



Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

El compromiso organizacional entre generaciones: un estudio de caso.

Tesis que presenta:

Arturo Vallados Valle

Matrícula **2163801654**

Para obtener el grado de

Doctor en Estudios Organizacionales

Director:

Dra. Elvia Espinosa Infante

Jurados:

Dra. Nancy Fabiola Martínez Cervantes

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez

Iztapalapa, Ciudad de México, Enero 2021

Vo. Bo.

Dra. Maria Teresa Magallón Diez
Coordinadora del Posgrado en
Estudios Organizacionales

El compromiso organizacional entre generaciones: un estudio de caso.

Índice

Índice de Tablas	4
Índice de Figuras	5
Introducción.	6
1. Marco Teórico.....	11
1.1 El compromiso organizacional.	11
1.2 El estudio de las Generaciones.....	20
1.3 Los EO en el estudio de los fenómenos del compromiso organizacional y las generaciones.	33
1.3.1 El estudio de la cultura dentro de los estudios organizacionales.	33
1.3.1.1 La cultura según Alvesson.	35
1.3.1.2 La cultura según Martin.....	38
1.3.1.3 La cultura según Schein.....	42
1.3.1.4 Estableciendo una definición propia de cultura.	44
1.3.1.5 El análisis del discurso como herramienta para comprender la cultura.	45
1.3.2 El estudio de la diversidad en las organizaciones.....	47
1.3.3 El nuevo institucionalismo.	54
2. Marco metodológico.....	58
2.1 La construcción social de la realidad como eje epistemológico.....	58
2.1.1 La construcción social de Berger y Luckmann (2003).....	59
2.1.2 La construcción social de Searle (1997).....	61
2.1.3 La construcción social de Gergen y Gergen (2011).....	65
2.1.4 Conclusiones sobre la construcción social	71
2.2 El estudio de caso como eje metodológico	73
2.3 La teoría fundamentada como método de investigación	81
2.4 La abducción como proceso lógico básico.....	89
2.5 Reflexiones finales sobre la metodología.....	95
2.6 El trabajo de campo y los instrumentos de evaluación	97
2.6.1 Categorías de análisis.	99
3. El caso de estudio.....	100
3.1 Historia de la Agencia ID Creativa	100

3.2 Organización de la agencia.....	103
3.3 Observación no participante	109
3.3.1 Administración.....	109
3.3.2 Ejecutivos de Cuenta.....	110
3.3.3 Producción.	112
3.3.4 Diseño.	112
3.3.5 Observación adicional.	113
4. Análisis de resultados.	115
4.1 Trabajo de campo, observación no participante.....	115
4.1.1 Administración.....	115
4.1.2 Ejecutivos de Cuenta.....	116
4.1.3 Producción.	117
4.1.4 Diseño.	118
4.1.5 Observación adicional.	119
4.2 Entrevistas con el personal.	120
4.2.1 La historia dentro de la agencia.....	121
4.2.2 El compromiso organizacional.....	122
4.2.3 Ellos como Millennials.	123
5. Conclusiones	125
Bibliografía.....	139
Anexo A.....	146
Anexo B.....	161
1. Propósito del documento.	162
2. Ideología esencial.....	162
2.1 Propósito fundamental de existencia.	162
2.2 Valores.....	163
3. Actividad esencial.	164
4. Visión de futuro.....	165
4.1 Gran objetivo de largo plazo.....	165
4.2 Experiencia vívida.	166
Anexo C.....	168

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Definiciones de Compromiso organizacional</i>	12
Tabla 2 <i>Definiciones de Engagement</i>	13
Tabla 3 <i>Dimensiones de las condiciones psicológicas</i>	18
Tabla 4 <i>Productos generacionales</i>	23
Tabla 5 <i>Rasgos de los Boomers</i>	24
Tabla 6 <i>Rasgos de los X-ers</i>	25
Tabla 7 <i>Rasgos de los Y-ers</i>	26
Tabla 8 <i>Metáforas de Cultura</i>	36
Tabla 9 <i>Pilares fundamentales de las instituciones</i>	54
Tabla 10 <i>Mecanismos de cambio isomórfico</i>	55
Tabla 11 <i>Características de la realidad de la vida cotidiana</i>	60
Tabla 12 <i>Aportes del construccionismo social a los métodos de investigación social</i>	70
Tabla 13 <i>Deducción, Inducción e Hipótesis</i>	90
Tabla 14 <i>Guía de preguntas</i>	98
Tabla 15 <i>Definición estratégica de ID Creativa</i>	102
Tabla 16 <i>Estilos de Liderazgo</i>	132
Tabla 17 <i>Preparación de los seguidores</i>	132

Índice de Figuras

Figura 1 Fuente: Organigrama de la Agencia ID Creativa.....	103
Figura 2 Fuente: Planta baja de la oficina de ID Creativa. Elaboración propia (2019)....	104
Figura 3 Fuente: Planta alta de la oficina de ID Creativa. Elaboración propia (2019).....	105
Figura 4 Fuente: Adaptado de Paul Hersey, Situational Selling. Escondido, Calif. Center for Leadership Studies, 1985, p.20. (Hersey y Blanchard, 1998, p. 192).....	131
Figura 5 Fuente: Adaptado de Paul Hersey, Situational Selling. Escondido, Calif. Center for Leadership Studies, 1985, p.19. (Hersey y Blanchard, 1998: 200)	133
Figura 6 Fuente: Paul Hersey, Situational Selling. Escondido, Calif. Center for Leadership Studies, 1985, p.35. (Hersey y Blanchard, 1998: 208).....	134

Introducción.

Al iniciar el desarrollo de una tesis, el problema principal con el que se topa el investigador es: ¿Qué investigar? ¿Por qué es relevante estudiarlo? Esto principalmente se debe al hecho de que resulta complicado elegir un objeto de estudio, que además se encuentra enmarcado en las organizaciones que investigamos, por lo que tenemos dos situaciones a considerar, la primera es que es difícil observar la realidad en la organización, ya que el poder observarlas implica intervenir en la dinámica organizacional, lo cual nos lleva al segundo punto, que es el hecho de que los fenómenos observados puedan ser susceptibles de análisis, debido a su posible impacto en las organizaciones, y aunado al hecho de que, desde el primer momento en que son observados, son modificados por la intervención propia del observador.

Es en este punto en el cual surge la idea de la presente investigación, ya que lo que se tiene claro desde un inicio, es que se iba a estudiar un tema que entre las personas y colegas de las áreas de recursos humanos resulta interesante y actual, y este tema es lo complicado que es la retención de personal, en particular de las nuevas generaciones. Sobre todo, dado que en el entorno globalizado en el cual se están desempeñando las organizaciones, parte importante de su supervivencia está relacionada a la competitividad. Y esto resulta más importante en un ambiente de incertidumbre económica como el que se está viviendo actualmente.

