



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

# **T e s i s**

**Análisis de las condiciones laborales en el sector público que propician la indefensión aprendida en sus empleados**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en:**  
**Administración de Organizaciones**

**Presenta: Angélica Irene Hernández González**

**Tutor: Patricia Iburgúengoitia y Rentería**

**México, D.F.**

**2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**Facultad de Química**

**Instituto de Investigaciones Sociales**

**Instituto de Investigaciones Jurídicas**

# **T e s i s**

**Análisis de las condiciones laborales en el sector público que propician la indefensión aprendida en sus empleados**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en:  
Administración de Organizaciones**

**Presenta: Angélica Irene Hernández González**

**Tutor: Patricia Ibarguengoitia y Rentería**

**México, D. F.**

**2006**

## ÍNDICE

	Página
Presentación...	2
Introducción...	5
Capítulo I. La indefensión aprendida como fenómeno determinado por los factores ambientales de las organizaciones...	10
1.1 La indefensión aprendida...	10
1.2 Condiciones laborales en la función pública que originan la indefensión aprendida en los empleados...	15
Capítulo II. Análisis de los factores relacionados con el trabajador...	23
2.1 Las motivaciones del trabajador mexicano...	23
2.2 Efectos de la indefensión aprendida en el trabajador: problema de salud pública...	30
Capítulo III. Aspectos metodológicos de la investigación...	35
3.1 La etnografía...	35
3.2 Observación y entrevista participante...	42
3.3 Análisis del discurso...	46
Capítulo IV. Análisis de los datos...	56
4.1 Factores contextuales que se identifican en la organización asociados con la indefensión aprendida de los empleados...	56
4.2 La indefensión aprendida en el ámbito laboral: un problema de salud pública...	79
4.3 Reflexiones metodológicas...	91
Conclusiones...	95
Glosario...	100
Bibliografía...	103
Anexos...	108
Anexo 1...	109
Anexo 2...	117

## PRESENTACIÓN

Este trabajo representa algunos retos, profesionales y personales, puesto que mi formación universitaria positivista me hizo plantearme varias veces la inquietud de querer tratar el fenómeno de la indefensión aprendida que nace en un laboratorio, apegada a mis conocimientos conductistas, de los cuales, he de decir, tengo plena convicción, pero mi experiencia profesional y madurez personal me han llevado a replantearme una y otra vez la importancia de intentar abordarlo desde una metodología distinta, pues las organizaciones y la vida misma distan mucho de ser laboratorios, y las variables que pudiera haber identificado con el método científico no explicarían del todo lo que sucede en un ambiente real. La posibilidad de describir lo cotidiano y referir la interacción entre el individuo y su ambiente laboral me hubiesen rebasado.

Por otra parte, está la ambivalencia entre entender la vida como psicóloga y resolverla como administradora, pues quienes tenemos una formación humanística poseemos la responsabilidad de pensar en los seres humanos que integramos las organizaciones, no en el sentido romántico y trillado de decir que ***“el capital humano es el más importante”***, sino en el sentido real de comprender que el ser humano tiene muchas posibilidades de creación y

desarrollo, y el trabajo es una de ellas. Por ende, desde dicha perspectiva no hay que hacer que las personas estén a la medida de las organizaciones, sino crear organizaciones para la gente. Podrá usted estar o no de acuerdo con esta idea, pero lo invito a meditar un poco en lo siguiente: ¿Cuando se levanta por las mañanas desea o no ir a su trabajo?... no tiene que responder ahora, quizás cuando termine de leer el presente escrito vuelva por sí mismo a esta pregunta.

Partamos de la idea de que todo lo que hacemos tiene un motivo, y este trabajo no es la excepción, nace de una inquietud de hacer explícito lo evidente, por ello la metodología en que nos apoyamos es cualitativa, y empleamos herramientas de la etnografía; el registro de observación y de entrevistas.

Decimos que empleamos herramientas de la etnografía porque no pretendemos decirnos etnógrafos, puesto que para ello se requiere de formación y mucha experiencia, y sería tanto como afirmar que con sólo el presente trabajo es posible demostrar que nuestras hipótesis son ciertas, y no, puesto que únicamente podemos decir que este estudio pretende describir lo que sucede en un lugar y momento determinado.

El administrador de recursos humanos tiene la posibilidad de emplear dichas herramientas en el estudio de las organizaciones, puesto que no se puede pretender que con un cuestionario de clima organizacional o desde un diagnóstico de las necesidades de capacitación sea posible saber lo que requieren los empleados para sentirse y desempeñarse bien en el trabajo.

Por ello, nuestro interés radica en apegarnos a dichas herramientas para describir las circunstancias laborales de una organización gubernamental que generan el fenómeno de la indefensión aprendida en los empleados, ya que el efecto de las circunstancias laborales va más allá de ocasionar ausentismo, rotación de personal y bajo desempeño en la gente, puesto que permea todos los resultados de una organización, y a nivel individual se convierten en un problema de salud pública debido a que implica una serie de trastornos psicosomáticos en las personas.

## INTRODUCCIÓN

Existe la creciente tendencia en las empresas de contar con una fuerza de trabajo notablemente capacitada, es decir, con un perfil adecuado para desempeñar las diversas labores que se requieren, no obstante, no existe persona alguna que cubra al cien por ciento con él, porque las habilidades que requiere cada trabajo se consolidan en la práctica cotidiana que proporciona al individuo no sólo el dominio de sus tareas, sino los conocimientos sobre el trabajo que le sirven para proponer ideas nuevas que contribuyen a optimizar los resultados.

Las pautas de conducta del individuo en el trabajo muestran el dominio de conceptos y procedimientos; sin embargo, en muchas ocasiones son las actitudes las que determinan el desempeño laboral, y éstas son respuesta a lo que los individuos perciben del ambiente e implican aspectos emocionales y afectivos.

Promover en los miembros de cualquier organización el dominio del saber, y del saber hacer para incrementar la eficiencia, no es asunto sencillo, pero sí es un tema muy recurrente en los planes de trabajo de la gente de recursos humanos, sin considerar que para promoverla se debe propiciar un ambiente en el que el personal se desenvuelva profesional y personalmente, para que a su vez ellos



propongan y lleven a cabo ideas que contribuyan a consolidar una organización de éxito.

La revisión constante de las condiciones laborales es determinante, puesto que sólo creando las situaciones propicias se podrá esperar del recurso humano un desempeño acorde con las expectativas que se tienen de él. Por ello se hace necesaria la valoración e incidencia sobre las condiciones en que el recurso humano labora durante las ocho horas en que se le pide desarrollar su trabajo.

Las encuestas de evaluación del clima organizacional no satisfacen la necesidad de la organización de escudriñar en la gran pregunta: ¿Cómo se sienten los empleados en su trabajo?, y algo más importante aún de identificar: ¿Cómo influye su sentir en su desempeño laboral?, para saber sobre ello tampoco contamos con los recursos metodológicos adecuados, porque saber algo sobre el ser humano no es asunto sencillo.

Existen diversas variables, como lo son los aspectos individuales que casi nunca se toman en cuenta, puesto que no se contempla que el desempeño de los empleados depende de varias cosas, como lo son los hábitos, percepciones, relaciones personales con sus compañeros y muchas cosas más. Esto es incluso una cuestión fenomenológica, es decir, ¿quién no ha notado que el sentirse

satisfecho en el trabajo motiva a continuar en él, y a hacerlo mejor cada día?, no es fortuito, ni tampoco sólo temor a perderlo, lo que impulsa a los individuos a dedicar horas extras a la realización de algún trabajo que los apasiona, no obstante que el tiempo invertido muchas ocasiones no es remunerado, ni siquiera reconocido.

La actitud hacia el trabajo es lo que impulsa al ser humano a hacer esfuerzos por mejorar la realización de sus tareas, y motiva el interés por continuar formándose para mejorar su desempeño. Sin embargo, hay que reconocer que muchas veces es cuestión de actitud la razón de que la gente no ponga en juego toda su capacidad en el trabajo.

Cuántas veces no escuchamos o leemos argumentos que afirman que invertir en capacitación no es rentable, que son recursos que no benefician más que al empleado. Esto se debe a que si bien es cierto que medir los resultados de la capacitación tiene algunas complejidades porque los procesos de aprendizaje del ser humano son intangibles, de no ser por los cambios conductuales que nos dan cuenta de ello. Tampoco estas modificaciones en el hacer del empleado se obtienen en la mayoría de los casos, puesto que implican no únicamente poner en juego lo aprendido, sino “querer hacerlo”, lo cual es cuestión de **voluntad**, y por ello rebasa cualquier control desde lo institucional, por ende es real que para algunas organizaciones, y más frecuentemente para algunos sectores de la

administración pública, la capacitación de los recursos humanos no reditúa en los logros esperados.

El desempeño laboral del ser humano está determinado, principalmente, por los aprendizajes que se tienen a lo largo de la vida y por el contexto laboral en el que se encuentra situado, es decir, por las circunstancias sociales, político-económicas y sobre todo culturales que le rodean. Lo anterior implica la necesidad de analizar las circunstancias laborales en que se ubican a los empleados de cada organización y los valores que imperan en su cultura.

Por ello, para el estudio del impacto que tienen las condiciones laborales y los valores culturales en los individuos de una organización, como factores determinantes de las actitudes, situamos el presente estudio en profesionistas de la educación, cuyo desempeño podría ser teóricamente predecible; porque se cree que un profesionista muestra actitudes favorables hacia su trabajo, debido a que está preparado y motivado para cumplirlo, sin embargo, la situación en que realiza su ejercicio profesional genera ciertos efectos sobre su desempeño.

Lo anterior es una realidad que requiere investigación y aportaciones para su comprensión, por ello el planteamiento anterior da origen al **objetivo del presente estudio**, el cual consiste en el análisis de las circunstancias laborales en que se

identifica *indefensión aprendida* en los empleados, ya que partimos de la **hipótesis** de que dicho fenómeno determina particularmente las actitudes y desempeño laboral. Esto a través del uso de **metodología cualitativa**, puesto que aunque el fenómeno de la indefensión aprendida es un concepto conductual, cuya metodología es básicamente experimental, hoy en día los psicólogos y administradores entendemos que no podemos considerar al individuo solo como un ente en el que incide una serie de variables, sino que tiene una relación dinámica con su ambiente, por lo tanto, al ser humano podemos comprenderlo a través de la observación y el análisis de su discurso en un determinado contexto.

La investigación cobra sentido si consideramos que los resultados del desempeño de los trabajadores al servicio del Estado ha sido muy criticado, pero poco se han estudiado las causas de su comportamiento en el trabajo, y mucho menos se ha analizado que la diferencia en el desempeño de los individuos está determinada no sólo por aspectos individuales, sino contextuales. Preguntémonos entonces qué hace o deja de hacer una organización en su compromiso social para propiciar el desarrollo profesional y lograr la satisfacción plena de su recurso humano.

# **CAPÍTULO I LA INDEFENSIÓN APRENDIDA COMO FENÓMENO DETERMINADO POR LOS FACTORES AMBIENTALES DE LAS ORGANIZACIONES**

## **1.1. Indefensión aprendida**

Se entiende por desesperanza aprendida el proceso atribuible al condicionamiento del ambiente psicosocial sobre el sujeto cuando los acontecimientos son incontrolables, es decir, que el sujeto emita respuestas voluntariamente, aunque éstas no tengan efecto alguno sobre su medio, (Seligman, 1978). Aunque cabe destacar que lo importante es la percepción que tenga el sujeto de falta de control, pues en algunos casos aunque el individuo no pueda controlar la situación, la indefensión no se dará en la persona (Camañes y Sustacrev, 1984).

Algunos autores, entre ellos Broner (1993), consideran que existen varias formas por medio de las cuales se produce la indefensión en humanos; la primera es producto de la presentación de estímulos aversivos, y sus bases se encuentran en el condicionamiento clásico pavloviano, en donde se generó indefensión o resistencia al aprendizaje de evitación y escape en sujetos infrahumanos, encontrándose que esos sujetos se comportaban ante la posibilidad de evitación como si se dijeran a sí mismos “nada de lo que haga cuenta”. El segundo

procedimiento consiste en proporcionar reforzamiento en exceso sin que el individuo emita la conducta deseada, es decir, proporcionar reforzamiento “gratuito”, lo que deteriora o hace más lento el aprendizaje. Ambos tipos de indefensión parecen ser, en instancia, una especie de cognición del tipo de “total para qué”.

La indefensión muchas veces suele ser confundida con la superstición, sin embargo, las personas que presentan indefensión no dan signo de haber aprendido una conexión supersticiosa entre respuestas y reforzador, por el contrario, parecen haber aprendido a ser sumamente pasivas (Seligman, 1978). Existen tres factores o “déficit” que caracterizan a la indefensión aprendida, los déficit cognitivo, emocional y motivacional. Entre los déficit cognitivos, el más estudiado ha sido el cognitivo asociativo, que se da posteriormente a la inducción de indefensión aprendida en humanos, independientemente de otros déficit (motivacionales y emocionales), y se refiere al aspecto atribucional de la indefensión aprendida, que es el grado subjetivo de control que el individuo cree tener respecto a las consecuencias de la propia conducta (Ortega y Maldonado, 1985). Los déficit emocionales se manifiestan por síntomas depresivos, falta de competitividad y pasividad. Por último, los motivacionales se presentan por disminución en el inicio de la respuesta voluntaria (Álvarez 1986; Camañes y Santacreu 1984, Maldonado 1993, Ruiz 1993).

Ambramson, Seligman y Teasdale (citados en Montero 1990) mencionan que los déficit motivacional y cognitivo sólo necesitan, para aparecer, la percepción de incontrolabilidad, pero el déficit emocional precisa, para su manifestación, que el sujeto conceda gran importancia al resultado no controlado. Asimismo, observaron que cuando se atribuye la falta de control a una causa interna aparece un déficit de autoestima, es por esto que proponen la teoría de la indefensión aprendida, como un modelo que explica cierto tipo de depresión. A partir de estas concepciones del fenómeno de la indefensión aprendida se puede explicar el comportamiento humano en cuanto a la respuesta que tiene bajo ciertas circunstancias de gratificación o castigo, en las cuales las consecuencias que recibe no dependen de su comportamiento, a partir de ello se ha podido explicar, sobre todo, la depresión, pero también ciertas conductas en el trabajo.

Por ejemplo Cunnigham (1983) (citado en Caramés, 2003) describió el **“burnout”**<sup>1</sup> como un agotamiento físico, emocional y actitudinal que desemboca en una disminución significativa de la satisfacción y la ejecución laboral. El autor concluye en sus investigaciones, que el “burnout” es causado por “soportar” un elevado nivel de estrés primario como consecuencia de demandas de trabajo con presión temporal, relaciones inadecuadas, masificación de las aulas o los espacios, falta

---

<sup>1</sup> Término acuñado y citado por el autor

de recursos, aislamiento, sentimientos de violencia, desempeño de un rol ambiguo, oportunidades de promoción limitadas, falta de apoyo social espontáneo y frustración de expectativas. Al ocasionar malestar emocional y físico, el “burnout” lleva en sí mismo un incremento de rotación en el trabajo, ausentismo, reduce la satisfacción laboral, provoca retraimiento mental y/o huida física y enajenación, aumenta los conflictos inter e intraindividuales y, en general, reduce el rendimiento profesional del individuo.

El autor destaca la importancia que tienen las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, asegurando que son una de las fuentes más importantes de la satisfacción o insatisfacción laboral, ya que esto forma parte de las recompensas intrínsecas de su labor. Afirma que el retraimiento puede equipararse con el fenómeno de indefensión aprendida del que hablan las teorías conductistas, esto en detrimento del comportamiento que se desarrolla en aquellos sujetos que se ven obligatoriamente inmersos, es decir, sin posibilidad de huida real, en ambientes hostiles (que refuerzan negativamente y/o castigan al individuo, independientemente de lo que éste haga), el aumento de los conflictos inter e intra individuales y, en general, una reducción de la ejecución, tanto a nivel individual como colectiva. Todo aquello lleva, además, a un “incalculable” dolor humano, y a un pésimo aprovechamiento de los recursos humanos, aunque quizás lo único que actualmente esté prevaleciendo en nuestras sociedades sea generar “bolsas” humanas de remplazo laboral en todos los sectores de producción, debido a la



constante incertidumbre y amenaza de remoción en aras de cumplir los objetivos económicos.

Es importante precisar que no se puede reducir el fenómeno que acertadamente Seligman describió como indefensión aprendida, a un asunto de **burnout**, o agotamiento físico, emocional y actitudinal, puesto que tiene implicaciones cognitivas en las personas que determinan su desempeño, en este sentido la percepción de control ante la situación laboral, es decir, que el individuo se considere “indefenso ante las circunstancias”, no es un asunto sin importancia, ya que explica sus actitudes, y las consecuencias a nivel motivacional reflejándose en su **voluntad** de destinar o no esfuerzos hacia el trabajo, ya que lo hace en función de las consecuencias que recibe, y se manifiesta en efectos a nivel emocional, que determinan no sólo su respuesta ante el trabajo, sino ante todos los aspectos de su vida. Por ende, el presente estudio reconoce el fenómeno de la indefensión aprendida tal y como lo define Seligman, ya que se trata de un aprendizaje que implica aspectos cognoscitivos, motivacionales y emocionales, determinado por las condiciones laborales en que el individuo se encuentra, que incluso han permeado nuestra cultura, y que debiera ser considerado un problema de salud pública, puesto que da origen a algunos trastornos psicosomáticos en los empleados que la presentan.

## **1.2. Condiciones laborales en la función pública que originan la indefensión aprendida en las organizaciones**

La urgente responsabilidad de promover y contribuir a la configuración de un gobierno más efectivo y menos costoso requiere la tarea ineludible de reflexionar en torno a la cultura del lugar de trabajo en la función pública. Existe una íntima relación entre la violencia político-burocrática, sufrimiento personal (impacto en la salud física y psíquica de los agentes públicos), desarrollo de la corrupción, resultados de la gestión pública y resquebrajamiento del sistema democrático y el estado de derecho. Aunque la violencia ha sido objeto de numerosos estudios desde el punto de vista de diversas disciplinas, su abordaje como problema de salud pública es relativamente reciente.

En ese contexto y más allá de la interrogante planteada, la declarada responsabilidad de promover y contribuir a la configuración de un gobierno más efectivo y menos costoso necesita, como punto de partida, encarar la tarea ineludible de reflexionar en torno a la cultura de trabajo en la función pública (Scialpi, 2001).

Los problemas de salud pública<sup>2</sup> deben abordarse desde la perspectiva social. Ello exige diseñar políticas que tomen en cuenta los factores que determinan la salud en este nivel y que reconozcan el carácter esencialmente político y social de los problemas de salud de las colectividades (Pellegrini, 1999).

Es decir, se deben indagar las condiciones laborales desde las consecuencias que generan en el individuo, debido a que la retribución económica que en teoría le permite ascender socialmente y tener mejores condiciones de vida no es el fin último del trabajo, lo es la satisfacción plena del ser humano al desarrollar todas sus capacidades y permitirle crearlas para él y para los otros. Por lo tanto, se requiere conceder mayor importancia a las condiciones laborales, ya que por más que nos desentendamos del ser humano en las organizaciones por creer que es posible remplazarle, los estragos a nivel social cada vez son más evidentes, y no podemos cerrar los ojos ante situaciones tan cotidianas que forman parte de nuestra vida, ¿acaso, no dedicamos más tiempo al trabajo que a cualquier otra actividad?, es necesario hablar entonces de lo que sucede dentro de las organizaciones con los individuos que las conformamos, porque hay que reconocer que lo que en ellas sucede pocas veces es revelado.

---

<sup>2</sup> La salud pública es el conjunto de intervenciones organizadas de la comunidad para prevenir la enfermedad, la discapacidad y la muerte, así como para promover y restaurar la salud. Es un concepto social y político destinado a mejorar la salud, prolongar la vida y mejorar la calidad de vida de las poblaciones mediante la promoción de la salud, la prevención de la enfermedad y otras formas de intervención sanitaria.

<http://www.redfarmaceutica.com/salud/epidemiologia/01definicion.cfm>

Se trata de condiciones que tienen que ver con las políticas de las organizaciones, en donde el personal es sólo un insumo más en el inventario, hay que concederle un sueldo, atención médica y alguna otra recompensa para que “**crea**” que la organización le concede importancia a su trabajo, pero detrás de ello se encuentra una amenaza velada de retirar todo al trabajador a la menor provocación o desafío a la autoridad. Existe también una serie de mensajes de los que se valen tanto jefes como compañeros para ejercer el control sobre el grupo, citemos ahora algunos estudios que refieren justamente tales situaciones.

Scialpi (2001) identifica algunas conductas violentas en el trabajo, que pudieran englobarse en dos:

a) *Mobbing*: El término proviene de la lengua inglesa y refiere al comportamiento de algunos animales que, generalmente, acosan minuciosamente a un miembro del grupo para alejarlo. Usualmente se emplea para referir una suerte de terror psicológico ejercido en el lugar de trabajo, es decir, alude a diversos comportamientos que tienen una intención común: la modalidad agresiva y ventajosa tendiente a la eliminación de un trabajador de la empresa. Las formas de presentarse suelen ser el aislamiento físico del trabajador, la marginación a través de la hostilidad y la falta de comunicación, la difusión de conceptos peyorativos; la asignación de tareas humillantes, descalificadoras o de muy difícil

concreción; el menoscabo de la imagen del empleado frente a sus colegas, clientes o superiores, los cambios continuos, entre otras.

b) Acoso moral: Hirigoyen (1999) refiere que Marie France Hirigoyen acuñó el concepto para describir un proceso de maltrato psicológico mediante el cual “un individuo puede conseguir hacer pedazos a otro y el ensañamiento puede conducir, incluso, a un verdadero asesinato psíquico”. Según ella, “por acoso en el lugar de trabajo hay que entender cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo o degradar el clima de trabajo. Cuando el proceso de acoso en la empresa se instaura, la víctima es estigmatizada: se dice que el trato con ella es difícil, que tiene mal carácter o que está loca. Se considera que su personalidad es la responsable de las consecuencias del conflicto y la gente se olvida de cómo era antes o de cómo es en otro contexto. El acoso comienza cuando una víctima reacciona contra el autoritarismo de un superior y no se deja avasallar. Su capacidad de resistir a la autoridad y sobrellevar las presiones es lo que la señala como blanco”.

De forma concreta tanto el *mobbing* como el acoso moral se podrían concretar en las siguientes conductas: intimidaciones, amenazas, mensajes ofensivos, posturas agresivas, gestos rudos, interferencias en la tarea o equipos, conductas hostiles,

blasfemias, gritos, insinuaciones/indirectas, silencios deliberados. Tales conductas no son más que la muestra de que en toda organización, como en cualquier situación social, se entretajan una serie de relaciones que hacen posibles los mecanismos de control hacia los individuos para cuidar los intereses de quienes tienen el poder.

Scialpi (2001) realizó la descripción pormenorizada de los efectos psicológicos de la violencia, efectos que identifica como escenarios teóricos posibles: a) Discrepancia cognitiva; b) procesos de ataque o fuga; c) afectación de los procesos de enseñanza-aprendizaje; d) lavado de cerebro; e) Síndrome de Estocolmo (consecuencias atribuidas a la violencia y su naturaleza aislada o repetitiva). El aprendizaje social impone al agente respetar a su superior, a lo que conlleva la ideología (creencia) de que tiene la obligación de complacerlo, subordinándose a todo capricho o impulso del superior, históricamente muchos agentes (la mayoría) han incorporado este “deber de complacer”. Esto significa no discutir en situaciones de trabajo y aceptar las resignificaciones de las conductas que realizan los jefes. La población afectada desempeña sus tareas en el desamparo aprendido.

Para Izaguirre (1998) (citado en Scialpi, 2001) el desamparo encubre y perpetúa “la existencia y el funcionamiento de las relaciones violentas más frecuentes y cotidianas de nuestra sociedad”, donde no se ve el ejercicio de la fuerza material,

pero han sido naturalizadas, normalizadas<sup>3</sup> en las instituciones públicas. Esta violencia no-accidental requiere de un contexto en el cual algunos miembros del sistema tienen el poder de decidir poner en acto lo que va a ser válido como ‘real’ para todos los miembros del sistema administrativo público. Por lo mismo, la persona (se trate de un profesional, científico, técnico, empleado administrativo o personal de maestría) es negada o invalidada en tanto ‘sujeto social’ y es tratada como ‘objeto social’.

