a que, quien lo propuso cuenta con acceso a esta población de interés. Asimismo, tuvo posibilidad de contactar con tomadores de decisiones que faciliten el acercamiento a este grupo; también gestionó el permiso para el uso de instalaciones necesarias durante la intervención. Dentro de este

avance se realizó un acercamiento a las necesidades de la población mediante una entrevista semiestructurada para trabajar de la mejor manera en la intervención, que en este caso se llevó a cabo un taller mediante la aprobación del director y el consentimiento de los trabajadores los cuales firmaron para permitir ser utilizada su información en este trabajo de obtención de grado.

2. Implicación personal

Dentro de la implicación personal y reflexionando en acuerdo con lo que nos menciona Carretero, M, donde nos hace referencia sobre la concepción la cual pudiera entender a las experiencias que se viven en la trayectoria de vida de las personas, tanto a nivel personal como profesional, de los cuales se hacen presentes los que influyen en la práctica profesional y que toma un fenómeno que es útil en la implicación profesional, es el *habitus* el cuál se entiende como un sistema estructurado que incluye la historia de las personas desde las cuales percibimos y actuamos en consecuencia, la cual integra las experiencias pasadas, esta funciona de una manera de matriz donde da las percepciones y acciones, aunque también nos menciona que tenemos la posibilidad de transformar el *habitus* a partir de un análisis reflexivo el cual nos permite despertar la conciencia y las reacciones o acciones de la persona (Carretero, 2015).

Este trabajo surge debido a una inquietud que dentro de una organización que brinda un servicio educativo, y que algunas personas del área de mantenimiento bajen su rendimiento laboral, esta área requiere de personal para realizar las actividades de toda índole de mantenimiento a nivel piso y alturas (pintura, fontanería, herrería, carpintería, limpieza, jardinería, etc.) y dentro del mi implicación es sobre esta trayectoria de vida de estas personas, me causa inquietud y de alguna manera a reflexionar en saber que en algunas personas después de obtener su plaza base o planta, bajan el rendimiento laboral y por consiguiente perjudica las labores para las que fueron contratados y es por ello que me desmotiva partiendo de una sensación de tensión y presión, seguido de un sentimiento de confusión y molestia, dentro de esta concepción la implicación personal

se entiende a las experiencias que se viven en las trayectorias de las personas durante sus vidas, pero es en los jóvenes que bajan su rendimiento laboral que pudiera afectar en el nivel personal como profesional y de alguna manera se hacen presentes, además influyen en la práctica profesional, esto habla de una situación que menciona de una práctica profesional, y los cuales influyen en su presencia para la práctica profesional.

3. Problematización

La disminución de la productividad es un aspecto de especial interés por parte de las organizaciones tanto públicas como privadas, puesto que se valora el aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y de infraestructura. La baja productividad se puede presentar en distintas áreas de trabajo, pero la manera en que se afronta la problemática recae en las particularidades de la organización, en el departamento y en el perfil del personal.

También es necesario reconocer que, quienes están más preocupados por afrontar esta problemática son precisamente los empleadores. Su mirada, es desde el beneficio de la organización, máxime cuando se trata del sector privado, implementan estrategias para identificar los aspectos que promueven la disminución de la productividad, pero sin considerar a los trabajadores. En algún momento de la historia laboral, se consideró que las condiciones y la estabilidad laborales incidían directamente en la productividad, en especial, en un contexto donde la seguridad laboral tiende a la precariedad.

A nivel internacional se ha demostrado que la calidad en el empleo ha decrecido, y con ello, se ha mermado la calidad de vida de los trabajadores y de sus dependientes (Alonso, 2008; Hernández, Navarro y Piñón, 2005). La acentuada tendencia hacia la desprotección del trabajador en el empleo tiene su origen en el modelo económico neoliberal (Barba y Pozos, 2001), cuyas consecuencias se observan en mayor desempleo, aumento en los trabajos informales, incremento en el empleo temporal y la disminución de prestaciones sociales. A ello ha contribuido la sociedad posmoderna,

donde la telematización favorece las relaciones de intercambio, modifica las relaciones interpersonales, asimismo, se presenta de manera desmesurada la seducción por el consumo, los satisfactores inmediatos y de corto plazo (Bermejo, 2012). Ante tal contexto, se promueve una desvinculación con aquello que favorecía los vínculos identitarios, como sucede con el trabajo. En épocas anteriores, el empleo formaba parte importante de la posición social y económica de las personas, por esa razón, se priorizaba el empleo protegido, es decir, que brindara estabilidad económica y laboral.

En México la *estabilidad laboral* se entiende como el derecho de los trabajadores para permanecer en el empleo con las garantías que refieren la mayoría de las leyes. Parte de la estabilidad laboral implica contar con seguridad social. En México el artículo 123 de la constitución mexicana enlista la seguridad social, como aquellas instituciones que respaldan al trabajador en salud, vivienda y jubilación, como lo son: el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), estos beneficios están limitados a los trabajadores afiliados y sus familiares, así como el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores INFONAVIT, entre otras prestaciones que permite garantizar esa seguridad a los trabajadores.

Dentro del marco del empleo asalariado, existen condiciones que formaron parte del *trabajo protegido*, denominado así por proveer las prestaciones antes señaladas. Esta situación ha mostrado cambios a partir de la flexibilidad laboral.

La flexibilidad del trabajo es hoy la gran estrategia de las empresas frente a una competitividad mucho más global que hace décadas. Las incertidumbres se han acumulado sobre el mercado y la tecnología -factores no tan fáciles de controlar y mantener como antes- lo que ha llevado a las empresas a centrar sus certidumbres sobre lo que mejor pueden controlar localmente, el factor trabajo. Como consecuencia, esta disponibilidad requerida en horas de trabajo, salarios, contratos, que llamamos flexibilidad, se convierte en incertidumbre para los trabajadores. La más evidente está en la inestabilidad de sus empleos. Por ello la estrategia de flexibilidad tiene dos caras: una económica la otra política. En términos económicos

la flexibilidad permite controlar mejor los costes de la producción, mientras que en términos políticos lo que se consigue es controlar mejor las demandas de los trabajadores y de sus organizaciones (Miguel, 2010, p.34).

De manera que, la estabilidad en el empleo y la seguridad social se han modificado y han tendido hacia una disminución, tanto en organizaciones públicas como privadas. En el contexto de la flexibilidad laboral, sobresale que los empleadores consideran un periodo de prueba para evaluar el desempeño del trabajador en las actividades laborales encomendadas y determinar su permanencia. El tiempo de prueba suele ser por lo menos de un mes (concertado entre el trabajador y el empleador durante el cual, cualquiera de ellos puede dar por finalizada la relación laboral sin previo aviso, sin necesidad de alegar ninguna causa y sin derecho a indemnización). La Ley Federal del Trabajo –LFT- (2018) señala que, entre las ventajas que trae consigo el contrato para el empleador, está poner a prueba el desempeño laboral del empleado y así poder identificar sus aptitudes y sus actitudes con relación a realizar en el puesto.

De igual forma, la LFT (2018) señala que, luego de este periodo, algunos empleadores establecen un contrato por tiempo indefinido con el empleado, situación que favorece la estabilidad laboral de este último, debido a que se amplía el periodo laboral. Cabe señalar que, un *contrato por tiempo indefinido* hace referencia a la relación contractual entre el empleador y el empleado sin fechas que delimiten la duración del contrato laboral (LFT, 2018). De esta manera, el empleado recibe un sueldo por la prestación de uno o más servicios, hasta que una de las dos partes decida finiquitar el contrato (LFT, 2018). La LFT (2018), dictamina que este acuerdo contractual también permite que el trabajador tenga un trabajo estable que le apruebe subsistir económicamente y hacer planes a futuro, por otra parte, esto no asegura el empleo de por vida, sino que, puede concluir ante la falta de incumplimiento por parte de quienes participan.

De acuerdo con lo anterior, el empleo que provee de estabilidad laboral y de seguridad social tiende hacia la precariedad. De manera que, los empleos protegidos parecen ser los más atractivos para el personal que labora, pero no siempre es así, ya que los trabajadores pueden llegar a tener procesos de inseguridad por razones distintas,

dejándolos con un futuro laboral incierto. Uno de los problemas se presenta después de la obtención del contrato por tiempo indefinido algunas personas muestran actitudes distintas a las expuestas en el periodo de prueba. Si bien es cierto que, en algún momento de su trayecto laboral se consideró que la disminución de la productividad respondía al decremento de las prestaciones sociales y de la seguridad laboral, la literatura muestra que entre algunos aspectos a considerar están la insatisfacción laboral relacionada con el puesto, la empresa, la política de promociones, la relación con el jefe, o bien, la cultura organizacional (Mansilla, García, Gamero y Congosto, 2010; Granda, 2006; Quintero, Africano y Faría, 2008; Mansilla, 2004).

En consecuencia, los trabajadores disminuyen su rendimiento laboral al no cumplir con sus actividades en tiempo y forma como lo hacían con anterioridad, a pesar de realizar las mismas actividades y tiempos que se presentaron desde el periodo de prueba. Pese a la estabilidad laboral que se ofrece y que pueda otorgar la organización a los trabajadores, en ocasiones la falta de compromiso en el ámbito laboral por parte de empleados genera actitudes poco favorecedoras al entorno laboral entre ellas el ausentismo, retardos al comienzo de sus actividades, distracciones con dispositivos móviles, así como la constante socialización con las demás personas, estas situaciones los distraen de sus tareas y generan un incumplimiento a las condiciones establecidas en el contrato del trabajo. Estas actitudes causan repercusiones tanto personales como laborales, entre las primeras está el hecho de no desarrollar sus habilidades y capacidades como personas; mientras que, en el terreno de trabajo, afectan su posición o su permanencia laboral.

En particular, lo anterior se presenta en algunos trabajadores dedicados al servicio de mantenimiento en una institución educativa de régimen privado, ubicada en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, quienes demuestran desinterés laboral, poca productividad y baja estabilidad laboral, la cual pone en riesgo los intereses personales y de la organización. Esta área de trabajo se encarga de actividades como limpieza, jardinería, pintura, fontanería, electricista, entre otras comunes y arduas. Los trabajadores de esta área mantienen en buen estado todas las instalaciones para el buen funcionamiento y

aparición mediante tareas preventivas o correctivas. El perfil del personal tiende a mostrar una edad de entre los 18 y los 29 años, con una educación básica (secundaria).

Acercamiento a las necesidades de la población a intervenir

Para indagar acerca de las necesidades de la población fue necesario acercarse a la misma por medio de una entrevista semiestructurada. Se eligió a personal entre los 18 a 29 años de edad que laboran en el área de mantenimiento, fue importante considerar mujeres y hombres.

Se aplicó la encuesta semiestructurada al 10% de la población que trabaja en el área de mantenimiento que labora en una organización privada, dando como resultado 5 hombres y 5 mujeres. Al partir del interés de este proyecto de intervención, y considerando aquellos aspectos que no están en relación con las condiciones laborales, puesto que reciben prestaciones superiores a las de ley y tienen una plaza base. Con la intención de indagar acerca de sus necesidades, se puso atención en las siguientes temáticas:

- *Trayectoria laboral.* Considerada como un recorrido a biográfico-laboral del trabajador, la manera como se vive en su actividad y la función que atribuye al trabajo.
- *Uso de tiempo libre.* Se consideró este rubro para indagar acerca de las actividades que realizan durante el periodo de descanso en la jornada laboral con la finalidad de identificar sus intereses y sus necesidades.
- *Relación con los compañeros de trabajo y jefe inmediato.* Este rubro permite identificar conflictos, negociaciones, apoyo, etc. Espacios de interacción tanto formales e informales, así como una parte del ambiente de trabajo.
- *Cultura organizacional.* Es necesario indagar acerca de las costumbres y las prácticas de la cultura de la organización mediante el tipo de eventos en cuales participa el personal de referencia, los valores que promueven sus actividades y las que prevalecen en la organización. También incluye conductas, actitudes y formas de dirigirse hacia los compañeros de trabajo.

- *Experiencia personal en el trabajo.* Se consideró pertinente puntualizar en aspectos personales relacionados con el trabajo en el entorno laboral. También se profundizó en la experiencia en empleos previos.
- *El trabajo y su relación con otros ámbitos de vida.* Fue necesario indagar acerca del significado del trabajo para el personal y su relación con otros ámbitos de la vida, en específico, en el familiar.

Las entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas de manera personal por quien realiza este proyecto. La información fue vaciada en una hoja del programa Excel para su análisis. La construcción de categorías se realizó identificando los indicios a partir del relato de los entrevistados. Para proteger la identidad de los entrevistados, en este trabajo se hará referencia a la E de entrevistado, seguido por el número de entrevista, y el año en el cual fue aplicado el instrumento. Producto del análisis se construyeron las siguientes categorías:

- *Comunicación vertical entre jefes inmediatos y colaboradores.* De acuerdo con lo señalado por los entrevistados, prevalece una comunicación vertical, es decir, los jefes son quienes dan indicaciones, pero con poca posibilidad de establecer un diálogo con los trabajadores. La mayoría de los entrevistados mencionó que tienen una comunicación con poca claridad con sus jefes inmediatos, debido a que, las indicaciones acerca de sus tareas no siempre son claras, en especial, cuando los jefes son nuevos en el puesto. Además, no es frecuente que los supervisores muestren apertura a sugerencias por parte de los trabajadores. Así lo manifestó una entrevistada: “la comunicación no es del todo buena, pues en ocasiones se cierra en sus ideas, no permite que uno trabaje como debe de ser” (E1, 2019). En este relato se hace notar la importancia que los trabajadores le dan a la comunicación con su jefe y la necesidad de apertura al diálogo.
- *Relación interpersonal fracturada.* A partir del acercamiento a las necesidades de la población, se detectó que la relación entre los trabajadores está fracturada, esto, a decir de algunos (5 de 10 entrevistados), ocasionada por comentarios poco

constructivos que no abonan a las relaciones de trabajo. Así lo señaló uno de ellos: “siempre hay críticas por una u otra razón” (E4, 2019). Asimismo, se expresa la necesidad de establecer relaciones que favorezcan el ambiente de trabajo, tal como lo menciona la siguiente entrevistada: “la verdad hace falta mejorar la relación con los compañeros, así se podría trabajar más a gusto y se podría hacer un mejor equipo de trabajo” (E6, 2019). Estas respuestas muestran la necesaria atención a las relaciones interpersonales en los trabajadores del área de mantenimiento.

- *La seguridad en el empleo favorece el bajo rendimiento laboral.* En este punto la mayoría de los colaboradores se deja llevar por la seguridad que ofrece la plaza base. Siete de los diez entrevistados consideran que ya no es necesario esforzarse por hacer un buen trabajo porque la institución no los va a correr, y esto hace que los trabajadores “se relajen” entendido como cierta despreocupación por hacer sus labores con mayor atención, así lo expresa uno de ellos: “...de cierta forma luchas por un puesto en la institución y cuando lo tienes te relajas y muchas veces nos cuesta trabajo salir de ese relajamiento” (E2, 2019). A ello se añade la influencia de algunos compañeros de trabajo que los invitan a disminuir el rendimiento laboral.
- *Influencia de los compañeros para disminuir el rendimiento en el trabajo.* Un punto aparejado a la seguridad laboral que aminora el rendimiento en el trabajo es la influencia de los mismos trabajadores, quienes consideran que hacer su labor como corresponde pone en desventaja a quienes no lo hacen y, al tener un empleo asegurado, no es necesario esforzarse. Así lo manifiesta un entrevistado: “entre los compañeros nos decimos ya bájale, al cabo ya tienes la planta. Había compañeros que decían que, teniendo la planta si le huevoneaban no te corrían tan fácil” (E3,2019). La relación entre quienes consideran que no es necesario realizar su trabajo de manera responsable y comprometida, afecta a quienes sí lo hacen, logrando que no se esmeren.
- *Dispositivos electrónicos como distractores laborales.* En este punto se logró identificar que algunos dispositivos electrónicos, como el celular, es un distractor en el desempeño laboral. Seis de los diez entrevistados usan el celular para revisar las

redes sociales como Facebook y lo usan en horarios de trabajo. También usan el WhatsApp para comunicarse entre ellos cuando no les toca trabajar en la misma área. Así lo refiere un entrevistado: “varias veces estoy en el celular viendo el Facebook, otras platicando con compañeras o compañeros así de frente y cuando nos toca aparte, nos mandamos mensajes por WhatsApp, otras veces estoy viendo pasar la gente” (E8, 2019). El uso de celulares y la consulta de redes sociales a decir de los entrevistados, solo lo hacen en sus tiempos libres, aunque hay quienes reconocen que el tiempo dedicado rebasa al tiempo que tienen de descanso.

- *Molestia y enojo ante la desigual carga de trabajo entre quienes hacen lo que les corresponde y quienes disminuyen su rendimiento.* Se detectó que cinco trabajadores expresan un sentir de malestar emocional ante la desigual carga de trabajo que les asigna el supervisor, ya que, quienes no cumplen con sus tareas, estas son asignadas a otro compañero que sí cumple con ellas. Así lo manifestó uno de ellos: “me molesta porque la carga de trabajo no es pareja, a todos nos pagan por dar un servicio y obvio, si alguien no hace su parte, me ponen a ayudar a mí y el trabajo es doble” (E10, 2019). Ante esta desigualdad de tareas, en un inicio, causa molestia en los trabajadores, y en luego de un tiempo, tres de ellos optaron por reducir su empeño en el trabajo para que no les aumentaran la carga laboral.

Resultado de lo anterior, sobresale, por un lado, relaciones interpersonales fracturadas, especialmente entre los trabajadores y sus jefes inmediatos, la complicidad entre quienes sugieren no esmerarse en su trabajo ante la solidez de una estabilidad laboral y desacuerdos ante la desigual carga de trabajo. A partir de esta información se identificaron temáticas a considerar en el taller de intervención enfocadas en atender su experiencia en el trabajo y mejorar las relaciones interpersonales en el entorno laboral. El acercamiento a las necesidades de la población favoreció la reflexión acerca de la complejidad de la problemática y las aristas que interconectan actividades, recursos y actitudes del personal entrevistado.

Pregunta de intervención

¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores del área de mantenimiento que disminuyen su productividad para favorecer su crecimiento laboral?

4. Objetivo general

Que los trabajadores del área de mantenimiento mejoren sus relaciones interpersonales a partir de su experiencia en el trabajo y la disminución de su productividad, para favorecer su crecimiento laboral.

Objetivos particulares

- Que los trabajadores del área de mantenimiento compartan su experiencia en el trabajo relacionada con la disminución de su productividad.
- Que los trabajadores se reconozcan con habilidades y capacidades para favorecer su crecimiento laboral.

Supuestos

- El entorno laboral es un espacio que favorece el crecimiento personal por medio de las habilidades y capacidades del ser humano.
- El desempeño laboral está relacionado con la experiencia personal y la experiencia en el trabajo.