Lo que se ha observado es que, en este momento, coexisten diferentes generaciones dentro de las organizaciones. Están los pertenecientes a la generación de los Baby Boomers (los nacidos después de la segunda guerra mundial y hasta 1960), los cuales están cercanos a la jubilación; los pertenecientes a la generación “X”, nacidos entre 1960 y 1980, y que, en su mayoría, son los que actualmente están dirigiendo las organizaciones; los pertenecientes a la generación “Y”, conocidos como Millennials, nacidos entre 1980 y el año 2000; y los más recientes, los pertenecientes a la generación “Z”, nacidos después del año 2000 y que se están incorporando al ámbito laboral.

De acuerdo con esto, y apoyándome con mi propia experiencia profesional dentro del área de Recursos Humanos, tanto como Gerente y como Consultor, muchas de las pláticas que tuve con colegas y compañeros de trabajo expresaban todos el mismo malestar, y es el hecho de que, aparentemente, los pertenecientes a la generación “Y” tienden a cambiar de trabajo constantemente, lo cual incrementa los costos de operación de las organizaciones e impacta, de manera directa, a la competitividad de las organizaciones. (Tomando en consideración que muchos de mis colegas y compañeros de trabajo pertenecen tanto a la generación “X”, como a los Baby Boomers)

Las organizaciones están preocupadas por encontrar estrategias que permitan que los empleados permanezcan con ellos. Sin embargo, las respuestas obtenidas provienen, principalmente de la administración, desde los clásicos como Taylor y Fayol, hasta el comportamiento organizacional (Robbins y Judge, 2009; Kiniki y Kreitner, 2003; Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2009), mencionan que

para lograr que los empleados permanezcan en la organización se debe de trabajar con la satisfacción laboral, la cual tiene varios componentes, y uno de ellos es el compromiso organizacional, por lo cual, la mayoría de las soluciones propuestas para resolver este problema tienen que ver con la motivación del personal. Sin embargo, todas las definiciones y mucha de la investigación realizada tiene el objetivo de describir, más que de explicar el fenómeno.

Entonces, la pregunta obligada sería, ¿Cómo se puede realizar este abordaje? Lo primero es tener muy en claro cuál es la problemática por estudiar, en este caso en particular, lo que se desea estudiar, y que quedaría definido como el objetivo general de la investigación, es la forma como se puede desarrollar el compromiso organizacional en personas pertenecientes a la Generación “Y”. Para ello, las preguntas de investigación quedarían de la siguiente forma: ¿Quiénes son y cómo se comportan los pertenecientes a la Generación “Y”? ¿Cómo se perciben ellos mismos al pertenecer a la Generación “Y”? ¿Cómo viven el compromiso organizacional? ¿Cuáles son las implicaciones de este compromiso? ¿Por qué les cuesta trabajo a las organizaciones generar este compromiso?

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con la presente investigación son los siguientes:

- Determinar cuáles son las características que presentan los pertenecientes a esta generación.
- Conocer la perspectiva de los pertenecientes a la Generación “Y” respecto al trabajo y al compromiso organizacional.

- Reconocer los factores que faciliten la generación del compromiso en los pertenecientes a esta generación.

El presente trabajo está dividido en cuatro apartados: marco teórico, marco metodológico, el caso de estudio y las conclusiones. El primer apartado se divide en tres capítulos, siendo el primero el que está dedicado al desarrollo del concepto del compromiso organizacional; el segundo capítulo es el dedicado al estudio de las generaciones; el tercer capítulo tiene que ver con algunas propuestas de abordaje desde los estudios organizacionales, con corrientes como el nuevo institucionalismo, el estudio de la cultura y el estudio de minorías.

En el desarrollo del marco metodológico se plantea, en primer lugar, al construccionismo social como la forma en cómo nos vamos a apropiar del objeto de estudio (epistemología), en segundo lugar, al estudio de caso como nuestra metodología de investigación, mientras que se empleará a la teoría fundamentada como la forma de obtener la información (método) y por último el empleo de la abducción como proceso lógico de razonamiento. La intención de emplearlos todos en el desarrollo de la presente tesis es el robustecer el marco teórico y poder establecer puentes entre la teoría y los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

En el estudio de caso se presenta la información de la organización en donde se realizó la investigación, la cual es una agencia creativa ubicada en la ciudad de Querétaro. El trabajo de campo se realizó en el periodo de un mes, realizando primero observación no participante y, posteriormente, entrevistas con el personal. Los resultados obtenidos fueron reveladores, al poder observar que, a pesar de que

la plantilla de trabajo pertenece principalmente a la Generación “Y” y que el dueño de la organización es Generación “X”, la rotación de personal es considerablemente menor a lo esperado. Y todo esto puede deberse, después de analizar la información mediante un proceso abductivo, a que posiblemente se deba al estilo de liderazgo ejercido por el dueño para con sus colaboradores.

1. Marco Teórico.

El presente apartado se divide en tres capítulos. El primero de ellos aborda el concepto del compromiso organizacional, el segundo presenta el estudio de las generaciones, en donde se plantean la existencia de cuatro generaciones que aún se encuentran laborando actualmente: los Baby Boomers, la Generación “X”, la Generación “Y”, y la Generación “Z”. Por último, se presenta el abordaje que desde los estudios organizacionales se puede hacer de estos conceptos, partiendo de tres posibles caminos, ya sea mediante el nuevo institucionalismo, por el estudio de la cultura, o por el estudio de las minorías en las organizaciones.

1.1 El compromiso organizacional.

El concepto de compromiso organizacional (organizational commitment) es relativamente nuevo, ya que aparece a partir de la propuesta de Meyer y Allen (1991), por la cual conforman un modelo de tres componentes, los cuales les permiten dar una explicación al fenómeno en cuestión. Sin embargo, el estudio del compromiso de los trabajadores (employee engagement) tiene más tiempo, al ser abordado, principalmente por el área del comportamiento organizacional, y esto tiene que ver con el desarrollo del estudio de la satisfacción en el trabajo.

Al revisar algunas de sus definiciones, se puede observar que, prácticamente, cada autor nos presenta su propia versión de lo que entiende por compromiso, así que,

para poder establecer una relación entre las diversas definiciones, las revisaremos en la tabla que a continuación se presenta.

Tabla 1
Definiciones de Compromiso organizacional.

Autor	Año	Definición
Kinicki y Kreitner	2003	El grado en que la persona se identifica con una organización y se compromete con los objetivos de esta.
Gibson et al.	2009	Involucra tres actitudes: (1) un sentido de identificación con los objetivos de la organización, (2) un sentimiento de participación en las labores organizacionales, (3) un sentimiento de lealtad a la organización.
Macey y Schneider	2008	Conceptualizado como un apego positivo a la entidad organizativa más grande y medido como una disposición a ejercer su energía en apoyo de la organización, sentir orgullo como miembro de la organización y tener una identificación personal con la organización.
Robbins y Judge	2009	Grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.
Meyer, Becker y Vandenberghe (citado por Macey y Schneider, 2008).	2004	Fuerza vinculante entre un individuo y la organización
Meyer y Allen (citado por Miroshnik, 2013)	1984	Una relación psicológica entre los empleados y su organización, lo que provocaría que los empleados se apeguen a la organización para que no salgan voluntariamente

Elaboración propia (2017).