---

<sup>3</sup> Los denominadores de violencia político-burocrática son:

1. Abierta violación de normas vigentes.
2. Criterios de selección de personal.
3. Concursos espurios.
4. Asignación de clientela, corporativa o de amistad de los cargos de dirección en el aparato estatal y de los gastos reservados.
5. Coexistencia de 64 escalafones vigentes o sistemas de empleo vigentes (el autor realizó su estudio en Argentina).
6. Escandalosas desigualdades salariales aun para agentes que deben ser graduados universitarios y desarrollan funciones similares de organización, planteamiento y control, pero pertenecen a plantas permanentes y escalafones distintos.
7. Existencia de regímenes de privilegio y de onerosas consultorías financiadas por organizaciones internacionales que contribuyen a aumentar la deuda externa.
8. Sistema de capacitación con “clientela cautiva”.
9. Desaliento a la excelencia profesional mediante criterios perversos de equivalencias para la capacitación externa al Instituto Nacional de la Administración Pública.
10. Becas de estudio-incluidas, maestrías costosas no difundidas y reservadas sólo para los amigos/as de los jefes en turno.
11. Evaluaciones de desempeño del personal tendenciosas a favorecer a algunos.
12. Unidades retributivas (sobresueldos) distribuidas a criterio del jefe político.
13. Despidos injustificados.
14. Desprecio y destrucción de la producción elaborada por los agentes.
15. Infrautilización de capacidades individuales.
16. Hacinamiento laboral, condiciones y medio ambiente de trabajo degradantes.
17. Inadecuación del mobiliario, falta de lugares destinados para el almuerzo de los trabajadores que comen sobre el escritorio, atendiendo, a veces, simultáneamente al público.
18. Techo de cristal para las mujeres.
19. Desprotección a la maternidad.
20. Acoso sexual como salvoconducto para conseguir o mantener puestos de trabajo.
21. Ausencia del obligado pronunciamiento administrativo frente a los reclamos (administrativos) presentados por los agentes.
22. Amenazas de toda índole (incluida la de asignar a la víctima).

Wallace y Szilagyi (1982) en una revisión de la literatura médica y administrativa encontraron que: 1) Una gran variedad de condiciones organizacionales y ambientales producen estrés; 2) diferentes individuos responden a las mismas condiciones de maneras diferentes; 3) la intensidad y el grado de estrés son difíciles de predecir en el sujeto y 4) las consecuencias de un estrés prolongado provocan cambios conductuales, tales como aumento en el ausentismo o una enfermedad crónica.

Scialpi (2001) menciona que las enfermedades concretas que presentan los agentes son vías o mecanismos alternativos en lugar de causas. El factor causal subyacente es “la falta de autorrealización y autoestima que difiere bastante desde la cúpula a la base del escalafón y es mucho más compleja de medir que el ‘ausentismo’, el ‘hambre’ o la ‘inadecuación de la vivienda’”.

Rodríguez (1990) (citado en Scialpi, 2001) reconoce dos importantes efectos de las condiciones laborales en el sector público que él llama de violencia:

1. “Las condiciones y medio ambiente de trabajo no actúan de forma independiente. El medio ambiente de trabajo, la organización, el contenido de trabajo, la higiene y seguridad, interactúan incrementando o disminuyendo los riesgos, las enfermedades y/o accidentes,



2. “Y las alteraciones de la salud mental generadas por los distintos factores de estrés laboral influyen no solamente en el ambiente de trabajo, sino también en el medio familiar y social.”

La investigación de Scialpi (2001) refiere que es poco probable comprobar fehacientemente **la falta de conciencia** de la organización en la Administración Pública sobre los efectos de las condiciones del trabajo para la salud física y mental de sus empleados, pero aun así es infactible hacer algo por cambiarla, por ello es necesario actuar desde el propio trabajador para preservar la salud.

Por ello, **el objetivo del presente estudio es el análisis de las circunstancias laborales en que se identifica indefensión aprendida en los empleados de una organización gubernamental**, ello debido a que consideramos importante explicar el problema desde los individuos, y desde las organizaciones.

## CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS FACTORES RELACIONADOS CON EL TRABAJADOR

### 2.1 Las motivaciones del trabajador mexicano

Desde el punto de vista cultural la conducta tiene dimensiones múltiples, una de ellas es su génesis. Desde el análisis de las pautas que la preceden, éstas son más o menos estáticas según Ramírez (2003), ya que la lucha de los contrarios en el siglo XVI originó que exista hoy una cultura desintegrada. Vale la pena mencionar que para el autor la conducta se explica primero desde su dinamismo, es decir, observando las circunstancias que la preceden, y segundo, en cuanto a su dimensión estructural, en el sentido de la forma “*elegida*” para responder ante tales circunstancias, por ende el autor explica que dicha forma de conducta es producto de su génesis (las causas), praxis (los actos aprendidos), e infancia (la experiencia al actuar de una u otra manera), lo que da cuenta de la interiorización que tiene el sujeto de ciertas pautas de conducta, es decir, las personas interiorizan todas aquellas situaciones culturalmente heredadas.

El autor, además, reconoce una tercera dimensión de la conducta, identificada como la heurística, y en ella queremos hacer énfasis porque nos ayuda a explicar lo que hace el individuo dependiendo de las situaciones, ya que refiere “la

naturaleza propositiva, económica y homeostática de la misma. El propósito heurístico de la conducta hace que el sujeto mida y acote, que diga el beneficio o perjuicio que ha de tener tal o cual movimiento, tanto para el propio sujeto como para el mundo en el cual habita y en el cual se mueve” (pp. 131).

Lo anterior refiere la necesidad que tiene el individuo de adaptarse al mundo en que se desenvuelve y a las exigencias de una vida social que exige de él una serie de cambios y esteticismos, de tal forma que en el ambiente laboral lo cotidiano de cada desempeño no es sólo una elaboración individual, sino una forma de adaptarse a una organización con características determinadas.

De tal modo que como el mismo Ramírez (2003) señala: “El cambio individual, normal o patológico, y el cambio social, también normal o patológico, al no adecuarse o no llevar la misma impronta entra en conflicto dentro de la estructura individual o dentro de la estructura social” (p. p. 129). Lo cual implica que el individuo tiende a adaptarse de manera casi natural al ambiente en el que se ubica, sea de manera “normal” o “patológica”, ello a cambio de encontrar un lugar en el medio, en su realidad y circunstancias.

De tal modo que la cultura que tiene su mayor representación en la familia, ya que en ella se modelan las pautas de comportamiento esperado, también lo tiene en las organizaciones en que el individuo comparte su vida, expectativas y logros.

Los mexicanos, según Díaz (1999), decimos: “El trabajo embrutece”, parodiando la expresión original que indica que “el trabajo ennoblece”. Decimos que “la ociosidad es la madre de una vida padre” en vez de decir que “la ociosidad es la madre de todos los vicios”. Los mexicanos comentamos unos con otros que lo primero es hacer dinero en esta vida y luego acostarse a “rascarse la barriga”. Hablamos muchas veces de que “músico pagada toca mal son”. Indicamos en otras palabras que “trabajar de balde ni a tu padre”. En esta serie de expresiones encontramos algo de lo que, por lo menos en un sentido común coloquial, se dice del trabajo. Si fuésemos a tomar en serio estas expresiones, cerraríamos el discurso inmediatamente y diríamos que no hay remedio, que estamos perdidos, porque no hay manera de motivar al mexicano a que trabaje. Pero, ¿en cuántas de estas expresiones se revela el mexicano con seriedad?, no hay que olvidar que el mexicano tiene un gran sentido del humor y que además es muy posible que con esta serie de expresiones se refiera a los aspectos más difíciles del trabajo, porque creo que en muchas ocasiones el mexicano cuando trabaja es raramente comprendido. Si esto es cierto, si cuando el mexicano llega a trabajar y no se le comprende en sus motivaciones, es fácil que se sienta naturalmente

molesto, desesperanzado, quizá humillado, y que, entonces, naturalmente, no tenga mucho que ofrecer en su trabajo (p. p. 51-52).

El autor parte del supuesto de que tales expresiones del mexicano referentes al trabajo reflejan su sentir no al trabajo, sino a las condiciones en que lo realiza. Por ello abunda en sus investigaciones sobre motivación humana, sobre todo los basados en los que realiza Maslow en 1954, quien afirma que existe una serie de necesidades que cada individuo tiene que cubrir para llegar a la autorrealización, y comienza por describirlas en función de las fisiológicas, hasta llegar a las sociales.

En este sentido Díaz (1999) refiere las motivaciones que reconoce en el trabajador mexicano de la siguiente forma:

- ✓ Necesidad de alimentación: el autor refiere que mucho de la conducta del mexicano se explica en el hecho de que no está bien alimentado.
- ✓ Necesidad de salud física: en este sentido se hace referencia a que el mexicano es “un poquito” hipocondríaco, le encanta tomar píldoras, acudir al médico, al herbolario, en fin, hace caso de una serie de “remedios que le ayudan a mejorar su salud”. Sin embargo, el mexicano no se caracteriza por ser disciplinado para mantener las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, y aquí se manifiesta el poco temor de la vida y la muerte que

también le caracteriza, baste con citar: “la famosa ruleta de la muerte de los villistas” que denota toda una idiosincrasia cultural.

- ✓ Necesidad sexual: de ésta se refiere que es de los mayores requerimientos manifestados por el mexicano, quizás porque cubre otras insatisfacciones que no se satisfacen de ninguna otra manera; además, es el motivo de orgullo viril y de reconocimiento social del “macho mexicano”, lo que por su exacerbada manifestación opaca otras cualidades que quedan en segundo plano.
- ✓ Temor al desempleo: explicado por el temor al hambre que tiene el mexicano. Y es un asunto que le diferencia de otras culturas, pero que aún no está lo suficientemente documentado.
- ✓ Motivación económica: aunque el dinero en realidad es un símbolo que le da estatus y compensación de otras cosas, es por sí mismo valorado por todo trabajador mexicano porque lo piensa en función de que resuelve todos sus problemas.
- ✓ Necesidad de seguridad personal: este aspecto no es algo altamente valorado por el mexicano, pues la idea de seguridad dentro y fuera del trabajo no resulta muy atractiva para él.
- ✓ Amor y ternura: en estos aspectos el mexicano no tiene carencias, pues al parecer, culturalmente la madre y la familia se encargan de satisfacer estas necesidades que sí tienen los miembros de otras culturas. Sin embargo, en ocasiones lo que sí se observa respecto de estos aspectos son ciertas

dependencias hacia otros individuos, como la figura materna, e incluso la pareja.

- ✓ Necesidades de la propia estima: tremendamente intensa en el mexicano que como se ha citado en los párrafos anteriores, ha sido tan desvalorizado que pocas veces se atreve a aceptar que tiene esta carencia.
- ✓ Necesidad del desarrollo integral o de self-actualización: en este sentido existe un gran problema para resolver esta necesidad, ya que como el mexicano tiene aún necesidades fisiológicas no resueltas; poco se realiza en cuanto a su necesidad de crear y desarrollar potencialidades individuales.
- ✓ Necesidad de mejorar el ambiente físico de la fábrica: el mexicano no da importancia a este aspecto en términos de la seguridad que implica, sino del reconocimiento que cree tener ante el patrón que le confiere importancia a su trabajo, lo cual habla más de la necesidad de reconocimiento.
- ✓ Mejoría técnica del trabajo: se relaciona con la necesidad de la propia estima; y aunque como medio podría llegar a retribuirle satisfacciones, crear y desarrollarse, el mexicano no lo hace, como consecuencia de la poca estima y reconocimiento que se le ofrece.
- ✓ Necesidad de pertenencia: implica que una de las cosas importantes de la empresa es no sólo el trabajar, sino lo social, es decir, uno de los motivos fuertes del trabajador mexicano es asumirse como parte del grupo.

- ✓ Necesidad de diversión: este aspecto refiere la necesidad evidente del trabajador mexicano de celebrar, cosa que está de manifiesto en todas aquellas ceremonias y festividades que caracterizan a nuestra sociedad.

Vale la pena hacer énfasis en que las motivaciones anteriormente expuestas por el autor son constructos hechos a partir del análisis cultural del contexto mexicano, en las cuales se puede observar, la importancia de las condiciones laborales, como la falta de reconocimiento y estima hacia el trabajo del individuo, como el origen de sus pautas de conducta.



## **2.2 Efectos de la indefensión aprendida en el trabajador: problema de salud pública**

La motivación es un proceso dinámico más que un estado fijo. Al entenderla así comprendemos que por ello es un proceso de crecimiento y declive perpetuo, para Soriano (2005), la motivación es un proceso cíclico de cuatro etapas:

1. Anticipación
2. Activación y dirección
3. Conducta activa y retroalimentación (*feedback*) del rendimiento
4. Resultado

En la fase de anticipación, el individuo tiene alguna expectativa de la emergencia y satisfacción del motivo. Esta expectativa se caracteriza por un estado de privación y de deseo de conseguir una meta. Durante la fase de activación y dirección, el motivo es activado por un estímulo intrínseco o extrínseco. El motivo, a su vez, legitima la conducta que surge a continuación. Durante la conducta activa y el “*feedback*” del rendimiento, el sujeto participa en conductas dirigidas que le permiten aproximarse a un objeto-meta deseable o distanciarse de un objeto-meta aversivo. Mediante los esfuerzos de enfrentamiento y la resultante retroalimentación de éxito o fracaso, el individuo vive las consecuencias de la

satisfacción del motivo, es decir, el resultado (si el motivo no está satisfecho, entonces persistirá la conducta).

Vale la pena agregar que la motivación intrínseca es aquella que trae, pone, ejecuta, activa el sujeto por sí mismo cuando lo desea, para aquello que le apetece. Es, por tanto, una motivación que lleva consigo, es decir, que depende de sus cogniciones e historia previa. Y la motivación extrínseca es provocada por aquello que está fuera del individuo, y por personas o por el ambiente (Soriano, 2005). Toda persona actúa conforme ambas formas de motivación, sólo que algunas son más proclives a orientarse por una u otra fuente.

Partimos del supuesto de que la indefensión aprendida es un fenómeno que afecta a todos los individuos que se encuentran bajo ciertas circunstancias, sin embargo, la forma de afrontarlo suele ser distinta de un individuo a otro, o al menos eso intentaremos reflejar en nuestro análisis de los resultados.

Recordemos, entonces, que uno de los preceptos o la condición indispensable para que se presente la indefensión aprendida es la atribución del individuo al fracaso o el éxito en una tarea, ello en términos del control e importancia que le confiere a un evento. Ya que dos individuos podrían atribuir a cosas distintas sus logros, por ejemplo, uno puede hacerlo en función de aspectos relacionados con él

mismo, mientras que otro lo hará explicándoselo a través de las circunstancias de la organización, y en función de ello concederá mayor o menor importancia a éste. Quien atribuya sus logros únicamente a sus capacidades individuales se verá a sí mismo “más responsable por su éxito o fracaso en una tarea”.

La fuente de su motivación para realizar el esfuerzo requerido también es distinta, porque quien encuentra la motivación de forma intrínseca para realizarla es más constante en el esfuerzo a pesar de las circunstancias, que quien se orienta por las circunstancias, se vuelve más vulnerable ante los cambios en ellas.

Es importante considerar que las variables individuales vinculadas con la presencia de indefensión aprendida son las propias características del sujeto, edad, sexo, aprendizaje familiar, historia laboral, contexto social, y tales características podrían en un momento dado orientarnos en la detección de las personas más vulnerables, y detectar aquéllas cuya atención es imperante por el riesgo en cuanto a su salud física y mental, e incluso para prever algún episodio suicida.

Todas las personas corren riesgos si el estrés emocional y el trabajo son excesivos, pero ciertos individuos son más propensos y vulnerables a la indefensión aprendida en cualquier nivel de trabajo y estrés, debido a que se va

produciendo un descenso de la autoestima, el sujeto se siente cada vez menos valioso, hay una búsqueda de la aprobación de los otros, que lleva a una dependencia de querer solucionarlo todo para mejorar la imagen, quedando atrapado en la minusvalía y la sobrecarga emocional (Navarro y Silveira, 2003).

Aparecen episodios de desborde de ansiedad y angustia, sentimientos de ira e irritabilidad ante situaciones de frustración, los individuos descargan hostilidad en otras personas con el objetivo de cuidar la valía personal, además surgen cargas emocionales fuertes, impaciencia por querer resolver las situaciones y no se permiten un tiempo de reflexión para mirar las cosas desde otro ángulo y plantear nuevas formas de actuar, esto debido al afán de controlar y resolver la situación, surge el cansancio emocional y las actitudes extremas en cuanto a lo que hacen, y se tiene pensamientos del tipo: “sirvo para todo o no sirvo para nada” (Navarro y Silveira, 2003).

Los sujetos altamente motivados en su profesión, de muy buen nivel académico, con altas expectativas con respecto a sus logros, jóvenes con deseos rápidos de encuentro con el éxito o con retribuciones económicas y/o alto prestigio constituyen una población de riesgo, en la medida que en la realidad se enfrentan a la frustración. El deseo de la obtención de metas se convierte en mandato, que frustra, paraliza y “vacía” si no se logra. El espiral se va ampliando, la carga emocional se va convirtiendo en estrés permanente y crónico que desgasta y que

por silencioso no se percibe. No hay tiempo ni deseo para las gratificaciones personales, y surge un lento empobrecimiento de los vínculos adecuados con los clientes, familiares, los pares, los amigos y progresivamente aumenta la retracción y se instala el aislamiento.

Cada vez queda menos espacio para el *feedback* (retroalimentación) positivo, las críticas confirman la minusvalía y aumenta la hostilidad o la depresión. Se resiste el cuerpo a un funcionamiento adecuado y existe un descenso del sistema inmunológico, pueden incluso surgir trastornos psicosomáticos, del sueño, la alimentación, adicciones, y un estado de mayor vulnerabilidad que hace más propenso al individuo a las enfermedades y la ausencia laboral (Navarro y Silveira, 2003).

No obstante, las enfermedades físicas derivadas de la presencia de indefensión aprendida, no son realmente causas en sí mismas, sino consecuencias que se presentan de manera casi “normal” en el proceso de conseguir la homeostasis o equilibrio del individuo con el medio en el que se encuentra. Sin embargo, las enfermedades de los empleados son consideradas un “pretexto” para evadir sus responsabilidades, lo cual es una evidencia más de la ceguera institucional que caracteriza a las organizaciones que miran a sus recursos humanos como si estuviesen indispuestos y ajenos a cumplir con sus tareas.

## **CAPÍTULO III ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 La etnografía**

Hay que reconocer que a las organizaciones pocas veces se les reconoce su carácter de sistemas sociales, en donde todos los días ocurren un sin fin de situaciones con las personas que las integran, y que sin embargo, no son objeto de estudio. Por ello poco se habla de la etnográfica como metodología que posibilita entender el significado de la forma y contenido de los procesos sociales y que busca en lo cotidiano significados que den sentido a lo que resulta evidente, pero no explícito.

La etnográfica es un método de investigación social, que se alimenta de una amplia gama de fuentes, todas se refieren a actores y fenómenos sociales (Hannesley y Atkinson, 1983), es por ello que en el presente trabajo nos proponemos analizar la aplicabilidad de algunas herramientas de esta metodología para el estudio de las organizaciones, cuya naturaleza inminentemente social es referida sólo cuando hay que parecer humanistas, no obstante, esta perspectiva no es lo que realmente le da el carácter como tal.

El pionero en etnografía fue Herbert Blumer en 1969 (citado en Hannesley y Atkinson, 1983), mientras que en la década de 1960, la tendencia se reforzó por el

renacimiento de la sociología interpretativa. Dentro de la antropología la etnografía siempre ha sido el método fundamental de investigación.

Hannesley y Atkinson (1983) citan que el naturalismo presenta a la etnografía como el método de investigación social por excelencia, e incluso como el único, ya que considera que cualquier descripción del comportamiento humano requiere la comprensión de los significados sociales para reportarlo. El naturalismo surgió como reacción contra el desarrollo de la tradición de la encuesta, como la construcción de un paradigma alternativo diseñado para proteger a la etnografía y otras técnicas cualitativas de la crítica positivista.

También se establece diferencia entre los métodos positivistas y la etnografía en cuanto al proceso de interpretación. Para Hannesley y Atkinson (1983) el desarrollo y prueba de la teoría no son actividades separadas, ni se les da una prioridad a una sobre la otra. Para los etnógrafos la inducción analítica captura mejor la naturaleza de la indagación científica que el método hipotético deductivo, porque es importante advertir que el proceso de investigación en sí mismo no debe ser dejado fuera de la teorización. Tales aseveraciones surgen de la necesidad de comprender los efectos de los procedimientos de la investigación sobre los datos producidos, debido a que únicamente así podremos aprender cómo interpretarlos correctamente.

La investigación etnográfica presenta una estructura característica de “embudo”, debido a que el problema de investigación es desarrollado o transformado progresivamente a lo largo de su curso, durante el tiempo, el alcance del estudio es clarificado y delimitado, así como su estructura interna. En este sentido, es frecuente que sólo a lo largo del curso de la investigación uno descubra “acerca” de lo que realmente investiga; no es infrecuente dar un giro o enfrentar algo totalmente alejado de los problemas inicialmente bosquejados (Hannesley y Atkinson, 1983). Por otro lado, el análisis en etnografía es mostrar lo familiar en lo aparentemente extraño (Tornboll, 1973; Goffman, 1961) o lo extraño en lo familiar (Garfinkel, 1976 citados en Hannesley y Atkinson, 1983).

Ahora bien, ¿cómo explicar lo importante en la etnografía?; el punto es identificar el problema, el asunto, o tema a estudiar, y para ello es necesario analizar las propias motivaciones del investigador, puesto que la investigación involucra una parte del etnógrafo.

Además, hay que valorar la investigabilidad del estudio supuesto, debido a que hay algunos cuya realización no es tan factible cuando uno se los plantea; ¿qué es lo que realmente está en juego?, ¿requiere del escrutinio de la documentación, la observación y la entrevista?, ¿hasta qué punto son accesibles el material y la gente involucrada?, y sobre todo, ¿qué probabilidad hay de que el trabajo provoque problemas, levantamiento y oposición? (Woods, 1987).



El ingreso al escenario a investigar es un problema común en etnografía, por ello es necesario realizar las cuestiones que se requieran para lograr el acceso, por lo que es muy importante formar, de alguna manera, parte del grupo observado. Al respecto Woods, 1987, plantea, ¿qué quiere decir tratar de ingresar?, y refiere que es penetrar las culturas grupales y las perspectivas y realidades ajenas.

Para ello, el etnógrafo participa abierta o encubiertamente en la vida diaria de las personas durante un periodo de tiempo determinado, observando lo que sucede, escuchando lo que se dice, haciendo preguntas; de hecho, recolectando los datos disponibles que permitan aclarar los puntos que preocupan (Hannesley y Atkinson, 1983)

Ahora bien, el proceso de análisis inicia formalmente cuando se comienza a tomar notas analíticas y registros, informalmente, está incluida en las ideas y corazonadas del etnógrafo y en los conceptos emergentes. De esta manera el análisis de los datos se nutre del proceso de diseño de la investigación. La idea central de la “teorización cimentada”; (Glaser y Strauss, 1967, citado en Hannesley y Atkinson, 1983) es la teoría en desarrollo que dirige la recolección de los datos. Por ello la construcción de la teoría y la recolección de los datos están ligadas dialécticamente.

Hannesley y Atkinson (1983) describen el proceso de análisis, que inicia con una cuidadosa lectura de los datos recolectados hasta ese punto, con miras a mantener una familiaridad amplia con ellos. El propósito es usar los datos para pensar, buscar uno, ver si puede ser **identificado un patrón interpretativo**; si alguna cosa salta como sorprendente o enigmática; identificar qué datos se relacionan a aquellos que pudieran haberse esperado sobre la base de un conocimiento de sentido común, de reportes oficiales o de teorías previas; y si hay alguna inconsistencia o contradicción aparente entre las concepciones de grupo o individuos, o entre las creencias o actitudes de la gente y lo que hacen.