Prejuicios

Considero que pueden existir los siguientes prejuicios:

- Se pudiera considerar que le dan más importancia a otro trabajo que algunos tienen fuera de su jornada laboral (buscan la manera que no los detecten) por considerar que tienen buenas prestaciones y la seguridad de su sueldo mientras que en los otros trabajos cumplen con los objetivos asignados para ser retribuidos con un pago.

- Al tener otro trabajo dividen las fuerzas del cuerpo y mente durante el día para lograr cumplir con ambos.
- Las y los compañeros que disminuyen su rendimiento laboral es porque buscan una tranquilidad con el menor esfuerzo, al fin y al cabo, reciben un pago fijo.
- Las personas que no tienen plaza base buscan obtenerla demostrando todo su esfuerzo y esmero, quedando bien con los jefes para lograrlo.
- En ocasiones se esmeran en el otro trabajo y en el fijo bajan su rendimiento por estar ya agotados.
- Por otra parte, las mamás solteras y no solteras, la mayoría tienen un trabajo extra en su hogar que es atender la casa, los hijos y hasta el esposo, mostrando cansancio.
- Durante el trayecto laboral llaman a sus hijos para dar seguimiento a sus atenciones siendo visores de todas sus actividades, logrando esta meta por medio de llamadas o mensajes.

5. Fundamentación teórica

Este documento tiene por objetivo mostrar un panorama de los estudios enfocados al tema de los jóvenes, productividad, condiciones de trabajo y Desarrollo Humano. Para ello, se realizó una búsqueda de textos científicos, entre ellos están artículos, capítulos de libros, libros y ponencias en congresos. La intención de revisar la literatura disponible es mostrar la pertinencia de la propuesta de intervención y explicitar su aporte al campo de estudio de los jóvenes y el empleo. Para ello, el documento se apoyó en los grandes ejes que estructuran la problemática de estudio, como son: jóvenes en el empleo, condiciones laborales, satisfacción laboral, productividad y Desarrollo Humano.

El tema de los trabajadores jóvenes en el mercado de trabajo ha sido de gran interés para las distintas disciplinas. Sobresale la Sociología, la Psicología y en menor medida Salud y Administración. Asimismo, se encontraron estudios realizados en España y en Latinoamérica, donde resaltan países como México, Argentina y Chile. También se

localizaron trabajos referentes a algunas localidades en el Estado de Jalisco en torno al tema.

Condiciones laborales en los trabajadores jóvenes

En los estudios del mercado de trabajo y jóvenes pusieron énfasis en las condiciones laborales. Además, se encontró el estudio de Salvia y Tuñón (2005), quienes refieren que las altas tasas de precariedad y desocupación juvenil expresan problemas asociados al choque entre las expectativas desmedidas de los jóvenes y las expectativas más realistas y dependientes de las condiciones macroeconómicas de las empresas; a lo cual se agrega la existencia de una legislación poco flexible y favorable para dar lugar al ingreso de jóvenes sin experiencia laboral.

En la misma línea nos hace referencia Salvia y Tuñón (2005), que como el desempleo constituye una contrariedad importante para un joven en términos psicológicos, la multiplicación del problema entre amplios sectores de la población en edades jóvenes da cuenta de una situación particularmente grave: la incapacidad del sistema económico y político-institucional de una sociedad para brindar a las nuevas generaciones condiciones adecuadas de realización e integración social. Debe tenerse en cuenta que las condiciones de vida presentes de los jóvenes constituyen una clara señal no sólo del presente de un país sino también de sus potencialidades de desarrollo en el futuro. Y refieren que, en la actualidad, los jóvenes en el mundo se ven expuestos a mayores tasas de desempleo y precariedad laboral que los adultos, uniendo comentarios de otros autores como Alonso (2005) hacen referencia a este punto donde mencionan que los trabajadores de mayor edad reconocen grado de satisfacción alto en comparación con otros trabajadores que en la actualidad, los jóvenes en el mundo se ven expuestos a mayores tasas de desempleo y precariedad laboral que los adultos.

Luego Salvia y Tuñón (2005), hacen referencia sobre los factores socioeconómicos, donde consideran los desajustes generados entre la oferta y la demanda de empleo como consecuencia de los ciclos económicos y de las transformaciones operadas sobre la estructura productiva. Así mismo informan que los jóvenes componen el sector más

vulnerable desde el punto de vista ocupacional y de formación para el trabajo frente a los shocks macroeconómicos. Siguiéndolos en este contexto, comentan que un motivo importante lo constituye su menor costo de despido, pero también la desaparición de pequeñas y medianas empresas en donde los jóvenes es habitual que inicien su proceso de formación en el trabajo.

También por su parte, Oliveira (2006), realizó un análisis sobre el trabajo actual de los hombres y mujeres, (jóvenes de 12 a 29 años) que desempeñan actividades asalariadas. Oliveira (2016) focalizó en dos aspectos: 1) evaluar la calidad de la inserción en el mercado de trabajo mediante la construcción de un índice de precariedad/calidad de los empleos y, 2) examinar la importancia relativa de diferentes tipos de factores (socioespaciales, laborales, familiares e individuales) que contribuyen a comprender el mayor o menor grado de precariedad laboral en los jóvenes.

Posteriormente Oliveira (2006), comenta que México se caracteriza por una acentuada heterogeneidad laboral. Los trabajadores asalariados coexisten con los no asalariados (patrones, por cuenta propia, no remunerados), la gran empresa con los micro establecimientos, los sectores más modernos de los servicios con los vinculados a la economía de subsistencia, los empleos formales con las actividades informales (Roberts, 1996; Castel, 1998, Pérez, 2003a y 2003b; Mora, 2006), refiere sobre la precariedad de las relaciones laborales, comentando que al contribuir al aumento de la inseguridad laboral, a la falta de protección social y a la reducción de los salarios, expone a amplios sectores de trabajadores a una situación de vulnerabilidad, o incluso de exclusión laboral, al erosionar las vías de integración social debilitando los mecanismos de construcción de la ciudadanía social.

Oliveira (2006), hace énfasis en comentar que al igual que otros autores, consideran que el proceso de precariedad del trabajo asalariado, en el marco del proceso de globalización, constituye un rasgo estructural del modelo económico que recurre a la desregulación de los mercados laborales para reducir los costos de producción mediante el abaratamiento de la fuerza de trabajo y aumento de su productividad, argumenta que los estudios realizados a partir de datos censales, de encuestas laborales y de la

Encuesta Nacional Juvenil (2000), les dieron un panorama amplio acerca del trabajo juvenil en el país, continúa con la investigación comentando que los aspectos tratados comprenden, entre otros, los niveles de participación económica de los jóvenes, las características sociodemográficas de la población activa juvenil, así como las condiciones laborales del primer trabajo y del trabajo actual (captado en el momento de la encuesta).

Según Oliveira (2006), comenta que se destacan de igual forma las diferencias por sexo y grupos de edad de los jóvenes trabajadores, y los cambios ocurridos en su inserción laboral en diferentes momentos en el tiempo. Y concluye en su párrafo diciendo que la atención especial se da a la relación entre educación y trabajo. En otras líneas, menciona que en el estudio de la precariedad/calidad de los empleos procedieron por etapas, elaboran primero un índice para medir la precariedad/calidad de las condiciones laborales; enseguida tomaron en cuenta los niveles salariales. Y refiere que consideraron que se cobra relevancia examinar los niveles de remuneración como una dimensión aparte de las condiciones laborales para captar las discrepancias existentes entre ambos aspectos (Oliveira, 2006).

En cambio, la investigación de Weller (2007), examinó las características, tensiones y desafíos de la inserción laboral de la juventud latinoamericana. Weller (2007), expone que la diversidad de condiciones de trabajo es resultado de las diferencias en el nivel educativo, el género y las características del hogar, entre otras cosas. Este autor señala que, para mejorar la inserción laboral es conveniente fomentar el espíritu emprendedor y la equidad de género. Por el lado de la oferta laboral, refiere que destacan la reducción del crecimiento demográfico, el aumento del nivel educativo de las nuevas generaciones y la progresiva integración laboral de las mujeres jóvenes. Menciona que todas estas tendencias pueden favorecer una inserción laboral más productiva y equitativa de las nuevas generaciones.

Además, Weller (2007), argumenta que, por el lado de la demanda, habría que resaltar la creciente integración comercial y financiera que, en forma directa o indirecta, intensifica la competencia en los mercados. Por otra parte, refiere que las empresas pueden responder de diferente manera a la presión de una competitividad siempre en alza; una

de las respuestas que probablemente tendrá una creciente gravitación es la de incorporar nuevas tecnologías y nuevos procesos organizativos. Weller (2007), menciona que, en conclusión, para mejorar la inserción laboral de los jóvenes es necesario establecer un círculo virtuoso entre un contexto más favorable donde destacan las condiciones macroeconómicas que estimulan el crecimiento económico y por ende la demanda laboral, una nueva institucionalidad del mercado de trabajo y un reforzamiento del capital humano, social y cultural de los jóvenes, sobre todo de aquellos en situación de desventajas.

Asimismo, comenta que las medidas para mejorar las condiciones de la inserción laboral de las mujeres jóvenes, estimular el espíritu emprendedor y crear empleo harían una importante contribución complementaria. Así se generarían y aprovecharían más oportunidades de iniciar trayectorias laborales ascendentes y de reducir las profundas desigualdades que caracterizan a la región.

En otro orden de ideas, un aspecto que llama la atención es precisamente la manera en que se estudian las condiciones laborales. Al respecto, Jacinto, Wolf, Bessega y Longo (2016) refieren que las formas en las que los jóvenes se insertan en el trabajo exigen complejizar los enfoques para explicar su inserción más allá de sus condicionantes estructurales y los “factores” asociados.

Los autores puntualizan en la importancia de preguntarse ¿qué es un buen trabajo? Y responder a partir de un enfoque multidisciplinar que muestre las distintas aristas que ello implica. Posteriormente mencionan que, antes la inserción laboral de los jóvenes simplemente podía definirse como el momento en que un joven accedía a un empleo sobre la base de los saberes y/o credenciales adquiridas durante su escolaridad. Ellos dicen que podría decirse que la inserción no era un proceso sino un momento.

Jacinto, Wolf, Bessega y Longo (2016), también comentan que el fenómeno de la transición laboral de los jóvenes ha sido examinado desde diversos enfoques teóricos y metodológicos. Además, que muchas investigaciones en el medio han privilegiado el análisis estadístico de la inserción, mostrando la evolución de los perfiles y el conjunto de factores individuales, sociodemográficos y económicos (edad, sexo, situación familiar,

formación, calificación, historia profesional, etc.), hacen referencia que las sociedades actuales impulsan a los jóvenes (a todos en realidad...) a dotarse de un discurso sobre ellos mismos, sus competencias y su proyecto, sobre su experiencia pasada y perspectivas futuras, y a expresar mediante el discurso la articulación de todos estos elementos. Esta puesta en escena de sí, que pretende ser coherente, legítima y satisfactoria, es decisiva para el acceso al reconocimiento social, implicando la estima de sí, la cooperación con los otros, y la inscripción en la vida social (empleo y ciudadanía especialmente) (Dubar, 2002) a quienes ponen como referencia.

Trabajadores jóvenes y precariedad laboral

La precariedad laboral es un aspecto recurrente en las condiciones de trabajo en los jóvenes. En este sentido, Pozos y Morales (2005), mencionan que el empleo es una actividad que propicia la interacción entre los individuos en un lugar común y proporciona identidad, facilita los contactos entre diferentes tipos de trabajadores y la integración de redes sociales, y anima la participación de los jóvenes en acciones colectivas. Sin embargo, los autores consideran que, por el tipo de empleos que desarrollan y por sus condiciones laborales, el trabajo es un factor de exclusión más que de integración. Argumentan que a partir de los decenios de 1970 y 1980 el desenvolvimiento de la economía de esta entidad empezó a variar su ritmo y a modificar su patrón de desarrollo.

Pozos y Morales (2005), reportan que lo primero que ocurrió fue una desaceleración en su crecimiento en la década de 1970, que se conectó con la crisis de 1982. En 1970, 7.1% del PIB nacional correspondía a la entidad, para 1980 esta proporción se había reducido a 6.6%, justo cuando otras entidades vivían momentos de auge; comentan que como ocurrió, y dan ejemplo, con el Estado de México. A escala nacional, las tasas de crecimiento de la economía en la segunda parte de la década de 1970 eran muy superiores a las del estado, el PIB del país crecía a 7.0% mientras que Jalisco lo hacía a 4.6% (INEGI, 1996). Por otra parte, argumentan que encontraron evidencias de que la industria electrónica, caracterizada por el uso de tecnologías de punta en sus procesos productivos, tiende a contratar mano de obra joven para los puestos que requieren mayor

calificación, pues más de 50.0% de estos empleados se localizan entre los grupos de edad que van de 25 a 34 años; siguiendo en importancia el grupo de empleados de edad madura, que suman 45.0%, como conclusión informan que con base en las evidencias que les dio la investigación del segmento del mercado de trabajo no manual, en una industria electrónica de tipo maquiladora, instalada en la ZM de Guadalajara, pudieron inferir en algunas variables que les pueden brindar una imagen de cómo se estructura este segmento del mercado de trabajo, en la industria electrónica instalada en la localidad.

Por la misma línea, Pineda y Chapa (2005), realizaron un estudio en tres regiones poco urbanizadas en el estado de Jalisco, con el fin de analizar la relación educación-trabajo en jóvenes, para ello, revisaron datos de la encuesta de indicadores de empleo, bienestar y pobreza, levantada en 2001 en la Universidad de Guadalajara. De la cual analizaron la población de 12 a 24 años, en función de su escolaridad, estado civil, rama de actividad en que se ocupan, y algunas condiciones laborales, como el ingreso medido en salarios mínimos y las prestaciones que se les otorgan. Pineda y Chapa, (2005) encontraron que los jóvenes de este estudio se encuentran relegados por vivir en zonas poco desarrolladas, con escasas alternativas educativas y laborales, por ser muy jóvenes y porque apenas están empezando su vida laboral. En consecuencia, entre las condiciones laborales destacan las pocas o nulas prestaciones, ganan poco o incluso nada, aunque cumplen jornadas laborales parecidas a las de los adultos.

Pineda y Chapa (2005), hacen referencia en cuanto a la “Juventud” se refiere al periodo del ciclo de vida en que las personas transitan de la niñez a la condición adulta, y durante el cual se producen importantes cambios biológicos, psicológicos, sociales y culturales. La gran mayoría sufre salarios reducidos: un 72.9% de los jóvenes obtienen dos salarios mínimos o menos, esto es más significativo en el primer rango de edad (12 a 19 años).

Pineda y Chapa (2005), dan como reflexión que, entre los jóvenes que habitan en áreas rurales y ciudades pequeñas la situación es difícil, pero lo es más cuando tienen menos de 20 años de edad. No hay duda de que los jóvenes que viven en estas regiones se

encuentran relajados por partida doble: por vivir en zonas poco desarrolladas, con escasas alternativas educativas y laborales, y por ser muy jóvenes y apenas estar empezando su vida laboral. Comentan que, para las mujeres, además existe, una tercera dificultad: importantes diferencias de género, que marcan su exclusión de algunos sectores, así como la diferencia en sus remuneraciones salariales. Y por último mencionan que los jóvenes que se han incorporada al mercado laboral no urbano lo han hecho bajo condiciones muy desfavorables, con muy pocas o nulas prestaciones, ganan poco o incluso nada, aunque cumplen jornadas que solo se les da a personas mayores.

En relación con la disminución de condiciones laborales, Hernández, Navarro y Piñón (2005) analizaron un hecho que se acentúa cada vez más: si bien la tasa de desempleo en México es baja en relación con las de otros países, el tipo de empleos que prevalecen se caracterizan por una acentuada tendencia a la inestabilidad y a la pérdida de su calidad. A nivel regional, en algunas zonas semi-urbanizadas es evidente la acentuada tendencia a la inestabilidad y a la pérdida de calidad. Sobresale precisamente que, la calidad del empleo es aún más precaria que en las áreas metropolitanas, muestra de ello es que, en las zonas semi urbanas, el 80% de los trabajadores no tiene un empleo seguro dado que no cuenta con un contrato laboral o, en el mejor de los casos, confía en un contrato verbal, y por ende carece de acceso a la seguridad social.

Hernández, Navarro y Piñón (2005) aluden ante las constantes crisis o inestabilidad económica, se afecta a hombres y mujeres jóvenes, aunque las autoras afirman que esta situación se acentúa aún más en las mujeres que participan en el mercado de trabajo. Este trabajo intenta dar cuenta de las transformaciones recientes que se han realizado en tres regiones de Jalisco (Centro Rural, Sur y Costa sur). El estudio tiene como eje el contrastar el funcionamiento de este en un área urbana, como es la zona metropolitana de Guadalajara, con tres regiones semi-urbanizadas del estado de Jalisco. El documento que presentaron Hernández, Navarro y Piñón (2005), se organiza en tres apartados, en el primero se explica la tendencia del mercado a modificar la estructura de las ocupaciones y la paralización en empleos de baja y alta remuneración; en el segundo se examina la precarización en el empleo con base en tres indicadores, esto es, las

presentaciones que recibe la mano de obra, los salarios y el tipo de contrato laboral que se establece y el tamaño de las unidades productivas; en el tercero se analiza la feminización del mercado laboral en la región.

Hernández, Navarro y Piñón (2005), mencionan que los cambios más importantes en pueden apreciarse en dos tipos de actividades: primero, en los trabajadores no manuales más calificados como son los profesionistas y técnicos, funcionarios y personal directivo; en segundo término, el aumento significativo de ocupaciones de comerciantes, vendedores y similares en la estructura ocupacional. Otra característica de estos cambios ha sido la aceleración de la terciarización de la fuerza de trabajo urbana (Hernández, Navarro y Piñón, 2005)

Por otra parte, Cardenal (2006), hace una crítica a la relación entre formación escolar y habilidades en los jóvenes para posicionarse en un empleo. Hace énfasis en la segmentación laboral y en la devaluación de certificados escolares como parte de los procesos que han intensificado la precariedad laboral. Cardenal (2006), expone los procesos que han conducido en España a la precarización del empleo juvenil, especificando las consecuencias de éstos para las trayectorias de inserción laboral de jóvenes con distintos niveles de cualificación. En segundo lugar, refiere que se examinan los discursos elaborados por universitarios recién titulados al relatar sus primeras experiencias en el mercado de trabajo.

Cardenal (2006) argumenta que a causa de la implantación tardía (en comparación con lo ocurrido en los países europeos más avanzados) del modelo universalista en España conlleva un solapamiento de ésta con la crisis de empleo que viven los países occidentales a partir de los años setenta, pero Cardenal (2006), afirma que, por ello, el crecimiento progresivo y generalizado del nivel educativo de los jóvenes se produce de forma paralela al deterioro de sus condiciones de acceso al trabajo asalariado. Es por ello por lo que concluye relatando que con el efecto de la realidad sobre las estrategias de los actores que percibe, sobre todo al reconstruir sus trayectorias biográficas y analizar sus relatos, argumentando que, en las entrevistas, se comprueba que los estudios, que

son vistos sobre todo como una inversión, conservan su prestigio como potenciales proveedores de status.