Se puede observar que existen componentes en común dentro de las definiciones, los cuales vale la pena resaltar.

- El primer componente es la identificación entre el empleado y la organización, es decir, existe una correspondencia entre las creencias, valores y metas de los empleados con las propias de la organización.

- El segundo es el hecho de que el empleado comparte, y adopta como propios, los objetivos de la organización, esto puede deberse a que los intereses personales de los empleados pueden ser alcanzados mediante el cumplimiento de dichos objetivos. Dicho de otra forma, si le va bien a la organización, le va a ir bien al empleado.
- El tercero es producto del segundo, ya que el empleado, por el hecho de querer alcanzar los objetivos de la organización, le es leal a la misma.
- El cuarto es el hecho de que, una vez establecida esta relación entre empleado y organización, éste no la abandonará de forma voluntaria.

El rol de la organización no puede ser pasivo en esta relación, sino al contrario, deberá de buscar nuevas formas para lograr que ese empleado decida quedarse a colaborar con la organización.

Por otra parte, Ababneh (2015), presenta en una tabla varias definiciones de engagement, y de las cuales solo se retoman algunas de ellas a manera de poder contrastar las diferencias entre el commitment y el engagement.

Tabla 2
Definiciones de Engagement.

Autor	Año	Definición
Kahn	1990	El aprovechamiento de los miembros de las organizaciones para sus roles de trabajo; En el compromiso, las personas emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante las representaciones de roles
Maslach and Leiter	1997	El compromiso es un estado energético en el que uno se dedica al excelente desempeño del trabajo y confía en la propia efectividad
Harter, Schmidt, and Hayes	2002	El compromiso de los empleados se refiere a la participación y satisfacción del individuo, así como al entusiasmo por el trabajo.

Tabla 2
Definiciones de Engagement. (Continúa)

Autor	Año	Definición
Saks	2006	Una construcción distintiva y única que consta de componentes cognitivos, emocionales y conductuales que están asociados con el desempeño de roles individuales.
Czarnowsky	2008	Los empleados comprometidos son aquellos que están "involucrados mental y emocionalmente en su trabajo y en contribuir al éxito de sus empleadores"
Newman and Harrison	2008	El compromiso de los empleados es solo una construcción de orden superior reflejada por la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la participación, y subyace a la covariación entre el retiro, la ciudadanía organizacional y el desempeño laboral
Kanste	2011	El compromiso es un estado motivacional afectivo, se refiere a la capacidad cognitiva de un individuo para ser enérgico y resistente en el trabajo, así como persistente en tiempos difíciles
Shuck, Rocco, and Albornoz	2011	El compromiso se define como una experiencia holística percibida y luego interpretada a través de la lente de cada individuo en función de su propia experiencia, fundamentos y puntos de vista de su contexto.
Witemeyer, Ellen, & Straub	2013	El compromiso se define como "una actitud hacia el trabajo en la organización, que comprende sentimientos de vigor, dedicación y absorción; evaluaciones cognitivas del empoderamiento psicológico; y motivación para actuar, tanto dentro del rol como dentro del rol adicional, al servicio de los objetivos de la organización "
Fearon, McLaughlin, and Morris	2013	El compromiso es promovido por la eficacia (individual, colectiva y organizacional) y las interacciones organizacionales (a nivel individual, grupal y organizacional).

Elaboración y traducción propia con información de Ababneh (2015).

Como se mencionó en el inicio, cuando se estudia el compromiso organizacional, puede surgir cierta confusión al respecto, ya que, si bien en español se emplea la

palabra compromiso indistintamente para establecer la relación entre organización y colaborador, en inglés se emplean dos palabras que hacen referencia al compromiso, y son Engagement y Commitment¹. Aunque aparentemente se presentan como sinónimos, existe una diferencia.

El compromiso (commitment) organizacional también difiere del compromiso (engagement) en que se refiere a la actitud y apego de una persona hacia su organización, mientras que podría argumentarse que el compromiso (engagement) no es simplemente una actitud; es el grado en que un individuo es atento a su trabajo y absorto en el desempeño de su rol.” (Saks, 2006. Citado por Kular et al.,2008, p.4).

Es decir, mientras que el employee engagement, establece la relación entre el empleado y la organización, el organizational commitment tiene que ver con el rol que adopta la organización para lograr que el empleado se quede.

Según Meyer y Allen (1991), aunque existen múltiples definiciones de compromiso organizacional, por lo general, todas reflejan alguno de los siguientes temas, “El apego afectivo a la organización, los costos percibidos asociados con dejar la organización, y la obligación de permanecer con la organización” (63-64). A partir de estos tres temas generales, Ruiz de Alba (2013) retoma el trabajo realizado por González y Guillén (2008) para explicar los tres niveles de compromiso propuestos a continuación:

¹ Casi siempre las encontramos como Employee engagement y organizational commitment.

- Compromiso de continuidad: Es el primer nivel de compromiso, y que tiene que ver con la dimensión de costo beneficio del colaborador, es decir, de acuerdo con Ruiz de Alba (2013, p.72), el trabajador evalúa su situación basándose en un pensamiento pragmático de que es lo que gana o pierde si decide permanecer en la organización. La frase que representa este nivel de compromiso es la siguiente: el trabajador *tiene* que estar en la organización. En este sentido, el compromiso de un colaborador que acaba de ingresar a la organización está en este nivel.
- Compromiso afectivo: Es el segundo nivel y tiene que ver con la aparición de afectos positivos como la lealtad o la pertenencia (Ruiz de Alba, 2013, p. 72). La frase representativa cambia radicalmente: el trabajador ya no solo *tiene* que estar, sino que ahora él *quiere* estar en la organización. Este nivel de compromiso se da en los colaboradores que llevan cierto tiempo en la organización.
- Compromiso normativo: es el tercer nivel, y el más profundo, el cual se genera debido a la obligación que siente el empleado para con la organización. La frase pasa del tengo y del quiero a decir que, ahora *debo* estar en la organización, y este compromiso surge por la sensación de que el colaborador está “en deuda” con la organización por todo lo que ha recibido de parte de ella. Como es el nivel de mayor profundidad, se considera que ya existe una identificación con los objetivos de la organización (Ruiz de Alba, 2013, p. 72).

Por otra parte, Kahn (1990) plantea que el compromiso, o la desconexión, es más un factor personal, pero, sobre todo, psicológico, en el cual existen diversos factores que pueden favorecer o empobrecer el compromiso.

Para Kahn (1990), “el compromiso personal es el empleo y la expresión simultáneos del "yo preferido" de una persona en comportamientos de tareas que promueven conexiones con el trabajo y los otros, presencia personal (física, cognitiva y emocional), y actuaciones activas y completas.” (Kahn, 1990, p. 700). La propuesta es simple, si un colaborador está comprometido, dentro de su rol en la organización, se debe principalmente al hecho de que emplea su energía en distintas tareas, ya sean físicas, cognitivas o emocionales, que le permiten expresarse adecuadamente en el rol asignado.