Los autores también señalan que algunas de las características y patrones pueden haberse advertido en las notas de campo o en apuntes analíticos previos al término del registro de la información. El paso siguiente es nombrar eso que se advierte, en algunas ocasiones los conceptos surgen “espontáneamente”, siendo usados por los participantes mismos. Y, en verdad, términos inusuales de los participantes siempre merecen atención, pues pueden indicar fenómenos teóricamente importantes o interesantes, el análisis se puede hacer describiendo un conjunto de fenómenos diferentes bajo el amparo de un tipo, a dicho momento del proceso se le llama **categorización**. Algunas veces, puede ser necesario desarrollar nuevos términos para capturar y caracterizar los tipos identificados por el observador, es decir, escribir un nombre a eso tan peculiar que se ha encontrado. Estas terminologías, seguramente, encuentran su camino dentro de la

literatura de una disciplina y, en un curso esperado, llegan a ser tratadas como “término técnico”. En esta etapa de la investigación, los conceptos no serán elementos bien definidos de una teoría explícita, sino el primer acercamiento a los referentes que posibiliten la interpretación.

El proceso continúa con el trabajo sobre las categorías, una de las maneras es cuando se verifica que una o varias categorías forman parte de una teoría existente; no obstante, vagamente construida, la teoría proporciona otras categorías y relaciones hipotéticas para la interpretación, de tal modo que **la aplicación de una teoría posibilita ponerla a prueba rigurosamente**. Sin embargo, sólo raramente las teorías sociológicas están suficientemente bien desarrolladas para que las hipótesis sean derivadas y probadas de esta manera. Generalmente el proceso de prueba requiere un desarrollo posterior de la teoría como una precondition y, en lo particular, la especificación de aquello que corresponde a indicadores apropiados para sus conceptos, sin embargo, el etnógrafo no necesita limitarse a una sola teoría con un esquema dentro del cual analizar los datos. En cada caso hay que preguntarse “¿qué de esta teoría nos permitirá comprender nuestros datos?”. Ya que las teorías no deben ser tomadas simplemente como soluciones de donde colgarse para los problemas de investigación, pueden ser usadas para proporcionar el enfoque para **el análisis de los datos, e incluso para aportar, refutar, reformular o sustentar la**

**elaboración de nuevas teorías**; los autores explican que el proceso de análisis puede considerarse finalizado cuando se llega a alguna de dichas situaciones.

No obstante, también se llega a concluir **el proceso de análisis cuando se logran explicar los hechos a partir del conjunto de teorías**, aunque éstas no contemplan las potencialidades de los datos. De esta manera, para cualquier enunciado inicial del problema, puede haber la posibilidad de ser aplicado sucesivamente a través de toda una serie de teorías, cada una ofreciendo diferentes formas de organizar, y relacionar los datos.

Ahora bien, el análisis etnográfico no sólo es una actividad cognitiva, sino también es una forma de escribir, lo cual tiene algunas implicaciones importantes, puesto que es el resultado de la actividad intelectual que se materializa en un escrito que da cuenta de los significados sociales. Por ello, es trascendental considerar que es complejo determinar cuándo los escritos analíticos están terminados, pues al volver a los datos y releerlos, siempre se verá la posibilidad de rescribir, intentando enriquecer las interpretaciones aún más, por eso, hay que guardar distancia del propio trabajo por un tiempo, y volver de nuevo a los datos para identificar que más podemos aportar; proceso que se repite varias veces antes de poder presentar los resultados.

### 3.2 La observación y entrevista participante

***“La observación constituye el corazón de la investigación en el mundo real”***

(Hannesley y Atkinson, 1983).

Para el positivismo a partir de la observación participante se supone imposible interpretar las respuestas, ya que no se tiene una idea clara de la referencia, y se considera, que este tipo de investigación no hace sino especular sobre las relaciones causales, ya que no existen bases para comprobar las hipótesis.

Sin embargo, la etnografía explica la capacidad de cualquier actor social para aprender nuevas culturas, y la objetividad que dicho proceso genera, incluso si se está investigando un grupo o escenario familiar, el observador participativo necesita tratarlo como “antropológicamente ajeno” para hacer explícitos los supuestos que da por sabidos como miembro de esa cultura. De tal manera la cultura se convierte en objeto de estudio (Hannesley y Atkinson, 1983).

Becker y Geer (1997) afirman; para la observación de un evento social es necesario referir los eventos que la preceden y le siguen, e intentar elaborar explicaciones del significado que tienen para participantes y espectadores. Tal dato, así construido, da más información acerca del evento bajo estudio que los datos aislados y recolectados por cualquier otro medio sociológico. Los autores

definen por observación participativa, aquel método en que el observador participa en la vida cotidiana de la gente que se estudia, ya sea abiertamente con el papel de investigador, o encubiertamente con un rol disfrazado, observando las cosas que pasan, escuchando lo que se dice, cuestionando a la gente a través de algún lapso. De modo que aunque hablemos una lengua y compartamos de muchas formas una cultura, no podemos considerar que entendemos precisamente lo que la otra persona habla como miembro de tal grupo, por ello la observación debe acompañarse de entrevista. La observación participativa provee una situación en la que los significados de las palabras se pueden aprender con mucha precisión a través de su estudio en su uso contextual.

***“La entrevista es la forma de describir las visiones para las distintas personas”***

(Hannesley y Atkinson, 1983).

Para la etnografía las entrevistas deben usarse con otros métodos, y tienen una naturaleza muy especial, ya que se constituyen como una observación participante. Por ello es importante hablar de las personas que las realizan, como señala Hannesley y Atkinson, (1983), los principales atributos que se requieren giran en torno a la confianza, la curiosidad y la naturalidad. En cuanto al primer atributo es necesario decir que es importante ser aceptado por el grupo e ingresar a su intimidad, por ello hay que ser y parecer un ser humano. El segundo atributo es indispensable en cualquier investigador, ya que la curiosidad es la que permite

encontrar los temas importantes y profundizar sobre los aspectos de interés. Finalmente, al igual que en la observación, el fin es recoger testimonios de los acontecimientos tal como son, no afectados por la presencia de las acciones del observador.

Por ello, “entrevista” no es precisamente un término afortunado, pues implica una formalidad que el etnógrafo trata de evitar. Es preferible llamarlas conversaciones o discusiones, lo que indica un proceso libre, abierto, democrático, bidireccional e informal, y en el que los individuos pueden manifestarse tal como son, sin sentirse atados a papeles predeterminados. En el trabajo etnográfico, las entrevistas o conversaciones pueden tener lugar en cualquier sitio, en cualquier momento y durante un periodo muy largo (Hannesley y Atkinson, 1983).

Stenhouse (1984, p. 222, citado por Hannesley y Atkinson, 1983) afirma: “Parte de mi trabajo consiste en no dar a la gente la simple impresión de que cuentan con mi oído, mi espíritu y mis pensamientos, sino en crear en ellas el sentimiento de que desean explicarse, hablar de sí mismos, porque ven que la entrevista es en cierto sentido una oportunidad de expresar a alguien cómo ven ellos el mundo. Todo ello indica el elemento potencialmente terapéutico de este tipo de encuentro. Proporciona una plataforma a la gente para hablar y expresar sus pensamientos íntimos de una manera y con detalle que difícilmente se dan en la vida cotidiana”.

Ginsburg y colaboradores (1980, citados en Hanesley y Atkinson, 1983) han probado la práctica de entrevista uno a uno, y también la inversa -la de utilizar más de un entrevistador- y reconocen sus ventajas, que radican principalmente en: capacidad para seguir ciertos puntos, no dejar nada de lado, y triangular las respuestas.

La entrevista en la investigación etnográfica es un incidente que ha de incorporarse a los datos antes que un instrumento diseñado para descubrirlos. Se convierte en “observación participante” y el investigador puede extraer de ello todos los beneficios, incluso reacciones afectivas concomitantes. Ahora bien, así como en ciertos aspectos la entrevista puede compararse con la observación participante, de igual forma la realización de un registro puede compararse con las notas de campo. Es evidente que un grabador puede ser un instrumento magnífico, pero a condición de que no provoque interferencias. Además de grabar y participar en la conversación, el investigador puede tener necesidad de hacer anotaciones, lo mismo que en la observación, también puede tomar notas de campo. Análogamente, los informantes clave pueden alertarnos acerca de explicaciones alternativas del lenguaje de terceros que tal vez no tendríamos otro medio de conocer, de modo que podamos comprender las diversas retóricas que nos presentan, y lograr un conocimiento de la conciencia y seriedad con la que se les ha empleado.



### 3.3 Análisis del discurso

Galindo (1998) describe que en el análisis del discurso existe una interdisciplinariedad, ya que el objeto de estudio es el lenguaje, y en el campo de las ciencias del lenguaje existen dos disciplinas fundamentales, la lingüística y la semiótica. La primera se dedica al estudio de las lenguas naturales, y la segunda, al de los sistemas sígnicos no verbales principalmente. En el núcleo del campo de las ciencias del lenguaje podemos establecer que existen sistemas sígnicos verbales, visuales, paraverbales, que también se articulan entre sí, por ejemplo, puede haber sistemas verbales/paraverbales, sistemas, verbo visuales, etcétera.

El autor señala que dentro del campo de las ciencias del lenguaje y de las ciencias humanas el análisis del discurso logra un gran auge por las siguientes situaciones:

1. Por la complementariedad de la lingüística con las otras ciencias sociales, así como por la convergencia entre las mismas, que hoy en día, ya no pueden existir atomizadas, sino que rompen sus límites y constituyen macro-objetos de estudio, articulados al desarrollo de la interdisciplinariedad.
2. Tanto en el campo de las ciencias sociales, como del lenguaje la dimensión pragmática se privilegia cada vez más, con lo cual el análisis del

discurso adquiere un gran proceso de desarrollo desde finales de la década de los 60.

El autor también explica que el discurso es:

1. Un conjunto transaccional que presenta reglas sintácticas, semánticas y pragmáticas.
2. Un conjunto transaccional que muestra reglas de cohesión y coherencia.
3. El discurso siempre se relaciona con las condiciones de producción, circulación y recepción.
4. El discurso es una práctica social peculiar.

Ahora bien, es cierto que existe una gran diversidad de tendencias y modelos para el análisis del discurso, sin embargo, no es ésta la ocasión para adentrarnos en el tema, por ello, retomaremos justo el de Galindo (1998), apegado a la escuela francesa (modelo argumentativo, y del implícito de Ducrot y Anscombe, modelos de Pecheux, Robin, Marcellesi, Gardin, Maldidier, Maingueneau, Courtine, Charaudeau, modelo Hermenéutico de Paul Ricouer, modelos de semiótica narrativa de Greimas, Barthes, Bremmond, Duchet y, por supuesto, el modelo de Foucault), que aunque metodológicamente no explica, lo aplica en sus

investigaciones sobre el discurso sindical, y en el desarrollo de su trabajo reconocemos el siguiente proceso:

- a) Definir los objetivos del estudio para tener el tema sobre el que buscamos identificar los discursos que en torno se elaboran.
- b) Definir la metodología a emplear, pues de ello se deriva:
  - 1. El reconocimiento de las variables y conceptos a buscar como contenido del discurso.
  - 2. La relación entre el discurso y la ideología de los actores.
  - 3. Las condiciones en que se produce y reciben los discursos, entendiendo que el discurso responde a un proceso de intercambio entre agentes.
  - 4. Los procesos de enunciación, es decir, cómo se va adentrando en el tema paulatinamente a lo largo del discurso.
  - 5. La estructura temática y argumentativa.
- c) Ubicación geográfica y espacial/ temporal en que realiza el discurso.
- d) Posteriormente se realiza lo que el autor llama selección del **corpus**, que consiste en la selección de los discursos que en su contenido refieran los temas en estudio, lo cual se establece mediante la comparación entre discursos, que se realiza de acuerdo con la coyuntura, el tipo de discurso,

los sujetos del discurso, los objetos discursivos (los temas), lo oral y escrito, lo formal e informal.

e) Se establecen las características del discurso, tanto las generales como las específicas, entendiendo por generales:

- Los temas
- Las funciones (apelativas, reflexivas, referenciales, etcétera)
- Los sujetos
- El aparato ideológico que genera
- La forma, es decir, narrativa, descriptiva o argumentativa
- La formalidad o informalidad

Las características particulares son aquellas que se refieren a las peculiaridades encontradas como constantes del discurso, es decir, surgen a partir del discurso mismo.

En este sentido el presente trabajo aprovecha los insumos que están ahí como un recurso poco explotado, los discursos de los empleados que contienen algunas pautas de respuesta a muchos de los problemas que los aquejan a ellos y a las instituciones con las que colaboran. De ahí que las hipótesis del presente trabajo surgen del discurso de los empleados, que generó la curiosidad de dar respuesta al **planteamiento: ¿qué hace que la gente asuma actitudes distintas ante el**

**trabajo, aunque en el discurso se identifiquen algunas similitudes respecto de su percepción sobre las condiciones en que lo realizan?**, por ello se buscó una metodología que permitiera identificar lo que sucede, y profundizar en la respuesta partiendo de las siguientes **hipótesis de investigación**:

1. Existen condiciones laborales en el sector público que originan indefensión aprendida en sus empleados.
2. Las personas que presentan indefensión aprendida ante su situación laboral tienen también trastornos psicosomáticos
3. El estudio de los fenómenos sociales en las organizaciones requiere una metodología cualitativa, puesto que los números poco explican la realidad subjetiva del ser humano, y no refieren nada sobre las diferencias individuales.

Como se puede apreciar **existen dos hipótesis relacionadas con el fenómeno de la indefensión, y una tercera que implica el análisis de los referentes expuestos en este capítulo al respecto de la pertinencia de la metodología cualitativa para abordar el fenómeno**, lo anterior con la intención de hacer reflexiones sobre la viabilidad que tienen las herramientas de la etnografía, como lo son las observaciones y entrevistas para el estudio del fenómeno que nos ocupa, y de muchos otros que tienen que ver con los seres humanos dentro de las organizaciones.

Siguiendo con los aspectos metodológicos del presente estudio es importante decir que, no obstante de no tratarse de un trabajo con la rigurosidad del método científico es necesario describir las **variables a analizar**:

Sabiendo que las **condiciones laborales** refieren un sinnúmero de elementos, para la presente investigación consideraremos los siguientes:

1. La organización, estructuración y desarrollo de los procesos de trabajo.
2. El liderazgo y procesos de toma de decisiones.
3. Los procesos de comunicación que se establecen en la organización.
4. Las relaciones que se establecen entre los integrantes del área; establecimiento de normas de conducta aceptadas por el grupo; valores y hábitos de los miembros.
5. La estabilidad laboral, es decir, el tiempo por el que está contratado el trabajador.

La **indefensión aprendida** se analizará a partir de los siguientes referentes:

1. La posibilidad que tiene el individuo de cubrir sus necesidades; económicas y sociales, y afectivas a través del trabajo.
2. La percepción del individuo sobre la importancia del trabajo que realiza.

3. La opinión que tiene sobre sus propias capacidades para desempeñarlo.
4. Los logros profesionales que ha tenido al desempeñar su trabajo.
5. Las perspectivas que percibe para si mismo en la organización en la que colabora.
6. El grado de aceptación e integración en la organización a la que pertenece.

Vale la pena comentar que la metodología de análisis del discurso, requiere que el investigador que va a emplearla, además de conocerla, posea destrezas de pensamiento analítico, pues intelegir lo dicho en el discurso refiere muchas complejidades.

La ***muestra y ubicación espacio-temporal del estudio***, la observación se hizo respecto de 26 personas que colaboran en una Dirección Técnica; no obstante, se rescataron los discursos de 11 de ellos, a los que se les realizó una entrevista. Se trata de una organización gubernamental a nivel federal, ubicada en el Distrito Federal, correspondiente al sector educativo, el estudio se realizó en el transcurso del último año; sin embargo, las observaciones y las entrevistas citadas se realizaron en el período de enero a junio.

La selección de 10 participantes se hizo por el tipo de tareas comunes que realizan, son los ejecutores de las acciones de la Dirección Técnica, el puesto que

ocupan, se trata de empleados con un nombramiento de Técnicos de Proyecto, que por perfil son profesionistas con nivel de licenciatura, de áreas relacionadas con la educación (a excepción de dos con maestrías) son dos pedagogas, dos psicólogas educativas, un sociólogo con maestría, una profesora normalista, tres administradores (uno con maestría) y un contador, únicamente faltó un Técnico de Proyecto de esta Dirección, que por cuestiones ajenas a este estudio no fue incluido, por ello se tomó la decisión de incluir a un jefe de Departamento, cuyo perfil es de licenciatura en matemáticas y con maestría en educación, porque además de ser un informante clave, pues se observó que de los jefes de Departamento, es el de mayores responsabilidades, y tiene un estatus distinto en el área por el liderazgo que posee con el resto del personal.

Las edades de los participantes oscilan de los 26 a los 35 años, sólo dos personas salen de ese rango, ya que una tiene 43 y la otra 70, por ello no indicamos el promedio de edad, pues la desviación estándar de los datos estaría haciendo que refiriéramos un promedio totalmente alto, y la realidad es que se trata de gente en la etapa adulta joven. En cuanto al sexo tenemos que hay cinco hombres y seis mujeres. La antigüedad en el trabajo varía de uno a ocho años, siendo el promedio general cuatro años.

El **procedimiento** se inició con la integración de la investigadora al grupo para realizar el estudio, lográndose los objetivos de hacer observación participante; ello se denota a partir del material obtenido y que se presenta en los **anexos 1 y 2**.



**Las herramientas metodológicas empleadas fueron observaciones y entrevistas participantes**, a través de las que se consiguió que las personas aceptaran y compartieran percepciones, y sentimientos respecto de las condiciones laborales, y a través de la inmersión en el grupo se pudo comprender lo que se da al interior de la organización, y de la Dirección en particular.

Las observaciones se fincaron en los primeros registros de los discursos que metodológicamente representan el inicio de la investigación, pues de ahí surge el planteamiento del presente estudio y las hipótesis, dichos discursos se centraron en varios aspectos que se presentan en el apartado de anexos en una tabla, sólo por cuestiones organizativas e ilustrativas (**anexo, tabla 1**).

Por cuestiones de confidencialidad, que requiere el tratamiento de la información aquí vertida, debido a las implicaciones laborales para los empleados que colaboraron con el estudio se incluye, en los **anexos (anexo 2)**, únicamente un registro de observación y dos entrevistas al personal de cada una de las dos Subdirecciones, una de ellas; **Subdirección 1** es a un solo empleado, y de la **Subdirección 2** a dos personas a la par, y aunque se tienen muchas notas de campo, únicamente se anexan algunas. Estas acotaciones son metodológicamente viables tratándose de etnografía.

El proceso de investigación consistió en la elaboración de objetivos, marco conceptual y metodológico, ya que al ser una investigación etnográfica el diseño y la investigación misma van a la par; por ende, tanto el diseño como los registros de las observaciones y entrevistas ocurrieron al mismo tiempo, ahora bien, el proceso de análisis de los resultados responde a la lectura de los registros, la identificación de las categorías sociales, es decir, lo que refieren los propios actores. Éste es un proceso cognitivo que implica hacer emerger las constantes en los discursos de las personas que refieren la percepción de su realidad, y posteriormente se organizó la información apoyándose en la textualidad plasmada en los registros, y se procedió a la contrastación con los referentes teóricos y conceptuales que se presentan en los tres capítulos anteriores para, a partir de ello, poder describir lo que estamos comprendiendo de lo que sucede.

## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS DATOS**

### **4.1 Factores contextuales que se identifican en la organización, asociados con la indefensión aprendida de los empleados**

Inicialmente, es importante presentar aquello que podemos describir respecto de las condiciones laborales, en términos de las variables empleadas para el análisis. Posteriormente, se vinculan dichas condiciones con los referentes o indicadores que posibilitan explicar el fenómeno de la indefensión aprendida en los empleados, haciendo referencia a las diferencias individuales respecto de su conducta hacia el trabajo, para finalmente, hacer algunos planteamientos respecto de la posible explicación que se logra identificar a partir de los datos, sobre dichas diferencias individuales.

Es necesario señalar jurídicamente las condiciones laborales de los empleados del presente estudio, que por definición corresponden a la contratación de profesionistas por honorarios asimilables a sueldo, condición que implica que la institución no tiene “compromiso laboral” con los empleados. El contrato laboral indica; en cuanto no se requiera de los servicios del profesionista la institución podrá prescindir de ellos informándole con 15 días de anticipación, según referencias de los mismos empleados.

De tal manera, las únicas retribuciones por el trabajo que realiza el empleado son:

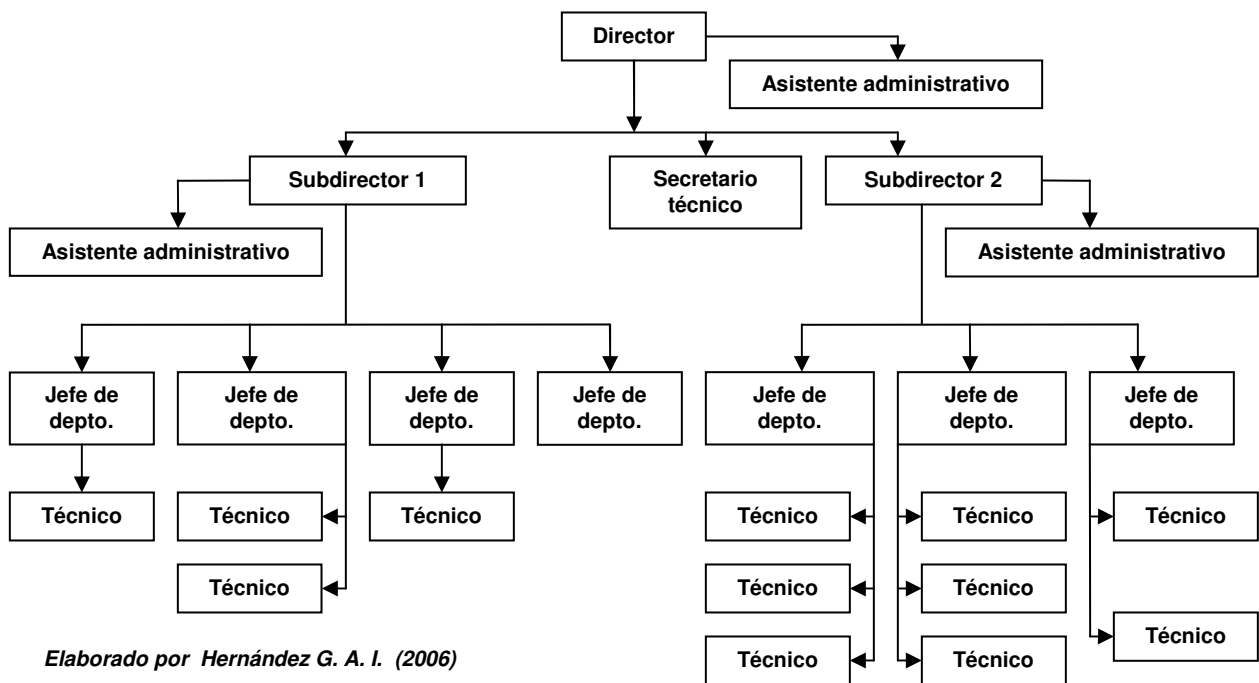
1. Honorarios, que se pagan mensualmente.

2. Seguro de gastos médicos mayores.
3. Compensación por aguinaldo.

A continuación se describen aspectos de organización, liderazgo y toma de decisiones, comunicación, hábitos y valores de los miembros.

## Organización

Se trata de una instancia técnica conformada por 26 personas que en organigrama se ubican de la siguiente manera:



La información con que contamos (anexos 1y 2) nos permite referir que la distribución del trabajo no es equitativa de acuerdo con las responsabilidades del cargo, más bien se distribuye según el perfil y desempeño de la gente, es por ello

que las cargas de trabajo son mayores para algunos miembros, incluso independientemente del puesto, es decir, las responsabilidades y tareas son diferentes entre subdirectores, jefes de departamento y técnicos, pero incluso algunos de estos últimos tienen mayores tareas y responsabilidades que un jefe de departamento.