El mismo Cardenal (2006) menciona que, a falta de una constatación práctica de la eficacia de la credencial, lo que se expresa, más que confianza, es fe en el valor de la educación. Convertido el título universitario en el punto de partida de un proceso de búsqueda fatigosa del lugar social que promete, la toma de conciencia de la verdadera dimensión de los obstáculos implica una revisión, una puesta al día de los proyectos iniciales y un balance de las inversiones hechas (económicas, pero, también, sociales y emocionales) para situar la recompensa en el terreno de lo posible. Afirmando que de ello implica, para algunos, asumir “suelos” profesionales que no se habían imaginado y, para otros, realizar nuevas inversiones en formación.

En la misma línea Cardenal (2006) menciona que, en cualquiera de los casos, la fe en la educación sirve para aguantar el tirón, para mantener el ánimo frente a la decepción que suponen el desempleo, los trabajos precarios y el subempleo. La adaptación a la realidad implica, en definitiva, un ajuste que es un compromiso nuevo con uno mismo y sus proyectos. Y por último menciona que se trata de un proceso inverso al de estudiar la carrera: hay que despedirse de las expectativas forjadas e ir aceptando la posibilidad de bajar de posición social.

Por otra parte, un papel muy importante que se juega en lo laboral es la inserción en jóvenes. Al respecto, Horbath, (2004) menciona que realizó una evaluación de la primera incorporación que hacen los jóvenes al mercado de trabajo, reconociendo que este grupo poblacional obtiene su primera experiencia laboral en un marco de flexibilización, tal que, permite la vinculación de trabajadores menores de edad a la actividad productiva como estrategia de sostenimiento de la competitividad y de reducción de costos laborales unitarios. Además, comenta que los jóvenes en México, al igual que en muchos países latinoamericanos y del mundo subdesarrollado, afrontan el brusco cambio de la etapa escolar hacia la vida activa.

Además, Horbath menciona que, a pesar de los lentos avances realizados en materia educativa, el mercado de trabajo no es capaz de generar fluidamente empleos de calidad suficiente a la población entrante al mercado. Y que la dinámica del empleo se basa en el crecimiento de sectores de baja productividad, principalmente el autoempleo y la microempresa, refiriendo que ritmo de crecimiento del empleo no ha sido el deseado cuando se trata de los jóvenes. Y afirma que el empleo depende fundamentalmente del ciclo económico y el comportamiento de la demanda agregada, por lo que en un marco de recesión no es viable aumentar empleos para los jóvenes y esto frena la generación de los empleos a quienes tratan de incorporarse por primera vez al mercado de trabajo. Aunque comenta que así, el joven que incluso llega a terminar una carrera universitaria y tiene que encarar una primera búsqueda laboral sin haber adquirido experiencia previa suele convertir ese trance en toda una hazaña para poder colocarse en un empleo formal dentro de la profesión elegida o campo de estudio. Pero también dice que la falta de experiencia es uno de los famosos argumentos que los propios empleadores utilizan para flexibilizar aún más una franja de la fuerza de trabajo calificada, a tal grado que luego justifican la falta de correspondencia entre calificación académica y mercado laboral como un problema estructural del mercado de trabajo Horbath, (2004).

Y para finalizar Horbath dice que el truncamiento de la escolaridad es visible en el grupo de jóvenes en su primer empleo. La baja escolaridad de 8.3 años escolares así lo refleja, con una gran mayoría que reportó no continuar estudiando. Y que el rezago escolar es evidente entre los jóvenes, y la frecuencia de no terminar sus estudios constituye un patrón que sigue siendo la preocupación número uno como elemento clave para lograr un posicionamiento mejor dentro del mercado de trabajo (Horbath, 2004)

Satisfacción laboral e identidad de los jóvenes en el trabajo

Un aspecto fundamental en los jóvenes es la satisfacción laboral, en particular, cuando laboran en organizaciones, puesto que favorecen el buen funcionamiento y el aprovechamiento de los recursos. En este sentido, Alonso (2008), realizó un análisis para indagar si existen diferencias en la percepción de la satisfacción laboral entre el personal

administrativo y el de servicio, obteniendo como resultado un nivel más alto de satisfacción laboral en las mujeres. En este sentido, Alonso (2008) comenta que los trabajadores de mayor edad, con más antigüedad con un contrato de interino, también registran un grado de satisfacción alto en comparación con otros trabajadores. Y por otro lado argumenta que, desde el punto de vista de la psicología, el trabajo proporciona salud física y mental, entretenimiento, prestigio, contactos sociales y es una fuente de realización personal (Alonso, 2008). Por ello, muchas veces la insatisfacción laboral tiene efectos nocivos sobre la productividad del individuo. Argumenta Alonso, que existen datos disponibles que muestran la importancia de los aspectos laborales en la salud física y mental de los trabajadores.

La satisfacción laboral está muy ligada a la identidad, en especial cuando se trata de jóvenes, puesto que las condiciones de trabajo pueden mermar su desempeño laboral pero no lo determinan. Así lo demuestra el estudio de Agulló (1998), quien analizó la articulación entre los jóvenes, el trabajo y la identidad. El autor sostiene que las críticas condiciones socioeconómicas están situando a la juventud en una posición social de marginación y precariedad cada vez más acentuada. Agulló (1998) para su estudio se apoyó en una metodología cualitativa para analizar las concepciones, valoraciones y significados que distintos colectivos juveniles poseen sobre el trabajo. Encontró que el trabajo sigue ocupando un lugar central para la gran mayoría de jóvenes en todas las variables consideradas, es decir, el origen socio familiar, el hábitat, la edad, el sexo, el nivel educativo, el estado civil, y el tipo de experiencia laboral.

Insatisfacción de los trabajadores en el entorno laboral

La insatisfacción en el trabajo está ligada directamente con la disminución de la productividad en las organizaciones. Al respecto, se encontró el trabajo de Mansilla, García, Gamero y Congosto (2010) quienes indagaron, desde la perspectiva de la salud, acerca de las patologías de los trabajadores como consecuencia directa del trabajo influenciadas por la satisfacción/insatisfacción laboral. En particular, indagaron si la insatisfacción laboral del trabajador influye en la demanda de adaptación/cambio de

puesto de trabajo por motivos de salud. Para ello, recurrieron al método cuantitativo, recurrieron al test Escala para medir la Satisfacción Laboral, y revisaron informes de especialistas. Se enfocaron en funcionarios y personal de base del Ayuntamiento de Madrid, que han solicitado cambio de puesto de trabajo por motivos de salud.

Entre sus resultados destaca que, hay una correlación entre la enfermedad y la insatisfacción laboral. El estudio mostró que la solicitud de cambio de puesto, además de estar acompañado por consecuencias en salud, también se presenta conflictos en el liderazgo. Esta situación se observa a través de la insatisfacción laboral mediante, ansiedad, jaqueca u otras dolencias físicas, el absentismo injustificado y la falta de motivación.

Por su parte, Granda (2006), mostró interés en determinar en qué medida la insatisfacción laboral se asocia al bajo rendimiento laboral en una organización. Como factores constituyentes de la insatisfacción laboral se consideraron los siguientes: la insatisfacción con el puesto; la insatisfacción con la empresa; la insatisfacción con el salario; la insatisfacción con la política de promociones y la insatisfacción con el jefe o supervisor. Entre los resultados, Granda (2006), encontró una relación significativa entre la insatisfacción laboral en sus diversos factores con el rendimiento del trabajador. Recomienda evaluar el clima laboral en las empresas para identificar las variables que inciden en el bajo rendimiento y en la insatisfacción laboral.

Mientras que, Quintero, Africano y Faría (2008), realizaron un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago (VADECOL). Para este estudio se recurrió al método cuantitativo. La muestra fue de 45 trabajadores, se utilizó la técnica de muestreo probabilística. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 36 preguntas con cinco alternativas de respuesta. Se concluyó que el clima organizacional no es productivo ni satisfactorio para un buen desempeño laboral debido a que el personal está parcialmente motivado, ya que, a pesar de tener incentivos, el

pago otorgado por la empresa no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de estos.

El ambiente de trabajo que encuentran los trabajadores es bueno y no perciben mucho estrés en el desarrollo de sus labores. Por consiguiente, se muestra una satisfacción por fases, en las condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, reconocimientos, entre otros, pero un mayor grado de insatisfacción por la falta de un salario justo, lo que ocasiona que el trabajador se sienta insatisfecho. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva manifestada en el sabotaje.

Otro estudio encontrado en relación con la insatisfacción laboral es el trabajo de Mansilla (2004), quien puntualizó en el síndrome de amotivación laboral, cuyo origen se encuentra en el sistema para la promoción del trabajador en su carrera profesional y en la competencia de la organización y dirección de la empresa. El autor sostiene que el trabajador suele atravesar tres fases: en la primera predomina la ilusión por la actividad laboral, en la segunda el desánimo con el trabajo, y en la tercera fase, aparece la tríada: amotivación laboral, falta de compromiso con el trabajo e insatisfacción laboral, aunque también es frecuente que se vea alterado el autoconcepto y el locus de control del trabajador, lo que conlleva que se vea afectada no sólo la tarea y actividad profesional sino también el contexto laboral y las relaciones interpersonales en el trabajo.

Trabajo y Desarrollo Humano

En cuanto a los documentos revisados en torno al tema de trabajo y Desarrollo Humano, se encontraron tesis y documentos de obtención de grado donde se coloca el énfasis en la recuperación de la experiencia formativa de jóvenes y su inserción laboral; las condiciones laborales y el potencial humano; así como los procesos de comunicación en la organización para facilitar la satisfacción laboral.

Por su parte, Silva (2017) realizó un trabajo en un sector de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) caracterizado por el rezago educativo, bajos niveles de escolaridad y empleabilidad, carencia de empleos dignos, tejido social debilitado, violencia, entre

otros; colocando a la población que en él habita en situación de vulnerabilidad. En el año 2015 el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente puso en marcha el Programa de Inserción Profesional y Empleo de la Universidad, para atender el tema de la empleabilidad con jóvenes, ya sea por su falta de estudios, poca cualificación o prejuicios negativos que les rodean. A este programa se sumó Silva (2017). para, quienes son un grupo particularmente vulnerable ante la realidad de desempleo.

Desde una mirada del Enfoque Centrado en la Persona (ECP), Silva (2017) llevó a cabo un taller con el propósito de recuperar la experiencia vivida en la etapa de formación de un programa de orientación laboral de un grupo de jóvenes de entre 15 y 27 años que habitan en las colonias pertenecientes a la Red de Centros del Cerro del Cuatro, en el polígono sur de la ZMG. Dicho taller, invitó a la toma de conciencia de su experiencia para que los participantes aprehendieran su significado y dieran cuenta de ella. Así mismo, la intervención permitió conocer la manera en que los jóvenes se viven frente al desempleo y/o deserción escolar. Los efectos del taller hablan de una transformación en su vivencia.

Asimismo, se encontró el trabajo de Novelo (2018), quien parte de tomar en cuenta el contexto social y laboral México para indagar acerca de las condiciones laborales y su posible relación con en el acrecentamiento de los recursos de las personas en la etapa productiva (24 y 40 años de edad). Novelo (2018) se apoyó en la metodología cualitativa y aplicó entrevistas fenomenológicas a 5 personas que desempeñan actividades laborales en diversas empresas de la localidad. Entre los hallazgos, Novelo (2018) resalta la importancia de comprender la situación del trabajador, particularmente en cuanto a la experiencia laboral que tiene y los significados que le atribuye. Esto es más relevante - en el sentido de favorecer el potencial personal y laboral-, que el tipo de contratación, el reconocimiento de la antigüedad laboral, el establecimiento de jornadas, horarios y tareas fijas y estables, entre otras cuestiones. En consecuencia, las condiciones de trabajo por sí mismas, no son promotoras del desarrollo de las personas, ya que deberán favorecer experiencias de crecimiento, especialmente, cuando se relacionan con su sentido de vida.

Por su parte, Soto (2019) trabajó el tema de la insatisfacción laboral en las organizaciones. Esta autora coincide con la postura de este trabajo al señalar que la insatisfacción laboral tiene implicaciones tanto a nivel personal como organizacional. El trabajo lo realizó en una organización del ramo tecnológico en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Para ello, se apegó al método cualitativo y realizó un taller donde participaron 12 empleados, hombres y mujeres entre los 23 y 54 años de edad. Soto (2019) abordó temas como la mala comunicación, el tipo de liderazgo, la ausencia de cohesión al interior de los grupos y la cultura organizacional. Entre los resultados encontró que el nivel de satisfacción laboral que percibían los participantes se vio modificado de una manera positiva a través del desarrollo de una nueva manera de ser y estar que los participantes desarrollaron a lo largo del taller. Estos cambios en el comportamiento de los integrantes del grupo permiten contribuir a la creación de un entorno distinto, del que pueda participar y apropiarse con responsabilidad, con el cual se sienta comprometido, pues es capaz de reconocer la preocupación e interés de la organización por la persona, creando los espacios y proporcionando los recursos para este tipo de actividades.

El Desarrollo Humano como un campo que facilita el potencial de las personas

De acuerdo a toda esta literatura que hacen énfasis en los jóvenes, la precariedad laboral, así como la satisfacción de insatisfacción laboral, permite mostrar desde una perspectiva más amplia, los distintos acercamientos metodológicos de acuerdo con disciplinas, países y regiones de estudio, al mismo tiempo se reconoce que, muchas de esta información es necesario continuar con la búsqueda de textos académicos para dar cuenta de estudios enfocados a la satisfacción laboral de los jóvenes en las organizaciones, así como el Desarrollo Humano.

Desarrollo Humano es uno de los conceptos más versátiles de la psicología humanista contemporánea. Puede ser entendido desde perspectivas antropológicas individuales y sociales o puede ser abordado como objeto de estudio de la psicología y de la educación. Puede ser considerado un período avanzado en la evolución de los seres vivos o una cadena de eventos identificables en las vidas de todos los hombres. Puede ser visto como el conjunto de los valores que

promueve la psicología humanista o como la meta de todos los procesos educativos. Desde una perspectiva filosófica lo que favorezca el desarrollo personal integrado de los individuos, los grupos y la sociedad puede ser el criterio de la ética (Lafarga, 2010, p.15).

El aporte de este proyecto de intervención a los estudios laborales desde la mirada del Desarrollo Humano es buscar la importancia de esta problemática como un tema pertinente para la intervención, la cual reside en considerar el espacio laboral como una oportunidad para el crecimiento personal y laboral, donde las personas pueden desarrollar sus habilidades y mejorar su calidad de vida. Por otra parte, Lafarga (2010) menciona que el Desarrollo Humano es uno de los conceptos más valiosos y puede ser considerado en un período avanzado en la evolución de los seres vivos o una cadena de eventos identificables en las vidas de todos los hombres. Así mismos comenta que “puede ser observado como un conjunto de los valores que promueve la psicología humanista o como la meta de todos los procesos educativos” (Lafarga, 2010, p.15). Todo esto lo pueden ver desde una mirada filosófica y esto refiere que favorece el desarrollo personal integrado de los individuos, los grupos y la sociedad la cual puede ser el criterio de la ética (Lafarga, 2010).

Lafarga (2010) refiere que haber aportado en propuestas sustentadas en la hipótesis básica del Enfoque Centrado en la Persona, y para ello “el Desarrollo Humano se ha venido entendiendo en México como una filosofía del hombre, de la sociedad y de las relaciones interpersonales que pone énfasis en la vida, en la salud y en la autodeterminación. También como una disciplina científica fundamentada en la experiencia y en la investigación, que estudia los mecanismos del proceso evolutivo en el ser humano, así como las condiciones externas e intrapsíquicas que favorecen u obstaculizan el crecimiento personal” (Lafarga, 1996, p.35).

Por otra parte, pero en la misma línea Lafarga (2010) comenta que “promueve el incremento del potencial biopsicosocial y espiritual de las personas y de la sociedad, a través de la satisfacción integral y armónica de las necesidades de todos” esto como “un estilo de vida caracterizado por la empatía, el afecto incondicional y por la congruencia

de los pensamientos, los sentimientos y la conducta con la palabra oral o escrita. Como el “desarrollo humano sustentable” propuesto por las Naciones Unidas (2000) que integra el desarrollo tecnológico y científico con el crecimiento personal (corazón del desarrollo) y la no discriminación genérica y racial” (Lafarga, 2010, p.37).

Desarrollo Humano, un campo de estudio pertinente para atender la disminución de la productividad en los trabajadores jóvenes del área de mantenimiento

Este proyecto de intervención parte del campo del Desarrollo Humano al colocar el énfasis en las personas y apoyarse en herramientas teórico-metodológicas que faciliten su desarrollo personal. Mediante el Enfoque Centrado en la Persona se pudo apreciar la necesidad de la *escucha activa* y la *comprensión empática*. En este sentido, el punto de partida para profundizar en la problemática de los jóvenes del área de mantenimiento que disminuyen su productividad es precisamente considerarlos como personas con libertad para tomar decisiones, con recursos variables y capacidades para hacerlo.

Asimismo, se considera que el ámbito laboral forma parte del entramado de ámbitos que se interconectan entre sí; es decir, el marco de referencia de los jóvenes es fundamental para facilitar su crecimiento personal desde el contexto laboral. Así, se concibe la realidad de estos jóvenes a partir de una mirada que considera su biografía, sus motivaciones, expectativas, así como su posición en el trabajo. Además, se toma en cuenta el contexto laboral como un referente donde se presenta su toma de decisiones y los aspectos que pueden facilitar su desarrollo personal.

El Enfoque Centrado en la Persona (ECP)

Dentro del campo del Desarrollo Humano, se retoma el Enfoque Centrado en la Persona de *Carl Rogers* puesto que, la experiencia de estos jóvenes es el punto de partida para profundizar en aquellos aspectos que intervienen en sus decisiones. Desde este enfoque (Rogers, 1951) la experiencia es un aspecto muy importante ya que, las personas al explicitar sus vivencias hacen consciente su realidad, identifican aspectos de los cuales

no eran conscientes e influyen en su desempeño laboral, pues no solo interviene el ámbito del trabajo, sino también aspectos biográficos.

Un rasgo a considerar en torno a la experiencia es que, en la intervención, el facilitador no emite juicios de valor hacia las experiencias (Rogers, 1951) que comparten los jóvenes del área de mantenimiento que disminuyen su productividad. Puesto que, el ECP considera que las personas tienen marcos de referencia variables debido a que están conformados por trayectorias de vida diversas (Rogers, 1951).