Por el otro lado, “La desconexión personal, por el contrario, es la retirada y defensa simultáneas del yo preferido de una persona en conductas que promueven la falta de conexiones, ausencia física, cognitiva y emocional, y desempeños pasivos e incompletos.” (Kahn, 1990, p. 701).

Al analizar los factores psicológicos involucrados en el compromiso, Kahn (1990) menciona lo siguiente:

Los miembros de la organización parecían hacerse inconscientemente tres preguntas en cada situación y, dependiendo de las respuestas, a comprometerse o desconectarse personalmente. Las preguntas fueron: (1) ¿Qué tan significativo es para mí participar en esta actuación? (2) ¿Qué tan

seguro es hacerlo? y (3) ¿Qué tan disponible estoy para hacerlo? (Kahn, 1990, p. 703).

De estas preguntas surgen las tres condiciones psicológicas que impactan al compromiso, con los factores que influyen en la construcción de cada una de ellas, las cuales se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla 3
Dimensiones de las condiciones psicológicas.

Dimensiones	Sentido	Seguridad	Disponibilidad
Definición	Sentido de rendimiento de uno mismo en la interpretación de roles.	Sentido de poder mostrarse y emplearse a sí mismo sin temor a consecuencias negativas para la imagen, el estatus o la carrera de uno mismo.	Sentido de poseer las habilidades físicas, emocionales y psicológicas necesarias para el involucramiento de uno mismo en la representación de roles.
Componentes experienciales	Sentirse valioso, valorado; sentirse capaz de dar y recibir del trabajo y de otros en el trabajo.	Sentir que las situaciones son confiables, seguras, predecibles, y claras en términos de las consecuencias del comportamiento.	Sentirse capaz de emplear las energías físicas, intelectuales y emocionales en el desempeño de roles.
Tipos de influencia	Elementos del trabajo que incentivan o desincentivan las acciones de uno mismo.	Elementos de los sistemas sociales que crean situaciones más o menos predecibles, consistentes y de bajo riesgo.	Distracciones individuales que son más o menos preocupantes en situaciones de desempeño de roles
Influencias	<p>Tareas: trabajos que involucran mayor o menor reto, variedad, creatividad, autonomía, así como procesos y metas claras.</p> <p>Roles: Posición formal que ofrece identidades más o menos atractivas, a través del ajuste con una autoimagen preferida, estatus e influencia.</p> <p>Interacciones de trabajo: interacciones interpersonales con una mayor o menor promoción de la dignidad, la autoapreciación, el sentido de valor y la inclusión de elementos tanto personales como profesionales.</p>	<p>Relaciones interpersonales: relaciones continuas que ofrecen mayor o menor soporte, confianza, franqueza, flexibilidad y bajo riesgo.</p> <p>Dinámica grupal e intergrupal: Informal, roles a menudo inconscientes que dejan más o menos espacio para expresar con seguridad varias partes de uno mismo; moldeada por la dinámica dentro y entre grupos en la organización.</p> <p>Estilo y proceso de gestión: Comportamientos del líder que muestran más o menos apoyo, resiliencia, consistencia, confianza y competencia.</p> <p>Normas de la organización: Expectativas compartidas del sistema sobre los comportamientos y emociones de los miembros que tienen más o menos espacio para las inversiones de uno mismo durante las representaciones de roles.</p>	<p>Energías físicas: niveles existentes de recursos físicos disponibles para invertir en el desempeño de funciones.</p> <p>Energías emocionales: niveles existentes de recursos emocionales disponibles para invertir en el desempeño de funciones.</p> <p>Inseguridad: Niveles de confianza en las propias habilidades y estatus, autoconciencia y una ambivalencia acerca de encajar en los sistemas sociales que deja más o menos espacio para involucrarse en el desempeño de roles.</p> <p>Vida externa: los problemas en las personas en su vida los dejan más o menos disponibles para involucrarse ellos mismos durante las representaciones de roles.</p>

Kahn (1990, p. 705) Traducción propia.

La primera condición a la que hace referencia Kahn (1990) es el sentido psicológico, que tiene que ver con la sensación que tienen las personas de que su trabajo vale la pena, es útil y gratificante. Esta dimensión tiene varios componentes: las características del trabajo, las características de los roles ejercidos y las interacciones laborales.

La segunda condición es la seguridad psicológica, que de acuerdo con Kahn (1990) se experimenta cuando somos capaces de mostrarnos auténticos, sin temer a las consecuencias negativas que podemos sufrir en nuestra imagen, nuestro estatus o nuestra carrera profesional. Dentro de los componentes que podemos vislumbrar están las relaciones interpersonales, las dinámicas grupales e intergrupales, los estilos de gestión y las normas organizacionales.

Por último, tenemos a la disponibilidad psicológica, la cual define Kahn (1990, p. 714) como “la sensación de tener los recursos físicos, emocionales o psicológicos para comprometerse personalmente en un momento particular.” Esta disponibilidad también tiene factores que la alteran, como puede ser la energía física y emocional, las inseguridades y la vida fuera de la organización.

De lo anterior se puede observar que el estudio del compromiso organizacional se puede tornar muy complejo si se le da prioridad al aspecto individual. Sin embargo, el interés del presente estudio es, más bien, tener en consideración estos aspectos individuales, pero centrándose en lo que la organización tiene que hacer para lograr que dichos aspectos individuales le sean favorables, es decir, que los colaboradores se comprometan.

1.2 El estudio de las Generaciones.

Antes de comenzar con el desarrollo del estudio de las generaciones, lo primero sería definir ¿Qué es una generación? McCrindle (2010) menciona que de forma tradicional se ha definido como el “intervalo de tiempo entre el nacimiento de los padres y el nacimiento de su descendencia” (p. 1). Esta definición biológica presenta ciertas complicaciones hoy en día, debido principalmente a que las personas han empezado a tener hijos mucho más grandes, lo que pasaría de ser un intervalo de 20 a 25 años a un intervalo de 30 a 40 años. Sin embargo, McCrindle (2010) también menciona que a últimas fechas ha surgido una nueva forma de definir a las generaciones, la sociológica, y de acuerdo con ella:

Una generación se refiere a una cohorte de personas nacidas dentro de un período de tiempo similar (15 años en el extremo superior) que comparten una edad y etapa de vida comparables y que fueron formadas durante un período de tiempo particular (eventos, tendencias y desarrollos). (McCrindle, 2010, pp 1-2)

Al pasar de una definición biológica a una definición sociológica, nos permite comprender el por qué se habla de una generación global, con características que comparten todos los miembros de la generación sin importar el país al cual pertenezcan. “Debido a la globalización, ... los jóvenes ... están formados por los mismos eventos, tendencias y desarrollos: ... están presenciando un envejecimiento sin precedentes en sus poblaciones, y están más dotados financieramente y educados formalmente que cualquier generación anterior”. (McCrindle, 2010, p. 2)

Hay que resaltar que el estudio realizado por McCrindle (2010) para la elaboración de su libro está basado en la población australiana. Sin embargo, y como lo comentamos en el párrafo anterior, al hablar sociológicamente de las generaciones, nos permite usar su estudio como referencia para entender a las diferentes generaciones, con sus respectivas adecuaciones. Por lo tanto, lo siguiente a realizar es una caracterización de las generaciones que actualmente conviven dentro de las organizaciones.