### **Liderazgo y toma de dediciones**

Algunas de las características de la dinámica de trabajo es que el director da órdenes directas a los jefes de departamento, e incluso a los técnicos de la Dirección, sin comunicarlo a los subdirectores, y en el caso de los técnicos a sus jefes de departamento. Por ello, a ciertos empleados les implica peticiones “especiales” que aumentan las cargas de trabajo regulares, puesto que dichas peticiones del director sólo se les hacen a algunos de los empleados, a los que se les considera “capaces” de realizar el trabajo en cuestión.

En cuanto a la toma de decisiones administrativas, se asumen por el director y los subdirectores, los jefes de departamento también tienen cierto grado de decisión, pero en la mayoría de los casos sólo dan seguimiento a las órdenes del director y subdirector.

En cuanto a las decisiones o la construcción del trabajo técnico, la opinión que se hace válida es, en la mayoría de los casos, la de todos los miembros, siempre y

cuando tengan argumentos sólidos respecto de sus aportaciones al trabajo. Sin embargo, existe un reconocimiento a ciertos miembros; un jefe de departamento y algunos técnicos, cuyos conocimientos, habilidades y aportaciones han sido útiles al trabajo, y en ese sentido son ellos quienes tienen mayor participación en la toma de decisiones de carácter técnico.

## **Comunicación**

En cuanto a información sobre el trabajo, la comunicación del director se establece sólo con algunos miembros del grupo, generalmente los subdirectores, y éstos a su vez únicamente comentan planes y resultados con la gente de más “confianza”, o con la que tienen mayor relación, por el apoyo que les brindan en términos de las cargas de trabajo que les comparten y el valor o utilidad que conceden a sus aportaciones. Los demás miembros del grupo no son “convidados” a tener la información, y esa situación crea tensión y minusvalía en la gente que se percibe “no digna” de contar con dicha información.

Existe también otra comunicación informal, la de corrillos, aquellos chismes y críticas que se comentan entre la gente que mantiene relaciones de “amistad” con compañeros del área. Esta comunicación es más abierta y accesible a todos los integrantes, sin embargo, también crea ciertas tensiones y ansiedades en el grupo, por la naturaleza de la información que circula, que puede ser de carácter personal respecto de alguno de los miembros, o sobre las amenazas de despidos.

## **Hábitos de los miembros**

Se tienen ciertos estereotipos respecto a todos los miembros, incluso hay quien se “atreve” a hacer sarcasmo o ironía del comportamiento de alguno o de todos los compañeros. Una de las frases frecuentes que utilizan algunos de los miembros hacia alguien que llega temprano o se va tarde por estar realizando sus funciones es; “le vamos a echar al sindicato”, que aun cuando esta “amenaza” no es real, puesto que no se pertenece a ningún gremio de esta índole, sí hace referencia a que la persona se está “saliendo” de los parámetros esperados por el grupo.

Otra de las prácticas frecuentes que se observa es el desayuno o la toma de café, que por la mañana tiene lugar antes de empezar el trabajo; esta práctica sólo la presentan los miembros con mayor antigüedad en el trabajo; sin embargo, los que se van integrando adquieren el hábito cuando su jefe directo es quien lo ejemplifica.

## **Valores**

- 1) Los integrantes comparten como valor, la ayuda “al débil”; se identifica como tal, al miembro de mayor edad y al de más reciente ingreso.
- 2) Las intrigas y los chismes en relación con la vida personal de alguno(s) de los miembros se hacen sin reserva, sobre todo, cuando es el resultado de la envidia personal o profesional.

- 3) No existe la “colaboración” o el “trabajo” en equipo, pues hay competencia “profesional”, debida a que para algunos miembros implica la necesidad de sobresalir del resto del grupo.
- 4) En algunas ocasiones la información es utilizada como arma de poder para “agradar” o “ganarse” a los jefes.
- 5) Un día se le escuchó decir a uno de los integrantes... “me puse a pensar qué cosas no están permitidas en este lugar, y me di cuenta que todo es permitido...”. Esto hace referencia a la falta de reglas explícitas para los miembros.
- 6) La indumentaria para asistir al trabajo no tiene reglas, de tal forma que la gente viste de manera sport, la mayor parte del tiempo.
- 7) Existen subgrupos al interior de la Dirección, los miembros, dependiendo del grado de identificación personal que hay entre ellos, se “unen” para realizar diversas actividades, tanto laborales como recreativas; así, mientras que existen “chicas fresas”, también hay un “subgrupo” autodenominado “Bronx”.

### **Estabilidad laboral**

Ahora bien, profundizando respecto de las condiciones características de la organización asociadas con la indefensión aprendida de los empleados, principalmente encontramos la falta de estabilidad en el trabajo, todos los



empleados refirieren *incertidumbre sobre su situación laboral*, ya que los contratos son por tiempo limitado, y se firman posterior al plazo que en ellos se marca, existiendo así periodos de tiempo en que no se tiene un contrato que ampare la relación laboral, según refieren los propios empleados.

Existe una percepción compartida sobre el riesgo de ser retirado del puesto por decisiones ajenas al desempeño, dicha percepción se sustenta en algunas experiencias anteriores observadas en algunos miembros.

**Conversación con S6<sup>1</sup> (2 de mayo de 2006):** “Poca es la gente que es profesional y hace bien su trabajo, y casi siempre somos los de abajo, los que sacamos la chamba, aunque estés amenazado de que te corran...”

**In:** ¿Te estresa mucho la amenaza de quedarte sin trabajo?

**S6:** ¿Y a quién no?, eso de que no tengas contrato, y a cada rato te salgan con situaciones difíciles hace que todo el tiempo te sientas que te van a correr...”

**Conversación con S5 (16 de junio de 2006):** “De que cada mes están que te contratan o no te contratan, de que si firmas o no firmas, y cada vez, o sea dentro de este tiempo que tengo ya trabajando aquí, yo considero que

---

<sup>1</sup>Todas las citas son extraídas de los registros que se encuentran en los anexos 1 y 2.

La simbología empleada refiere lo siguiente:

In: investigador

S1: empleado uno

S5: empleado cinco

S6: empleado seis

es un poco largo, o sea, ¿no es muy largo?, porque hay gente que tiene 15 o 20 años, yo tengo ocho años, pero en ese tiempo como que las condiciones laborales en vez de mejorar han ido en decremento, entonces así como que eso también afecta, tenías prestaciones, ya no tienes, ahora, primero no tienes prestaciones, segundo tenías bonos cada cuatro meses, ahora no tienes bonos, te los gravan ¿no? Cada año es el mismo cantar, con que si te van a dar reparto de utilidades... bueno, aguinaldo ¿o no?, este, pero sobre todo lo del contrato porque podría estar o no estar lo de las prestaciones, pero al menos que supieras que vas a tener trabajo... por un año, dices bueno... ¿entonces?..."

Lo anterior apoya lo que Díaz (1999) refiere sobre las motivaciones que reconoce en el trabajador mexicano: sobre todo la que él marca cómo más importante en nuestra cultura: "temor al desempleo", al respecto de la cual el autor dice, se explica por el "temor al hambre que tiene el mexicano".

De hecho, en el análisis del discurso (anexo 1; tabla 1) podemos identificar que el significado que los empleados le dan a la "**estabilidad laboral**" (categoría conceptual en la que organizamos la información para su interpretación), se encuentra asociado con la permanencia en el trabajo, salario y logros en ese orden, citemos algunos fragmentos del discurso que nos muestran lo anterior:

**S1:** "Bien, trabajando donde hay aprendizaje, un buen sueldo y comunicación, y aprendizaje."

**S2:** “Contar con un trabajo y/o alcanzar la consecución de un objetivo, en la adecuada planificación de un proyecto.”

**S3:** “Olvidarse de que se puede despedir al personal en cualquier momento.”

**S5:** “Principalmente es saber qué se tiene, y que se tendrá trabajo por un buen tiempo, especialmente cuando lo estás haciendo bien, tener un buen salario que te permita vivir con comodidad, y contar con buenas condiciones o herramientas de trabajo para desempeñar bien tu función.”

**S7:** “Poder permanecer en un trabajo, con un buen ambiente laboral, buen sueldo y prestaciones, y tener la posibilidad de crecer en la empresa.”

**S9:** “Saber el tiempo de duración del contrato, que no haya duda de que le corran a uno en cualquier momento.”

**S10:** “Por un lado, tener un trabajo que sea una plaza o de planta fijo. Por otro, que sea un lugar agradable y armonioso, donde se pueda trabajar en equipo y de forma colaborativa.”

**S11:** “Que no te sientas amenazado de perderlo.”

Ahondando en las condiciones bajo las cuales se desempeñan los empleados en estudio, podemos referir que no se brindan prestaciones, únicamente se tiene acceso a un seguro de gastos médicos mayores, dos periodos de vacaciones y aguinaldo. Y aunque el salario es “bueno” según percepción de los propios

empleados, la carencia de otras prestaciones es interpretada como falta de importancia e interés de la organización o del sistema hacia ellos. Recordemos que Díaz (1999), señala que existe en el mexicano la necesidad de la propia estima; e incluso ha sido tan desvalorizado que pocas veces se atreve a aceptar que tiene esta carencia.

### **Distribución del trabajo**

También es recurrente en los discursos de los agentes del estudio el asunto sobre las cargas inequitativas de trabajo que se distribuyen entre los empleados, esta situación es evidente, y causa inconformidad entre los individuos que mayor esfuerzo realizan, pero que no obstante asumen las responsabilidades adicionales porque tienen la percepción de que lo que realizan es “importante”, por los beneficios que implican a nivel social para sus destinatarios finales, y por el reconocimiento que de dichos destinatarios obtienen.

**Conversación con S1 (16 de junio de 2006) S1:** “ ...y además la gente lo nota, y... almacenas parte de eso, y hay que hacerla, y dices, bueno a ver ¿lo hacemos nosotros?, y lo asumimos tal cual, o ¿dejamos que lo hagan otros?, y que lo hagan tan mal que luego, no nada más es para una persona, es para la institución para la que trabajamos, y eso, yo creo que sí se debe cuidar.

**In:** ¿Y entonces asumes más trabajo del que quizá pudieras hacer, por esta parte que no consideras que los demás tengan la capacidad para hacerlo bien?

**S1:** No, yo creo que todos tenemos la capacidad, el problema aquí es el compromiso que asume la gente, y la responsabilidad, y cómo se enfrentan éticamente para desarrollar un trabajo para el cual fueron contratados, porque, por ejemplo, aquí tenemos gente que ganamos lo mismo y tenemos responsabilidades diferentes.

**In:** ¿Diferentes o...?

**S1:** Como que unos tenemos más carga que otros ¿no?, y yo creo que ocurre mucho con los técnicos, yo veo unos técnicos que están más cargados que otros, y yo, por ejemplo, veo que cuando les dices de más trabajo (*refiriéndose a los que tienen menos carga de trabajo*) o te toca esto más, luego, luego empiezan: ¡Hay esto! Si no puedo con esto, ¿cómo voy a poder sacar esto otro?...

**In:** ¿Te sientes reconocida por ella (la subdirectora)?

**S1:** Si.

**In:** ¿Y apoyada?

**S1:** En algunos aspectos si (titubeante), en la mayoría.

**In:** ¿En qué aspectos no te sientes apoyada?

**S1:** Algo que en particular he visto es que podría, por ejemplo, pedirles o ponerles trabajo a los demás compañeros y no lo hace, que tiene que ver yo creo también con esta visión, de que en quién puede o no delegar las responsabilidades.

**In:** ¿Tú le has dicho esto?

**S1:** Sí.

**In:** ¿Y cuál es la respuesta o la solución que ella te da, o no hablan de eso?

**S1:** No, no, si lo hablamos y tratamos de ver como de qué manera podemos apoyar a algunos compañeros, pero el punto es cuando ella me demuestra que no puede ella dejarles esa responsabilidad o esas tareas, a esas personas, porque, finalmente terminas haciendo el trabajo dos o tres veces, y cuando vemos eso o analizamos, finalmente, nos afecta más y por ello, contamos más con aquellas personas que nos pueden ayudar a resolver el problema, o si no lo que luego hacemos es que se le da el trabajo a una, lo revisamos y vemos que no está bien, y luego hay que explicarle y decirle..., y es pérdida de tiempo, esfuerzo. Por ello como tiene que ver con estas personas es que lo analizamos, pero, si tiene la apertura de analizar estos posibles casos(refiriéndose a la subdirectora) porque vamos viendo que el trabajo a realizar tiene un fin y tratamos de avanzar y no atorarnos tanto,

antes, no era así porque había cosas que teníamos que resolver nosotros (se refiere a cuando estaba otro subdirector), antes había incluso situaciones, teníamos problemas y nos abrumaban más de trabajo porque no tenías quién te guiara y quién te ayudara, y yo creo que en ese sentido sí hemos avanzado muchísimo porque ahora sí tiene un sentido lo que hacemos, y yo creo que a la gente hay que exigirle un poco más porque, hacen cosas pequeñas para tanto tiempo. ¿Por qué?, si todos tenemos las mismas capacidades y tiene que ver con lo que decía **S5** de la actitud de la responsabilidad, del compromiso, de la ética profesional que hace que finalmente se asumen, así como toda la gente dice; como "burócratas" que no trabajan, que no atienden, nada más vienen a perder el tiempo..."

Es importante ver ¿qué hay en las citas anteriores?, quien habla es un jefe de departamento, y lo que menciona en su discurso es que la asignación del trabajo es distinta, dependiendo de los resultados que se tienen de cada individuo, es decir, se refiere a un asunto de "compromiso" o de "involucrarse" para realizar el trabajo, que desde su perspectiva, repercute en los productos que se pueden esperar de cada uno de los empleados, y ésta resulta ser una razón para no delegarles ciertos trabajos, porque además implica la afectación de los destinatarios. En parte del discurso del empleado, en particular, se alcanza a percibir cierta preocupación por no hacer "dobles trabajos", es decir, por tener que rehacer el trabajo que se le asigna a alguien, porque, los productos no son los

esperados, lo que implica mayor tiempo invertido, no sólo en la explicación y revisión del trabajo, sino en volver a hacerlo.

### **Reconocimiento y/o recompensa al desempeño laboral**

Como podemos observar en las citas anteriores la situación de desigualdad crea reacciones diferentes en los miembros, hay desde quienes asumen responsabilidades adicionales por los “costos” que implican tanto, en cuestión de tiempo y esfuerzo requerido, como para el producto final que ha de “afectar” a los destinatarios de dicho trabajo. Mientras que quienes tienen menores responsabilidades, se han manejado de tal manera que los resultados de su trabajo determinan que sus jefes no les deleguen mayores tareas, puesto que han aprendido que **“independientemente del esfuerzo que realicen gozan de las mismas condiciones”**; todos tienen el mismo sueldo y prestaciones (vacaciones, seguro de gastos médicos, y aguinaldo).

Vale la pena decir que no obstante de referir que el salario es bueno, no es considerado suficiente motivo para aquellos individuos que no obstante de percibir un salario similar al de otros empleados con menos responsabilidades y cargas de trabajo realizan un mayor esfuerzo que los otros, la interpretación sería obvia en el sentido de decir: “claro quieren más porque realizan mayor trabajo que los demás”, sin embargo, la pregunta que surge a partir de tal planteamiento es, ¿entonces por qué realizan un esfuerzo extra?, ¿podrían no hacerlo?; sin embargo, vemos que asumen el trabajo adicional por la necesidad de satisfacer



otra necesidad, la de autorrealización profesional, ya que asumen el “costo” no monetario de lo que implicaría para los destinatarios el recibir un trabajo que no corresponde con lo que ellos esperan o requieren recibir, y porque, al “saberse capaces” de realizar el trabajo se obtiene el reconocimiento de alguno de los jefes, e incluso de los clientes.

No obstante que se observa falta de recompensas acordes con el desempeño, es decir, hay un trato igual para todos los empleados, sucede algo importante de resaltar, y es que los individuos con mayores responsabilidades y mejor desempeño, sí tienen un reconocimiento por parte del jefe inmediato, y por el subdirector 2, así como reconocimiento por parte de los clientes, quienes buscan ser atendidos justo por estos empleados, y además distinguen la utilidad que representan sus servicios.

Lo anterior discrepa con las afirmaciones de Díaz (1999) sobre la importancia que tiene la motivación económica, y que según el autor el dinero es por sí mismo valorado por todo trabajador mexicano porque piensa que resuelve todos sus problemas. Estos resultados se deben a que al parecer hay otras necesidades más importantes para este grupo de empleados que tienen que ver con el desarrollo integral o de “self-actualización”,<sup>2</sup> que aunque para el autor esta necesidad no es muy importante de satisfacer en el mexicano, puesto que apremia la satisfacción de otras necesidades básicas o fisiológicas como la alimentación.

---

<sup>2</sup> Éste es un anglicismo empleado por el autor, que en nuestra cultura puede ser interpretado como autorrealización o satisfacción derivada de la consecución de metas por capacidades y esfuerzo personal.

Según este análisis, la necesidad de realización profesional explica la diferencia entre aquellos individuos que asumen mayores responsabilidades que otros con las mismas condiciones laborales. Lo anterior también se encuentra relacionado con lo que se observa a través del análisis del discurso, en el que se pueden apreciar las manifestaciones de “**altruismo**” o “**compromiso social**” que implican que los empleados están involucrados en la labor que realizan, lo anterior se muestra en las siguientes citas en las que podemos reconocer la importancia que atribuyen los individuos a los resultados que obtienen de su trabajo, y la percepción de que lo que hacen es importante (*anexo1; tabla 1*).

**S3:** “Soy parte de un programa que permite desarrollar habilidades profesionales...”

**S7:** “Poder ayudar a quienes más lo necesitan.”

**S9:** “Porque la finalidad para la que se hacen cualesquiera de las tareas es benéfica para los clientes.”

**Conversación con S6 (2 de mayo de 2006)** “Me gusta, la satisfacción cuando en algo... aunque sea poco puedes ayudar a los clientes... lo que hacemos es importante y más cuando sabes que aunque sea en poco contribuimos con el objetivo, pero te sientes con el pie en el cuello y así no eres productivo...”

**In:** ¿Crees que lo que haces es importante?

**S6:** “Claro, y eso es lo que me motiva a seguir, porque me siento comprometido con lo que hacemos y siento que soy capaz de contribuir con ello.”

**Conversación con S5 (16 de junio de 2006) In:** “¿Qué es lo que las motiva a estar en este trabajo?

**S5:** A mí gusta lo que hago y me gusta saber que tengo cosas que aportar, además me siento bien porque a pesar de que hay un ambiente difícil yo en lo personal he podido hacer relaciones buenas con alguna gente... porque me gusta trabajar, pero sobre todo porque necesito el trabajo...”

No obstante, este grupo de empleados que realiza mayor esfuerzo laboral refiere no satisfacer otras necesidades; tiempo para una vida familiar y social más satisfactoria ni ascensos laborales, además perciben, y es real, la nula posibilidad de acceder a ascensos, puesto que la asignación de puestos está determinada por cuestiones diferentes al desempeño y la formación profesional. Podemos referir que desde la información con la que contamos (anexos 1 y 2) podemos plantear que la falta de perspectivas laborales de crecimiento, es una condición necesaria para cualquier trabajador, sobre todo si se trata de profesionistas cuyas expectativas económicas y sociales corresponden a las de alguien que se ha preparado para ascender, por tanto, esta condición se convierte en un aspecto determinante de la satisfacción del individuo, que al no cumplirse se relaciona con procesos cognitivos del tipo “**¿total para qué?**”, así como motivacionales que

llevan al empleado a dar su mínimo esfuerzo, y emocionalmente implican un estado de ánimo de frustración en cualquier persona que no logra alcanzar sus expectativas de crecimiento profesional. Esta condición no es privativa de organizaciones del sector público pero lamentablemente es frecuente, ya que los puestos se asignan conforme a las relaciones e intereses de los altos mandos, como lo muestran las siguientes citas:

**Conversación con S6 (2 de mayo de 2006) In:** “¿Aspiras llegar a ascender en este trabajo?

**S6:** No... nadie puede, porque eso es por relaciones, por política, tú sabes por qué...

**In:** Dímelo.

**S6:** No es por méritos, es como siempre ha sido...”

En el análisis del discurso (anexo 1; tabla 1) se aprecian las ***explicaciones que cada empleado tiene al respecto de los aspectos que determinan los logros y ascensos laborales***, la textualidad no requiere mayor interpretación sobre el tema:

**S1:** “De caprichos de personas de niveles jerárquicos más altos. Poco reconocimiento al esfuerzo laboral ni afectivo, ni monetario. No pertenecer a las alianzas laborales puede ser perjudicial.”

**S3:** “Los logros son profesionales, personales ascensos, aumentos y reconocimientos laborales no existen.”

**S6:** “Mis logros de mi capacidad, ascensos de otros, aumentos no sé, no han habido, ni reconocimiento de mis logros.”

**S8:** “De mi desempeño y de la forma como me relaciono con las personas.”

**S9:** “No hay.”

**S10:** “Depende de compadrazgos o de quedar bien con los jefes, reconocimientos, la gente hace la barba a los jefes, para mí basta con que haga mi trabajo con dedicación, respeto y siempre buscando hacerlo con la mejor calidad y rendimiento al cien por ciento.”

**S11:** “No han dependido de nada, pues no hay.”

### **Relaciones interpersonales**

Las ***relaciones entre el personal*** de la subdirección es también un aspecto determinante en la satisfacción de los empleados, ello si consideramos que el ser humano tiene la necesidad de relacionarse, y ser reconocido y valorado por los demás. Por ello, aunque para todos los empleados las relaciones han generado un ambiente conflictivo, o difícil, también reconocen en las relaciones interpersonales con algunos compañeros (*con los que se tiene mayor identificación*) una condición de satisfacción dentro del trabajo, de tal forma que

podemos apoyar dichas interpretaciones en el análisis de lo que refieren los propios empleados:

**Conversación con S5 (16 de junio de 2006)** “Pues ni siquiera es profesional, o sea a veces parecería como profesional, pero en realidad no es profesional, es como de las personas, como se caen si bien o mal, o si eres linda, si eres fea, si eres agradable, si no eres agradable, si te llevas con unos, o sea, como que se ha dividido si te llevas con unos, con unas personas entonces eres enemigo de los que no se llevan con esas personas ¿no?, aunque tú no te hayas metido con nadie, aunque no hayas tenido ningún problema directo con alguna persona, si eres amigo de alguno, que si lo haya tenido entonces, ya ahí ya se fastidió y eso influye en el trabajo, porque hay muchas “habladas”, hay malas intenciones, malos comentarios, hay este... de alguna manera sí hay forma de que te obstruyan el trabajo o te condicionen ciertas cosas, y es a nivel de las dos subdirecciones ¿no? Es como generalizado, entonces, este, a veces no tiene que ver con el trabajo porque casualmente ahora que esta subdirectora en realidad si nos sentamos a generar cosas se generan y cada quien hace lo suyo y... por ejemplo, las reuniones no me gustan, porque implica convivir con esa gente...”

**S1:** “....aquí tenemos otro tipo de personas que moralmente somos diferentes, gente con la que puedes contar, son tus amigos porque es mucho

tiempo el que pasamos aquí y son de las cosas que con todos los problemas que hay, valoras... ”

**Conversación con S6 (2 de mayo de 2006)** “Por el trabajo si, y por la gente que es valiosa para mí (refiriéndose a sus amistades), pero por las condiciones no, es muy frustrante estar en un ambiente así, además, siempre con la amenaza de que te van a correr.”

Como lo muestran las citas, las relaciones entre los individuos se reconocen difíciles, y son situaciones incómodas para los empleados cuando se trata de convivir con algunos miembros de la Dirección con quienes no se tiene una buena relación personal, pero que además se perciben “distintos” en el sentido de las cargas de trabajo y, sobre todo, del “compromiso” que tienen respecto de éste, lo cual implica cierta polarización de posturas entre el personal, incluso pareciera ser que los mismos conflictos personales son originados en alguna medida por la percepción de dichas diferencias y posturas ante las labores. No obstante, algunos empleados reconocen, en las relaciones cercanas que han podido entablar con compañeros con quienes se identifican, tanto en aspectos personales como del “esfuerzo” y “compromiso” con que asumen su trabajo, una fuente de satisfacción al tener la posibilidad de relacionarse socialmente.