Implicación en el trabajo

La *implicación en el trabajo* tiene su base en los conocimientos con sus labores a realizar y experiencias de la implicación personal, es una manera de encarar la vida y establecer relaciones con uno mismo y con otros, implicando la forma de percibirnos a uno mismo y a los demás como seres humanos. Se remonta a todas las maneras de cómo fue educado, los espacios en los que se interactuó, la gente con la que se relacionó, sus costumbres, etc. Todo esto tienen injerencia en la toma de decisiones, en cómo habla la persona, cómo se viste, etc. y esto responde a una trayectoria de vida, a unas costumbres y ambiente donde creció esta persona, el espacio geográfico es punto fundamental ya que de ella contrae su formación, no están aisladas ya que con ellas se forma una persona que está inmersa en el ámbito laboral aportando y recibiendo costumbres y necesidades de una cultura organizacional de la cual trabaja con ciertos lineamientos ya preestablecidos.

Dentro de las lecturas revisadas, los autores no explicitan en el término de implicación en el trabajo, solo Oliveira (2006) menciona que el empleo es importante en las personas ya que tienen implicaciones culturales al cumplir con sus roles de proveedor y al facilitar un sentido de pertenencia a grupos, al tiempo que provee de referentes simbólicos de acuerdo con la actividad que realiza o el lugar donde labora. Anudando a esta cita es muy importante la implicación en el trabajo ya que el colaborador puede ser parte de las respuestas a realizar.

Dentro de la implicación personal, menciona Carretero (2015), sobre la concepción la cual pudiera entender a las experiencias que se viven las personas durante una trayectoria de vida y que toma un fenómeno que es útil en la implicación personal y que puede ser un sistema estructurado que incluye la historia de las personas desde las cuales percibimos y actuamos en consecuencia, la cual integra las experiencias pasadas (Carretero, 2015).

En este proyecto se entiende por *implicación en el trabajo* a toda persona que a diario se relaciona con sus labores y que en ellas encuentra cierto grado de satisfacción. Algunos factores que pueden contribuir a esta implicación es el género, ya que una mujer o un hombre casados o solteros, con hijos o sin ellos pudieran aportar a la fortaleza de su desempeño, por otra parte, influye las edades ya que con mayor edad suelen valorar su trabajo, otra de ellas es el nivel socioeconómico, por último y al igual que en la implicación personal está presente el lugar geográfico donde se desarrolló la persona.

Un rasgo que surgió a partir del acercamiento a las necesidades de la población de estudio es el énfasis en la relación interpersonal, ya que, la manera de relacionarse entre compañeros y, entre éstos y su jefe inmediato, remiten a poner atención a la manera en que se comunican y al modo en que desempeñan sus actividades en relación con los otros esta relación interpersonal permite que las personas tengan una participación con la otra u otras personas, que de alguna manera tienen esta necesidad humana para encontrar su satisfacción y es por ello que se considera en el ser humano como vital e imprescindible y desde su marco de referencia este núcleo interno de su valoración le permite la autorrealización, "Cuando el centro de valoración se encuentra en otras personas, el sujeto aplica la escala de valores de estas personas, que se convierten en el criterio de valoración del sujeto" (Rogers, 1985). Por otra parte, Rogers concibe a la relación interpersonal en la que la otra persona sea congruente en la relación, experimente una consideración positiva incondicional hacia y una comprensión empática del individuo y logre cierta comunicación de estas actitudes al individuo (Rogers, 1951).

Productividad laboral, plaza base, liderazgo y cultura organizacional

Es necesario retomar algunos conceptos teóricos adyacentes a la problemática que presentan los jóvenes del área de mantenimiento que disminuyen su productividad, los cuales están relacionados con el contexto. En cuanto a la *productividad laboral* se entiende como aquella tarea asignada por cada organización y da como resultado bienes y servicios que un trabajador produce en un período de tiempo determinado, puede medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado.

En este sentido un eje que se suma es la *plaza base*, la cual tiene diferentes connotaciones que ésta relacionado con un contrato laboral. El contrato de trabajo es el documento que acredita la relación laboral existente entre una empresa y un trabajador. En él, se establecen todas las condiciones laborales que van a determinar la actividad del trabajador en la empresa. De esta forma, el contrato determina el acuerdo al que han llegado un empresario y un trabajador, a que este último ocupe un puesto de trabajo a cambio de una contraprestación económica. Cuánto tiempo durará, las horas que trabajará al día o su salario, son algunos de los datos que deberá incluir un contrato de trabajo, seguido de las prestaciones que se dan dentro de las organizaciones y por la misma línea las relaciones sociales.

Al enfocarse en trabajadores que han disminuido su productividad dentro de una organización es conveniente tomar en cuenta el *liderazgo* puesto que reciben indicaciones de un jefe inmediato y dicho como liderazgo es parte fundamental en las organizaciones y para ello en la investigación de la organización a la que se está interviniendo está la presente este factor, el cual produce ciertos movimientos del personal que se desahogan en algunos líderes, entendiendo esto como la falta de oportunidad para la toma de decisiones en algunos trabajadores.

Interesa citar a Rodney y Matti (2000) quien hace distinciones en el tiempo de liderazgo, pero solo quiero distinguir lo que es un líder y liderazgo, el cual líder puede ser una persona que se halle ocupando una posición de autoridad, se le concede el derecho de tomar decisiones que afectan a los demás y liderazgo tiene que ver con la influencia sobre el grupo independientemente de la posición, permiten comprender mejor los procesos y

la dinámica de los grupos, etc. Liderazgo aplica para las personas con las que conviven y que ellos reconocen en otras o así mismas con actitudes de liderazgo y que facilitan que ellos desempeñen diferentes actividades con ciertos ritmos o que tengan ciertas prácticas durante la jornada laboral.

Al ubicar a los jóvenes del área de mantenimiento en una organización, es conveniente atender la *cultura organizacional* ya que relaciona los marcos normativos y culturales a las cuales se apegan los trabajadores. Aunque, ni la normativa ni la cultura determinan las acciones de las personas, pero sí son un referente para su toma de decisiones. La organización de referencia tiene como base una ideología jesuita con base en el humanismo. En consecuencia, promueve los siguientes valores: honestidad, solidaridad, la entrega en trabajo, buenas prácticas, amistad, respeto, etc.

A la par, también existe una serie de valores que son compartidos por la sociedad y que establecen los comportamientos y actitudes de las personas en general y para ello se tiene una serie de condiciones para que se practique y que se va haciendo como puesta en práctica de los valores a partir de costumbres. Al respecto, Chiavenato (2009) refiere que cada sociedad o nación tiene una cultura propia que influye en el comportamiento de las personas y de las organizaciones. La cultura de una sociedad que comprende los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones. Las generaciones más viejas tratan de que las más jóvenes se adapten a sus patrones culturales, pero éstas se resisten y reaccionan provocando con ello cambio y transformaciones graduales.

Se entiende por *cultura organizacional* a las costumbres, las prácticas y los rituales que filtran los valores de la organización y orientan la manera de habitar la institución (Chiavenato, 2009). De esta manera, la cultura organizacional configura un modo de vida en la institución educativa en la cual trabajan los jóvenes del área de mantenimiento.

También es preciso señalar que, la cultura en la organización no es inmutable, sino que se reconfigura puesto que, forma parte la vida de las personas en la institución.

6. Fundamentación metodológica

El objetivo principal de este apartado es mostrar la estrategia metodológica de este proyecto de intervención, enfocado a algunos trabajadores de 18 a 29 años de edad, quienes después de obtener una planta base disminuyen su rendimiento laboral dentro de las organizaciones, para ello se retomó el método cualitativo ya que focaliza en el sujeto y en el acercamiento de manera personal. De acuerdo con Cook y Reichardt (1986, p.54), refieren que el método cualitativo, está “interesado en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa”. La centralidad de la persona en el método cualitativo favorece el acercamiento con el personal de mantenimiento a partir de su experiencia, el cual remite al método fenomenológico.

En el mismo sentido Merleau Ponty (2001, p.72) menciona que “el mundo fenomenológico es, no ser puro, sino el sentido que se trasparenta en la intersección de mis experiencias con las del otro, pero el engranaje de unas con otras; es inseparable, pues, de la subjetividad e intersubjetividad que constituyen su unidad a través de la reasunción de mis experiencias pasadas en mis experiencias presentes.”

El método fenomenológico según Husserl (1976), focaliza en la experiencia de las personas en lo significativo, la capacidad de toma de decisiones, la libertad de elegir y el libre albedrío, así mismo se considera que las personas tienen una capacidad de mejorar y favorecer el crecimiento personal de los demás, a partir de sus habilidades, sus capacidades y su libertad para tomar decisiones. Por otra parte, examina todos los contenidos de la conciencia, puede determinar si tales contenidos son reales, ideales, imaginarios, etc. Suspender la conciencia fenomenológica, de manera tal que resulta posible atenerse a lo dado en cuanto a tal y describirlo en su pureza Es por eso por lo que desde el Desarrollo Humano es importante tener la práctica de la escucha activa,

poner atención a las emociones de las personas y al lenguaje simbólico en las distintas fases de la relación interpersonal (Husserl, 1976 cit en Merleau-Ponty, 2001).

Al considerar que, se llevó a cabo un taller dirigido a los trabajadores que disminuyen su productividad en el área de mantenimiento, fue necesario poner atención en el *facilitador*. Desde la mirada de Carl Rogers, es tarea del facilitador crear un ambiente de confianza donde los participantes puedan expresar todo aquello que le permita trabajar en su persona donde se asuman con seguridad y respeto. Esto sucede porque la experiencia es una herramienta para profundizar en condiciones personales, pero se requiere de un proceso y de un contexto que lo facilite.

Para ello se trabajó desde el Enfoque Centrado en la Persona, Rogers (1950, p. 443) entiende "la disposición y la capacidad de entender las ideas, las emociones y las luchas del cliente desde su propio punto de vista; la capacidad de ver las cosas a través de los ojos y el marco de referencia del cliente". A lo anterior, Rogers (1961, p.33) añade lo siguiente:

Comprende la disposición a ser y expresarme en mis palabras y mi conducta, en las diversas emociones y actitudes que hay en mí. Esto implica tomar conciencia de mis propios sentimientos, hasta donde ello sea posible, en vez de presentar una fachada de actitud que, en realidad, no hace sino ocultar otra actitud.

Esto permite trabajar sobre la comprensión empática, definida por Rogers (1974, p. 56) la capacidad de percibir con exactitud las emociones del otro y por la misma línea menciona que el estado de empatía o de comprensión empática, consiste en percibir correctamente el marco de referencia interno de otro con los significados y componentes emocionales que contiene, como si uno fuera la otra persona, pero sin perder nunca esta condición de "como si" (Rogers, 1985, p. 45) Si esta condición de "como si" está ausente, nos encontramos ante un caso de identificación (Rogers, 1982). De esta manera trabaje con el taller que me permitió hacer la comprensión empática con cada uno de los integrantes y que me permitió trabajar con ellos.

Otra línea de indagación fue la *relación interpersonal* donde se trabajaron las experiencias mediante las cuales expresaron sus emociones con el objetivo de concientizar y alcanzar un crecimiento personal mediante la libertad de expresión y se es consciente de que las personas deban aprender a utilizar sus sentimientos y aptitudes para trabajar en ellos mismos mediante la escucha la cual es otra de las líneas que se trabajó.

La *escucha activa* fue parte fundamental en el grupo ya que de manera ordenada se pudo captar y empatizar con la otra persona para que se expresara de manera asertiva. La escucha activa es una técnica y estrategia específica de la comunicación humana. Basada en el trabajo de Carl Rogers del cual el supone la relación entre el cliente y el terapeuta como el elemento fundamental para que se desarrolle el saneamiento del consultante. Mediante el uso de la escucha empática, la congruencia propia del consejero y la aceptación incondicional, se intenta promover un ambiente libre de amenazas donde el cliente pueda expresarse libremente.

A todos estos puntos es preciso puntualizar que el ser humano tiene sentimientos, anhelos, virtudes, metas en la vida, inseguridades, seguridad, hambres ya que cada persona es un mundo y no el mundo como un todo, cada una de las personas requieren ser escuchadas y comprendidas para poder salir adelante en cada uno de sus proyectos de vida.

Como ya se mencionó, se consideró el trabajo con el método como expresión directa de la filosofía fenomenológica expuesta por Edmund Husserl (cit en Merleau-Ponty, 2001), se orientó al abordaje de la realidad, partiendo del marco de referencia interno del individuo. Este marco, según Rogers (1982), es el mundo subjetivo del hombre conformado por todo el campo de experiencias, percepciones y recuerdos al que un individuo puede tener acceso en un momento dado, de igual forma menciona Leal (2000) que el método fenomenológico busca la comprensión y mostración de la esencia constitutiva de dicho campo; vale decir, siguiendo a Seiffert (1977), la comprensión del

mundo vital del hombre mediante una interpretación totalitaria de las situaciones cotidianas vista desde ese marco de referencia interno.

Para la conformación de los módulos que integraron el taller se recurrió al acercamiento a las necesidades de la población, donde se pudieron identificar los siguientes aspectos:

- Las emociones en las actividades laborales. Algunas personas señalaron expresiones como enojo e impotencia por la carga laboral.
- La importancia del trabajo. De acuerdo con sus testimonios, es muy importante el trabajo por considerarlo como una fuente fundamental para el sostenimiento personal y familiar.
- Baja comunicación de manera vertical. Varios trabajadores manifestaron que la poca comunicación con sus superiores les perjudica para los cumplir con los objetivos establecidos o imprevistos a diario.
- La falta de ser valorados o reconocidos en proyectos de la organización; ha incidido en la mayoría, ya que se sienten desmotivados porque solo unas cuantas personas de puestos jerárquicos se apropian del trabajo realizado por todos.
- Desmotivación para la capacitación. En ella dejan claro que a algunos no les interesa y otros solo lo toman cuando van a ser promovidos o cuando los obligan.
- Falta de compromiso de algunos colaboradores; ya que no concluyen en su jornada laboral o las tareas asignadas y eso provoca molestias porque se les incrementan a los demás trabajadores del turno contrario.
- Existe influencia o liderazgo de algunos compañeros con más antigüedad; ellos mismos los orillan a bajar su rendimiento laboral, con varios pretextos, como “no seas barbero” “me vas a dejar en mal si terminas antes” etc.

De ahí que, esa información facilitó la elección de las temáticas a considerar en el diseño del taller. A continuación, se presenta un esquema con los módulos y las temáticas que conformaron el plan de intervención.



Gestión con personal de la organización para llevar a cabo el taller

Se realizó un taller a una organización privada dedicada a la educación donde se solicitó un permiso por parte del director de la instancia de mantenimiento y se entregó un cronograma de trabajo para la realización de dicho taller. Así mismo, participaron 10 trabajadores del área siendo 5 del sexo masculino y 5 del femenino, quienes firmaron un consentimiento informado donde estar enterados de que se trata de un trabajo académico, que se resguardará la información, que les serán asignados pseudónimos para proteger su identidad, por otra parte, se les informó del contenido y temática del taller, mismos que aceptaron y trabajaron hasta el final del taller.

El taller se llevó a cabo en 9 sesiones, en el periodo del viernes 01 de febrero al 30 marzo del 2019, pero con anterioridad el facilitador solicitó un permiso al director de la oficina, explicándoles los temas a desarrollar. El director dio oportunidad de trabajar los viernes y sábados con un horario donde pudieran encontrarse ambos turnos, ya que se solicitó fueran de ambos turnos y que tuvieran un nivel académico de secundaria.

Plan de intervención

En el plan de intervención se muestra la estructura de los métodos y procedimientos a trabajar. De los 10 participantes, solo hubo un ausentismo de dos integrantes por un día cada uno, pero con permiso previo y por cuestiones de salud. Se extendió un par de horas más el taller a petición de los integrantes y como conclusión de un tema en particular. A continuación, se muestra la planeación de las sesiones.

Primer módulo: (12 horas)

1a Presentación e introducción de los objetivos generales y particulares (2 hrs)

Propósito. - Establecer un clima de confianza que favorezca el trabajo.
viernes 22 de febrero 2019

- Presentación de uno por uno para romper el hielo (20 minutos)
- Presentación de los objetivos y escuchar expectativas (15 minutos)
- Reglas y acuerdos (5 minutos) ¿qué necesitas para tener confianza?
- Explicación y firma de consentimiento para la grabación (15 minutos)
- Dinámica para conocernos (45 minutos)
- Retroalimentación “¿cómo te sientes?, ¿qué aprendiste? y ¿con qué te quedas?” (20 minutos).

1b Desempolva tus emociones

Implicación en las emociones: (3 horas)

sábado 23 de febrero

Objetivo: que el personal del área de mantenimiento diseñe su línea del tiempo, para que haga un recuento de su vivencia e identifique cómo ha sido cada etapa de su vida y platicar lo más significativo

- Bienvenida
- Línea del tiempo de su trayecto personal (50 minutos)
- Mostrar arriba de la línea los eventos agradables y por debajo los desagradables
- 30 minutos para elaborar la línea

- Compartir preferentemente 20 minutos cada uno con opción a que si se requiere continuar hasta el cierre de sus emociones
- Cierre ¿De qué se dan cuenta? ¿cómo fue recuperar estas experiencias? ¿cómo fue escuchar a los demás?

1c Desempolva tus emociones

Implicación en el trabajo: (2 horas)
viernes 01 de marzo

Objetivo: Dar continuidad a la línea del tiempo donde se den cuenta de lo favorable y desfavorable que pasa ahora en su trayecto laboral

Limpia las relaciones tóxicas

- Dinámica “Continuación de la línea del tiempo, ahora en lo laboral” (40 minutos)
- 30 minutos para elaborar la línea
- Compartir preferentemente 20 minutos cada uno con opción a que si se requiere continuar hasta el cierre de sus emociones
- Cierre ¿De qué se dan cuenta? ¿cómo fue recuperar estas experiencias? ¿cómo fue escuchar a los demás?

1d Desempolva tus emociones (continuación)

Implicación en el trabajo: (3 horas)
sábado 02 de marzo

Objetivo: Dar continuidad a la línea del tiempo donde se den cuenta de lo favorable y desfavorable que pasa ahora en su trayecto laboral

Limpia las relaciones tóxicas

- Se brindó una extensión a la dinámica de la línea del tiempo por motivos de la necesidad del grupo en su escucha

1e Desempolva tus emociones (abierto)

Super-ando me: (2 horas)

Viernes 15 de marzo

Objetivo: Diálogo abierto para dar cierre a las emociones y sentimientos respecto a su trayecto laboral, con el fin de no dejar personas del grupo con emociones abiertas.

Actividad que permita la comprensión de cada uno de los colaboradores identificarse en tiempo y forma dentro de su espacio laboral (60 minutos)

- Retroalimentación “cómo te sientes, qué aprendiste, con qué te quedas” (20 minutos)
- Trabajar el reconocimiento, a ti que te ha sentido bien, has mejorado en tu vida y como has sido reconocido, de quien y de qué manera ser reconocido (20 minutos)
- Preguntar sobre sus mismas respuestas para obtener una respuesta más favorable en sus reconocimientos (20 minutos).