De acuerdo con McCrindle (2010), la primera de ellas sería la de los Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964). Son los nacidos posteriormente a la segunda guerra mundial, por lo que no vivieron, como tal, las penumbras de la guerra, sino más bien les tocó una etapa en la cual hubo crecimiento económico mundial y había empleo para todos. Ante estas condiciones, hubo un incremento en la tasa de natalidad en todos los países, incluido México. La siguiente generación sería la llamada Generación X (nacidos entre 1965 y 1979). Viven durante un periodo de relativa paz y prosperidad. Seguimos con la Generación Y (nacidos entre 1980 y 1994), los cuales siguen viviendo en un periodo de paz, pero con la aparición de ciertas crisis económicas (de la mano de la caída en los precios del petróleo). Finalmente, está la Generación Z (nacidos entre 1995 y el 2009), en una época en donde los conflictos bélicos retoman fuerza (son la generación del 9-11).

¿Por qué es importante entender cada una de estas generaciones? De acuerdo con McCrindle (2010, pp. 24-25), entenderlas resulta necesario por cinco razones:

1. Las generaciones son una realidad demográfica.
2. Son la mayor evidencia de la división en nuestra sociedad.
3. Las generaciones tienen un mayor significado en nuestra sociedad que otras formas de clasificación. El gap generacional es una realidad más que nunca.
4. En la actualidad conviven un mayor número de generaciones, como resultado de nuestra mayor longevidad y de la reducción en los tiempos que las determinan.
5. Las generaciones no son solamente cohortes que pueden identificarse de manera científica, sino también conforman una identidad general.

Por lo tanto, muchos de los conflictos que se dan entre las generaciones tienen que ver, entre otros, con las actitudes en el lugar de trabajo, la forma de vida y la necesidad de adquirir bienes duraderos (vivienda).

Para poder entender mejor a las generaciones, se puede observar cuales son los grandes desarrollos que se dieron durante su tiempo, recopilados en la siguiente tabla, de la cual se presentan algunos de los resultados a continuación:

Tabla 4
Productos generacionales.

	Boomers	Gen X	Gen Y	Gen Z
<i>Tecnología Icónica</i>	TV, Audio cassette, TV a color	VCR, Walkman, Computadora personal	Internet, DVD, Xbox/ Playstation	Tecnología inalámbrica, Reproductor mp3, Pantalla plana de plasma y LCD
<i>Marcadores sociales / eventos emblemáticos</i>	Llegada del hombre a la luna, Guerra de Vietnam	Explosión del Challenger, Paso del cometa Halley, Caída del Muro de Berlín	Masacre de Columbine, Llegada del nuevo milenio, El 9-11, Invasión a Irak	Bombardeos de Londres, Huracán Katrina, Muerte de Michael Jackson
<i>Figuras históricas</i>	Martin Luther King Jr.	Madre Teresa de Calcuta	Papa Juan Pablo II	Barack Obama
<i>Tendencias de la moda</i>	Minifaldas, Bikini	Hombreras, Leggings, Calentadores	Colores Neón, Pantalones Cargo, Ropa deportiva	Jeanes de Tiro Bajo o ajustados, Cinturones gruesos.
<i>Iconos de la moda</i>	Jackie Kennedy	Madonna	Jennifer Aniston	Lady Gaga
<i>Descubrimientos científicos</i>	Se lanza el primer satélite artificial, Se propone la teoría del Big Bang	Primer trasplante de corazón, primer bebé de probeta	Descubren el SIDA, Desarrollo del Genoma	Clonación de la primera oveja, Estudio de las células madre.

McCrindle (2010, pp. 49-51) Traducción Propia.

Finalmente, McCrindle (2010), define de manera concisa los rasgos de cada una de las generaciones, divididos en cuatro grandes rubros: valores, actitudes, estilo de vida y tipos de personalidad. A continuación, se presentan las tablas que McCrindle (2010) elabora en su capítulo 3, para discutir cada una de ellas.

Tabla 5
Rasgos de los Boomers.

Valores	Actitudes	Estilo de vida	Personalidad
Ética de trabajo	Educación libre, amor y divorcio libres (fácil)	Trabaja más, retírate después	Experimental
Inquisitivo	Si eres infeliz en una relación, sal de ella	La generación más rica con vida	Idealista
Participativo	El nivel y los símbolos en el trabajo se vuelven importantes	El consumismo y el estilo de vida se vuelven relevantes	Materialista
Informalidad	Solo se vive una vez, así que disfrútalo	Reducción de hipotecas para liberar capital	Energético, trabajador arduo
Entusiasmo por las causas	Después de una vida de arduo trabajo, ponte en primer lugar	Gastando la herencia en viajes y placeres	Visionario
Individualismo	Organiza tu vida en torno al trabajo y no el trabajo alrededor de tu vida	Muchos tienen a sus hijos viviendo con ellos	Entusiasta
	Tienes que trabajar tu camino hacia la cima	Muchos cuidan a los nietos de manera recurrente	Apasionado
	Si lo tienes, alardea	Muchos hacen cambios radicales para una mayor calidad de vida	Egocéntrico

McCordle (2010, p. 56) Traducción Propia

Como se puede observar en la tabla anterior, los Boomers se presentan como una generación que viven para ellos y su familia. Por su ética de trabajo, se desviven por él, sin embargo, al ser su familia el pilar fundamental, el trabajo es una herramienta más para conseguir sus metas personales y familiares. Entre más posesiones tienen, creen que son más valiosos. Ese trabajo duro les permitió generar un patrimonio sólido, el cual comparten con su familia.

Tabla 6
Rasgos de los X-ers.

Valores	Actitudes	Estilo de vida	Personalidad
Balance entre vida y trabajo	Nada es permanente, nada es absoluto	Se casan más grandes, a finales de sus 20's y principios de sus 30's	Reactivo
Independencia	No confíes en nadie, especialmente en el gobierno y los empleadores	Tienen dos ingresos y un promedio de dos hijos	Pesimista
La familia antes que el trabajo	Busca la verdad	Tienen estrés hipotecario, producto del incremento en los costos de las casas	Innovador
	Los Boomers lo han hecho más difícil para nuestra generación	Tienen una deuda considerable	Escéptico
	Dispuestos a trabajar arduamente, pero no sin una recompensa adecuada y a expensas de la familia	Muchos viven por encima de sus posibilidades	Observadores
	Lo que sea	Muy involucrados en la educación de sus hijos	Adaptable
		Trabajan duro, pero se aseguran de tener tiempo para la familia	Con los pies bien plantados

McCordle (2010, p. 59) Traducción Propia

En cuanto a los X-ers, se puede decir que ellos son aún más independientes que los Boomers, y mucho más enfocados a encontrar un balance entre el trabajo y la familia. Mucho más adaptables y escépticos que sus antecesores, muchas de sus posesiones provienen del uso indiscriminado del crédito, el cual les ha ayudado a hacer su patrimonio mucho más amplio.