### **Manejo del conflicto en el grupo**

Un aspecto que vale la pena mencionar es el manejo del conflicto en el grupo, ya que si bien es cierto no hay relaciones “*perfectas*”, la diferencia entre un grupo y

un equipo de trabajo son los esfuerzos hacia una meta común, y la forma cómo afrontan, y resuelven los conflictos, y en esta Dirección se aprecia una carencia de estrategias para ello, lo cual no permite la integración de los miembros, y mucho menos cambiar las relaciones personales, como lo muestran los argumentos de los empleados al opinar sobre dicho aspecto:

**S4:** “Es variable, hay conflictos que se han resuelto muy rápido y otros que han durado años. En general, creo que no hay estrategia implementada para la solución de conflicto y se deja que cada quien lo resuelva.”

**S11:** “No, creo que no se da importancia a las reclamaciones de la mayoría.”

Lo anterior se confirma en que al parecer cada miembro asume de manera personal la resolución del conflicto, lo cual genera en ellos frustración, ansiedad y la percepción de “**falta de control**” sobre la situación, ilustraremos lo anterior con las siguientes citas en donde los empleados hablan sobre su sentir cuando hay un problema laboral:

**S4:** “Malo, tanto porque hace poco comfortable el ambiente de trabajo como porque eso repercute en obstrucciones al trabajo.”

**S6:** “Me tiene inquieto y busco si es que puedo resolverlo, afrontándolo en primera instancia.”



**S7:** “Frustrado por no poder resolverlo.”

**S9:** “Me desanima, me incomoda, generalmente confié en que la prioridad para todos debe ser el objetivo del trabajo, y que eso permitirá orientar a la situación.”

**S10:** “Me deprime, pues solamente se siente impotencia o aunque busca tener o poner la solución muchas veces no existe colaboración de las partes relacionadas en el conflicto.”

**S11:** “Frustrada y empiezo a tener interés en lo que hago.”

Adentrémonos ahora en las repercusiones individuales que tienen tales condiciones...

## **4.2 La indefensión aprendida en el ámbito laboral un problema de salud pública**

La investigación surge a partir del análisis del discurso que permitió detectar primero que algo estaba sucediendo, la gente continuamente se reportaba enferma, los diagnósticos fundamentalmente consistían en procesos de migraña, y problemas de gastritis y colitis; sin embargo, la gente comenzó a referir también trastornos del sueño y de alimentación, como lo muestran las siguientes citas:

**Conversación con S6 (29 de mayo de 2006):** “No sé qué me pasa, no puedo dormir... bueno desde que están las cosas así (en días pasados había tenido una discusión con su jefe inmediato, debido a la falta de definición en algunas acciones por parte de dicho jefe, y por tanto, la discrepancia con lo entregado como producto por el empleado) me siento intranquilo todo el tiempo, voy al gimnasio, leo, escucho música y no consigo relajarme...”

**Conversación con S1 (2 de junio de 2006):** “Me siento cansada mentalmente... últimamente no tengo sueño por las noches, y cuando me empiezo a quedar dormida, ya es hora de levantarse, me siento mal porque ni en fines de semana descanso..., me llevo algunas cosas del trabajo a la

casa, pero siento que no termino (la situación que antecede a este episodio fue que esta empleada tenía a su cargo terminar unos dictámenes de trabajos, y se tenía fecha límite para entregarlos, por lo que existía una presión por la cercanía con la fecha). ”

**Conversación con S5 (2 de mayo de 2006):** “Algo me sucede..., últimamente no me da hambre, no sé si sean las medicinas... y me sigue doliendo la cabeza todo el día..., ya no quiero sentirme así..., esto ya no es vida...” (Esta empleada fue internada en el mes de febrero debido a una crisis de migraña, días después de una fuerte presión en el trabajo por entregar productos en torno a un proyecto importante, a partir de ese mes hasta mayo perdió cinco kilos de peso corporal).

Los anteriores fragmentos de las notas de campo refieren que efectivamente las condiciones laborales preceden a trastornos de salud, sobre todo en cuanto al sueño y la alimentación. Como lo señalan Wallace y Szilagyi (1982) las consecuencias de un estrés prolongado provocan cambios conductuales, tales como aumento en el ausentismo o una enfermedad crónica.

Recordemos que Rodríguez (1990, citado en Scialpi, 2001) reconoce como efecto de las condiciones laborales del sector público en el individuo las alteraciones en

la salud mental, generadas por los distintos factores de estrés laboral, que influyen no solamente en el ambiente de trabajo, sino también en el medio familiar y social.

Ahora veamos el asunto de las diferencias individuales entre los empleados, que a pesar de presentar datos de *indefensión aprendida* han asumido actitudes distintas hacia el trabajo, ya que como bien señala Ramírez (2003): “El cambio individual, normal o patológico, y el cambio social, también normal o patológico, al no adecuarse o no llevar la misma impronta entra en conflicto en la estructura individual o en la estructura social” (p. p. 129). Lo cual implica que el individuo tiende a adaptarse de manera casi “natural” al ambiente en el que se ubica, sea de una manera “normal” o “patológica”, lo cual implica un cambio para encontrar un lugar en el medio, en su realidad y circunstancias. De tal manera vemos que a pesar de presentar rasgos de indefensión aprendida los individuos asumen de manera distinta su situación en el trabajo y realizan actividades diversas en función de ello, vale la pena sustentar este planteamiento con la interpretación que surge a partir de las siguientes conversaciones:

**Conversación con S1 y S5 (16 de junio de 2006)** In: ¿Tú también te has sentido con ganas de no venir a trabajar cuando te levantas?

**S1:** “Si, algunas veces...”

**In:** ¿Cuántas veces más o menos a la semana?

**S1:** “Una así mucho (ríe), así de no quiero porque me siento cansada intelectualmente.”

**In:** ¿Al menos una así de no quiero ir?

**S1:** “Extremo, si extremo.”

**In:** ¿Y de no quiero, pero voy?

**S1:** “Puede ser que sean dos o tres.”

**In:** ¿Y eso tiene que ver con qué?

**S1:** “Con el ambiente de trabajo, ¿con lo que tú mencionas, no?”

**S5:** “A mí eso antes no me pasaba ¡eh!”

**In:** ¿Antes, cuando?

**S5:** “Pues hace unos años, o sea yo realmente tiene como dos años a la fecha que no me dan ganas, o sea que hay días que digo hoy no quiero ir a trabajar ¿no?, o sea, pero en realidad antes no me pasaba y por más que antes también había muchos problemas y había trabajos difíciles y se hacía muy caótico, pero no me daban ganas de no venir, ahora sí, pero yo siento que me siento cada vez más cansada, y no sé si es también que yo llevo mucho tiempo en este trabajo, porque también como se vicia la relación, se vicia también el clima, en realidad ya tiene como dos años a la

fecha que de repente me pasa, no es toda la semana y tampoco no es en todos los meses, pero hay veces que si digo: “hoy no quiero ir ¿para qué?”

**In:** ¿También para ti era diferente antes?

**S1:** “En algunas cosas si (silencio), en otras no, o sea, yo digo que es así como de... que será... de un año, para acá yo creo que sí han cambiado algunas cosas en términos del trabajo, y se han visto como productos, o sea, se han sacado como más productos, antes como que no, no, o sea como que estábamos a la deriva, como de que si estaba bien, como que no, como que está bien, como que esta mal, y posterior a ese tiempo, pues yo creo que tenía un sentido lo que estábamos haciendo ¿no?, bien definido, o sea como que no sabias para qué estabas trabajando, y ahorita sí sabemos en parte lo que estamos haciendo, y ¿para qué?, pero también tenemos como algunas cosas inciertas ¿no?, más bien estamos como concluyendo ciertas actividades.”

**In:** ¿Y a eso se debe que ahora te sientas así?

**S1:** “No. ”

**In:** Un poco más o, ¿por qué?, ¿o sea que ha cambiado?, porque dices que también ha cambiado de un tiempo para acá ¿no?, más o menos.

**S1:** “Si, yo creo que si ha cambiado, o sea, yo si te voy a decir, o sea, quizás las veces que tenía ganas de no venir a la oficina eran más antes de un año, o sea, (ríe), quizás yo tendría más (refiriéndose a los días en que refiere no desear asistir al trabajo) hoy, son menos ¿no?, o sea, aunque tenga una carga mayor un trabajo, lo que sea, o sea, lo que hago me gusta...”

**S5:** “Y aparte sabes a qué vienes, y a mí también me pasa eso, sé que al otro día tengo cosas muy concretas que tengo que hacer y entonces eso me motiva, pues porque sé que hay algo que hacer y para lo que hay que venir... porque luego pasan los días y lo que hago no termina concretándose y entonces empiezo una cosa y luego no se termina, y como que eso va ganando un poco, otra cosa que creo que me tiene cansada, por ejemplo, para mí que más bien es el cansancio, más que las situaciones que se estén viviendo ahora porque te digo que antes también había situaciones difíciles, y no me daban ganas de no venir, tiene que ver con que desde hace seis años pues estamos con que si nos corren o no nos corren, y que si vamos a tener trabajo y que si nos dan un contrato de un mes o de tres meses, entonces eso también es muy agotador, pues porque, porque ahora que ya está terminando el sexenio, y que sabes que efectivamente viene un cambio, quién sabe si te corran, quién sabe si existan los programas, esté, ¿quién sabe un montón de cosas?..., pues si es como..., en mucho te sostienen con esa idea de miedo por perder el

trabajo que te agota también ¿no?, entonces no es que ahora no tenga cosas que hacer o que no sean importantes, o sea, ahora veo más sentido a las cosas que hago, y me gusta, y veo hacia el futuro, hacia donde están dirigidas, claro que es un futuro muy cercano, y el que sigue es quien sabe qué va a pasar en el trabajo, entonces eso también como que desgasta anímicamente. ”

**In:** ¿Qué es lo que las motiva a estar en este trabajo?

**S5:** “A mí me gusta lo que hago, y me gusta saber que tengo cosas que aportar, además me siento bien porque a pesar de que hay un ambiente difícil yo en lo personal he podido hacer relaciones buenas con alguna gente... porque me gusta trabajar, pero, sobre todo, ***porque necesito el trabajo...***”

En este fragmento del registro se puede identificar que ambas personas están “cansadas” de las condiciones laborales, sin embargo, ambas tienen diferentes motivaciones para continuar trabajando, relacionadas con la percepción de la organización del trabajo y el liderazgo de la subdirectora, la cual tiene aproximadamente dos años y ha cambiado tanto la organización del trabajo, como los objetivos, y ha propiciado no sólo cambios en los procesos, sino que ha logrado obtener resultados. Aquí la interpretación sobre las diferencias individuales nos remite a señalar que mientras para **S1** el cambio en la subdirección representa condiciones técnicas para realizar mejor los procesos de



trabajo y obtener resultados en los proyectos, cuestión que le resulta gratificante a pesar de que le ha implicado más responsabilidades y esfuerzo. **S5**, a pesar de reconocer los cambios en la organización del trabajo, no se siente tan motivada, y se refleja en su desempeño laboral. Además, aquí también se hace evidente el que **S5** ha estado bajo las mismas condiciones laborales que **S1** por mayor tiempo, tres años de diferencia, lo cual también marca una situación distinta en cómo se asume respecto a las condiciones de trabajo en función de su historia personal.

Vale la pena citar que para esta interpretación nos hemos basado en las notas de campo, en donde se identifica la participación en los procesos de trabajo de cada individuo y la diferencia entre ellos en cuanto al número de responsabilidades que asumen, así como en el reconocimiento que cada uno tiene de acuerdo con los logros en su trabajo.

Las diferencias mencionadas entre ambas empleadas nos permiten, además, identificar el aspecto más importante para que se dé la indefensión aprendida; la percepción que tiene el sujeto de falta de control, pues en algunos casos aunque el individuo no pueda controlar la situación, la indefensión no se dará según Camañes y Sustacrev (1984) si éste no lo percibe, y como aquí se muestra **S5** percibe justo esa falta de control de su respuesta, lo cual se identifica cuando afirma que el trabajo que realiza en ocasiones “**no se concreta**”, situación a la

que se agrega la manifiesta incertidumbre que tiene respecto de las perspectivas laborales, en cuanto a que teme quedarse sin trabajo, en ello se puede identificar claramente la ***indefensión aprendida***, mientras que a pesar de que **S1** también manifiesta estar pasando por la incertidumbre laboral, la percepción de “importancia” que le concede al trabajo que realiza y los logros, y reconocimiento que obtiene implican una percepción diferente de su situación.

Vale la pena hacer la reflexión en torno al estilo de dirección que se observa en esta ***subdirección 2***, pues los empleados reconocen que desde que llegó la nueva subdirectora se nota un cambio en los procesos, las metas y los logros conseguidos en los proyectos de trabajo, mientras que en la ***subdirección 1*** se denota la falta de liderazgo y de organización del trabajo, como lo muestra la siguiente cita en relación con la anterior:

### **Subdirección 1**

**Conversación con S6 (2 de mayo de 20069):** “¡Ya estoy hartol, yo no sé qué hago aquí... ”

**In:** ¿Qué pasa?

**S6:** “Te parece poco, tengo un jefe que es un inepto sin carácter..., sólo porque **necesito el trabajo.**”

**In:** ¿Qué es lo que tanto te molesta?

**S6:** “Es que no puede ser, mi jefe directo es incompetente y no tiene mi nivel (al nivel que se refiere es que su jefe no tiene estudios de licenciatura, y él tiene maestría), y el otro (refiriéndose al subdirector) es un don nadie, un apocado. Me siento poco valorado, yo podría hacer muchas cosas.”

**In:** ¿Por qué no ha hecho nada?

**S6:** “Porque es un conformista.”

Entre los empleados de esta subdirección se advierte la recurrencia del discurso sobre el estilo de administración sin objetivos, y falta de liderazgo que reconocen en ella, dicha situación se manifiesta en cuanto empiezan a hablar sobre su ***insatisfacción en el trabajo:***

**S3:** “Algunas cosas, pero una que no, es que no tomen en cuenta las observaciones y opiniones personales en el trabajo que desempeñamos.”

**S4:** “Siento que podría lograr mucho más si hubiera mejor liderazgo y compañerismo en el equipo y compromiso hacia los propósitos del área. Siento que en ocasiones se desperdician recursos y tiempo, y que eso finalmente impacta en los clientes.”

## Subdirección 2

**S5 (16 de junio de 2006):** “Hay una cosa que a mí me parece buena, como cuando hay algún problema, por ejemplo, ayer alguien dijo que no podía hacer la tarea que le tocaba (refiriéndose a uno de los técnicos) y entonces ella (refiriéndose a la subdirectora) lo asumió para resolverla, porque lo que importaba era resolver la tarea, claro que no sé si la hizo, pero al menos lo asumió cuando quien debía asumirlo era su jefa, y eso lo hace cuando se presenta la situación, tanto con los jefes como con los técnicos.”

**S1:** “Si tenemos ese apoyo.”

**S5:** “Y eso es una cosa que te compromete, porque ves esa disposición pero, también eso hace que se marque una diferencia y se ve que la persona que tenía que hacerlo ni siquiera ve que ella es quien debiera de asumirlo, eso es algo loable de la jefa, y denota que ella conoce todo el trabajo que se hace desde el sencillito hasta el complicado, pero la gente a quien debería de corresponderle ni siquiera le causa preocupación, y no ven lo que están dejando de hacer y que le correspondería, como ya hay alguien que lo haga ya no se implican.”

**S1:** “Yo creo que aquí hay una parte que debemos decir que tenemos un trabajo más integrado.”

**In:** ¿Por qué?

**S1:** “Porque una de las cosas que he identificado es la siguiente, antes (con el subdirector anterior) no había un trabajo integrado por departamentos, y ahora no importa si se es jefe o no todos, tenemos una responsabilidad, ella a veces da unas instrucciones directamente a los técnicos aunque no me comente a mí (esta persona es jefe de departamento), porque yo sé que las personas que yo tengo a mi cargo aparte de lo que tienen que hacer tienen otras responsabilidades, y, por ejemplo, se dan los casos en que cuando yo estoy muy saturada también tengo que decirles que me echen la mano y es más trabajo, y la otra persona que tiene el mismo puesto que yo no tiene las mismas responsabilidades, lo delega todo a los muchachos y ella no asume nada, y ya cuando hay que asumir la responsabilidad de la tarea no lo asume, no deja a los muchachos que lo hagan, porque es como quitarse el poder, aunque esta nueva forma de trabajo que tenemos nos la planteó desde que llegó (refiriéndose a la subdirectora).”

Aquí se muestra que en la **subdirección 1** se percibe falta de liderazgo y capacidad en el subdirector, a diferencia de la **subdirección 2**, vale la pena agregar que esta diferencia pone de manifiesto la importancia que tiene la administración como factor importante no sólo de la consecución de los objetivos de la organización, sino como impulso de los cambios en las actitudes de los subordinados respecto del trabajo.

### 4.3 Reflexiones metodológicas

La metodología etnográfica resulta útil para acceder a cualquier fenómeno social, incluso dentro de las organizaciones, como lo hemos ejemplificado con el presente estudio, en el cual no sólo logramos describir las condiciones de la organización que determinan reacciones de indefensión en los empleados, y dar cuenta de dicho fenómeno, sino también hemos podido identificar algunos problemas metodológicos sobre su implementación, como son: ¿cómo acceder a la organización si se es una persona externa?, en el caso de una consultoría externa, y si es desde el interior, ¿qué posibilidad hay de mostrar lo que realmente está sucediendo?, y ¿cuáles son las consecuencias de revelar los problemas que en la organización existen?

Se trata de un asunto de posturas, en donde la observación participante, aun cuando es conveniente, podría ser no permitida, puesto que las situaciones que revela señalan lo adecuado e inadecuado de la administración que prevalece en las diferentes áreas de las organizaciones, puesto que se hace explícito lo evidente; lo que los empleados perciben y sienten, y mejorar las condiciones laborales no es un asunto que se resuelva desde el departamento de “Recursos Humanos”, pues implica movilizar los intereses de otros sectores, los de los altos mandos, y del propio sistema en el caso de las dependencias gubernamentales.

También existe dificultad en cuanto a la disposición de los individuos a ser observados y a proporcionar información sobre sus percepciones, motivaciones y emociones respecto del trabajo, puede no ser un asunto factible por el mismo temor a comprometer su situación laboral en la organización, recordemos que si bien es cierto, las condiciones laborales no son las deseadas por los empleados, por algo las personas continúan laborando a pesar de éstas.

Otro aspecto a considerar es el tiempo requerido para realizar las entrevistas, observaciones y, en general, para el proceso de interpretación de los datos, pues se requiere más que el destinado regularmente para aplicar encuestas entre los empleados, o estudios de clima organizacional, la etnografía implica estar interesado en describir todo lo que sucede con las personas dentro de la organización, y eso se convierte en un proceso continuo de trabajo, prolongado y laborioso.

En los anexos (1 y 2) se muestran algunos de los registros de la información obtenida, sin embargo, es importante mencionar que no son la totalidad de los registros, ni de las notas de campo, debido a dos situaciones; lo extenso que resultaría el trabajo, y por otra parte por el contenido confidencial del material, ya que como se dijo en líneas anteriores la elección de una metodología cualitativa implica poner al descubierto aspectos individuales de los empleados, es adentrarse un poco a su "intimidad". Sin embargo, los registros que se incluyen en

dichos anexos son los suficientes para mostrar tanto la estructura como el contenido de la información obtenida.

Es importante mencionar que para la etnografía, este capítulo metodológicamente es un escrito analítico, que hace referencia justamente al carácter interpretativo del proceso de construcción de los datos, lo cual consiste en un proceso cognitivo del investigador, y justamente por ello se vuelve un asunto cuestionable para los científicos positivistas, sin embargo, desde una postura cualitativa podemos argumentar que el trabajo intelectual que se realiza para dar cuenta de la realidad desde los sujetos que la viven, justamente es el factor que da certeza a esta metodología, pues la subjetividad del ser humano es incuantificable.

No es un proceso fácil el levantamiento de información, y mucho menos lo es el trabajo de análisis, porque depende de conocimientos y habilidades del investigador, y cuando resulta una tarea desconocida, la postura ante tal metodología es de rechazo en muchos casos, y es de esperarse, debido a que nadie incorpora en su quehacer algo que desconoce. Además, el hacer interpretaciones, se considera “poco objetivo y, por tanto, no válido”, si no se tienen datos cuantitativos, “no es sustentable”. Sin embargo, hay mucha riqueza en describir las particularidades de los fenómenos sociales que acontecen en las organizaciones.



Por ello, para emplear metodología cualitativa en las organizaciones se debe partir del análisis de sí mismo, para identificar no sólo la posibilidad que se tiene de hacerlo en función de las competencias individuales, sino también la postura a asumir ante las expectativas sobre los resultados de la investigación, puesto que se requiere pensar que el éxito del estudio radica justo en aprender a comprender e interpretar lo que refieren los otros para describir lo que les sucede, partiendo de la premisa de que eso podría suceder en algún otro sitio.

Vale la pena señalar que los planteamientos que hacemos en el siguiente apartado de conclusiones, nacen de la reflexión, sobre la interpretación de los datos, y que desde esta perspectiva, es necesario señalar que referimos justo las particularidades de lo encontrado a partir del trabajo realizado, y que la presente investigación puede ser importante a partir de mostrar que la metodología empleada es útil para describir, y documentar lo que sucede en la organización respecto de sus empleados.

## CONCLUSIONES

Este apartado no pretende hacer aseveraciones generalizables, pues como se manifestó en el desarrollo del trabajo, la metodología cualitativa tiene la intención de describir lo que sucede en un espacio y tiempo determinado entre ciertos actores sociales, en este sentido, para la etnografía lo individual es válido, además, aun los estudios cuantitativos distan mucho de poder ser generalizados, puesto que pocos son los fenómenos estáticos que se comportan igual ante las diversas situaciones, y ningún fenómeno que tenga que ver con los seres humanos y con aspectos sociales lo es.

Por ello, para referir nuestras aportaciones al estudio del fenómeno citaremos lo que surge a partir del análisis de los datos en función de los planteamientos expuestos.

- ✓ ***Existen condiciones laborales del sector público que originan indefensión aprendida en sus empleados***, que quizás no sean privativas de las organizaciones de este sector, pero que sí son características de ellas, debido a que están determinadas por la política gubernamental, con ello nos referimos al modo como se asignan los puestos, la falta de condiciones para

el otorgamiento de plazas o bases, y la permeabilidad de las organizaciones por los intereses de la política y administración en turno.

Estas condiciones laborales propician que los empleados perciban ***inestabilidad de su situación laboral*** y manifiesten incertidumbre respecto de su futuro en la organización. Las ***condiciones “iguales”*** para todos los empleados, independientemente de su desempeño, están ***asociadas con la presencia de indefensión aprendida***, que ***origina diferentes reacciones entre los individuos***, de tal modo que se puede identificar a quienes sólo realizan las tareas requeridas en el horario estipulado, a diferencia de aquellos que asumen mayor número de responsabilidades y les implica mayores cargas de trabajo y, por tanto, necesidad de mayor esfuerzo y tiempo invertido en sus funciones a pesar de no tener recompensa distinta. Aquí ***la diferencia radica en la percepción que tienen de la importancia del trabajo que realizan y de los logros que obtienen en su desempeño.***

***Lo que está presente en este grupo de empleados con “mayores responsabilidades” es la percepción de una organización y liderazgo adecuados en cuanto a la dirección de las acciones para alcanzar los objetivos, es decir, cuando los empleados “ven sentido en lo que hacen” es más factible que se impliquen en las responsabilidades, y si a esto le aunamos el***

reconocimiento que les conceden los usuarios de sus servicios, y alguno de los jefes, las personas se llegan a “comprometer” más en sus labores.

***Lo anterior deja al descubierto la importancia de la administración en la organización como aspecto fundamental en el sector público***, ya que si las condiciones laborales no se pueden cambiar al menos una adecuada administración puede lograr un mejor desempeño en algunos individuos para quienes es importante satisfacer la necesidad de autorrealización en el trabajo que se desempeña.