Segundo módulo: (6 horas)

2 a Experiencia personal

Escucha a tu yo en otra persona: (3 horas)

Sábado 16 de marzo

Objetivo: Darse cuenta en la escucha desde la perspectiva de otra persona, es un espejo de tu propia voz, pero con que se puede escuchar desde otra persona y te permite reflexionar en ti como persona

- Dinámica: Diálogo abierto con tu pareja
- -Instrucciones de la dinámica (10 minutos)
- -Un dialogo de 10 minutos y escucharlo para después interpretarlo como voz del otro. (20 minutos)
- Emociones: indiferencia, desplazados, desmotivados (baja autoestima, pocas ganas de trabajar, poco interés en el desarrollo de sus tareas). ¿Cuándo? Cuando hay mala comunicación: los deja con más dudas en su actividad laboral.

Favoritismo. Me hace trabajar dos veces, se incrementa la carga de trabajo. (90 minutos)

- Descanso (10 minutos)
- La falta de reconocimiento en su participación en proyectos. Cómo aprovechar eso que lo parece como adverso. (30 minutos)
- Retroalimentación “cómo te sientes, que aprendiste, con que te quedas” (20 minutos)

2 b Desempolva tus emociones (abierto)

La comprensión del otro: (2 horas)

Viernes 22 de marzo

- Habilidades y capacidades puestas en marcha dentro y fuera del trabajo (40 minutos) “se trabajará con la comunicación “El teléfono descompuesto en mímica” que dará una retroalimentación a cada uno de los integrantes; serán dos dinámicas una verbal y otra con mímica, para identificar la mejor línea de comunicación”
- Retroalimentación “cómo te sientes, que aprendiste, con que te quedas” (20 minutos)
- Dinámica zona de confort y de crecimiento (45 minutos)
- Aprendizaje y reflexión (15 minutos)

Tercer módulo: (2 horas)

3 a Experiencia personal

Lo que te choca te checa: (2 horas)

Viernes 29 marzo

Objetivo: Trabajar el cómo percibimos el mundo a través de las redes de historia, cómo fuimos comprendiendo desde pequeños y asimilando lo que nos rodeaba a través de nuestras propias experiencias y por ello matizamos aquello que nosotros somos y que reflejamos en los demás.

- Introducción de la dinámica (10 minutos)
- Video de apoyo para la dinámica (20 minutos)

- Diálogo personal de cada uno de los integrantes (70 minutos)
- Retroalimentación “cómo te sientes, qué aprendiste, con qué te quedas” (20 minutos)

Cuarto módulo: (3 horas)

4 a Experiencia personal

Caminar con los ojos cerrados: (3 horas)

Sábado 30 marzo

Objetivo: Favorecer tu confianza y el trabajar con tu interior, te permite conocer distintos aspectos de cómo funciona tu mente sin un sentido vital para trabajar, de igual forma permite la concentración y trabajo en equipo.

- Introducción de la dinámica (20 minutos)
- Dinámica: Recorrido por toda la empresa con los ojos vendados (100 minutos)
- Cierre de la dinámica (20 minutos)
- Cierre del curso por medio de un pequeño cuestionario con preguntas abiertas (20 minutos)
- Agradecimiento y convivio (20 minutos)

7. Primeros hallazgos. Relato reflexivo de la intervención

Dentro del proceso metodológico se realizó un taller de intervención, de las cuales participaron 5 mujeres y 5 hombres de edades de entre los 25 a 31 años de los cuales por consideraciones éticas y para protección de la información de las personas les fueron asignados seudónimos. La siguiente tabla (no. 1) muestra las características de los jóvenes del área de mantenimiento que participaron en el taller de intervención.

Tabla No. 1. Trabajadores del área de mantenimiento que participaron en el taller de intervención, 2019.

Datos	M	T	C	G	E	L	P	A	B	JP
Edad	25	31	29	29	28	29	29	29	28	28
Profesión/Oficio	MANT	MANT	MANT	MANT	MANT	MANT	MANT	MANT	MANT	MANT
Nivel de estudios	PREPARAT	SEC	SEC	PREPA	PREPA	PREPA	SEC	SEC	SEC	SEC
Estado civil	M/SOLTERA	CASADA	U LIBRE	CASADO	CASADO	CASADO	M/SOLTERA	CASADA	CASADO	CASADO
Hijos	1	3	3	3	2	2	3	1	2	3
Género	FEMENINO	FEMENINO	FEMENINO	MASCULINO	MASCULINO	MASCULINO	FEMENINO	FEMENINO	MASCULINO	MASCULINO

Glosario de abreviaturas

MANT: Mantenimiento
M/Soltera: Madre soltera
Sec: Secundaria
Prepa: Preparatoria
U Libre: Unión libre

Dentro de los aspectos para generar confianza se puso atención en crear identidad de grupo, que se sientan parte de él, crear confianza, contención en el mismo grupo y escucha, esto permitió que los jóvenes identificaran y reconocieran su sentir respecto a su persona y después a su trabajo, para atender sus necesidades, que los jóvenes que trabajan en el área de mantenimiento reconozcan su potencial humano por medio de las experiencias personales y su implicación en el trabajo.

Lo que se logró dentro de esta intervención

Establecer un clima de confianza que ayudó a favorecer el taller de manera grupal, así mismo, logré trabajar con la implicación en las emociones, desarrollado en un módulo titulado “Línea del tiempo emociones personales” que permitió adentrar de una manera empática con cada uno de ellos, después logré la implicación en las emociones “Línea del tiempo emociones laborales”, esta línea fue ya enfocada a lo laboral donde me permitió nuevamente y de manera empática trabajar con cada uno de ellos el sentir de sus emociones hacia su área de trabajo, posteriormente introduje el tema de “Limpia las relaciones tóxicas” misma que me permitió hacer una mezcla de emociones personales con lo laboral, buscando que ellos mismos sintieran esos corajes o inquietudes y las causas las que les pudieran hacer este sentir.

Continúe con la dinámica de “Desempolva tus emociones” que fue una continuación del trabajo anterior y que me permitió que cada uno de ellos pudiera expresar y con mayor confianza sus emociones y sentimientos personales y con un sentido laboral, siguió “Super-ando me” este tema fue corto y con un sentido de cómo superarme de esto que siento, continué con “Escucha a tu yo en otra persona” un tema muy importante para mí y que se vio reflejado en ellos ya que permitió identificar cuando sí, escuchamos al otro de manera positiva y como les afectaba a cada uno de ellos, y como penúltimo trabajé la comprensión del otro “Lo que te choca te checa” una dinámica que me permitió hacer un juego con mímica comprender y lograr comprender al otro de manera clara, por último fue una dinámica donde caminaron con los ojos cerrados “La confianza en mí” en ella me permitió que cada uno de ellos trabajaran de manera personal sus sentidos y su confianza.

- No todo es dinero. Yo como persona
- La superación personal como parte del sustento familiar
- Las personas quieren obtener mejoras/superación sin esforzarse
- ¿Cómo aprovechar las oportunidades de colaboración?

Algunos aciertos

Algunos aciertos que por las etapas del taller se fueron dando y las consideré como:

- Promover que se hablaran directamente y en un ambiente de valoración, donde cada uno expresaban su sentir al cuestionarles el cómo se sentían después de su vivencia.
- Hacer empatía con todos y cada uno de los integrantes del grupo, ya que me brindaron toda su sinceridad, al ver la reacción que no me esperaba, logré captar a cada uno de ellos cuando expresaban su vivencia y como los pude ir ayudando con las respiraciones hasta que solas y solos se controlaban y regresaban en sí.
- Los abrazos que en su momento brindé los aceptaron y descargaron emociones porque sentía que al terminar se sentían cansados, notándolos en sus rostros.

- Orientarlos, aunque hablé muy poquito al inicio de la intervención y al darle la palabra al otro.
- Retomar las riendas de la intervención después de salirse de lo establecido y hacer empatía con todos, pude hacer que trabajáramos en lo establecido y que por lo menos la mitad pudiera expresar su sentir y su experiencia vivida en el trayecto laboral.
- Existieron muchos aciertos, uno de ellos fue la empatía que he logrado hacer con todos y cada uno de ellos, la escucha que presto y que el grupo se suma, así como la comunicación, respeto e interés por su narración de vivencia.
- En el cierre de la dinámica logré escuchar y ver la satisfacción de cada uno de los integrantes que participaron en el taller, favoreciendo en la búsqueda de mi información y en el agrado de las y los compañeros en su vivencia.

Algunas dificultades

- Los tiempos para trabajar de acuerdo con la temática establecida. Debido a que el grupo me demandaba trabajar con la línea del tiempo de la cual en un principio se trabajó las emociones personales y después lo laboral, las cuales se extendieron por dos sesiones más (5 horas más de lo programado) lo resolví dándole seguimiento y que el grupo se sintiera escuchado.
- Al personal de trabajo se les dificultaba hablar por ellos mismos y algunos generalizaban y para ello estuve pautando e indagando un poco más en ese sentir.
- Miedo de que no los pudiera ayudar después de que cada uno daba su vivencia, pero la respiración los ayudó a calmarse y cerrar en ellos. Mi miedo lo fui trabajando al igual que ellos con una serie de respiraciones y dentro del equipo de supervisión.
- Cada uno de los ruidos me distraía de la escucha, e incluso mi estómago con hambre y los murmullos del exterior, quería que todo fuera perfecto, pero no lo logré por la falta de experiencia.
- Al inicio y después de mencionarles la dinámica comenzaron de manera abierta a expresarse y por algunos momentos que intentaba dar orden salían situaciones

ligadas entre ellos que no permitía interrumpir, hasta que después de varios minutos interrumpí para trabajar de manera ordenada.

- El temor de implicarme y engancharme, pero en ocasiones tengo que hacer comentarios que generen confianza de manera abierta que no me implique y que además no piensen que estoy recabando información con fines laborales, puesto que no era esa la intención, pero comparto con ellos el espacio de trabajo.
- El engancharme en la vivencia de los demás, pero en esta ocasión fue muy poco, por otra parte, el intentar recupérellos después de un pequeño receso, se me pierden con las malas experiencias laborales.

Algunos avatares

Algunas cosas inesperadas fueron:

- Al no detenerlos cuando indagan de experiencias laborales que quieren profundizar y que me implican.
- El equipo con el que grabé lo dejé un poco oculto para no ser un punto de distracción de los integrantes, pero dificultó la claridad del audio.
- No poder grabar la sesión en video, hice algo mal en mi Laptop y no grabó.
- Hablé muy poco en una sesión y por ende me faltaron preguntas de empatía.
- Para dar confianza en ellos platiqué de mi experiencia en el trabajo y en ocasiones me sentía enganchado de las vivencias que ellos mismos narraban y hacían comentarios.
- Por otra parte, me sorprendí en el momento del taller que todos querían que siguiera con más temas ya que se sentían escuchados, pero no fue posible por los tiempos, pero surgieron inquietudes y me fueron a buscar constantemente varios participantes a mi oficina para desahogar temas que les conflictuaban en su vivir.

A partir de la implementación del taller, me doy cuenta que en toda esta experiencia debería trabajar con más intención en la parte de la empatía incondicional con los participantes en los talleres, ya que retomando la recuperación de los talleres dejé de hacer muchas cosas que no pude captar en ese momento, sino hasta después en los audios cuando hacía las transcripciones, para ello sugiero que exista una materia o taller

previo para esta tarea de intervención y como facilitador, esto ayudaría a que por lo menos en mí, afinara intervenciones que considero pudiera ayudar mucho en la maestría. Es preciso tener un acompañante como supervisor permanente que te permita ayudar a la facilitación de manera pronta y así ver las áreas de mejora en el momento.

Asimismo, se logró la disposición de los participantes y se pudo enriquecer la experiencia de lo que se pretendía trabajar con los colaboradores en respuesta a la baja productividad después de obtener una plaza base en la organización. El Enfoque Centrado en la Persona, ayudó a la importante tarea de poder establecer confianza y seguridad y a partir del apego hacia el enfoque teórico, por otra parte se pudieron construir acuerdos y formas de convivencia hacia el interior de grupo durante las sesiones, también fue posible percibir una necesidad del grupo por conocerse como personas y se vio que no tienen un grupo de convivencia formal, por ende, no hay un conocimiento del otro por lo que hace un trabajo en equipo, o equipo de trabajo donde hay una interconexión, una articulación tanto de actividades como de relación entre las personas.

Por otra parte, explicando un grupo de trabajo, se trata de un grupo de personas que hacen una actividad, pero la mayoría de estas tareas incluso pueden llevarse a cabo de manera individual, esto permite que no se establezca un vínculo o una relación entre los trabajadores más allá de la parte laboral.

8. Resultados

Luego de concluir la intervención y de transcribir las sesiones fue necesario realizar un análisis de la información. La intención fue recuperar su experiencia, mediante la sistematización, la comprensión y la interpretación, tomado en cuenta siempre, el marco de referencia de las personas y su contexto.

Para ello es preciso mencionar que el análisis se centra en tomar en cuenta sus distintas variantes, entre ellas: escritos, imágenes, video y música. En el caso de este proyecto, se realizó una intervención y se transcribió la información, de manera que se trabajará con textos escritos. De allí se desprenden las fases de las cuales se identifica lo

significante y sus características, luego se trasladan a una malla temática para maniobrar en la construcción de temas, para luego agruparlas en categorías, y jerarquizarlas y con ello se comience a redactar el texto con tus propias palabras y con apoyo de las perspectivas teóricas, para finalizar con reflexiones de análisis de sus alcances y limitantes del taller. Para el análisis de los datos se recurrió al método hermenéutico, puesto que focaliza en la comprensión de lo significativo y en la experiencia de las personas para posteriormente interpretar.

Categorías

En este apartado se presentan las categorías y subcategorías del taller dirigido a los trabajadores del área de mantenimiento que laboran en una organización privada. El eje de análisis fue la disminución de productividad relacionada con la falta de escucha activa y comprensión empática en las relaciones interpersonales en el trabajo de dichos trabajadores y la identificación de las distintas aristas que confluyen en la disminución de su productividad.

Entre los trabajadores se encontró que las *relaciones interpersonales*, entendiéndose por ello, a aquellas relaciones que se establecen entre los compañeros y entre ellos y los jefes inmediatos, están presentes en las distintas categorías y subcategorías relacionadas con su desempeño laboral. Asimismo, es importante mencionar que, estas relaciones interpersonales, muestran matices en ambos grupos. Enseguida se explicitan las categorías y las subcategorías.

Tabla No. 2. Categorías y las subcategorías.

Categorías	Subcategorías
1. La falta de escucha activa por parte de los jefes inmediatos como base para la desmotivación de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo poco humanizado • Poca apertura al diálogo • Expresiones de inconformidad por parte de los trabajadores

2. La comprensión empática como parte de la solución ante la disminución de la productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación por falta de escucha e injusticia • La escucha activa y la comprensión empática para mejorar las relaciones interpersonales en el ámbito laboral
3. Trayectoria laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo precarias • Beneficios que los trabajadores encuentran en la organización

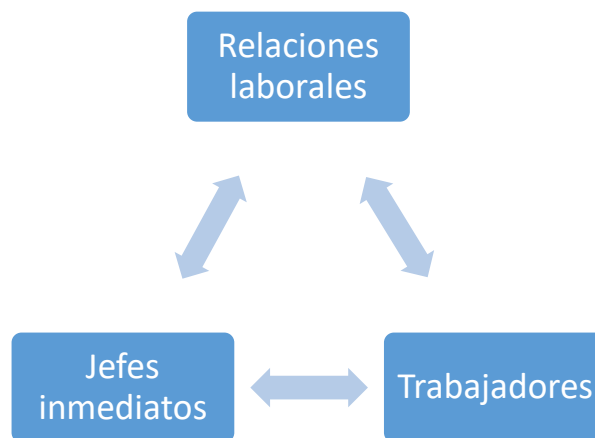
Categoría 1 La falta de escucha activa por parte de los jefes inmediatos como base para la desmotivación de los trabajadores

Entre los resultados destaca un *grupo desvalorizado*, entendido como un sector de trabajadores que considera que no son valorados ni como personas ni por su labor. Eso remite a poner atención a la *organización*, puesto que ahí se presenta gran parte de la problemática: la desvalorización relacionada con las relaciones interpersonales entre los trabajadores y jefes inmediatos. Se entiende por *organización* a una entidad social formada por dos o más personas que trabajan de manera coordinada en un ambiente externo específico apuntando a un objetivo colectivo (Chiavenato, 2009). Asimismo, una organización tiene división de tareas y la asignación de responsabilidades para el logro de metas (Schlemenson, 1990).

Dentro de la organización está presente la *cultura de la organización*, entendida como las costumbres, las prácticas y los rituales que filtran los valores de la organización y orientan la manera de habitar la institución (Chiavenato, 2009). De esta manera, la cultura organizacional configura un modo de vida en la organización donde trabajan los jóvenes del área de mantenimiento. También es preciso señalar que, la cultura en la organización no es inmutable, sino que se reconfigura puesto que, forma parte la vida de las personas en la organización. Además de patrones de influencia y poder, percepciones y actitudes de las personas, sentimientos y normas del grupo, valores y expectativas, patrones de interacciones formales y relaciones afectivas. En la cultura de la organización es donde están presentes las relaciones interpersonales.

Se recupera el término de *relaciones interpersonales* a partir de lo que refiere Schlemenson (1990), quien apunta que hay dos ejes ordenadores de las relaciones interpersonales: a) un eje vertical caracterizado por las relaciones con la autoridad y de naturaleza asimétrica, y b) un eje horizontal de las relaciones entre pares, de naturaleza simétrica. En particular, para esta categoría se retoman las relaciones verticales, en tanto que, sobresale la relación con los jefes inmediatos; quienes suelen ejercer un tipo de liderazgo que incide en detrimento de la relación con los trabajadores, como son la desmotivación, la confrontación y el abuso de poder, situaciones que generan tensiones en las relaciones laborales. El modo en que se establecen las relaciones entre los compañeros y entre ellos y los jefes inmediatos, se enmarcan en la cultura de la organización, en tanto que se relaciona con costumbres y creencias ligadas a los valores de la organización y a la manera en que desempeñan sus actividades. El siguiente gráfico muestra la esta vinculación en la tríada: relaciones laborales-trabajadores-jefes inmediatos.

Gráfica No. 1 relaciones laborales entre los trabajadores y los jefes inmediatos, 2019.



Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por los trabajadores del área de mantenimiento durante el taller "*Dale mantenimiento a tu vida*", 2019.