Tabla 7
Rasgos de los Y-ers.

Valores	Actitudes	Estilo de vida	Personalidad
Disfrute y diversión	Resultados, no procesos	Corto plazo sobre largo plazo	Confiados
Tolerantes a la diversidad	Disfruta el ahora	Disfrute sobre el compromiso	Cínicos
Conciencia social	La sexualidad es fluida	Cuentan con pocos o nulos ahorros	Asertivos
Amistad	Organiza el trabajo en torno a tu vida y no tu vida en torno al trabajo	75% de ellos están con deudas	Requieren mucho mantenimiento
	¿Por qué debo de trabajar mi camino hasta la cima?	La mitad aún vive con sus padres	Demandantes
	En cuanto al respeto a los mayores: ¡Lo que sea! ¡Pruébalo!	Estilo de vida, no etapa de vida	Sociables
		Haciendo malabares entre el trabajo y la vida social	Optimistas
		Los amigos son la nueva familia	Impulsan valores

McCrindle (2010, p. 63) Traducción Propia

Como se observa, los pertenecientes a la Generación Y están más enfocados a vivir el presente, mucho más tolerantes que sus antecesores, valoran más la amistad que a la familia. No planean a futuro, ya que para ellos el disfrute es lo más importante. Buscan mantener un estilo de vida, aunque eso les conlleve a endeudarse más de la cuenta.

Refiriéndose a los pertenecientes a la Generación Z, McCrindle (2010) menciona que son considerados la primera generación del nuevo siglo, la mayoría de ellos están en la infancia, aunque los más grandes ya pueden formar parte de la población económicamente activa. Algunas de las características que presentan como generación es el hecho de que están más empoderados, mucho más centrados en cumplir con los objetivos, y es una generación que tiene mayor educación y que cuenta con más opciones para su desarrollo, sin embargo, aún no desarrolla una tabla como en las otras generaciones.

Ahora bien, en Latinoamérica y en especial en México este fenómeno no ha sido estudiado ampliamente, si bien, de acuerdo con Cuesta (2009), estas generaciones han sido ampliamente estudiadas dentro de los Estados Unidos, en donde están bien definido el inicio y el final de la generación, menciona el autor, que es argentino, que la Generación Y en su país no tiene la misma correspondencia, en años, con los estadounidenses. Esto lo explica de la siguiente manera: la caracterización de la Generación Y no solo depende del desarrollo tecnológico y el manejo de este, sino también de procesos económico-sociales. Esto también puede ser aplicable a México, teniendo algunos fenómenos sociales importantes que marcaron a dichas generaciones. Por ejemplo, los Boomers en México son la generación del llamado Milagro Mexicano, periodo durante el cual hubo un crecimiento económico sostenido por varios años, lo que llevó a muchos Boomers a crear un gran patrimonio; los X-ers, por su parte, vivieron algunos fenómenos sociales y económicos muy fuertes, como el 2 de octubre del 68 y la crisis generada por el populismo del Luis Echeverría, en 1976; los Y-ers sufrieron de dos crisis muy

importantes, la de 1982 y el famoso error de diciembre en 1994, aunque también tuvieron un periodo de estabilidad económica durante la presidencia de Carlos Salinas de Gortari.

Si bien en estos momentos los pertenecientes a la Generación Y poco a poco han estado ganando terreno en el ámbito laboral, con el aplazamiento de la edad de retiro, aún existen muchos Boomers dentro de las organizaciones, así como X-ers. Al ser mayoría dentro de las organizaciones, buscan que los nuevos integrantes (Y-ers en su mayoría) se adecuen a sus políticas e ideas sobre la organización y sus metas, las cuales, muchas veces, pueden no ser compartidas por los Y-ers. Esto genera un conflicto entre generaciones que tiene un alto impacto en las organizaciones, y es por ello por lo que resulta importante tratar de entender el porqué de dicho conflicto. La importancia de estudiar a esta generación en particular radica en el hecho de que, en unos cuantos años, serán mayoría en el ámbito laboral, y que esto puede generar, de acuerdo con su forma de pensar y de actuar respecto al trabajo, la aparición de nuevas problemáticas laborales que, en este momento, son inexistentes.

Si bien, McCrindle (2010) nos da un panorama general de las generaciones, resulta interesante el observar cómo son vistos los pertenecientes a la Generación Y en E.E.U.U., ya que es en donde han sido estudiados de manera más relevante. Tomando la información de la infografía de Goldman Sachs (2015), "Millennials, coming of Age", se enlistan a continuación algunas características:

1. Esta generación es la más numerosa dentro del territorio de los Estados Unidos, representando aproximadamente al 40% de la población económicamente activa.
2. Su desarrollo estuvo marcado por los cambios tecnológicos, la globalización y las crisis económicas, motivo por el cual su experiencia de vida y su comportamiento ante las diversas situaciones resulta radicalmente diferente al de sus padres.
3. Se les reconoce como la primera generación que es nativa digital.
4. No buscan poseer bienes, sino más bien quieren disfrutarlos sin comprometerse a nada más.
5. La mayor parte de su ingreso está destinado a mantener un estilo de vida saludable, tanto en alimentación como en ejercicio.
6. Se muestran como un grupo homogéneo a pesar de las diferencias étnicas y económico-sociales presentes.

Aunque se observa que existe mucha similitud entre esta infografía y lo propuesto por McCrindle (2010), en México pudiera ser que no se presenten los Y-ers de la misma forma, o en su caso, se tendría que adecuar dicha descripción, ya que existen algunas diferencias que saltan a simple vista, como el hecho de que el ingreso percibido en México no se acerca al ingreso de un estadounidense o de cualquier país de Mundo desarrollado. Otra diferencia es el hecho de que los Y-ers en México no se muestran como un grupo homogéneo, debido al hecho de la existencia de múltiples estratos sociales, dentro de los cuales un Y-er busca adecuarse a sus posibilidades económicas. En otras palabras, el hecho es que, sin importar su contexto social, económico y cultural, sus comportamientos son

similares, más no homogéneos. Aunque en realidad, los pertenecientes a la Generación Y en México no se presentan como una cultura homogénea, sino que dicha cultura esta permeada por sus circunstancias particulares. Por lo tanto, la principal diferencia que podría plantearse es que se comportan de forma diferente dependiendo del nivel socioeconómico al que pertenecen, lo cual determina la existencia de diferencias culturales entre ellos.