- ✓ ***Las personas que presentan indefensión aprendida ante su situación laboral muestran también trastornos psicósomáticos***, los empleados del presente estudio presentan cierta recurrencia de trastornos del sueño y del apetito, lo cual es una consecuencia en sí misma, no una causa, respecto del tratamiento que se le da a su desempeño. Sin embargo, al parecer dicho asunto es poco importante para la administración, puesto que nada se hace por indagar más allá de la recurrencia de los problemas de jaqueca, fatiga, insomnio y gastritis de los empleados, y mucho menos existe la intención de cambiar las condiciones que originan el problema, por ello mucho ayudaría una planeación y organización adecuadas para no saturar al personal más capaz y comprometido, que al menos desde el presente estudio se identifica, es sobre quien recaen las mayores responsabilidades, y si no es posible

recompensar e incentivar el esfuerzo al menos estimular una adecuada administración, cuyo liderazgo y capacidad técnica permitan orientar a estos pocos empleados que tienen el mérito de la necesidad de autorrealización profesional.

Seguramente se esperaría que en el presente estudio se planteé la evaluación del desempeño y la retribución distinta de acuerdo con éste. Mecanismo que en el sector privado sí es una realidad, y reditúa en beneficios, tanto para el empleado como para la organización al incrementar la productividad; sin embargo no lo haremos, puesto que ***sería una falacia pretender que se cambien las condiciones laborales, por tanto, nuestra propuesta, o lo que se considera viable, es buscar que la administración identifique y aproveche a aquel trabajador cuyas condiciones son similares a las de sus compañeros, y aun así su esfuerzo es mucho mayor al de los otros.***

- ✓ ***Los fenómenos humanos en las organizaciones pueden ser analizados bajo la óptica de una metodología cualitativa***, ello queda ejemplificado a través del presente estudio, puesto que no fueron necesarios los números para explicar la realidad subjetiva del ser humano, además, el trabajo permitió profundizar en el análisis de la indefensión aprendida respecto de las condiciones laborales, e identificar las diferencias individuales entre los empleados respecto de su actitud y desempeño hacia el trabajo .

Recordemos que en párrafos anteriores se planteó, incluso como un reto profesional, y ahora retomo este asunto, para referir que el empleo de esta metodología no es un asunto fácil, requiere de adentrarse en su estudio, pero sobre todo implica un cambio de esquemas mentales del investigador para abandonar sus certezas conceptuales e iniciar a referir lo que sucede en la organización desde lo cotidiano, y para comprenderlo desde los “sentidos” o “significados” que comparten los agentes implicados. He de reconocer, que se trata también de un asunto de habilidades, muchas más de las que se requieren para cuantificar y hacer gráficas, es un asunto de estar constantemente pensando, ¿qué significa esto?, ¿qué pasa aquí?, ¿con qué se relaciona lo que observo?, implica leer y volver a leer, escribir y borrar constantemente, y tener la humildad y la serenidad para no dejarse ganar por la tentación de generalizar, y aceptar; “alguien más leerá los datos y probablemente encontrará más y distintas cosas de las que ahora se pueden referir”, no porque la interpretación no sea válida, o adecuada, sino porque se encuentran cosas distintas en cada contacto con la información.

***Finalmente todas estas reflexiones hacen pensar que quizás estamos en camino de iniciar la comprensión de las organizaciones desde lo social, a partir del uso de metodología cualitativa tan subjetiva como el propio ser humano.***

## GLOSARIO

**Atribucional:** Tendencia a atribuir el éxito o fracaso a nuestros propios esfuerzos o cualidades o a factores externos.

**Autoestima:** Autoevaluación o autoimagen de una persona.

**Burnout:** Agotamiento físico, emocional y actitudinal que desemboca en una disminución significativa de la satisfacción y ejecución laboral.

**Cognitivo:** Procesos del pensamiento.

**Condicionamiento:** Adquisición de patrones conductuales específicos en presencias de determinados estímulos.

**Condicionamiento clásico:** Tipo de aprendizaje en el cual un organismo aprende a transferir una respuesta natural ante un estímulo a otro estímulo previamente neutral.

**Emocional:** Sentimientos subjetivos tales como tristeza, felicidad y miedo que surgen en respuesta a situaciones y experiencias, y que se expresan a través de algún tipo de conducta.

**Estimulo aversivo:** Estimulo que provoca en el organismo una respuesta de escape o evitación.

**Estrés:** Reacción fisiológica y psicológica del organismo ante las exigencias que se le imponen.

**Etnografía:** Ciencia que trata del estudio y descripción de los pueblos o razas.

**Hipocondríaco:** Se define como: "preocupación y miedo a tener, o la convicción de padecer, una enfermedad grave a partir de la interpretación personal de

síntomas somáticos, (en donde) la preocupación persiste a pesar de las exploraciones y explicaciones médicas (lo cual) provoca un malestar clínicamente significativo o deterioro social, laboral o de otras áreas importantes de la actividad del individuo”.

**Impronta:** En una cría, formación rápida de un vínculo fuerte con el primer objeto en movimiento con el cual tiene contacto, generalmente la madre.

**Incontrolabilidad:** Ocurrencia de un evento que no depende del comportamiento del individuo.

**Indefensión aprendida:** Proceso atribuible al condicionamiento del ambiente psicosocial sobre el individuo cuando los acontecimientos son incontrolables, es decir, cuando la conducta del sujeto no tiene efecto alguno sobre su medio. También llamado desamparo aprendido.

**Motivacional:** Carácter de un estímulo que se refiere a la capacidad que tiene para provocar cierta respuesta de un organismo.

**Pragmático:** Que está fundado o que funda las teorías en el estudio de los textos. Referente a la acción (por oposición a especulativo, teórico). Que utiliza el valor práctico como criterio de veracidad.

**Psicosomático:** Relativo al mismo tiempo al estado psíquico y orgánico del individuo.

**Reforzamiento:** Cualquier cosa que sigue a una respuesta y que hace más probable su ocurrencia.

**Salud Pública:** Es el arte y la ciencia de mantener, proteger y mejorar la salud de la población, mediante esfuerzos organizados de la comunidad. Incluye aquellas



medidas por medio de las cuales la comunidad provee servicios médicos para grupos especiales de personas. Se relaciona con la prevención y control de las enfermedades, con quienes requieren hospitalización para la protección de la comunidad y con los médicamente indigentes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Álvarez M., y Gerardo, S. H. (1986), Estudio exploratorio sobre una escala de autoevaluación para la depresión en niños y adolescentes. *Rev. Chilena de Pediatría*, 57(1), pp. 21-25.

Becker H., y Geer B. (1997), *Observación participativa y entrevista: una comparación*. Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional (CINVESTAV). México.

Broner, C. A. (1993), *Algunas reflexiones sobre el problema de la indefensión*. *Psicología Iberoamericana*, 1(1) 129-135.

Camañes, P., y Santacreu, M. (1984), Desamparo aprendido y falta de control situacional. *Rev. De psicología general y aplicada*, 39(5), 877-903.

Caramés B. R. (2003), Precarización y Bornout del puesto de trabajo del personal docente e investigador de la universidad. *Revista Praxis No. 2*, Abril. Pp. 13-21 [www.revistapraxis.cl](http://www.revistapraxis.cl) (consultada el 23 de diciembre de 2005).

Díaz G. R. (1999), *Psicología del mexicano: descubrimientos de la etnopsicología*. Trillas, México.

Ezpeleta J. (1986), *Investigación participante y teoría: Notas sobre una tensa relación*. Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional (CINVESTAV). México. Versión corregida y ampliada del trabajo publicado en Em. Aberto No. 20 Brasilia, INEP 1984.

Foucault M. (1980), *El orden del discurso*. Tusquets Editores. Barcelona, España.

Galindo C. (1998), *Técnicas de investigación; en sociedad, cultura y comunicación*. Pearson, México.

Hannesley y Atkinson (1983), *El proceso de análisis*, en *Etnography Principles in Practice*. Tavistock. Pub. London, Traducción Joaquín Hernández.

Hannesley y Atkinson (1983), *¿Qué es etnografía?*, en *Etnography Principles in Practice*. Tavistock. Pub. London, Traducción Joaquín Hernández.

Heller A. (1970), *Sociología de la vida cotidiana*. Ediciones Península. Barcelona, España.

Hirigoyen M. F. (1999), *El acoso moral: el maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Editorial Paidós. Barcelona.

Iturriaga J. (1951), *La estructura social y cultural de México*. Fondo de Cultura Económica. México.

León Portilla M. (1964), *El reverso de la conquista*. Mortiz. México.

Pellegrini F. A. (1999), Las violencia y la salud pública. *Revista Panamericana de salud Pública*. Número especial sobre violencia. Vol. 5 Abril-mayo. Organización Panamericana de Salud. EUA.

Ortega, M., y Maldonado (1985), Controlabilidad y estilo atribucional en la indefensión aprendida humana: estudio experimental de las dimensiones de globalidad y estabilidad. *Rev. De psicología general y aplicada*, 38(1), pp. 749-768.

Maldonado L. (1983), Indefensión Aprendida humana: un estudio experimental de la inadecuación de la inducción cognitiva como método de estudio de la indefensión aprendida. *Rev. De psicología general y Aplicada*, 38(5), pp. 834-853.

Montero, B. (1990), Fracaso Escolar: Un estudio experimental, en el marco de la teoría de la indefensión Aprendida. *Rev. De psicología general y Aplicada*, 43(2), pp. 257-270.

Navarro M., y Silveira P. (2003), Estrés asistencial en el profesional de salud. Vol. 25 No 1, septiembre 2003. *Revista Uruguay Salud Militar* <http://www.dnsffaa.gub.uy/revista/vol25/p76a83v25.htm> (consultada el 14 de marzo de 2005).

Paz O. (1950), *El laberinto de la soledad*. Cuadernos Americanos. México.

Pecheux M. (1969), *Hacia el análisis automático del discurso*. Editorial Gredos. Madrid España.

Ramírez S. (2003), *El mexicano, psicología de sus motivaciones*. Editorial Grijalbo. México.

Reboul O. (1980), *Lenguaje e ideología*. Fondo de Cultura Económica. México.

Rockwell E. (1987), *Reflexiones sobre el proceso etnográfico*. Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional, (CINVESTAV). México.

Ruiz, C. J., y Todela, G. P. (1983), Indefensión aprendida y juicios de contingencia. *Rev. De psicología general y aplicada*. 38(5), pp. 817-833.

Scialpi D. (2001), *Sociedad, Gobierno y Administración Pública*. Primer Congreso Argentino de Administración Pública. Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública. <http://www.ag.org/ponencias/scialpi.htm> (consultada el 23 de marzo de 2006).

Seligman, M. (1978), *Indefensión Humana*. México, Trillas, Pp. 35-59.

Soriano M. (2005), La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. Área de psicología evolutiva y de la educación de la escuela de magisterio. Teruel. Universidad de Zaragoza. <http://tervel.unizar.es/ceut/investigacion/09/pdf-09/mmateo/mmato.pdf> (consultada el 12 de febrero de 2006).

Van Dijk y Teun A. (1980), *Texto y contexto*. Ediciones Cátedra. Madrid, España.

Wallace J., Marc Jr., y Andrew D. Szilagyi Jr. (1982), *Managing Behavior in organizations*. Glenview, Illinois: Scott, Foreman and Company.

Woods P. (1987), *Entrevistas*. Paidós. España.

Woods S. (1987), *El comienzo de la investigación*. Ed. Paidós/MEC. España.

<http://www.redfarmaceutica.com/salud/epidemiologia/01definicion.cfm> (consultada el 16 de junio de 2006).

# Anexos

## Anexo 1

Tabla 1 Registro de los discursos

Persona	¿Cómo se siente en este trabajo?	¿Cuál es la razón por la que se siente así?	Las cosas que le hacen sentir satisfecho en este trabajo	Las cosas que no le agradan de este trabajo	¿Para usted qué significa tener estabilidad laboral?	Cuando se presenta algún conflicto laboral, ¿cómo lo afronta y/o resuelve?
S1	Regular	Hay poco crecimiento, poco aprendizaje, poca calidad en el ambiente laboral, no hay resultados palpables que impacten.	En realidad la posibilidad de comunicación con ciertas personas. Las relaciones afectivas, cierta independencia y libertad de acción.	Es un ambiente laboral denso que impide alcanzar propósitos, conflictos de intereses, falta de liderazgo, pasividad, incompetencia para tomar decisiones, falta de buena remuneración.	Bien trabajando, donde hay aprendizaje, un buen sueldo y comunicación y aprendizaje.	A veces lo enfrento. aunque tardo en hacerlo. A veces lo eludo hasta que no se puede más. Espero la opinión de personas de mayor jerarquía
S2	Laboralmente bien, cuestiones interpersonales o trabajo en equipo, no está bien.	Por las diferencias de opiniones y las discrepancias que se generan por la diversidad de opiniones en la toma de decisiones.	El reconocimiento que se tiene por las tareas que se desempeñan.	Las diferencias que se generan con algunos compañeros en el desempeño de las funciones.	Contar con un trabajo y/o alcanzar la consecución de un objetivo, en la adecuada planificación de un proyecto.	Dependiendo del grado de conflicto; puede ser hacia el exterior o interior de la organización, sin embargo, siempre hay que buscar un razonamiento lógico en beneficio de las partes involucradas.



S3	Profesionalmente bien, pero el ambiente laboral es inadecuado.	Soy parte de un programa que permite desarrollar habilidades profesionales. En el ambiente laboral existe rivalidad y poco ambiente favorable para las relaciones interpersonales entre áreas.	Algunas cosas, pero una que no es que no se tomen en cuenta las observaciones y opiniones personales en el trabajo que desempeñamos.	El dejar por periodos prolongados a la familia.	Olvidarse de que se puede despedir al personal en cualquier momento.	A través del diálogo con los jefes inmediatos.
S4	Siento un grado medio, en ocasiones lo siento demasiado de escritorio y "burocratizador". Siento que los propósitos del área son importantes y valiosos, que en ocasiones se pierden los logros por falta de profesionalismo de algunos miembros del grupo.	Siento que podría lograr mucho más si hubiera mejor liderazgo y compañerismo en el equipo y compromiso hacia los propósitos del área. Siento que en ocasiones se desperdician recursos y tiempo, y que eso finalmente impacta en los clientes.	Cuando se desarrolla y concreta un trabajo y se ve la aplicación o beneficio. Las relaciones interpersonales con algunos de mis compañeros, la relación de confianza con mi jefa directa.	Las relaciones entre algunos miembros del personal, ver cómo eso repercute en que no se logran de manera óptima los propósitos del área, ver el desperdicio de recursos de dinero que se pagará con intereses.	Tener un plan que te asegure la continuidad en la institución, condiciones de promoción y capacitación.	Trato de mediar entre las diferentes posturas y buscar alguna respuesta que a la vez será útil para el trabajo y represente las ideas de los diferentes participantes.
S5	Me siento bien.	Porque estoy trabajando en el ámbito educativo, en el que me preparé, cada día estoy aprendiendo más,	El trabajo que desarrollo: elaboración de materiales, desarrollo de asesorías,	Las cosas que no me agradan, que a pesar de tener un buen desempeño, no se ve o no hay	Principalmente es saber qué se tiene y lo que se tendrá de trabajo por un buen tiempo, especialmente	Si se da algún conflicto, lo afronto platicándolo con la persona con quien tuve el conflicto para tratar de resolverlo,

		adquiriendo mayor experiencia. He participado en eventos diferentes o complementarios al trabajo que desarrollo cotidianamente. En general, estoy en un buen ambiente de trabajo.	discusiones de trabajo en el ámbito educativo. Considero tener un buen desempeño en el trabajo, de aprendizaje pero también de aportación.	una forma para concursar e ir ascendiendo profesional y económicamente. Siento que hacemos muchas cosas y no hay aumento de salario. Falta consolidar de mejor manera un buen equipo de trabajo, lo hay pero se puede hacer mejor.	cuando lo estás haciendo bien, tener un buen salario que te permita vivir con comodidad y contar con buenas condiciones o herramientas de trabajo para desempeñar bien tu función.	creo que es la mejor forma de solucionarlo.
S6	A gusto, aunque un poco con incertidumbre	Dado que existe la posibilidad de que este tipo de contrato ya no se postergue, sobre todos esta sensación nos la han hecho sentir año con año, sin embargo, este periodo es más preocupante por las situaciones políticas del país.	El reconocimiento por parte del personal tanto central como estatal de la capacidad de ser productivo y no estar en conflicto con nadie.	El diseño directo e indirecto de los grupos. El poco reconocimiento a la capacidad. El sueldo, pues no ha sido modificado durante más de cuatro años.	El no tener dudas con respecto a tu puesto y que éste esté afectado por situaciones que únicamente tengan que ver con las aptitudes y actitudes laborales.	Si es mío, intento resolverlo de una manera en que se reconozcan las causas y, sobre todo, mejorarlas. Si no es mío y no me afecta me mantengo al margen, pero alerta.
S7	Me siento a gusto	Es un programa muy padre que atendemos, un programa social.	Poder ayudar a quienes más lo necesitan	No tener prestaciones y estar contratado por honorarios	Poder permanecer en un trabajo, con un buen ambiente laboral, buen sueldo y prestaciones, y tener la posibilidad de crecer en la empresa.	Trato de resolverlo basándome en las cosas que sé, o ver la manera de solucionarlo, siempre y cuando esté en mis manos.

S8	Muy bien, he aprendido de infinitas cosas, conozco muchos lugares y personas.	Porque me gusta lo que hago y el ambiente de trabajo no es pesado, claro, con sus inconvenientes, pero no creo que haya trabajo que no los tenga.	Reconocimiento de mis habilidades en el cargo en que me desempeño, que nadie me dice qué es lo que tengo que hacer. ¡Ah!, y que no tengo que checar entrada, ni salida.	Primero que los conflictos personales se mezclan con las cuestiones laborales.	Un trabajo en el que me paguen bien y no esté en juego.	Trato de ser objetiva en la forma de tomar las cosas y cuestionarme. En realidad nunca he estado atravesando por esa situación, pero no sé si lo haría.
S9	Bien, me gusta el trabajo que realizo.	Porque la finalidad para la que se hacen cualquiera de las tareas es benéfica para los clientes.	Las relaciones positivas con mis compañeros y lo que aprendo de cada actividad que realizo. Obtener buenos resultados.	El ambiente de trabajo Que muchas veces, por las múltiples actividades se corta la continuidad del esfuerzo.	Saber el tiempo de duración del contrato, que no haya duda de que le corran a uno en cualquier momento. Saber que siempre hay actividades, proyectos que realizar.	Hablando directamente con las personas involucradas, tratando de conocer el origen del problema y buscando como primer objetivo la solución
S10	Algunas veces bien y otras muy mal.	La carga de trabajo no es equitativa, el ambiente laboral no es agradable, existen bandos. y si uno se alía o no pertenece a alguno le ponen cara, las trabas para el desempeño y sólo hacen favores a quienes quieren porque son sus aliados.	Que se van generando productos y existe personas que valoran ese trabajo. Proponer acciones innovadoras me permite ser creativa.	Que no haya posibilidad de crecimiento profesional. No poder acceder a un puesto para el nivel de desempeño académico laboral.	Por un lado tener un trabajo que sea una plaza o de planta, fijo. Por otro que sea un lugar agradable y armonioso, donde se pueda trabajar en equipo y de forma colaborativa	Trato de conservar la calma, analizando y buscando alternativas de solución, siendo coherente y pertinente en mi accionar.
S11	Me siento bien.	Porque de alguna manera este trabajo tiene proyección nacional en beneficio de los clientes	Hay un buen ambiente y siento que a pesar de mi edad me respetan.	No me gusta que no haya aumento del salario cada año.	Que no te sientas amenazado de perderlo.	Analizo las causas y actúo si la mayoría puede y yo no.

Persona	¿Considera que el tiempo en el que se resuelve es el adecuado?	¿Cómo se siente cuando un problema persiste?, es decir, cuando dura más tiempo del que usted considera necesario para que se resuelva	¿De qué dependen sus logros, ascensos, aumentos y reconocimientos laborales?	¿Cuáles son las situaciones no permitidas en este trabajo?	¿Cuáles son las sanciones a quien incurre en dichas situaciones no permitidas?	Si alguna vez a usted le han sido aplicadas las sanciones, ¿cómo se ha sentido?
S1	Variable, pero en términos generales no se pierde tiempo en tonterías.	Frustrado, atrapado, incompetente, como llegar a un callejón sin salida y poco optimista.	De caprichos de personas de niveles jerárquicos más altos. Poco reconocimiento al esfuerzo laboral, afectivo, y monetario. No pertenecer a las alianzas laborales puede ser perjudicial.	Pocas cosas no son permitidas, pero saltarse al jefe puede ser un gran error, aun cuando sea por resolver un conflicto.	Pocas sanciones, cada quien hace lo que quiere, no hay beneficios o perjuicios, mucho libertinaje en el trabajo.	No me han aplicado sanciones, no hay autoridad que la manifieste.
S2	Se debe analizar el grado del conflicto y con base en ello determinar la temporalidad en que debe resolverse.	Me siento conflictuado hacia el interior, como persona, porque los mecanismos y/o razonamientos no fueron de alguna manera los adecuados y el tiempo invertido resultó engorroso e innecesario	De la forma en que se deben afrontar, es decir, ser profesionales en cada una de las actividades que nos son encomendadas y redunden en un buen desempeño en beneficio de los objetivos de la organización.	Todas aquellas que son inapropiadas y llevan al fracaso, todo un proceso de planeación, cabe decir lo que no está prohibido. en consecuencia. está permitido.	De una llamada de atención, regaño hasta el despido mismo.	Mal, sin embargo, debemos tomarlo como experiencia para corregir errores y que no vuelva a repetirse. No se equivoca aquel que no hace nada.

S3	Sí	Se tienen que llegar a las soluciones lo más pronto posible para que el ambiente de trabajo sea bueno	Los logros son profesionales, personales, ascensos, aumentos y reconocimientos laborales no existen.	Ir en contra de los intereses de la institución	Las sanciones más fuertes es el retiro del cargo.	Sólo llamadas de atención verbales por parte del jefe superior inmediato.
S4	Es variable, hay conflictos que se han resuelto muy rápido y otros que han durado años. En general, creo que no hay estrategia implementada para la solución de conflictos, y se deja que cada quien lo resuelva	Malo, tanto porque hace poco confortable el ambiente de trabajo como porque eso repercute en obstrucciones al trabajo.	Los logros del empeño que pongo en mis tareas y de las condiciones institucionales. Los escenarios de una combinación, empatía, suerte, realizaciones laborales, y los reconocimientos que todavía no nos los dan (participación).	Las normativas son poco claras, pero no puedes faltar sin justificación, retirarme antes del horario establecido sin autorización, llegar muy tarde constantemente, realizar actividades ajenas a las tareas de la institución en horario laboral.	Se comentan verbalmente o despiden.	A mí no me han sido aplicadas.
S5	No sabrá qué responder, casi no tengo o no tengo conflictos laborales. Pero sí refiere a todo el personal con la institución, a veces el tiempo en que se resuelven no es el adecuado.	Si es personal me sentiría incómodo, pero nunca ha pasado eso, cuando es institucional, en ocasiones, inconformé y molesto.	Realizar viajes de trabajo sin un propósito.	Mis logros dependen del esfuerzo personal, así como del trabajo en equipo, los ascensos dependen de que alguien deje su puesto y uno lo solicite, pero no hay forma de ascender, los	Una amonestación por parte del jefe inmediato.	Hasta el momento ninguna sanción.

				aumentos salariales no los hay, y reconocimientos laborales dependen de quien lo quiera o no hacer, creo que no hay reconocimiento laboral, sólo carga de trabajo, hace falta eso.		
S6	Todo depende del tipo de conflicto, pero creo que es su mejoría si se resuelven en buen tiempo	Me tiene inquieto y busco si es que puedo resolverlo, afrontándolo en primera instancia.	Mis logros de mi capacidad, los ascensos de otros, aumentos, no sé, no ha habido, y reconocimiento de mis logros.	No dar información confidencial. No fumar No pasar por alto a tus jefes	Depende del delito	No ha sido el caso
S7	Sí es adecuado.	Frustrado por no poder resolverlo.	De mí mismo, de mi trabajo.	No tomar bebidas alcohólicas, no hacer mal manejo de la información confidencial.	Pueden ser sanciones temporales o definitivas o que descuenten parte del sueldo	
S8	No sabría decirlo	Pues triste y con la expectativa de saber qué es lo que va a pasar.	De mi desempeño y de la forma como me relaciono con las personas.	No las conozco con exactitud, tengo poco tiempo laborando, pero yo no sé de ningún reglamento, al menos no me lo han proporcionado.	No los conozco con exactitud.	Ninguna.