Las *relaciones laborales* hacen referencia a las interacciones que se establecen en el contexto del trabajo, en este caso, se coloca el acento entre los trabajadores y los jefes inmediatos, entendiendo los *jefes inmediatos* a las personas que son mandos superiores

directos y quienes tienen una mayor posición en el trabajo (Schlemenson, 1990), quienes son los que determinan la organización de las actividades de los trabajadores en este caso del área de mantenimiento de la organización. Además, se caracterizan, de acuerdo con Schlemenson (1990), en establecer relaciones verticales con los subordinados. En el caso de la organización de referencia y de acuerdo con la percepción de los trabajadores, sobresalen actitudes por parte de algunos jefes inmediatos que fracturan las relaciones interpersonales, cuya injerencia se presenta en la disminución de la productividad por parte de los trabajadores. En este sentido, en el análisis de datos emergieron las siguientes 3 subcategorías:

- Liderazgo poco humanizado
- Poca apertura al diálogo
- Expresiones de inconformidad por parte de los trabajadores

Liderazgo poco humanizado

Se puede considerar el tipo de liderazgo que presentan los jefes inmediatos, un *liderazgo poco humanizado*, en este contexto Napier y Gershenfeld (2000 p. 164), consideran el liderazgo como poder, definiéndolo como la frecuencia con la que un individuo influye o dirige los comportamientos de los demás dentro de un grupo. Poder legítimo, es una relación de autoridad en la que una persona en virtud de su posición recibe el derecho de tomar ciertas decisiones por los demás, es quien representa mi voto, el jefe, supervisor o la que elegimos presidente de una organización.

Aquí los líderes con poder legítimo, cuentan con más apoyo del grupo, cuando hay más miembros con poder personal (Napier y Gershenfeld, 2000:156). Este ritual de actividades se presenta en algunos colaboradores del área de mantenimiento. Dentro de la organización se puede observar la perspectiva del trabajador y su desmotivación relacionada con él, al tiempo que puede afectar en sus relaciones tanto personales como laborales, además de disminuir su compromiso con sus labores y con la organización.

Por otra parte, cuando los participantes en el taller comenzaron a referenciar su vivencia, fue posible identificar la necesidad de escucha del grupo, no como queja sino como un desahogo de su propio sentir, ya que en distintos momentos las compañeras y compañeros expresaron su falta de reconocimiento, falta de escucha, la desmotivación, falta de valoración y el desinterés en sus evaluaciones, por parte de sus jefes inmediatos. En el mismo contexto de las relaciones interpersonales se pudo observar en otra subcategoría la confrontación entre los trabajadores y los jefes inmediatos, toda vez que en estas relaciones se presentan interrupciones entre ellos.

Dentro del ejercicio de liderazgo en la organización y mediante las relaciones interpersonales entre los jefes inmediatos y los trabajadores, fue posible identificar la percepción de represalias hacia los compañeros de trabajo, mediante actitudes por parte del jefe hacia los subordinados, quienes las perciben como uso de poder. Esta dinámica se denomina mobbing, el cual es considerado como:

Es un fenómeno de alcance personal, laboral e institucional. Puede contextualizarse dentro del ámbito laboral como un tipo de maltrato psicológico o acoso moral. Se ha considerado además como una de las principales fuentes de estrés laboral y su presencia tiene una estrecha vinculación con la aparición de problemas afectivos y relacionales (Corral, 2019, p.28).

Esta condición de maltrato se presenta después de una conversación mal entendida, donde los jefes pueden tomar represalias mediante la realización de tareas que no corresponden con los tiempos asignados, modos de dar indicaciones, donde sobresalen los gritos y el tono impositivo. Esta situación perjudica al trabajador quien no tiene oportunidad de establecer un diálogo para aclarar la situación. Así lo menciona uno de los participantes del taller:

¡Pues lo voy a decir!, el jefe inmediato “E” se me puso al brinco, me gritó y me decía ¡así no se contesta!, y le contesto, perdón “E”, no te estoy ofendiendo. Al día siguiente me cambió de área de trabajo, otro jefe inmediato “R” llegó muy temprano a revisar el área, gritándome de muchas tareas no realizadas en el área, le comenté “R” hoy es mi primer día aquí y llevo una hora, y me dice `yo nomás le digo´ (G, 4, marzo 2019, R. 2,588)

Los trabajadores del área de mantenimiento perciben las represalias como abuso de poder por parte de sus superiores inmediatos. Como lo menciona otro colaborador que participó en el taller “*Dale mantenimiento a tu vida*”, quien mencionó que: “ellos [los jefes inmediatos] lo agarran todo personal, te agarran de bajada y no te sueltan, que es lo que pasa con muchos y nadie hace nada” (JP, 4, marzo 2019, R. 2,594). Es importante resaltar las actitudes de algunos jefes hacia los trabajadores que no se apegan a sus actividades y a la manera en que el jefe espera que lo hagan. Al parecer, no hay la apertura por parte de algunos supervisores para establecer un diálogo con los trabajadores, esta situación va mermando su rendimiento en el trabajo y a su vez, se incrementa el desinterés por realizar sus actividades. Estas actitudes por parte de los jefes contribuyen a que se presente un ambiente laboral con tensiones en las relaciones laborales.

El abuso de poder, entendido como *mobbing* se refiere al ámbito laboral (Fornés, 2002). El cual se puede atender en la organización mediante capacitación del tema, buscar medios para establecer una comunicación, revisar los estilos de liderazgo que tienen los jefes inmediatos, promover el sentido de pertenencia a los colaboradores de la organización, así como una evaluación de 360° grados que permita analizar de manera horizontal como vertical los resultados de las mismas, y así, analizar los focos rojos e implementar estrategias que mejoren la relación interpersonal entre los trabajadores y los jefes inmediatos.

Parte de la finalidad de participar en el taller fue que el personal del área de mantenimiento se pudiera expresar y mencionar qué es lo que pasa durante su jornada laboral. Estas situaciones ponen a prueba las intenciones de la desmotivación en cada una de las personas que pasan por estas situaciones y enmarca una vivencia de trabajo desagradable y desmotivante. Por otra parte, se presenta la percepción del colaborador hacia él o los jefes inmediatos, quienes consideran pertinente la comunicación para confrontar o aclarar las partes sueltas y confusas del trabajador o hasta del mismo jefe hace y evitar así, el hecho de no darse cuenta de que lo hace con intención, abusando

de su poder. Estas consideraciones suelen trabajarse desde lo laboral y, por consiguiente, existen tensiones en las relaciones laborales, de ahí que se desprende otra de las subcategorías.

Poca apertura al diálogo

En esta subcategoría se presentan las percepciones de los trabajadores relacionadas con una comunicación deficiente, y surge necesariamente de las diferencias individuales, con mayor énfasis entre los trabajadores del área de mantenimiento y sus jefes inmediatos. La confrontación es una disrupción ya sea por malos entendidos, por formas, por mensajes, por comunicaciones simbólicas, verbales y no verbales que causan disrupciones en las formas de trabajo, en las relaciones entre quienes participan en el proceso de trabajo. En este caso, en la organización a la cual se hace referencia, los trabajadores del área de mantenimiento han expresado algunas formas de confrontación entre ellas sobresalen las relacionadas con las actitudes donde están presentes exigencias de mayor carga de trabajo a quien cumple con sus obligaciones en tiempo y forma. Esta situación se suma al proceso de desmotivación que, a su vez, repercute en la disminución de su productividad, la cual, se manifiesta mediante la sobrecarga de actividades en gente que cumple con su trabajo, y por ende se refleja la confrontación.

Al respecto, Carl Rogers denomina *confrontación* a la forma radical de la retroalimentación: “hay ocasiones en que los individuos se confrontan, es decir, se dedican a medir fuerzas. Tales confrontaciones pueden ser positivas, aunque también es frecuente que resulten decididamente negativas” (Rogers, 1951, p. 441), tal como sucede con los participantes del taller de referencia y se muestra en el siguiente relato:

Le dije una vez a "E" con su actitud, gente que trabajan la hacen la villana, porque lo mismo le pasa a alguien que le está echando ganas a alguien que no, porque a unos les exigen más, y a un flojo ¡no le exige!, a uno que está trabajando le exige lo doble o triple porque te está dando resultados, y no se vale eso, mejor no hago nada y ya (G, S.4, marzo 2019, R. 2,616)

Esta confrontación es una de las causas que se relacionan en un proceso de desmotivación Estas actitudes tienen una injerencia directa en los estados de ánimo de

los trabajadores durante su jornada laboral y con relación a su trabajo. En este sentido, se coincide con Rogers (1951) al señalar que, la confrontación intensifica a tal grado las emociones, que se requiere alguna forma de resolución. En parte, porque se manifiesta en el grupo de trabajo, no solo en forma individual. Así, tal como apunta Rogers (1951, p.442), “estas situaciones son muy perturbadoras y difíciles para el grupo y, en especial, para los individuos”. De esta manera, la confrontación es parte del proceso de desmotivación y afecta las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

Se coincide con Rogers, al señalar que, si cada una de las personas trabajadoras logran demostrar tolerancia y aceptación de las emociones negativas sin que ello implique rechazar a la persona que las expresa, los miembros del grupo adquieren mayor confianza y aceptación mejorando este clima laboral y la forma de percibir al jefe inmediato.

Por su parte, Cascón (2001), apunta que, el colaborador puede ver el conflicto como algo negativo y, por tanto, a eludirlo, estos se suelen enfrentar o resolver a partir de distintas herramientas y recursos, esto va a evitar las confrontaciones, para ello se requiere aprender a enfrentar y resolver los conflictos de una manera constructiva y no violenta. Cascón (2001), menciona que existen algunas estrategias como desarrollar actitudes, para resolverlas como el macro análisis donde hay que trabajar con ellos para que aprendan a resolverlos por sí mismos.

En cuanto al conflicto vs violencia, Cascón (2001), sostiene que la violencia se considera como un conflicto (por sus causas profundas), son necesidades de una parte que impide la satisfacción de la otra persona, existe el pseudoconflicto el cual indica que es tono de pelea sin problema y mal entendidos, desconfianza y mala comunicación. Otro son los conflictos latentes donde no hay tono de pelea y no se percibe la contraposición de intereses y necesidades (no hay pelea o violencia) y como origen son las económicas, ideológicas y biológicas, pero si no se resuelven se añaden la desconfianza, incomunicaciones, temores, malentendidos, etc. (Cascón, 2001).

Uno de los conflictos y abusos de poder relacionados en la organización pueden ser vistos desde otra mirada, siempre y cuando los trabajadores logren concientizar esta

parte interna que les puede perjudicar tanto en lo laboral como en lo personal, y de igual forma brinda herramientas a los jefes inmediatos para valorar estas tareas que, en ocasiones no son vistas por sí solas, provocando la desmotivación, aunque también se puede presentar estas herramientas que les permitan escuchar a los trabajadores y conocer su situación para dar una mejora pronta y no hacer una injusticia, considerando que cada uno de ellos lo considera de esta manera.

Expresiones de inconformidad por parte de los trabajadores

En esta subcategoría muestra las tensiones mediante la respuesta del cuerpo a las demandas físicas y mentales, como se puede observar con uno de los trabajadores del área de mantenimiento que narró su vivencia en el taller, y quien señala: "...nadie habla y todos se quedan callados con los jefes inmediatos y yo no soy nada callado y no me dejo" (B, 4, marzo 2019, R. 2,565), esto hace que la tensión con los jefes inmediatos sea de una experiencia no grata para ambas partes.

Hay aspectos que contribuyen a la disminución de su productividad, entre ellos está el nivel de preparación de los trabajadores en sus tareas dentro de la organización, poca colaboración entre pares y la falta de apoyo afectivo por todas las líneas de relación, además de las posibles descalificaciones, marginación y el que se sientan que no son vistos, pero también el hecho de no enfrentar los conflictos y la poca posibilidad de crecimiento laboral, son puntos que no son vistos desde el marco de referencia de la persona.

Por último, en la categoría de las relaciones interpersonales se encontró una subcategoría muy importante la cual se pone atención en ella, las prácticas arbitrarias y denigración de género femenino, una de las colaboradoras participante, argumentó su vivencia y pidió de manera verbal "que no nos denigren tanto como mujeres" (P, 4, marzo 2019, R. 2,813).

De acuerdo con el diccionario la palabra arbitrariedad se refiere a una "forma de actuar basada solo en la voluntad o en el capricho y que no obedece a principios dictados por la razón, la lógica o las leyes" (Lexico, s/f). Mientras que para la denigración de género los

patrones culturales y las desigualdades económicas afectan enormemente la autoestima de la mujer, en este sentido las personas del sexo femenino son quienes, de alguna manera levantan la mano por la falta de oportunidades en las promociones de la organización y en el mismo sentido de la escucha el juzgar o criticar, así como culpar hace que la mayoría de los colaboradores sientan que tienen poca colaboración como pares. De ahí la importancia de la comprensión empática.

Categoría 2. La comprensión empática como parte de la solución ante la disminución de la productividad y la mejora de las relaciones interpersonales

En el entorno laboral de los trabajadores que participaron en el taller de referencia, se presentó que, uno de los motivos por los cuales estos jóvenes disminuyen su productividad, se debe en parte a la falta de escucha y la falta de comprensión. Por esta razón, esta categoría muestra estos dos aspectos como base del problema y al mismo tiempo, al atenderlos, es muy probable que sean parte de la solución ante el bajo rendimiento que, como se ha mostrado en líneas anteriores, afecta a nivel personal y laboral. Se retoma el término de *comprensión empática*, de Rogers (1985), el cual hace referencia a la importancia de comprender a la persona, pero también, se resalta la necesidad de que la persona se sienta comprendida. Esta categoría comprende las siguientes subcategorías:

- Desmotivación por falta de escucha e injusticia
- La escucha activa y la comprensión empática para mejorar las relaciones interpersonales en el ámbito laboral

Desmotivación por falta de escucha e injusticia

Esta subcategoría aborda la falta de escucha, la cual está ligada directamente con la identificación que tienen los trabajadores hacia la organización y el compromiso con la misma. Por otra parte, la percepción de las injusticias, la cual tiende a relacionarse con la forma de comunicarse entre los jefes inmediatos y los trabajadores, al no ser

escuchados comienza un proceso de desmotivación donde se observa una disminución en la forma de identificarse con la organización, contraria a la propuesta de Rogers,

Cuanto mayor sea la aceptación y el agrado que experimento hacia un individuo, más útil será la relación que estoy creando. Entiendo por aceptación un cálido respeto hacia él como persona de mérito propio e incondicional, es decir como individuo valioso independientemente de su condición, conducta o sentimientos (Rogers, 1961, p.41).

Lo que se presenta es una desconsideración por parte del jefe inmediato y una invalidación del argumento puesto que, uno de los integrantes del taller mencionó en una de las dinámicas que:

cuando yo llegué aquí todo cambio, mi economía, mi entorno y todo cambio para bien, y lo malo es que vas perdiendo el amor por la organización, como lo manejan los jefes, yo en el caso de todos, yo he hablado con ellos y les digo sus cosas porque me chocan las injusticias (P, S.4, marzo 2019, R. 2,685).

Parte de la desconsideración de los jefes inmediatos es ver también la inconformidad que se presenta en estos trabajadores del área de mantenimiento que perciben esa pérdida de amor por la organización debido al supuesto manejo de los jefes inmediatos donde se presentan tensiones de inconformidad por parte de los trabajadores.

En esta etapa se presenta la desmotivación por falta de escucha e injusticia, por parte de los jefes. Estos mensajes sugieren que, el jefe inmediato se interese en aquello que el trabajador exponga, en sus motivaciones o las razones por las cuales se comporta, y por otra parte, tratar de comprender a quien se encuentre preocupado por alguna situación o verdaderamente enfadado y necesita expresar de alguna manera ese enfado. Las respuestas tranquilizadoras pueden servir mucho. Es por ello que, las expresiones de inconformidad deben ser tratadas a la brevedad ya sea por el jefe inmediato o personal que le pueda ayudar, para que el personal se sienta tranquilo.

La escucha activa y la comprensión empática para mejorar las relaciones interpersonales en el ámbito laboral

En las relaciones interpersonales en el entorno laboral, es importante la *escucha activa* y la *comprensión empática* como herramientas que facilitan la interacción entre los trabajadores y entre ellos y los jefes inmediatos. Como parte de un proceso para la escucha activa, en este punto se considera tener una preparación, la cual permita precisamente prepararse física y mentalmente para presentar la atención necesaria al colaborador, la mirada y la posición son parte fundamental para que el trabajador sienta esa atención hacia él, y como decía Rogers (1951) realizar respuestas empáticas poniéndonos en el lugar del otro y hacérselo saber y sentir al otro a través del tipo de respuesta.

Asimismo, una herramienta favorable puede ser el lenguaje no verbal, que permita mirar desde la gesticulación del trabajador hasta sus características de voz (el tono, la intensidad y el ritmo), con ello se pueden identificar las ideas principales y detectar las palabras clave que sustente lo que quiere decir la persona que se tiene en frente, y con ello, dar la retroalimentación del mensaje que se escuche de la persona, “un resumen del mensaje que hemos escuchado”, para demostrar que hemos interpretado correctamente su mensaje.

Al respecto, Carl Rogers (1951), mencionaba que, la relación entre el cliente y el terapeuta como el elemento fundamental para que se desarrolle el saneamiento del consultante. Mediante el uso de la escucha empática, la congruencia propia del consejero y la aceptación incondicional, se intenta promover un ambiente libre de amenazas donde el cliente pueda expresarse libremente.

Aunque por otra parte, también se pudo percibir que pueden existir barreras personales para la escucha activa, una de ellas es la falta de atención al trabajador como persona y no como alguien contratado para llegar a los objetivos que propone la organización. Otras barreras son el estrés y el cansancio porque dificultan prestar la atención a los trabajadores, o atender solo lo que concierne al trabajo y no al trabajador considerado como colaborador.

El tener prejuicios es otra barrera que puede afectar la relación con los demás, ya que cuando las personas hablan, escuchan y comprenden desde su marco de referencia y no

consideran el del trabajador o viceversa, escuchan al jefe inmediato imaginando lo que ya creen que les va a indicar. Otro aspecto es dejarse llevar por sus emociones, lo cual puede bloquear la escucha, tomando las cosas de manera personal y eso provoca barreras mentales y bloqueos. Rogers (1951) considera que, la comunicación es parte importante que demandan los trabajadores hacia los jefes inmediatos, así como el diálogo para la mejora constante. Así lo reclama una de las compañeras que participaron en el taller:

...Para solucionar esto, deben tener mucha comunicación entre ellos, comunicación y mucha humildad hacia con nosotros, como te dije una vez, ellos como jefes deben de bajarse a nuestro nivel y sentarse con nosotros para ver, a ver... en que podemos mejorar, pedir tu opinión (C, 4, marzo 2019, R. 2,792).

Las relaciones entre la persona y el jefe inmediato pueden ser parte de la implicación que el trabajador tiene en el contexto laboral que guíe hacia la insatisfacción, a una actitud de subordinación y poca comunicación, como lo menciona “C” sentarse a dialogar, esto con el fin de dar retroalimentación; si es necesario, darlo de una manera personal y no delante de los demás, ya que, en lugar de mejorar la relación, empeora la situación. Por respeto al trabajador se debe de dar la retroalimentación en el momento oportuno y de manera consciente, si es sobre la conducta describirla, no evaluarla ni interpretarla, darla de una manera específica y concreta, se debe de dar una retroalimentación a un comportamiento que se pueda modificar, no dar mensajes verbales o corporales confusos. Además, el trabajador también debe de estar abierto a las percepciones de los demás, solicitar información si algo no está claro, ser sincero consigo mismo, validar la información recibida con la propia experiencia y agradecer dicha información, evitar la tentación de defenderse, justificarse o contratarcar.