Para clarificar este punto, se retoma el concepto de construcción social de la realidad, propuesto por Berger y Luckmann (2003). Para los autores, este conocimiento forma parte de los pensamientos y las acciones de los individuos, por lo tanto, al presentarse como su realidad, da sentido a su conducta, permitiendo con ello que, tanto su mundo subjetivo como a la sociedad a la que pertenecen, se presenten de forma coherente. Por su parte, Mark Taylor (citado por Cuesta, 2009:127) va un poco más allá, al afirmar que esta generación es producto de las influencias del posmodernismo. En este sentido, continua, la realidad no solo es creada de forma social, sino que también se crea de forma individual, al valorar las opiniones y las preferencias personales por sobre la ciencia, la verdad o la razón, las cuales eran sobrevaloradas dentro de la modernidad.

Si bien, hasta este punto solo se han planteado algunas ideas de cómo son los pertenecientes a la Generación Y, dentro del trabajo no se ha establecido cómo deberían de comportarse para convertirse en colaboradores comprometidos. Es por ello por lo que, retomando el texto del Dr. Singh et al. (2012), desarrollaron un estudio en la India, el cual ha sido recopilado en su libro "Millennials and the workplace. Challenges for architecting the organizations of tomorrow". Dentro de

este texto, el Dr. Singh y sus colaboradores, auspiciado por el All India Management Association, proponen catalogar a los pertenecientes a la Generación Y, en este caso de la India, de acuerdo con su perfil demográfico y psicográfico, ayudado del entendimiento de algunos factores de personalidad, tales como el locus de control y la motivación, entre otros, así como el observar la diferencia que existe entre lo que los Generación Y esperan del trabajo y lo que obtienen a cambio. A continuación, se hará una revisión de algunos de los conceptos manejados por Singh et al. (2012).

El primero de estos conceptos a considerar sería el locus de control, el cual retoma de la propuesta de Spector (1988), que menciona que aquellos que tienen un locus de control interno piensan que los resultados obtenidos de cualquier actividad (en el caso de Spector habla específicamente del trabajo), es el resultado del esfuerzo propio; por otra parte aquellos que tienen un locus de control externo consideran que los resultados obtenidos dependen de factores externos al individuo, tales como la suerte, el destino, las circunstancias o el conocer a la persona adecuada (Singh et. al, 2012:50). Algo que resulta interesante es que existen varios estudios (cfr. Singh et. al, 2012:49) que han establecido una relación entre el locus de control con aspectos importantes dentro de las organizaciones como la satisfacción laboral, compromiso organizacional, ética laboral, participación en el trabajo, orientación a la tarea, motivación intrínseca, entre otros.

La motivación al logro es otro factor importante, y del cual Singh et al. (2012, pag.50) retoma la definición de McClelland de 1961, entendida como “la necesidad individual de alcanzar metas realistas, recibir retroalimentación y experimentar la sensación

de logro". En otras palabras, la necesidad del ser humano ha determinado sus acciones, su comportamiento, sus aspiraciones y sus expectativas, y cuando esta necesidad es la del logro, lleva al individuo a alcanzar los más altos niveles de desempeño, buscando con ello la excelencia.

Entonces, lo que se estaría buscando es que los Generación Y fueran personas altamente motivadas y con un locus de control interno muy fuerte, para que su desempeño dentro de las organizaciones fuera el óptimo, y que, por lo mismo se presentaran como individuos altamente comprometidos con la organización, asegurando, con ello, su permanencia dentro de la misma a largo plazo.

1.3 Los EO en el estudio de los fenómenos del compromiso organizacional y las generaciones.

La idea de que el estudio de las generaciones y del compromiso organizacional pueda hacerse a partir de los estudios organizacionales (EO) se debe, principalmente, a la capacidad de los estudios organizacionales de abarcar otras áreas del conocimiento, y traerlas para la mejor comprensión de las organizaciones. Es por ello por lo que, después de hacer una revisión de algunos textos de los EO, propongo, en primera instancia, tres formas en las cuales se podrían estudiar estos dos fenómenos en particular. Estas tres posibilidades, desarrolladas en este capítulo, son las siguientes: el estudio de la cultura dentro y fuera de la organización, el estudio de la diversidad en las organizaciones, y el nuevo institucionalismo.

1.3.1 El estudio de la cultura dentro de los estudios organizacionales.

Cuando se habla de cultura, por lo general, se hace referencia a un término que, por sí mismo, es muy amplio y cuya definición es compleja, ya que cada autor entiende de forma diferente a la cultura o a los componentes de esta. Lo que se hará en este apartado es presentar los trabajos de tres autores y su forma de aproximarse a la definición de cultura.

Estudiar la cultura dentro de las organizaciones tuvo un auge a principios de la década de 1980 (Smircich, 1983; Alvesson, 2002; Martin, 2002; Schein, 2004), cuando se consideró que estudiarla permitiría a las organizaciones resolver muchos de los problemas que las aquejaban. Se tenía la creencia de que, al poder

establecer una cultura “fuerte”, esto permitiría mejorar las condiciones generales de la organización (en cuanto a productividad y estabilidad).

Sin embargo, uno de los primeros problemas que se enfrentaron los académicos para poder realizar sus investigaciones era el hecho de que no había claridad en cuanto al concepto de cultura, lo que generaba confusión entre los propios autores, ya que cada uno definía cultura desde su propia necesidad, según lo que estuvieran estudiando de ella. Es por eso por lo que resulta importante hacer una breve compilación de algunas definiciones para intentar establecer puntos en común.

Comenzaremos este recorrido con el pensamiento que Geertz (2005) presenta en su libro “La interpretación de las culturas”. Él entiende la cultura como la totalidad acumulada de esquemas, estructuras y mecanismos de control de las que depende el ser humano para proporcionar orden a su conducta y significado a su existencia. Desde este punto de vista, resulta evidente el hecho de que los Generación Y no se comportan como una generación culturalmente homogénea, ya que la mayoría de las personas pertenecientes a la misma no comparten estos esquemas, estructuras y mecanismos mencionados por Geertz.

Por lo tanto, la propuesta del autor tiene que ver con un análisis de la cultura desde lo que denomina como “una descripción densa”, que, apoyado por otros campos disciplinarios como la antropología y la sociología, permiten observar esas sutilezas en la construcción del imaginario compartido por los Generación Y desde contextos similares, lo cual permitirá establecer una clara diferencia entre ellos mismos.

1.3.1.1 La cultura según Alvesson.

Alvesson (2002, pág. 3) menciona que la “cultura es, sin embargo, un concepto complicado, debido a que se utiliza fácilmente para abarcar todo y, en consecuencia, nada”. Para poder construir el concepto de cultura retoma la definición propuesta por Frost et al. (1985, pag.17) sobre la cultura organizacional:

“Hablar de cultura organizacional significa hablar sobre la importancia del simbolismo para las personas -de rituales, mitos, historias y leyendas- y sobre la interpretación de eventos, ideas y experiencias que están influenciadas y modeladas por los grupos dentro de los cuales viven”.