S9	No siempre depende mucho de las personas, involucradas y la situación de trabajo, es el adecuado	Me desanima, he incomoda, generalmente confié en que la prioridad para todos debe ser el objetivo del trabajo y que eso permitirá orientar a la situación	No hay	No las conozco, creo que no hay límites	No las conozco.	No me ha ocurrido.
S10	Pues algunas veces	Me deprime, pues solamente se siente impotente o aunque busca tener o poner la solución muchas veces no existe colaboración de las partes relacionadas en el conflicto.	Depende de compadrazgos o de quedar bien con los jefes, reconocimientos, la gente hace la barba a los jefes, para mí basta con que haga mi trabajo con dedicación, respeto y siempre buscando hacerlo con la mejor calidad y rendimiento al 100 por ciento.			Sanciones tal cual, no sólo que he tenido que cancelar más de una vez mis días de descanso por apoyar el trabajo
S11	No, creo que no se dé importancia a las reclamaciones de la mayoría.	Frustrada y empiezo a no tener interés en lo que hago	No han dependido de nada, pues no hay	Pues yo no se, que es lo que no se permite	No conozco	No las he recibido

**La simbología de S1... a S11 refiere al empleado uno, dos... 11.**

## Anexos 2

### Registro de observación de una reunión de trabajo

#### ***Antecedentes de la reunión:***

Es una reunión para afinar detalles de un evento de formación a los clientes a nivel nacional, cuya trascendencia en términos de los resultados esperados es mucha, pues representa el cierre de una etapa del proyecto de trabajo que da razón de ser a esta Dirección.

Mientras se reúne la gente uno de los miembros comenta un asunto que ha estado inquietando al personal. Puesto que apenas la semana anterior se había llevado a cabo una de las varias reuniones que se han venido realizando para preparar tal evento nacional. En tal ocasión se le otorgaron viáticos al personal; sin embargo, se hizo reservación en un hotel determinado por el personal administrativo y los anfitriones en el Estado. Dicha reservación causo inconformidades entre el personal que previa realización de la reunión había manifestado inquietud por saber a qué hotel y en qué condiciones operativas se desarrollaría la reunión. Sin embargo, el Departamento administrativo no había dado la información en la reunión de preparación de esa reunión, y no lo hizo sino hasta que la gente comenzó a insistir en que se le informará. Entonces se comunicó que se habían hecho reservaciones dobles, es decir, que el personal tendría que compartir habitación con un compañero o



compañera según fuera el caso. Esta situación causó los siguientes comentarios entre el personal: ***“Si nos están dando viáticos cada quien puede decidir en dónde se hospeda y si quiere compartir o no habitación”***(es importante precisar que hay reuniones foráneas en que la contratación del hotel y los servicios de alimentación son pagados por la organización y al personal se le otorga sólo el pago del transporte y otras ocasiones, como es el caso de esta reunión en la cual se otorga una cantidad a cada persona y con ello pagan sus propios gastos de hospedaje y alimentación). La inquietud del personal, según argumento: ***“aunque nos llevemos bien cada quien tiene ritmos de trabajo y de descanso distintos... y compartir habitación implica incluso tener que levantarse mucho antes para compartir el baño”***. El personal inquieto por esta situación fue aquel que llevaba una mayor responsabilidad en dicha reunión

#### **Desarrollo de la reunión:**

La reunión es convocada por la subdirectora, e inicia cuando cada jefe de departamentos técnicos llama a cada uno de los técnicos a su cargo, esto lo hace diciendo los nombres en voz alta. Los técnicos asisten poco a poco y hasta que sólo falta uno de ellos (que por cierto es el de más reciente ingreso en la Subdirección) inicia la reunión.

***La simbología refiere S1 empleado uno, S2 empleado dos... hasta el número 11, en cuanto al investigador se identifica con In, esto en todos los registros.***

**S3:** Ojala nos vaya mejor que en el evento anterior (refiriéndose a la reunión pasada, y de cuya situación hicimos referencia en líneas anteriores).

**S4:** Hay que plantearlo licenciada.

La subdirectora hace caso omiso de los comentarios e inicia por plantear varios asuntos:

1. Se revisan los avances en las responsabilidades que cada miembro del personal que asistió a la reunión tuvo a su cargo. Aquí cada quien habla de los avances en el desarrollo del trabajo.
2. Se delegan algunas responsabilidades por parte de la subdirectora, quien solicita al personal realice la revisión de trabajos y la elaboración de dictámenes respecto de dichos trabajos. Explicó nuevamente cómo realizar la lectura de los trabajos, puesto que habían cinco de ocho de los miembros que no habían comprendido la tarea, justo el personal que en anteriores ocasiones haya presentado dificultades para realizar otras tareas y quienes tienen un menor número de tareas por resolver.
3. Se explicó en qué consistirá la reunión de la siguiente semana y se distribuyeron responsabilidades para ella.

El desarrollo de los puntos anteriores plasmados en el registro a manera de descripción general de los aspectos abordados en la reunión, implica que este segmento del registro carece de textualidad. Es importante citar que en esta reunión no fue posible apoyarse del registro de audio, pues por ser una reunión de trabajo importante la percepción de sentirse grabado podría influir en la participación de la gente. Por tal razón este registro es el resultado de las notas de campo de la investigadora. Sin embargo, no representa un problema metodológico importante, puesto que la siguiente parte de este registro es el discurso que nos interesa analizar.

Al terminar los asuntos de trabajo la subdirectora abordó algunos aspectos de la logística de la próxima reunión.

**S1:**(Quién es jefe de departamento.) ¿Nos va a volver a tocar compartir habitaciones?

**S:** Lo más probable es que sí.

**S2:** ¿No podría revisarse esa situación?

**S:** No lo creo

**S3:** Ni para nosotros (refiriéndose al personal de la subdirección, pues también asisten clientes de los 31 estados de la República Mexicana).

**S:** ¿Con qué argumento hago la distinción?

**S4:** Antes no se tenía criterio, sólo se hacía, y a nadie se le decía (se refiere al tiempo en que había otro subdirector).

**S:** Si, pero a mí sí me preocupa qué explicación daré si se me requiere...

**S1:** Es que estamos cansados...

**S4:** No es otra cosa, más que no molestar a la persona con quien nos toque compartir, porque por ejemplo en esta reunión **S1** y yo trabajamos de noche... ¿y cómo desvelas a tu acompañante?

**S3:** Y nosotros llegamos tarde... bueno si nos vamos de parranda en la noche... también molesta al compañero... (*Mirando a S2*).

**Nota:** Todos reímos mientras la subdirectora asiente con la cabeza.

**S:** ¡Haber si yo sé que están cansados, y que es incómodo!

**S4:** Es que ya traemos una inercia de trabajo...

**S:** ¿Haber, y qué hago con la gente de los estados que nos está ayudando?, también ellos ya están muy desgastados...

**S3:** No es igual, aunque sea sólo a nosotros.

**S:** Haber si necesito tener un criterio, tiene que ser el trabajo, y en ese sentido no puedo decir que sólo a ustedes se les dé habitación sencilla, con el argumento de que son parte de este equipo central, el criterio tiene que ser el trabajo.

**S1:** Bueno, sólo considéralo, si se puede.

**S:** Voy a ver pues... vayan a comer...

Justo en ese momento la reunión terminó por ser hora de la comida.

### **Observaciones:**

Se dio un silencio de parte de todos y **S3** y **S2** se miraban a los ojos, así también **S1** y **S4**, es importante decir que ambas parejas referidas son jefe de departamento y un técnico del departamento a su cargo, respectivamente Y que justo se trata de los técnicos en quienes cada uno de los jefes de departamento se apoyan con más frecuencia y en las tareas de mayor importancia. Pero también referir que únicamente dos son las personas en quien la subdirectora se apoya más; **S1** y **S4**, mientras que el resto del personal se muestra renuente a asumir ciertas responsabilidades.

### **Posterior a la reunión en un espacio informal:**

Posterior a la reunión, como es costumbre, los integrantes de un departamento, **S1**, **S4** y **S5**, se reúnen para comer ahí en la oficina (práctica cotidiana), pero además se integra a la reunión para comer **S** (esto es muy poco frecuente), y sucede lo siguiente:

**S:** ¿Viste, aquellos quieren habitación sencilla?, y argumentan que trabajan mucho, ¿ellos? (Su comentario es hacia **S5**).

**S5:** Sí, pero no ves lo que también dijeron... si llegamos tarde por irnos de parranda también es incómodo para al compañero... son cínicos...

**S:** Si, pero no les queda... ¿cómo que por trabajo?... y ¿luego ellos?, ¿qué creen que no veo?, ¡que no sé de las friegas que se lleva **S1**!, si fuera por trabajo sólo le daba habitación sencilla a **S4** y **S1**.

**S5:** Pues si...

Luego, al ver que ni **S1** ni **S4** comentaron nada ambos cambiaron la conversación.

Vale la pena agregar que entre la **S** y **S5** (que es técnico) existe una relación de amistad de muchos años, no obstante de dicha situación no hay distinción o favoritismo.

*2 de mayo 2006*

**Registro de la entrevista o conversación con un miembro del personal de un departamento de la subdirección 1**

Esta entrevista se realizó a dos miembros de la segunda subdirección, en ella últimamente se han observado problemas entre sus miembros, está dividida en dos grupos. Los miembros de esta subdirección han tenido problemas personales, y hace una semana hubo un cambio, en dos de los cuatro departamentos se hizo un intercambio de los jefes y de los técnicos a su cargo, el cambio se sustentó en el argumento de que mejorarían las relaciones que hay entre la gente en especial de un departamento, ya que la jefa y uno de los técnicos han tenido fricciones en los últimos meses, sin embargo, el cambio sólo fue en las funciones, porque tanto los jefes de departamento como los técnicos siguen trabajando juntos.

El subdirector es una persona sin liderazgo, y no toma decisiones. Los jefes de departamento y los técnicos frecuentemente refieren sentirse a disgusto con su forma de trabajo. Fue designado por el director cuando se esperaba que el puesto fuese ocupado por personal interno, y esta persona desde que llegó no ha logrado integrar al personal.

La siguiente entrevista se dio circunstancialmente cuando el entrevistado, justo estaba pasando por una situación emocional originada por el trabajo, por lo que la situación, de hecho fue hasta que se dio la charla que se solicitó al entrevistado

registrar lo que estaba sucediendo, desde luego, guardando su identidad, y él accedió, pues dijo: “que me sirva de catarsis”. El entrevistado estaba sumamente alterado... y por ello después de varios días cuando estuvo más tranquilo se le volvió a solicitar su aprobación para referir la información que nos proporcionó y nuevamente accedió.

**S6:** ¡Ya estoy harto!, yo no sé qué hago aquí...

**In:** ¿Qué pasa?

**S6:** Te parece poco, tengo un jefe que es un inepto, sin carácter...sólo porque necesito el trabajo.

**In:** ¿Qué es lo que tanto te molesta?

**S6:** Es que no puede ser, mi jefe directo es incompetente y no tiene mi nivel (al nivel que se refiere es que su jefe no tiene estudios de licenciatura, y él tiene maestría), y el otro (refiriéndose al subdirector) es un don nadie, un “apoquinado”. Me siento poco valorado, yo podría hacer muchas cosas.

**In:** ¿Por qué no ha hecho nada?

**S6:** Porque es un conformista.

**In:** ¿Por qué no dejas entonces el trabajo?

**S6:** Por que lo necesito...

**In:** ¿Qué puedes hacer entonces?

**S6:** Apechugar (aguantar)

**In:** ¿Cuándo te levantas te dan ganas de venir a trabajar?



**S6:** Por el trabajo sí, y por la gente que es valiosa para mí (refiriéndose a sus amistades), pero por las condiciones no, es muy frustrante estar, y en un ambiente así, además siempre con la amenaza de que te van a correr.

**In:** ¿Qué te mantiene en el trabajo, además de la necesidad?

**S6:** Me gusta, la satisfacción cuando en algo..., aunque sea poco, puedes ayudar a los clientes..., lo que hacemos es importante y más cuando sabes que aunque sea en poco contribuimos con el objetivo, pero te sientes con el pie en el cuello y así no eres productivo.

**In:** ¿Crees que lo que haces es importante?

**S6:** Claro, y eso es lo que me motiva a seguir, porque me siento comprometido con lo que hacemos y siento que soy capaz de contribuir con ello.

**In:** ¿Aspiras llegar a ascender en este trabajo?

**S6:** No... nadie puede, porque eso es por relaciones, por política, tú sabes, porque...

**In:** ¿Dímelo?

**S6:** No es por méritos, es como siempre ha sido...

**In:** ¿Cómo?

**S6:** El mentado cambio sirvió de algo (refiriéndose al cambio entre jefaturas de departamento descritos al principio de la entrevista)

**In:** ¿Todos?

**S6:** Poca es la gente que es profesional y hace bien su trabajo, y casi siempre somos los de abajo los que sacamos la chamba, aunque estés amenazado de que te corran...

**In:** ¿Te estresa mucho la amenaza de quedarte sin trabajo?

**S6:** ¿Y a quién no?, eso de que no tengas contrato y a cada rato te salgan con situaciones difíciles hace que todo el tiempo sientas que te van a correr...

**Observación:** hasta este momento el entrevistado comienza a tranquilizarse, pues cuando se inició estaba muy alterado, con voz agitada y postura encorvada, así que para continuar la entrevista se plantearon las siguientes situaciones.

**In:** ¿Siempre te has sentido así en este trabajo?

**S6:** No... al principio no me ocurría... fueron todas las situaciones que se fueron dando lo que hace que uno se sienta mal... yo creo que alguna gente por eso no se involucra ni hace bien su trabajo, porque han de pensar “para qué”, de todos modos, algún día, sin que haga nada para ello me van a correr”...

**In:** ¿Tú piensas así?

**S6:** A veces, cuando me siento desanimado..., pero ya cuando se me pasa retomo mi trabajo, porque no soy un flojo, ni un irresponsable, y no cobro de a gratis... trabajo y doy lo más que se pueda, cuando me dejan, claro...

**In:** ¿Crees que alguien más piensa así?

**S6:** ¿De que total para qué?

**In:** Si...

**S6:** ¡Ah claro! Sólo que no todos se esfuerzan, son flojos... se dejan llevar y les vale...

**In:** ¿Por qué crees que sea así?

**S6:** Porque es gente mediocre, conformista, no toda lo supera o le importa su vida profesional...

**In:** ¿Tus compañeros te lo han dicho?

**S6:** ¡Claro!... ¿pero a quién le importa?... las cosas son así... y así seguirán...

**In:** ¿Qué piensas hacer?

**S6:** Llegar hasta donde me lo permitan... hacer mi trabajo y seguirme superando profesionalmente, y buscar otras oportunidades...

**In:** ¿Cómo te sientes ahora? (sonriendo)

**S6:** Más tranquilo, me ayudo contártelo... sé que las cosas no van a cambiar, pero al menos me desahogué..., (ríe).

**Observación:** El hecho de que el entrevistado haya reído al final es un indicio de que su estado de ánimo cambió, la entrevista termina por el tiempo disponible.

**Registro de la entrevista o conversación con dos miembros del personal de  
un departamento de la subdirección 2**

En un espacio de la hora de la comida se inició como tema de la sobremesa una charla sobre el cansancio que cada uno de los ahí presentes refería, entonces la investigadora comenzó a hacer algunas preguntas y los dos miembros **S5** y **S1** en seguida dijeron: vale la pena aclarar que ambos saben de la realización del estudio. Por ello la investigadora les solicitó hablar un poco más del asunto y ambos aceptaron.

**In:** ¿Cuántos días de la semana piensas que no quieres venir a trabajar?

**S5:** Regularmente uno, pero luego es de uno a tres.

**In:** ¿Y eso en qué consiste?

**S5:** Pues en lo cansada que me puedo sentir, en cómo haya sido la semana de pesada en el trabajo o si haya habido algún conflicto...si eso.

**In:** Bueno, te escuchamos... ¿Entonces, tenemos un ambiente de trabajo, cómo?

**S1:** No grato.

**In:** ¿Por qué? ¿A qué le llamas no grato?

**S1:** Ah... las compañeras de trabajo.

**In:** ¿Todas las compañeras?

**S1:** No.

**In:** ¿Cuáles si?

**S1:** Pues hay gente que se quiere meter en todo y quiere opinar sobre todo en vez de meterse en su trabajo.

**S5:** Pero siempre hay veces que no tiene que ver con..., no tiene que ver con el trabajo la forma en como muchas veces nos relacionamos aquí, tiene que ver con que si le caes bien a **X**, con que si eres de sus afectos, con que si...quiere ser antes que tú o como competencia, como que hay muchísima competencia.

**In:** ¿Profesional? ¿O de otro tipo?

**S5:** Pues ni siquiera es profesional, o sea, a veces parecería como profesional, pero en realidad no es profesional, es como de las personas, si se caen bien o mal, o si eres linda, si eres fea, si eres agradable, si no eres agradable, si te llevas con unos, es decir, como que se ha dividido si te llevas con unos, con unas personas entonces eres enemigo de los que no se llevan con esas personas ¿no?, aunque tú no te hayas metido con nadie, aunque no hayas tenido ningún problema directo con alguna persona, si eres amigo de alguno que sí lo haya tenido entonces ya ahí ya se fastidió, y eso influye en el trabajo porque hay muchas habladas, hay malas intenciones, malos comentarios, hay este..., de alguna manera sí hay forma de que te obstruyan trabajo o te condicionen ciertas cosas, y es a nivel de las dos subdirecciones ¿no? Es como generalizado, entonces a veces no tiene que ver con el trabajo porque casualmente ahora que está esta subdirectora, en realidad si nos sentamos a generar cosas y cada quien hace lo suyo y...

**In:** ¿Tú opinas lo mismo?

**S5:** ...y se produce.

**S1:** Yo creo que ha cambiado mucho el ambiente en el sentido de que...

**S5:** Bueno el chiste es que se siguen colgando del trabajo de los demás..., o sea, el otro jefe de departamento del trabajo de S1 ¿no?, o sea soy jefa, pero no asumo ninguna responsabilidad, y aparte luego evidente este pues porque son muy mis chicharrones truenan ¿no? O sea...

**In:** ¿Entonces eso hace que el ambiente no sea agradable?

**S5:** Pues si, eso es una parte.

**In:** ¿Y en el sentido de la organización, en el sentido de cómo se toman las decisiones, cómo se reparte el trabajo, cómo son los tratos hacia nosotros, en ese sentido como se sienten?

**S5:** Pues yo creo que falta liderazgo, quizás no sé qué tanto de la subdirectora, yo veo, por ejemplo, ayer en la reunión que tuvimos, es decir, como lo que sí esta buscando es la comodidad ¿no?, por ejemplo, entonces ahí te argumentan cosas que no tienen que ver con el trabajo, sino que tienen que ver con las personas que son, o lo que si sienten o lo que ellos consideran que deberían de tener ¿no?, entonces cuando se argumenta una situación de trabajo y sobre esa no se puede sostener hay una molestia fuerte ¿no?, como pasamos tanto tiempo de vida aquí en realidad esto se vuelve como una especie de hermanos que no nos llevamos ¿no? Entonces éste mira, o sea, todo ese objeto de crítica y de...primero que falta liderazgo..., es decir, no hay interés...

**In:** ¿O sea del director?

**S5:** Si no está.

**S1:** Generalmente.

**In:** ¿Pero es solamente que no esté o que cuando está qué pasa con ustedes?

**S5:** Nada, es que una es que no está, y si está físicamente no se involucra con el trabajo que desarrolla la gente que está trabajando con él, de con ninguna de las subdirecciones, a menos de que sea una petición formal y tiene que venir de alguno de los jefes, y bueno, a veces resulta ridículo estar, este, entiendo, pues, y sé que a veces resulta ridículo irle a decir: “ah, porque es que ésta me dijo”, o sea, es ridículo, pues porque esos son chimes ¿no?, pero sobre el chisme también se generan muchas relaciones aquí... ,eso por un lado, por el otro, este como nos conocemos tanto, todo lo que tiene que ver con nuestra vida personal también es factor para que esté en boca de y entonces éste se crea que se toma unas u otras decisiones, no sé si me explico.

**In:** ¡Aja! ¿O sea, las relaciones personales son las que también están influyendo en el trabajo?

**S5:** ¡Claro!

**In:** Y en la jornada común las personas de alguna manera están tomando eso personal que tú estás diciendo como herramienta o como arma quizás...

**S5:** ...para descalificar las decisiones que se toman de trabajo.

**In:** ¿Y tú qué opinas? (Silencio.) O sea, ¿solamente es el clima hecho por las personas?, o ¿hay algo?

**S5:** No, pues también es la organización.

**S1:** Tiene que ver con la organización del trabajo porque permite también que pase todo eso, porque mira, yo creo que no hay una distinción de tu tiempo, unos trabajan más que otros, unos se involucran más que otros.

**In:** ¿Tú sientes que trabajas más que otros?

**S1:** Si. (Silencio.)

**In:** ¿Y luego qué más?

**S1:** Mira, yo creo que tiene que ver un poco, yo creo que tiene que ver un poco con la ética profesional y la responsabilidad que tienes al asumir un trabajo, aquí no todos lo asumen de la misma manera, no todos se comprometen, o sea, trabajamos para una institución, pero pareciera luego que trabajan para intereses particulares de algunos.

**In:** ¿Como a qué te refieres con esos intereses particulares?

**S5:** Si, o sea, si tú eres un celo oculto, y yo como que trabajo para ti, pero si alguien más me dice que tengo que hacer otro trabajo, no lo hago porque tú no eres el jefe, cuando yo creo que aquí tenemos, o sea, son trabajos para una institución, el trabajo no es de una persona, es de todos y todos deberíamos asumirlo con la misma responsabilidad.

**In:** ¿Tú también te has sentido con ganas de no venir a trabajar cuando te levantas?

**S1:** Si, algunas veces.

**In:** ¿Cuántas veces más o menos a la semana?

**S1:** Una, así mucho (ríe), así de no quiero porque me siento cansada intelectualmente.

**In:** ¿Al menos una así de no quiero ir?

**S1:** Extremo, si extremo.

**In:** ¿Y de no quiero, pero voy?



**S1:** Puede ser que sean dos o tres.

**In:** ¿Y eso tiene que ver?, ¿con qué?

**S1:** Con el ambiente de trabajo, con lo que tú mencionas ¿no?

**S5:** A mí eso antes no me pasaba, ¡eh!

**In:** ¿Antes, cuándo?

**S5:** Pues hace unos años, o sea, yo realmente tiene como dos años a la fecha que no me dan ganas, o sea, que hay días que digo hoy no quiero ir a trabajar ¿no?, o sea, pero en realidad antes no me pasaba y por más que antes también había muchos problemas y había trabajos difíciles y se hacía muy caótico, pero no me daban ganas de no venir, ahora sí, pero yo siento que me siento cada vez más cansada y no sé si es también que yo llevo mucho tiempo en este trabajo, porque también como que se vicia la relación, se vicia también el clima en realidad, ya tiene como dos años a la fecha que de repente me pasa, no es toda la semana y tampoco no es en todos los meses, pero hay veces que sí digo: “hoy no quiero ir, ¿para qué?”.

**In:** ¿También para ti era diferente antes?

**S1:** En algunas cosas si (silencio), en otras no, o sea, yo digo que es así como de...qué será..., un año para delante, hace un año para acá yo creo que sí han cambiado algunas cosas en términos del trabajo y se han visto como productos, o sea, se han sacado como más productos, antes como que no, no, o sea, como que estábamos a la deriva ,como de que si estaba bien, como que no como que está bien, como que está mal, y posterior a ese tiempo, pues yo creo que tenía un sentido lo que estábamos haciendo ¿no?, bien definido, o sea, como que sabías

para qué estabas trabajando, y ahorita sí sabemos, en parte, lo que estamos haciendo y para qué, pero también tenemos como que algunas cosas inciertas ¿no?, más bien estamos como concluyendo ciertas actividades.