Se considera que la retroalimentación establece una conexión entre nuestro comportamiento, que es un resultado de lo que pensamos y de lo que hacemos, un componente inconsciente que pudiera afectar a un tercero ya sea positiva o negativamente, de igual forma se hacen algunas recomendaciones para saber escuchar bien la retroalimentación. Cuando se requiere de cambios, el colaborador tiene que ser

específico y con ayuda de los demás propiciar un cambio de conducta. Hay situaciones que favorecen el cambio en la concepción de algunos jefes inmediatos al mostrar comprensión y apoyo ante determinadas circunstancias. Así lo muestra C en el siguiente relato:

Con los jefes siempre soy muy reservada. Un apoyo que siempre he visto es la actitud de algunos jefes, te dicen 'oye qué pasa, cómo te ayudamos', no solo en el trabajo, sino también cuando se murió nuestra compañera de trabajo, muy padre ese respaldo. Eso me hizo tener otra imagen de los jefes (C, 3, marzo 2019, R. 1,809).

Esta percepción que algunos trabajadores tienen respecto al jefe inmediato logra derribar algunas fronteras. Sin embargo, estas actitudes no se presentan de manera habitual ni con todos los trabajadores. Por lo que se considera necesario un acercamiento de ambas partes para lograr una comprensión empática mediante la escucha activa. Estas habilidades facilitadoras: la escucha activa y la comprensión empática, permitiría que los jefes inmediatos puedan capacitarse y tener herramientas para mejorar las relaciones con los trabajadores, permitiendo que cada uno de los jefes inmediatos puedan discernir y comprender el mensaje del trabajador, tener la capacidad de atender, captar e interpretar los mensajes de comunicación verbales y no verbales, comprender y dar sentido a lo que escucha, ponerse en el lugar de otro, entender no solo lo que pasa sino también cómo vive lo que pasa.

Para concluir, se puso de relieve el liderazgo deshumanizado que algunos trabajadores del área de mantenimiento perciben de sus jefes inmediatos; ya que, dentro de la experiencia vinculan la disrupción entre ellos y el abuso de poder por parte de los supervisores o jefes inmediatos.

La manera de ejercer este liderazgo lejos de facilitar el crecimiento personal, los trabajadores lo perciben como injusticias y eso contribuye a que, una estrategia de contención sea el hecho de disminuir su productividad. Un rasgo a resaltar es que, estas personas han pasado por condiciones de precariedad laboral, es decir, tuvieron jornadas muy altas, bajos salarios, fuerza física más extenuante que la que se presenta en esta organización. Ellos consideran que el trabajo es un medio de desarrollo personal, pero

se ve mermado por las relaciones interpersonales que establecen con sus jefes inmediatos.

Por otra parte, resulta necesaria la escucha activa y la comprensión empática en la relación que establecen con los jefes inmediatos porque aun cuando hay puestos que son verticales (trabajador y jefe inmediato), los trabajadores esperan un acercamiento en comunicación y de escucha con los mismos jefes inmediatos, esto con el fin de establecer un vínculo que les permita retomar esa confianza.

Categoría 3. Trayectoria laboral

En seguida se continúa con otra categoría que surge del taller aplicado al personal del área de mantenimiento. A esta categoría se le denominó *trayectoria laboral* entendiendo esto como una recopilación de los recorridos laborales, que de alguna manera muestra las condiciones laborales precarias que vivieron los trabajadores en otros empleos. Por *condiciones laborales precarias* se entiende como la insuficiencia e inestabilidad de recursos económicos para cubrir las necesidades básicas del trabajador, así como la ausencia de prestaciones sociales o mínimas, como seguridad en salud, vivienda, entre otras (Guadarrama, Hualde y López, 2012). Estas prestaciones son contractuales y son independientes al salario, también puede estar la insatisfacción laboral la cual puede ser provocada por bajos salarios, mala relación con los jefes inmediatos o incluso con los compañeros de trabajo de manera horizontal. Esta categoría está conformada por las siguientes subcategorías:

- Condiciones de trabajo precarias
- Beneficios que los trabajadores encuentran en la organización

Condiciones de trabajo precarias

Esta categoría muestra que algunos participantes en otros trabajos tenían condiciones precarias, por ejemplo, la intensificación de la jornada y la carga laboral más pesada, pero las condiciones tienen que ver con la precariedad que se manifieste de diferentes maneras según el país, la región y la estructura económica y social del sistema político y los mercados laborales, es el trabajo que se realiza en la economía formal e informal y

que se caracteriza por niveles variables y grados de particularidades objetivas (situación legal) y subjetivas (sensación) de incertidumbre e inseguridad.

Por una parte, el estudio de Salvia y Tuñón (2005), quienes refieren que las altas tasas de precariedad y desocupación juvenil expresan problemas asociados al choque entre las expectativas desmedidas de los jóvenes y las expectativas más realistas y dependientes de las condiciones macroeconómicas de las empresas; a lo cual se agrega la existencia de una legislación poco flexible y favorable para dar lugar al ingreso de jóvenes sin experiencia laboral. Mientras que, por otros factores ponen en juego la parte de la precariedad como lo son los contratos temporales que suelen ofrecer un salario más bajo y no siempre confieren los mismos beneficios, ya que estos a menudo se incrementan con el tiempo y están directamente vinculados con la duración y la situación de la relación de trabajo. Uno de los participantes del taller narra parte de su vivencia:

He trabajado en otros puestos y otros trabajos y son más pesados y siempre tenía que estar muy rápido para salir temprano de mi trabajo y le trabajaba de las 07:00 y si no trabaja rápido salía hasta las 9:00 de la noche, entonces sí tenía que terminar todo y bien, y pues sí es hora que estoy aquí esto lo siento más ligerito, entonces yo vengo acostumbrado a eso y por eso me dicen mis compañeros que no debo de trabajar rápido y lo bueno de aquí es que pues, también me dieron seguro y prestaciones y otra agradable es que me dio mi supervisor la oportunidad de trabajar el mármol (E, 3, marzo 2019, R. 1,922).

En esta parte se muestra como una persona con prestaciones y una menor intensificación de la jornada laboral ayuda a que el personal de mantenimiento exprese satisfacción y compromiso con la organización, así mismo dentro del taller se logró observar la manera en que el participante “E” gesticulaba y expresaba sus emociones ante el hecho de que no solamente él, sino otros compañeros y compañeras mostraban su aceptación al hablar de las prestaciones que les otorgaba la organización.

En esta subcategoría sobresalen las tareas de calidad (bien hechos) y el trabajo rudo. El tema de las condiciones laborales ha adquirido relevancia en los últimos años al mostrar una tendencia hacia la precarización laboral, ésta hace referencia a la inseguridad,

incertidumbre y a la falta de garantía de condiciones socioeconómicas que afecta a los trabajadores y repercute en un entorno familiar y social (Guadarrama, Hualde y López, 2011).

Esta condición de precariedad se acentúa en el caso de los jóvenes, aunque sus condiciones son variables. Intervienen distintos aspectos, pues se enfrentan a la necesidad de continuar estudiando, pago de vivienda, antecedentes económicos, entre otras, que los distancian de las posibilidades de obtener un puesto estable, aunque ellos se califiquen como los mejores en comparación con otros trabajadores que realicen las mismas actividades. Esto es lo que comenta uno de los participantes en el taller:

Una ocasión “E” me vio cómo trabajaba e incluso me comparó con otro que tenía más tiempo y me dice ¡este trabajador sabe más que tú! y lo está haciendo mejor y le comenté que me dejara checar su trabajo, fui lo revisé y pues, le faltan muchos detalles, le pedí al mi jefe inmediato que viera el mío y no es por echarme flores, pero, sí hay diferencia de un trabajo a otro, por la limpieza del mármol (E, 3, marzo 2019, R. 1,891).

Dentro de estas condiciones existen personas que se esfuerzan más porque sus trabajos sean reconocidos y aunque en ocasiones no es así, muchos de ellos lo consideran como un reto, esto con el fin de algún día sean reconocidos y promovidos a otras áreas donde puedan desempeñarse con otras habilidades que adquiridas durante su trayectoria laboral y así lograr una mayor satisfacción laboral.

Estas condiciones de trabajo facilitan oportunidades y ascensos, las evaluaciones justas, el reconocimiento de la persona y las respuestas prontas a las demandas de la organización obteniendo como recompensa una satisfacción laboral. Esto, le permite al trabajador visualizar y ser candidato para promoverlo a puestos laborales con sueldos competitivos.

En esta subcategoría se considera que dentro de las condiciones de trabajo precarias se rescatan las vivencias a las que se enfrentaron los diversos trabajadores del área de mantenimiento en su trayecto laboral y los aprendizajes para la satisfacción del mismo

trabajador. Sin embargo, no son valorados como ellos quisieran, situación que deriva en la disminución de su productividad, porque no se reconoce el valor del trabajo.

Beneficios que los trabajadores encuentran en la organización

En esta categoría se logró observar que las prestaciones y sueldos competitivos son aspectos importantes para los trabajadores. La *satisfacción laboral* se puede entender como el grado de satisfacción en que se encuentra un trabajador, desarrollando las habilidades obtenidas durante su trayecto laboral (Alonso, 2008), con ello puede cubrir ciertas necesidades de la persona e incluso para las aspiraciones a corto, mediano y largo plazo, pero tiene que ver mucho con la relación entre el trabajador y el jefe inmediato para lograr esa satisfacción.

Por otra parte, también se ve reflejada en la promoción, la remuneración, la seguridad en el trabajo y hasta las condiciones de trabajo. Así lo muestra el siguiente relato: “yo aún no tengo la preparatoria terminada y me quería salir de la organización, pero mi padrino de jardinería me dijo ¡aguántate!, es mucho más pesada la obra que aquí (B, 3, marzo 2019, R. 2,079). Aun cuando el trabajo requiere de fuerza física para llevar a cabo las actividades del área de mantenimiento, es necesario puntualizar que, las condiciones de trabajo, la exigencia y el tipo de trabajo son puestos en balanza por los trabajadores ante las condiciones que prevalecen en otras organizaciones.

Por otra parte, muchos de ellos sí lograron concluir con sus estudios y en la organización se les permite participar en las promociones para puestos con mayor responsabilidad y salario, logrando así un mejoramiento de satisfacción económica para ellos y sus familias. Este punto con el ánimo de ver el ambiente laboral más competente desde el interior de la organización se puede ver la perspectiva de los trabajadores en las políticas de la organización.

Es posible concluir que, el tipo de relaciones interpersonales dentro de una organización tiene muchas implicaciones en el desempeño en el trabajo debido a que ahí se presentan muchas emociones, motivaciones, desamparos, abusos de autoridad y de poder que

hacen mella en las relaciones entre los trabajadores y puede favorecer la disminución de su productividad.

9. Conclusiones

Este apartado da cuenta de las conclusiones generales a las que se llegaron luego del análisis de datos. Es necesario puntualizar que, en el taller de intervención los trabajadores del área de mantenimiento pudieron expresar sus experiencias e identificar los diferentes motivos que contribuyen a la disminución de su productividad, mostrando una diversidad de razones para ello. Una de ellas es que, la disminución de la productividad en los trabajadores fue, en su mayoría, por una falta de escucha activa y comprensión empática por parte de sus superiores inmediatos, y también porque la manera en que se dirigen hacia ellos, es en un tono impositivo y asignan una mayor carga de tareas a los trabajadores que cumplen con sus responsabilidades.

Se puede afirmar que, la experiencia de los trabajadores del área de mantenimiento se basa en la manera en que se presentan las relaciones interpersonales entre ellos y su jefe inmediato, en la cual, los trabajadores del área de mantenimiento se sienten desvalorados por la presencia de relaciones verticales con respecto a sus jefes, asimétrica que, a su vez, se relaciona con un liderazgo poco humanizado.

En el caso de esta intervención, algunos trabajadores se desempeñan y aprecian su trabajo, pero se desmotivan por la falta de comunicación con los jefes inmediatos, o bien, por la manera en que estos últimos establecen relaciones interpersonales, cuya característica tiende hacia un liderazgo deshumanizante donde está presente el abuso de poder, una comunicación deficiente, una desmotivación por falta de escucha y lo que consideran algunos trabajadores como injusticias.

De ahí que, también los trabajadores tengan tendencia o muestren interés por expresar inconformidad y al mismo tiempo demandan una escucha activa para mejorar estas relaciones. Es notable que estos trabajadores pongan énfasis en relaciones más

horizontales, donde puedan tener cierta confianza con los jefes inmediatos y a la vez la necesidad de ser escuchados y de ser visibilizados. E incluso, los trabajadores perciben que las sanciones son arbitrarias ya que algunos trabajadores consideran que se le carga más las tareas de trabajo que a otros, esto debido a que las personas que dan resultados son a quienes se les asignan más tareas.

Al liderazgo poco humanizante se agrega el género, se aprecia que ser mujer tiene desventajas en la manera en que los jefes inmediatos les asignan las tareas y en su relación laboral, pues ellas consideran que son denigradas por el modo de expresarse hacia ellas, el tipo de trabajo que realizan y el tono de voz con que les indican sus obligaciones. Aun cuando esto se presenta también en los hombres, se acentúa en las mujeres.

En los trabajadores que participaron en el taller se logró percibir la manera en que se presenta una relación de conflicto con su jefe inmediato y los factores que facilitan una mejora en la organización, ya que, el liderazgo es fundamental en la manera en que se establecen las relaciones interpersonales, el sentir de las personas que colaboran y el modo en que realizan su actividad laboral. En este sentido, Chiavenato (2009), menciona que “el liderazgo debe enfocarse hacia los corazones y las mentes de las personas que trabajan en la organización” (Chiavenato, 2009, pp. 175-176), y es parte fundamental en la organización ya que permite que los jefes inmediatos puedan ejercer el mando, sin abuso y crear un óptimo clima laboral.

Sin embargo, no siempre es un éxito ya que los conflictos se presentan en las organizaciones, tal como sucede en la organización privada donde se llevó a cabo el taller, donde se logró observar abuso de poder por parte de los superiores inmediatos hacia los trabajadores del área de mantenimiento. Dicho abuso es considerado como mobbing, entendido como un maltrato psicológico que propicia el estrés y la falta de desinterés por el trabajo dentro de la organización, ya que, en algunos casos, hacen referencia a la represalia. Esto a su vez, favorece la comunicación deficiente, debido a que, permite que los trabajadores identifiquen un desequilibrio en la asignación de tareas, acentuándose la

carga laboral en quienes cumplen en tiempo y forma. Esta situación los lleva a la desmotivación por aquello que consideran como injusticias.

Dentro de la falta de escucha activa se pudo percibir la disminución de sus actividades cotidianas dentro de su jornada laboral en la organización y aunque algunos perciben esa pérdida de amor por la organización se pueden interpretar algunas barreras y algunos procesos de la escucha activa de la cual sobresale la escucha con atención, que se aprecia con el ser comprendido por medio de las palabras, los tonos de voz, los gestos o gesticulaciones y conductas, generando empatía y confianza en el trabajador.

También existen barreras de infraestructura que pudieran no permitir realizar estas actividades con los colaboradores como son el ruido, el espacio y lugar, así como el mobiliario de donde se quiera escuchar ya que por otra parte sería solo oír al trabajador sin ponerle atención y es donde se da la causa de desmotivación y desinterés del diálogo con el jefe inmediato, bloqueándose la comunicación, aunque también es por engancharse con el problema o el diálogo que pudieran tener los trabajadores del área de mantenimiento.

Para concluir, el Enfoque Centrado en la Persona fue de gran ayuda en el taller dirigido a trabajadores del área de mantenimiento que disminuyen su productividad, mostró que la escucha activa y la comprensión empática son herramientas que facilitan las relaciones interpersonales, no solo entre ellos y sus jefes inmediatos, sino entre ellos mismos. El escuchar al otro a partir de las experiencias que comparten, la manera en que viven y enfrentan situaciones en el trabajo, coloca a los trabajadores en un espejo donde se reflejan y se reconocen, al mismo tiempo, conocen a sus compañeros y se identifican con lo que sienten y con lo que viven. Tanto la escucha activa como la comprensión empática facilitaron la relación más cercana entre los trabajadores para establecer relaciones más armónicas en el trabajo y facilitar el crecimiento personal de los trabajadores en el contexto laboral.

Un rasgo importante que se mostró en el análisis de datos, además de los motivos por los cuales los trabajadores del área de mantenimiento disminuyen su productividad resalta que, a la par, los trabajadores pierden el amor a la organización para la que

trabajan. Aun cuando tienen una plaza laboral y prestaciones superiores a las de ley, el hecho de no sentirse escuchados ni comprendidos, facilita que tampoco se sientan valorados, ya sea por la manera asimétrica de establecer relaciones interpersonales por parte del jefe inmediato o porque sienten que su trabajo y sus saberes no son aprovechados. Esto a su vez, disminuye su compromiso con su trabajo y se fractura también el sentido de pertenencia hacia la organización.

Entonces, se puede afirmar que, la disminución de la productividad en algunos trabajadores del área de mantenimiento está relacionada con la desmotivación que sienten en relación al trato que les da su jefe inmediato. También sobresale que, entre las demandas que pueden ayudar a solucionar esta relación está el que los trabajadores se sientan escuchados y comprendidos.

Para ello, el Enfoque Centrado en la Persona es muy importante porque los trabajadores deben contar con un espacio donde puedan expresarse, también debe haber un ambiente de confianza donde el jefe inmediato y el trabajador puedan dialogar con la intención de aclarar dudas, malos entendidos, o momentos de sobresalto y estrés. Resalta la necesidad de incorporar las herramientas de la escucha activa y la comprensión empática en los trabajadores y en los jefes inmediatos para favorecer las relaciones interpersonales en el trabajo y facilitar el sentido de pertenencia hacia el grupo. Además, la mejora en las relaciones de trabajo en un ambiente de confianza y de respeto puede ayudar a que, los trabajadores acepten una retroalimentación que les ayude a mejorar en su trabajo y favorecer su crecimiento personal, puesto que, se reconocerían con una posición en el trabajo y entre sus compañeros, formarían parte de un grupo y se sentirían como parte de la organización.

Se llega a esta conclusión luego de que, la mayoría de los trabajadores sí reconocieron que, en sus trayectorias laborales estaba presente la precariedad laboral, es decir, empleos con bajo salario, trabajo temporal, o sin prestaciones sociales. El lugar de trabajo actual es bueno en cuanto a darles seguridad económica y laboral, y la actividad que realizan les exige menos fuerza física y menos riesgos, pero el clima laboral donde predomina un liderazgo poco humanizado de los jefes inmediatos hacia los trabajadores

del área de mantenimiento, facilita la disminución de la productividad. Tal parece que, la falta de espacios, palabras o expresiones de reconocimiento por el trabajo que realizan, en especial cuando tienen experiencia en alguna actividad, también ayuda para que los trabajadores realicen solo lo necesario en cuanto a trabajo se refiere.