**In:** ¿Y a eso se debe que ahora te sientas así?

**S1:** No.

**In:** Un poco más o, ¿por qué? O sea que ha cambiado, porque dices que también ha cambiado de un tiempo para acá ¿no?, más o menos.

**S1:** Si, yo creo que si ha cambiado, o sea, yo sí te voy a decir, o sea, quizás las veces que tenía ganas de no venir a la oficina eran más antes de un año, o sea, ja ja ja, quizás yo tendría más a que son menos ¿no?, o sea, aunque tenga una carga mayor, un trabajo, lo que sea, lo que hago me gusta.

**S5:** Y aparte sabes a qué vienes, y a mí también me pasa eso, sé que al otro día tengo cosas muy concretas que tengo que hacer y entonces eso me motiva, pues porque sé que hay algo que hacer y por lo que hay que venir, pero había un tiempo antes, pues que de repente, así como que ¡hay!, pero ¿qué? O sea, porque luego pasan los días y lo que hago no termina concretándose y entonces empiezo una cosa y luego no se termina, y como que eso va ganando un poco, otra cosa que creo que me tiene cansada, por ejemplo, a mí que más bien es el cansancio, más que las situaciones que se estén viviendo ahora, porque te digo que antes también había situaciones difíciles y no me daban ganas de no venir, tiene que ver con que desde hace seis años pues estamos con que si nos corren o no nos corren, y que si vamos a tener trabajo, y que si nos dan un contrato de un mes o de tres meses, entonces eso también es muy agotador, pues porque, porque

ahora que ya está terminando el sexenio y que sabes que efectivamente viene un cambio, quién sabe si te corran, quién sabe si existan los programas, este, quién sabe, un montón de cosas..., pues si es como...en mucho te sostienen con esa idea de miedo por perder el trabajo, que te agota también ¿no?, entonces no es que ahora no tenga cosas que hacer o que no sean importantes, o sea, ahora veo más sentido a las cosas que hago, me gustan y veo hacia futuro, hacia donde están dirigidas, claro que es un futuro muy cercano y el que sigue es quién sabe qué va a pasar en el trabajo, entonces eso también como que desgasta anímicamente.

**In:** ¿Por las condiciones, digamos laborales?

**S5:** Así es.

**In:** ¿De no tener la definición de un contrato?

**S5:** De que cada mes están si que te contratan o no te contratan, de que si firmas o no firmas, y cada vez, o sea, dentro de este tiempo que tengo ya trabajando aquí, que yo considero que es un poco largo, o sea, no es muy largo porque hay gente que tiene 15 o 20 años, yo tengo ocho años, pero en ese tiempo como que las condiciones laborales en vez de mejorar han ido en decremento, entonces así como que eso también afecta, tenías prestaciones, primero no tienes prestaciones, segundo, tenías bonos cada cuatro meses, ahora no tienes bonos, te los gravan ¿no?

Cada año es el mismo cantar, con que si te van a dar reparto de utilidades, buen aguinaldo o ¿no?, este, pero sobre todo lo del contrato, porque podría eso estar o

no estar, pero al menos que supieras que vas a tener trabajo por un año, dices, bueno, entonces así como que también, pero te enfocas así.

**In:** Y el sueldo, ¿qué les parece, o sea, es suficiente?, ¿es motivante vamos para hacer, para hacer todo lo que aquí se pide?

**S5:** Pues si, yo creo que si.

**S1:** Yo creo que si.

**S5:** Si acaso hay cosas que, por ejemplo, cuando salimos de comisión todo lo que te hacen para poderte, este que tú compruebas el dinero cuando en realidad si vas a trabajar te quita tiempo le dedicas todo pues y te lo hacen parecer como si fueras a robar ¿no?, un dinero que tampoco ni siquiera es suficiente para que perdieras tu trabajo por \$200, \$300, ni por \$2,000, pues perderías tu trabajo ¿no?, entonces eso también es como algo que cada vez va haciéndose más complicado, no sé.

**S1** ¿Qué piensas tú?, (refiriéndose a los trámites de comprobación de viáticos).

**S1:** Pues si yo creo que mira, en comparación con otras instituciones, pues el sueldo está bien, ¿no?

**In:** ¿Pero?

**S1:** ...pero yo creo que tampoco respetamos, o sea, el contrato, o sea, una ni nos dan contrato ¿no?, o sea, a principio de año te contratan solamente por los primeros meses, el contrato te lo dan a firmar hasta después de que ya laboraste, cuando termina el periodo ¿no?, y luego estás con que si te van a contratar, no te van a contratar, y te van dando el contrato como a mediados de entre julio y agosto ¿no?

**In:** ¿Y eso, cómo te hace sentir a ti?

**S1:** Pues inseguro, o sea, no sabes si, o sea, y además, por ejemplo, en el contrato te dicen con 15 días antes te pueden avisar que ya no perteneces o no laboras aquí ¿no?

**S5:** Lo cierto es que con el tiempo hemos visto ¿no?, cómo han despedido gente sin deberla ni tenerla, o sea, de plano.

**S1:** Yo creo, sin justificaciones del trabajo que hacen si al menos te lo dijeran oficialmente mediante un documento, donde se te cita porque no requieren tus servicios profesionales, yo creo que sería lo más ético y lo que deberían hacer, pero aquí es como con la mano en la cintura muchas gracias ¿no?

**S5:** Depende de quién sabe qué cosas que te corran.

**In:** ¿Cómo de qué cosas ustedes alcanzan a percibir?

**S5:** Pues en algún momento fue por relaciones ¿no?, en otro, o sea por relaciones y por política interna de la gente que llega, en otras, yo digo que es porque si le caes bien le caes mal, si no es que...

**In:** ¿Ustedes han sentido acoso de parte de alguien aquí en el trabajo?

**S1:** No, yo no.

**S5:** No yo tampoco.

**In:** Y ¿hostigamiento?

**S5:** ¿En qué sentido?

**In:** ¿En el sentido de (silencio) ser presionado, o de ser...?

**S5:** ¿De lo que hacemos?

**In:** ¡Exacto!

**S5:** ¡Ah!, sí.

**In:** ¿En qué situaciones?

**S1:** Hay veces que la gente quiere estar enterado de lo que estás haciendo, o más bien, que tú haces tu trabajo, estás tratando de cumplir y, bueno, o sea, tú sabes cuándo debes de entregar tus productos ¿no?, y la gente está como encima de ti para saber qué estás haciendo, cómo lo estás haciendo, para qué lo estás haciendo.

**S5:** Y luego, si tu comunicas sirve para que te estén diciendo si está bien, si está mal, si no lo estás haciendo, o sea, como para criticar el trabajo, eso por una parte, yo por ejemplo, este, de ¿qué manera? Este (silencio) si, por ejemplo, que quieren averiguar qué estás haciendo, cómo lo estás haciendo, y por qué lo estás haciendo, aunque esas personas no tengan nada que ver con el trabajo que estás realizando, pero como que eso es parte de un control que quieren ejercer sobre las personas.

**In:** ¿Esas personas quiénes son? ¿Es un grupo? ¿Son varios? ¿Son todos los que trabajan aquí?

**S5:** Es un grupo.

**S5:** Es un grupo. Si yo creo que los demás, o sea, como que somos muy respetuosos del trabajo que cada uno hace ¿no?

**In:** ¿Ese grupo de cuántos estamos hablando? (Silencio.) ¿O porque son fuertes?

**S5:** Cinco o cuatro. (Silencio.)

**In:** ¿Y tienen que ver con un departamento? ¿Se agruparon por intereses personales?, o ¿por afinidades?

**S1:** Tiene que ver con intereses personales y, sobre todo, porque por afinidades también creo que precisamente por la forma en cómo son entre ellos también tienen choques fuertes.

**In:** ¿Y son de los que?...

**S5:** ...que se protegen porque van por la misma línea, o sea, tienen como la misma intencionalidad y se protegen entre ellos para poderse fregar a los otros.

**In:** ¿Y entre ellos también hay gente a la que se le carga más el trabajo, o es justamente la gente que no tiene mucho trabajo?

**S1:** Yo más bien diría que es la gente que no tiene tanto trabajo.

**S5:** Pues, no es que no tengan.

**S1:** No se ocupan de su trabajo.

**S5:** Se lo cargan a otros.

**In:** ¿Por qué es tan desequitativo? ¿O en qué consiste que a unos se les cargue más trabajo que a otros? (Silencio.) ¿Es una decisión del jefe, es una... algo que asume cada quien y se apropia o se hace responsable del trabajo, es por capacidad, por qué?

**S5:** Yo creo que en este caso, o sea, ahora que esta subdirectora tiene que ver con que éste con capacidades que reconoce ella, y entonces se los asigna a quién sabe quién si lo puede sacar, y entonces se carga más.

**In:** ¿Y éstos cuántos son? (Silencio.)

**S5:** Pues son pocos, lo que pasa es que depende también del trabajo, son tres, cuatro.

**In:** ¿Y los demás? ¿No hay un reconocimiento desde tu punto de vista de ciertas capacidades?

**S5:** Yo puedo reconocer que todos tienen capacidad, pero...este es que no me parece en el departamento de operaciones, creo que hay mucha capacidad de la gente que está ahí, sin embargo, son muchos para hacer tan poco, o sea, no digo que no sea importante el trabajo, es muy importante el trabajo que hacen, pero son muchos para hacer lo que tienen que hacer, entonces uno que es muy capaz lo podría sacar solo, pero entonces ya no tendría tiempo para estar fregando (ríe), y del otro departamento si la jefa, o sea, lo que si ha de hacer es deslindarse de la responsabilidad y no quiere decir que no sea inteligente y que no pueda ver cosas pero creo que le falta visión una y dos que por su estilo de persona, o sea, su estilo de persona y de educación, y de muchas cosas, necesita hacerse de otro tipo de relaciones para poder, este, sentir que brilla, porque no tiene que ver con el trabajo, tiene que ver con la persona que ella es, luego creo que la gente que está con ella tiene mucha capacidad o tiene capacidad y conocimiento, pero le falta organización o interés en el trabajo.

**S1:** O dirección.

**S5:** O dirección pues.

**In:** ¿Y tú qué crees, por qué son las cargas desequitativas de trabajo?

**S5:** Porque hay un compromiso mayor de algunos, pues, y entonces ese compromiso y esa capacidad son mejor aprovechados, ¿por qué? Haber, también aquí hay algo muy importante que aun cuando se han hecho muchos despidos no



se puede despedir (silencio), nada más porque sí, porque hay como hay una cierta amenaza por abajo del agua de que si me despides te hago un problema.

**In:** ¿Cómo, una amenaza de los empleados hacia el jefe, ¿estoy entendiendo?

**S5:** Sí, hubo un tiempo en el que se dieron tantos despidos, que hubo una observación de las instancias de contraloría, de que no podían despedirse a más personas.

**In:** ¿Y entonces, ahora no se despide a la gente por esa amonestación, o por esa advertencia, más que porque haya razones?

**S5:** Eso es por una parte, la otra es porque hay una amenaza velada ¿no?, me explico y como tiene que ver con los dineros y los dineros tienen que ver con los altos mandos, este, eso es algo que está también en detrimento de la forma en cómo se mueven y la seguridad que sienten de estar, entonces creo que eso hace que unos se sientan más desprotegidos que otros y a lo mejor eso puede influir, y ahí yo estoy diciendo ¿no?, puede influir en el compromiso que tienes o no yo digo que no, o sea, yo siento compromiso, pero también siento miedo a que me despidan ¿no?, y no hago solamente el trabajo porque me dé miedo que me despidan, si no lo hago, sino porque me interesa lo que estoy haciendo, lo cierto es que eso también permea en el ambiente ¿no?, la otra es que, este, del otro lado yo sí percibo como que, pues que me corran, haber cómo les va, y me los voy a fregar o sea, entonces no importa si hago o no hago a fin de cuentas el que me corra...

**In:** ¿Esa actitud tú las has observado en la gente que trabaja aquí?

**S5:** En algunos, sí.

**In:** ¿En algunos? ¿En cuántos? ¿En la mayoría o en solamente este grupo del que estamos hablando?

**S5:** Pues en ese grupo.

**In:** ¿Sólo en ese grupo?

**S5:** Y en algunos.

**In:** ¿Y en algunos otros?

**S5:** No, en algunos.

**In:** ¿En algunos de ese grupo?

**S5:** ¡Aja!

**In:** ¿Y tú qué nos puedes decir de esto, de la carga de trabajo, porque entiendo que tú si te sientes como con mucha carga de trabajo?

**S1:** Sí, pero también tiene que ver con quizás con mi forma de trabajo conmigo misma ¿no?, o sea, el hecho que seas responsable, que te guste cumplir, el que quieras sacar el trabajo bien ¿no?, porque eres un profesional y estás dando tus servicios, de alguna manera eso hace, este, que te sientas ¿no?, como con más responsabilidades, más compromisos y cosas, y luego también porque, o sea, no hacemos cualquier cosa ¿no?

**In:** ¿Cómo como cualquier cosa?

**S1:** Si, o sea,...

**S5:** Que lo que haces tiene repercusiones.

**S1:** ...y además la gente lo nota, y esa parte almacenas, parte de eso, y hay que hacerla, y dices, bueno, a ver lo hacemos nosotros y lo asumimos tal cual, o dejamos que lo hagan otros y que lo hagan tan mal que luego no nada más es

para una persona, es para una institución para las que trabajamos, y eso yo creo que sí se debe cuidar.

**In:** ¿Y, entonces, asumes más trabajo del que quizás pudieras hacer, por esta parte de que no consideras de que los demás tengan la capacidad para hacerlo bien?

**S1:** No, yo creo que todos tenemos la capacidad, el problema aquí es el compromiso que asume la gente y la responsabilidad, y cómo se enfrentan éticamente para desarrollar un trabajo para el cual fueron contratados, porque por ejemplo aquí tenemos gente que ganamos lo mismo y tenemos responsabilidades diferentes.

**In:** ¿Diferentes o...?

**S1:** Como que unos tenemos más carga que otros ¿no?, y yo creo que ocurre mucho con los técnicos, yo veo unos técnicos que están más cargados que otros, y yo, por ejemplo, veo que cuando les dices de más trabajo o te toca esto más, luego, luego empiezan, ¡hay esto! Si no puedo con esto, cómo voy a poder sacar esto otro.

**In:** ¿Eso ocurre con la mayoría de los técnicos?

**S1:** No.

**In:** ¿O sólo de algunos? ¿De cuántos?

**S1:** Como la mitad.

**In:** Como la mitad. ¿Cómo te sientes tú respecto de esa carga de trabajo: cansada?

**S5:** Mira, a mí me gusta mi trabajo, lo que hago lo hago con mucho gusto, pero, si me siento cansada intelectualmente, aunque también yo busco mis espacios cuando se puede para poder descansar, y yo creo que también hay comprensión por parte de mi jefa cuando yo ya me siento como muy abrumada, y que voy a explotar y ya no puedo.

**In:** ¿Te sientes reconocida por ella?

**S1:** Si.

**In:** ¿Y apoyada?

**S1:** En algunos aspectos si (titubeante), en la mayoría.

**In:** ¿En qué aspectos no te sientes apoyada?

**S1:** En algo que en particular he visto es que podría, por ejemplo, pedirles o ponerles trabajo a los demás compañeros y no lo hace, que tiene que ver, yo creo, también con esta visión de que en quién puede o no delegar las responsabilidades.

**In:** ¿Tú le has dicho esto?

**S1:** Si.

**In:** ¿Y cuál es la respuesta o la solución que ella te da, o no hablan de eso?

**S1:** No, no, sí lo hablamos y tratamos de ver como de qué manera podemos apoyar a algunos compañeros, pero también luego, pero el punto es cuando ella me demuestra que no puede ella dejarles esa responsabilidad o esas tareas a esas personas, porque finalmente terminas haciendo el trabajo dos o tres veces, y cuando vemos eso o analizamos finalmente nos afecta más y, por ello, contamos más con aquellas personas que nos pueden ayudar a resolver el problema, o si no

lo que luego hacemos es que se le da el trabajo a una, lo revisamos y vemos que no está bien, y luego hay que explicarle y decirle...y es pérdida de tiempo, esfuerzo. Por ello, como tiene que ver con estas personas es que lo analizamos, pero si tiene la apertura de analizar estos posibles casos porque vamos viendo que el trabajo a realizar tiene un fin y tratamos de avanzar y no atorarnos tanto, antes no era así porque había cosas que teníamos que resolver nosotros (se refiere a cuando estaba otro subdirector), antes había, incluso, situaciones, teníamos problemas y nos abrumaban más de trabajo porque no tenías quién te guiara, y quién te ayudara, y yo creo que en ese sentido sí hemos avanzado muchísimo, porque ahora sí tiene un sentido lo que hacemos, y yo creo que a la gente hay que exigirle un poco más porque hacen cosas pequeñas para tanto tiempo ¿Por qué? Si todos tenemos las mismas capacidades y tiene que ver con lo que decía S5 de la actitud de la responsabilidad, del compromiso, de la ética profesional que hace que finalmente se asuman, si como toda la gente dice como "burócratas" que no trabajan, que no atienden, nada más vienen a perder el tiempo.

**S5:** Hay una cosa que a mí me parece buena, cuando hay algún problema, por ejemplo, ayer alguien dijo que no podía hacer la tarea que le tocaba (refiriéndose a uno de los técnicos), y entonces ella (refiriéndose a la subdirectora) lo asumió para resolverla, porque lo que importaba era resolver la tarea, claro, que no sé si la hizo, pero al menos lo asumió cuando quien debía asumirlo era su jefa, y eso lo hace cuando se presenta la situación tanto con los jefes como con los técnicos.

**S1:** Si tenemos ese apoyo.

**S5:** Y eso es una cosa que te compromete porque ves esa disposición, pero, también eso hace que se marque una diferencia y se ve que la persona que tenía que hacerlo ni siquiera ve que ella es quien debiera de asumirlo, eso es algo loable del jefe y denota que ella conoce todo el trabajo que se hace desde el sencillito hasta el complicado, pero la gente a quien debería de corresponderle ni siquiera le causa preocupación, y no ven lo que están dejando de hacer y que le correspondería, como ya hay alguien que lo haga ya no se implican.

**S1:** Yo creo que aquí hay una parte que debemos decir que tenemos un trabajo más integrado.

**In:** ¿Por qué?

**S1:** Porque una de las cosas que he identificado es la siguiente, antes no había un trabajo integrado por departamentos y ahora no importa si se es jefe o no, todos tenemos una responsabilidad, ella a veces da unas instrucciones directamente a los técnicos, aunque no me comente a mí, porque yo sé que las personas que yo tengo a mi cargo aparte de lo que tienen que hacer tienen otras responsabilidades y, por ejemplo, se dan los casos en que cuando yo estoy muy saturada también tengo que decirles que me echen la mano, y es más trabajo, y a la otra persona que tiene el mismo puesto que yo, no tiene las mismas responsabilidades, lo delega todo a los muchachos y ella no asume nada, y ya cuando hay que asumir la responsabilidad de la tarea no lo asume, no deja a los muchachos que lo hagan porque es como quitarse el poder, aunque esta nueva forma de trabajo que tenemos nos la planteó desde que llegó (refiriéndose a la subdirectora).

**In:** ¿Qué es lo que las motiva a estar en este trabajo?

**S5:** A mí gusta lo que hago, y me gusta saber que tengo cosas que aportar, además, me siento bien porque a pesar de que hay un ambiente difícil yo en lo personal he podido hacer relaciones buenas, con alguna gente... porque me gusta trabajar, pero sobre todo porque necesito el trabajo.

**In:** ¿Tú al principio me comentabas que hay actividades que no gustan?

**S5:** Por ejemplo, las reuniones no me gustan porque implican convivir con esa gente.

**S1:** A mí me gusta mucho lo que hago, me gusta estar creando cosas, y me gusta proponer porque contribuye al área educativa, y cuando veo que nuestros clientes han utilizado algo eso me gusta porque siento que estoy poniendo mi granito de arena y eso es independiente del pago, porque también aquí habemos otro tipo de personas que moralmente somos diferentes, gente con la que puedes contar son tus amigos, porque es mucho tiempo el que pasamos aquí y son de las cosas que con todos los problemas que hay lo valoras.

**In:** ¿Y a ti qué actividades no te agradan?

**S5:** No hay nada que no me guste, aunque hace algún tiempo no me gustan las reuniones, ahora siento que han cambiado, son más productivas porque la visión de la gente también está cambiando con esta nueva forma de trabajo, no falta uno que otro.

**In:** ¿Qué creen ustedes que podría cambiar las condiciones de trabajo?

**S5:** Que la gente se implicara en el trabajo, que se definieran claramente las funciones de todos y que hubiera más respeto entre los compañeros.

**In:** ¿Y en cuanto a las condiciones de trabajo?

**S5:** Que el horario fuera diferente para poder estudiar y tener vida personal porque, por ejemplo, hay cargas de trabajo en donde sacrificamos sábados y domingos, y eso nadie lo ve.

**S1:** Que hubiera una compensación económica... no, no es cierto, lo que si debería suceder es que no sacrificáramos sábados y domingos, y esto del contrato porque si hablamos de horarios no deberíamos trabajar por honorarios, sino por producto y que no se definan el contrato, no que los contratos no los dan después o no nos los dan, y siempre pasar por las situaciones de que se equivocan en el cálculo de los impuestos y del aguinaldo o que te descuentan algo por disposición oficial y que realmente nos den cursos que correspondan a nuestras necesidades, porque a veces por las cargas de trabajo no es posible, bueno, siempre y cuando sean cursos importantes y no de macramé, porque no atienden a peticiones específicas que hemos hecho y entonces que no nos pregunten si no nos van a oír y que tengamos opción de crecer profesionalmente, porque los puestos son por relaciones, sólo hasta jefaturas se puede aspirar, porque los demás ya están repartidos.



**S5:** Y también las prestaciones que de por sí son poquitas, sólo el seguro de gastos médicos mayores, pero ni ahí podemos hacer antigüedad para tener beneficios, porque cambian cada año y eso no permite nada, porque con eso de sus licitaciones el servicio es de menor calidad, porque sólo ven el costo de la institución, y no el beneficio a los empleados, y ahí tampoco toman en cuenta nuestra opinión, porque cada vez miran menos a la gente que trabaja y están pidiendo más, pero le proporcionan menos para hacer su trabajo.

## Notas de campo

**Conversación con S6 (3 de mayo de 2006):** “El asunto es que no puedo dormir, es algo que no sé qué es pero me despierto en la madrugada, y ya no puedo conciliar el sueño..., luego cuando el cansancio me vence suena el despertador...”

**Conversación con S6 (29 de mayo de 2006):** “No sé qué me pasa, no puedo dormir..., bueno desde que están las cosas así (en días pasados había tenido una discusión con su jefe inmediato, debido a la falta de definición en algunas acciones por parte de dicho jefe y la discrepancia con lo entregado como producto de este empleado) me siento intranquilo todo el tiempo, voy al gimnasio, leo, escucho música y no consigo relajarme...”

**Conversación con S1 (2 de junio de 2006):** “Me siento cansada mentalmente... últimamente no tengo sueño por las noches, y cuando me empiezo a quedar dormida, ya es hora de levantarse, me siento mal porque ni en fines de semana descanso... me llevo algunas cosas del trabajo a la casa, pero siento que no termino” (la situación que antecede a este episodio fue que esta empleada tenía a su cargo terminar unos dictámenes de trabajos, y se tenía cierta fecha límite para entregarlos, por lo que existía una presión por la cercanía con la fecha).

**Conversación con S5 (2 de mayo de 2006):** “Algo me sucede... últimamente no me da hambre, no se si sean las medicinas... y me sigue doliendo la cabeza todo el día... ya no quiero sentirme así... esto ya no es vida...” (Esta empleada fue internada en el mes de febrero debido a una crisis de migraña, días después de una fuerte presión en

el trabajo por entregar productos en torno a un proyecto importante, a partir de ese mes hasta mayo perdió cinco kilos de peso corporal).

**Conversación con S5 (23 de mayo de 2006):** “ultimadamente siento náuseas y mi estómago no tolera nada... me siento tensa todo el tiempo, con dolor de cuello y cabeza, pareciera ser que soy alérgica al trabajo... llego aquí y me siento mal... todo me duele...”