A lo anterior se agrega que, los trabajadores hacen lo mínimo necesario como estrategia para conservar su trabajo porque les brinda mejores condiciones de vida, pero no se sienten reconocidos ni valorados debido a la manera en que el jefe inmediato ejerce el liderazgo. En este punto es necesario recalcar la importancia de tener personas como colaboradores y no elementos de un engranaje para cumplir objetivos. Los trabajadores deben ser considerados como personas y aplicar herramientas del Enfoque Centrado en la Persona, como son la escucha activa y la comprensión empática, pueden ayudar a que el trabajador se sienta atendido y con ello, facilitar su crecimiento personal.

Aportes al campo del Desarrollo Humano

Con base en lo expuesto en este documento, se muestran los aportes que trae consigo el Desarrollo Humano para atender la problemática de la disminución del rendimiento laboral en trabajadores del área de mantenimiento que laboran en una organización. Se describe lo siguiente:

- La escucha activa favorece la relación interpersonal entre los compañeros de trabajo considerándose como personas no como parte de un engranaje que realiza una labor, lo cual genera mejores relaciones con los demás, mejor clima laboral y una mayor satisfacción entre los colaboradores.
- El verbalizar y compartir su experiencia favorece hacer consciente una realidad de la que, las personas pueden hacerse responsables, tomando decisiones a partir de sus recursos y de sus capacidades; es decir, hacen consciente la libertad para la asumir decisiones a partir de sus recursos. Se coincide con Lafarga, (2010) al señalar que el Desarrollo Humano también facilita el reconocimiento de los sentimientos vivenciados, los logros, los sufrimientos, las dificultades y el valor para afrontarlos de acuerdo con sus habilidades. Eso puede iniciarse como un reconocimiento personal y convertirse en

colectivo porque la verbalización de experiencias en un ambiente de confianza funciona como un espejo donde más de alguno se refleja y empatiza con la vivencia del otro.

- La comprensión empática facilita ser receptivo a la experiencia de las personas, favoreciendo el reconocimiento de los demás, valorándolos y respetándolos. La comprensión empática también favorece relaciones interpersonales más humanas y más solidarias, trayendo beneficios tanto a quien comparte como a quien escucha de manera activa.

- La comprensión empática y la escucha activa como favorecedores de relaciones interpersonales más humanas. Ambas herramientas del Enfoque Centrado en la Persona benefician las relaciones personales y de trabajo entre las personas, se sienten integrados y pertenecidos a un grupo. También puede sentirse valorado y escuchado por sus compañeros y por la organización para la cual trabajan, dado que las personas que laboran en ellas, en sus entornos sociales y familiares tendrían un mejor concepto. Citando a Rogers (1985), refiere que todos tenemos la posibilidad de ser felices y sentirnos plenos con nosotros mismos y nuestro entorno, pero muchas veces nos encontramos espacios que no nos facilitan esa sensación y retrasan nuestro crecimiento personal.

Recomendaciones

En lo sucesivo, para la implementación del taller titulado “Dale mantenimiento a tu vida” es recomendable lo siguiente:

- Ampliar el horario de las sesiones del taller. Los supervisores del turno matutino y del vespertino facilitaron una hora de cada turno para que los trabajadores participaran en el taller, pero dos horas fueron insuficientes para cada sesión. Aun cuando se puede dar continuidad al tema, es preferible que los trabajadores se expresen, compartan su experiencia y reflexionen acerca del tema que se trató y de las condiciones particulares de los trabajadores.

- Dirigir el taller hacia los jefes inmediatos y a los trabajadores del área de mantenimiento. Es recomendable que en este taller también participen los jefes inmediatos de los trabajadores del área de mantenimiento, así como estos últimos. En parte, porque la escucha activa y la comprensión empática en un ambiente de confianza

muestran que, se facilita el conocimiento acerca de los demás y se conciben como compañeros de trabajo, no como personas aisladas que realizan una labor. Asimismo, el escuchar las experiencias de sus compañeros los sensibilizan y, en algunas ocasiones, hicieron el efecto espejo, donde se reflejaron en algunas ocasiones facilitando el ponerse en los zapatos del otro.

- Se recomienda diseñar e implementar un taller enfocado a los jefes inmediatos y quizá uno donde convivan dichos trabajadores con los jefes inmediatos, de manera que, el escucharse y el comprenderse de manera mutua facilite mejorar la relación interpersonal. También, se pueden visibilizar las necesidades de los colaboradores y hacer visibles las problemáticas que se van presentando. Algo muy importante es colocar en el centro a la persona y propiciar un ambiente de confianza donde estén presentes la escucha activa y la comprensión empática porque se facilita el conocimiento acerca de los demás y se conciben como compañeros, no como personas aisladas que realizan una labor. También puedan expresarse sin temor a represalias porque se facilita el conocimiento acerca de los demás. Además, al escuchar las experiencias de sus compañeros los sensibilizan y, en algunas ocasiones, hicieron el efecto espejo, donde se reflejaron en algunas ocasiones facilitando el ponerse en los zapatos del otro.

- Es importante que el facilitador mantenga una imagen y un lenguaje que favorezcan la relación entre pares. Es necesario que el facilitador se vista de manera que se promueva una relación horizontal y que use un lenguaje similar al que usan los participantes. Esto forma parte de crear un ambiente de confianza.

- Apegarse a las necesidades del grupo y no a un programa previamente establecido. Para el taller de “Dale mantenimiento a tu vida” se estructuraron módulos con base en el acercamiento a las necesidades de la población a intervenir, pero el programa se modificó ante las situaciones que presentó el grupo en el taller. Hubo temas que requirieron mayor atención y se retomaron en la siguiente sesión.

10. Referencias

- Aguirre-García, J., & Jaramillo-Echeverri, L. (2012). Aportes del método fenomenológico a la investigación educativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos No. 8, Vol. 2*, pp. 51-74. Colombia.
- Agullo, E. (1998). La centralidad del trabajo en el proceso de construcción de la identidad de los jóvenes: Una aproximación psicosocial. En *Rev. Psicothema*. Vol. 10, nº 1, Pp. 153-165. Disponible en: <http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/29246/1/Psicothema.1998.10.1.153-65.pdf>
- Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. En *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones*, Vol. 24, No. 1, Pp. 25-40. Disponible de <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v24n1/v24n1a02.pdf>
- Barba, C. y Pozos, F. (2001). El mercado de trabajo de los trabajadores no manuales de la industria electrónica de la zona metropolitana de Guadalajara: un estudio de caso. En *Rev. Espiral. Estudios sobre Estado y Sociedad*. Vol. 8, No. 22. Pp.197-221. Disponible en: <http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/ppperiod/espinal/espinalpdf/Espiral%2022/197-221.pdf>
- Bermejo, D. (2012) Identidad, globalidad y pluralismo en la condición postmoderna, en *Rev. Pensamiento*. Vol. 68, No. 257, pp. 445-475. Disponible en: <https://revistas.comillas.edu/index.php/pensamiento/article/view/983>
- Cardenal, M. (2006). La Universidad como dispositivo de colocación social. Movilidad y reproducción en la era de la precariedad laboral. En *Revista de Educación*, Vol. 341. Pp. 281-299. Disponible en: http://www.revistaeducacion.mepsyd.es/re341/re341_13.pdf
- Cascón, P., (2001) *Eduquer dans et pour le conflit*, Unedesco, Unesdoc, bsp.2007/ws/2 recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000132945>
- Chiavenato, Idalberto (2009) Capítulo 5 Cultura Organizacional. En *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda Edición. McGraw Hill. México.
- Corral M. (2019). www.cuidateplus.com. Obtenido de <https://cuidateplus.marca.com/enfermedades/psicologicas/mobbing.html#>

- Cook, CH. S. Reichardt. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Ediciones Morata, S. L 1ª ed., Madrid.
- Educación en y para la paz. Paco Cascón Soriano Cátedra Unesco sobre La Cátedra Unesco sobre Paz y derechos Humanos. (Pág. 1 a 29).
<http://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000132945>
- Encuesta nacional de Ocupación y Empleo. (ENOE). Datos del segundo trimestre, 2018. Disponible en:
http://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos_Colores.asp?proy=enoe_pe_ed15_po
- Fornés, J. (2002). Mobbing: la violencia psicológica como fuente de estrés laboral. *Enfermería Global*. 1, (1). Disponible en:
<http://revistas.um.es/eglobal/article/view/705>
- Granda, S. (2006). La satisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. En *Revista de Investigación del Instituto de Ciencias Financieras y Contables*. Segundo semestre. Vol. 13, No. 26. Disponible en:
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5405/4641>
- Guadarrama, R; Hualde, A y López, S. (2012). Precariedad laboral y heterogeneidad ocupacional: una propuesta teórico-metodológica. En *Rev. Mexicana de Sociología*. Vol. 74, No. 2, pp. 213-246. Disponible en:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-25032012000200002&script=sci_arttext&tlng=en
- Guerra, M. (2005). Los jóvenes del siglo XXI, ¿para qué trabajan? Los sentidos del trabajo en la vida de jóvenes de sectores urbano-populares de la ciudad de México. En *Revista RMIE*, Vol. 10, No. 25, Pp. 419-449. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/html/140/14002507/>
- Hernández, E., Navarro, E. y Piñón, M. (2005). Cambios Recientes en el mercado de trabajo en tres regiones de Jalisco. En Barba y Pozos (coordinadores) *¿Una sociedad con oportunidades?, Empleo y Bienestar social en regiones de Jalisco*. Universidad de Guadalajara P.p. 73-96.
- Imjuve (2016). *Hay 108 millones de jóvenes de 15 a 24 años en Latinoamérica*: SEDESOL. Disponible en: http://www.imjuventud.gob.mx/pagina.php?pag_id=1238

- Horbath, J. (2004). Primer empleo de los jóvenes en México. En *Rev. Papeles de población*. Vol.10, No.42. Pp. 199-248. Toluca. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales/sede México. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252004000400008
- Jacinto, C., Wolf, M., Bessega, C. y Longo, ME. (2016). Jóvenes, precariedades y sentidos del trabajo. En *7° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación Argentina de Estudios del Trabajo*. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Claudia_Jacinto/publication/237350128_JOVENES_PRECARIIDADES_Y_SENTIDOS_DEL_TRABAJO/links/571e825f08aed056fa22700d/JOVENES-PRECARIIDADES-Y-SENTIDOS-DEL-TRABAJO.pdf
- Kirschenbaum, H y V Henderson (comps.) (1989). *The Carl Rogers reader*. Houghton Mifflin, Boston
- Lafarga, J. (1996) Transformación y Cambio, Salud Integral y Calidad de Vida. *Cuadernos de Investigación en la División de Ciencias del Hombre, UIA, México, D.F.*
- Lafarga, J. (2010) ¿Que es el Desarrollo humano en México? Origen y proyecciones, *En Cuaderno 3, cuadernos de difusión del Instituto Nacional de Investigación en Desarrollo Humano*. México. D.F.
- Leal, N. (2000) *El método fenomenológico: principios, momentos y reducciones* Universidad Nacional Abierta, Disponible en: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38781201/fenomenologia.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1543644042&Signature=J9e5WoM1VPbB%2BuRpfvPXN%2Bcf9ns%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEL_MTOD0_FENOMENOLGICO.pdf
- Ley del Instituto Mexicano de la Juventud. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/87_020415.pdf
- Ley Federal del Trabajo. Última reforma publicada el 30 de noviembre de 2012. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lft/LFT_ref26_30nov12.pdf
- Lexico. (s/f). Definición de arbitrariedad. Disponible en: <https://www.lexico.com/es/definicion/arbitrariedad>
- Liderazgo en la gestión. (2003). *Revista Del Hospital General "La Quebrada"*, (Volumen 2), 31–35.
- Mansilla, F; García, JC; Gamero, C; Congosto, A. (2010). Influencia de la insatisfacción laboral en las demandas de cambio de puesto de trabajo por motivos de salud. En

Revista Medicina y seguridad del trabajo. Vol. 56, No. 219, pp. 147-157. Disponible en: <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v56n219/original4.pdf>

Mansilla, F. (2004). Síndrome de amotivación laboral. En *Rev. Anales de Psiquiatría*. Vol. 20, No. 10. Pp. 429-433. Disponible en: <https://medes.com/publication/16061>

Mariña, A. (2004). Las condiciones actuales del empleo urbano en México: agravamiento coyuntural de una situación de precariedad estructural. En *El Cotidiano*, Vol. 20, No. 126, Pp. 1-8, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/325/32512608.pdf>

Merleau-Ponty, M. (2001). *Más allá de la persona*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile.

Miguélez, F. (25 de 01 de 2010). *La flexibilidad laboral*. Disponible en: <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/2435>

Navarro, M., Duque, M. y Trejo, J. (2003). Factores que influyen en el abandono temprano de la lactancia por mujeres trabajadoras. En *Rev. Salud Pública Mex.* Vol.45, No.4, Pp. 276-284. Disponible en: <http://www.insp.mx/salud/index.html>

Napier W. Rodney y Gershenfeld K. Matti (2000). *Teoría y Experiencia*. México: Trillas. Cap. 6. Liderazgo

Napier R. y Gershenfeld M. (2000). *Grupos Teoría y Experiencia*, Editorial Trillas México

Novelo, P. (2018). *Las condiciones laborales y el potencial humano Una estrecha relación*. Trabajo de obtención de grado. Maestría en Desarrollo Humano. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO. en Desarrollo Humano. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO. En: <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5487/Novelo-Medina%20Paulina.%20Las%20condiciones%20laborales%20y%20el%20potencial%20humano.%20Una%20estrecha%20relacio%cc%81n.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Oliveira, O. (2006) Jóvenes y precariedad laboral en México. En *Rev. Papeles de población*. Vol.12, No.49. Pp. 37-73. Toluca. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252006000300003

Perls, F. (1994). *Fundamentos y Terapia del aquí y el ahora El enfoque gestáltico y testimonios de terapia*. Santiago de Chile: Cuatro Vientos.

Pineda, R. y Chapa, J. (2005). Jóvenes, educación y trabajo en tres regiones de Jalisco. En Barba (coordinadores) *¿Una sociedad con oportunidades? Empleo y bienestar social en regiones de Jalisco*. Universidad de Guadalajara Pp. 41-72.

- Pineda, R. y Chapa, J. (2018). Exclusión de las personas analfabetas en la vinculación laboral. En *Revista Mexicana de Sociología*, Año 15, No. 4. Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México. Disponible en: <http://revistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/article/view/57794>
- Pozos, F. y Morales, J. (2005). Mercados de trabajo y exclusión social: los mercados regionales de Jalisco” en Barba y Pozos (coordinadores) *¿Una sociedad con oportunidades? Empleo y bienestar social en regiones de Jalisco*. Universidad de Guadalajara Pp. 23-40.
- Quintero, N; Africano, N; Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal en la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriente del Lago. En *Rev NEGOTIUM Ciencias Gerenciales*, Universidad del Zulia. Año 3, No. 9, Pp. 33-51. <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/viewFile/57/49>
- Rogers, C. (1951), *Carl Rogers y la perspectiva centrada en la persona*. Buenos Aires: Paidós
- Rogers, C. (1982). *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales*. Buenos Aires: Nueva Visión. Se trata de la traducción de la definición dada en 1957.
- Rogers, C. (1982). *El Proceso de convertirse en persona*. Paidós, México.
- Rogers, C. (1985). *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Rogers, C. (2012). *La relación interpersonal: el núcleo de la orientación*. Recuperado de Irradia Terapia México: <http://psicologos.mx/la-relacion-interpersonal-el-nucleo-de-la-orientacion.php>
- Salvia, A., y Tuñón, L. (2005). Los jóvenes y el mundo del trabajo en la Argentina Actual. En *Revista Encrucijadas*, Vol. 36, Pp. 25-50. Disponible en: <https://www.aacademica.org/agustin.salvia/26>
- Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional: un compromiso reflexivo con la acción*. Buenos Aires: Paidós.
- Silva, F. (2017). *El Enfoque Centrado en la Persona, una herramienta para la recuperación de la experiencia formativa para la inserción laboral y/o educativa de jóvenes*. Trabajo de obtención de grado. Maestría en Desarrollo Humano. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO. En: <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5206/EI%20enfoque%20centrado%20en%20la%20persona%2c%20una%20herramienta%20para%20la%20recuperaci>

%c3%b3n%20de%20la%20experiencia%20formativa%20para%20la%20inserci
%c3%b3n%20laboral%20o%20educativa%20de%20j%c3%b3venes%20%ef%bb
%bf.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Soto, C. (2019). *La facilitación de los procesos de comunicación en la organización. Una contribución desde el Desarrollo Humano al logro de la satisfacción laboral*. Trabajo de obtención de grado. Maestría en Desarrollo Humano. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO. En: <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5818/Desarrollo%20humano%20para%20la%20satisfacci%c3%b3n%20laboral.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Stein, E. (1979). La fenomenología di Husserl e la filosofía di san Tommaso d'Aquino - Tentativo di confronto, «Memorie Domenicane», n. 7, Pistoia.
- Taller de producción de mensajes. (2007). *Cultura Organizacional, documento de catedra*. Disponible en: <https://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>
- Tobías, C y García, J. (2009). Psicoterapias humanístico-existenciales: fundamentos filosóficos y metodológicos. En *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, Vol. 29, No 104, pp. 437-453. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0211-57352009000200010
- Weller, J. (2007). La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos. *Revista de la C E P A L* Vol. 92. Pp. 61 – 82. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11192/092061082_es.pdf?sequ

11. Apéndices

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 “Dale mantenimiento a tu vida”.

Programa: Maestría en Desarrollo Humano.

Profesora encargada: Dra. Araceli Navarro Becerra

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

1. Que mi participación es totalmente voluntaria y que podré retirarme de la actividad en el momento que yo lo desee sin consecuencia alguna.
2. Que toda la información que proporcione será tratada con confidencialidad y solo con fines académica.
3. Que las sesiones donde participe serán **video y audio-grabadas** con fines académicos de supervisión e investigación por parte de los profesores de la Maestría en Desarrollo Humano del Departamento de Psicología, Educación y Salud
4. Que las sesiones serán conducidas por **Lic. Manuel Gutiérrez Aceves** Alumno de la maestría en Desarrollo Humano
5. Que será un total de 10 sesiones con una duración de 2 horas aproximadamente, los días y horarios que se acuerden, en el lugar adecuado para la actividad.
6. Que en caso de requerir o solicitar una atención posterior será canalizado/a por la profesora encargada a un servicio adecuado a mis necesidades.
7. Que en caso de tener alguna duda sobre esta actividad podré comunicarme con la profesora de Asignatura Dra. Araceli Navarro Becerra al teléfono 36693434 o al correo electrónico anaaracelin@iteso.mx

Nombre completo y firma

Lugar y fecha