Siendo de esta forma, podemos encontrar, dentro de esta definición, dos elementos clave para comprenderla. El primero es el uso de los símbolos, y el segundo es el sentido o significado. En cuanto al símbolo, menciona que por lo general se trata de un objeto, tangible o intangible, que representa algo más que el propio objeto, y puede ser en más de una forma, por lo que un mismo símbolo puede representar dos cosas que pueden resultar contradictorias entre sí. Por su parte, el significado es subjetivo, ya que tiene que ver con la forma en la que interpretamos las cosas. Lo más importante es que, dentro de las organizaciones, más que buscar las interpretaciones personales o los símbolos individuales, lo que se busca estudiar son los símbolos colectivos y los significados compartidos, ya que ellos son los que dan cohesión a las organizaciones.

Siguiendo con el autor, la cultura dentro de las organizaciones puede ser interpretada desde diferentes metáforas, las cuales brindan un mejor entendimiento

de cómo se ve y entiende a la cultura dentro de las organizaciones. Alvesson (2002, p.17) menciona que:

Una metáfora permite que un objeto sea percibido y entendido desde el punto de vista de otro objeto. Por lo tanto, crea una desviación del significado literal... Una buena metáfora depende de una combinación apropiada de similitud y diferencia entre la palabra transferida y la focal. Donde hay demasiada o muy poca similitud o diferencia, el punto puede no ser entendido.

En su texto expone las ocho metáforas comúnmente usadas por la literatura actual para entender a la cultura, y que a continuación se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 8
Metáforas de Cultura.

Metáfora	Definición
Regulador de cambio	La cultura es percibida como un mecanismo de control que regula el intercambio entre relaciones complejas. De esta forma, la variable cultural se percibe como mecanismo de control que opera alterando el punto de vista compartido por las personas para reducir costos de producción.
Brújula	Lo que se busca es que el sistema de valores compartidos por la organización sirva de guía, para que las personas que pertenecen a la misma sepan cómo deben de "comportarse", y que es considerado lo "correcto" dentro de la organización.
Pegamento social	Se considera que la cultura ayuda a evitar que las organizaciones, y la sociedad, entren en conflicto y se fragmenten.

(Continúa)

Tabla 8
Metáforas de Cultura. (Continúa)

Metáfora	Definición
Vaca sagrada	La cultura y los valores de la organización son producto de un proceso histórico, y donde los integrantes de la organización adoptan dichos valores y los hacen propios
Regulador de afecto	Lo que se busca es que las emociones de las personas sean movidas por los líderes de las organizaciones, para que, de esta forma, se genere lealtad y compromiso de los integrantes de la organización hacia esta misma.
Desorden	La ambigüedad de las manifestaciones culturales es la norma.
Anteojeas	La cultura se emplea como mecanismo de control para que los subordinados se sometan al cumplimiento de las normas y al conformismo dentro de la organización
Mundo cerrado	La cultura es vista como una estrategia de la gerencia para controlar e implantar su realidad al resto de los colaboradores de la organización.

Elaboración propia con información Alvesson (2002, pp. 31-36)

Estas ocho metáforas no son las únicas, aunque si las más significativas. Dentro de ellas, se encuentran implícitos algunos debates respecto a las dimensiones dentro de las cuales estas metáforas pudieran ser comparadas, de manera tal que pudieran clasificarse.

Las cinco dimensiones, presentadas como dicotomías, son las siguientes:

- La visión funcionalista contra la no-funcionalista, en donde el planteamiento propuesto tiene que ver con el hecho de que la cultura sirve para generar un bien común dentro de las organizaciones.
- El objetivismo contra subjetivismo.
- La cognición contra la emoción.
- El determinismo contra la libre voluntad
- Metáfora pro gerencial o anti gerencial.

Dichas dimensiones auxilian para poder clasificar las metáforas y, así, comprender mejor su rol para explicar la visión de cultura que se propone.

1.3.1.2 La cultura según Martin.

Para poder definir la cultura, Martin (2002), dentro del capítulo 3, plantea que la cultura está compuesta de varias piezas, las cuales busca esclarecer dentro del capítulo. Para poder alcanzar su objetivo, desarrolla una lista en donde presenta 12 definiciones de cultura empleadas comúnmente dentro del estudio de la cultura organizacional. (cfr. Martin, 2002, pp. 57-58). El listado lo presenta para poder establecer una discusión respecto a diferentes enfoques, parecido un poco a lo desarrollado por Alvesson (2002) como sus dimensiones, que sirven para catalogar y poner de manifiesto el alcance de dichas definiciones.

La primera discusión se centra en el hecho de que las definiciones pueden ser ideacionales o materialistas; en el caso de las primeras, el énfasis se da en el hecho de que la interpretación de la cultura es subjetiva, mientras que las segundas no

solo consideran que dichas interpretaciones sean subjetivas, sino que a la vez resaltan la importancia del contexto material en el cual se da dicha interpretación, ya que la misma puede ser modificada. Sin embargo, dentro de las consideraciones retomadas por las definiciones materialistas, los aspectos materiales no forman parte, como tal, de la cultura, sino que sirven para darle contexto.

La segunda discusión que presenta tiene que ver con la cantidad de manifestaciones culturales que van a ser estudiadas. Cuando los estudios sobre la cultura pueden incluir diferentes manifestaciones de esta, se hace referencia a que son estudios generalistas. Por otra parte, si solo se va a estudiar una, o en algunos casos dos manifestaciones, se considera que la definición es de tipo especializado.

La tercera discusión planteada surge de la revisión que hace de la obra de Schein² (1985; 1999) en cuanto a considerar el nivel de profundidad del estudio de la cultura, y que Martín (2002) considera que todo es una cuestión de interpretación, más que clasificar una manifestación específica en los niveles propuestos por Schein.

Posteriormente plantea un par de preguntas que resultan importantes respecto a las definiciones, y que presenta como características esenciales de la cultura. La primera interrogante tiene que ver con la propuesta de que la cultura es compartida, mientras que en la segunda se pregunta si la cultura es algo único. Ante la primera pregunta, Martín (2002) menciona el hecho de que, aunque la mayoría de las manifestaciones e interpretaciones de la cultura pudieran ser compartidas, puede existir conflicto o ambigüedad dentro de una misma cultura, lo que ha generado que

² La cual será revisada en el siguiente apartado.

los investigadores adopten alguna de las tres perspectivas de las teorías de cultura, las cuales se plantean más adelante. En cuanto a responder la pregunta de que, si la cultura es única, la idea resulta, en cierto sentido, romántica, ya que a todas las organizaciones les gustaría creer que su cultura es única, sin embargo, al diseccionarla, los investigadores podemos darnos cuenta de que, en realidad, todas presentan los mismos componentes, por lo que el ser “único” tendría que ver más con la interpretación que con las manifestaciones de esta.

En otro trabajo, Martin, junto con Frost y O'Neil (2006) plantean dentro de su artículo la existencia de tres diferentes perspectivas desde las cuales se aborda el estudio de la cultura, mediante el desarrollo de un análisis de los estudios publicados en los últimos años. Aunque Martin (2002) plantea estas perspectivas en su libro, dentro del artículo en conjunto, Martin et al. (2006), se realiza un desarrollo más elaborado y considerando, en específico, las aportaciones que el estudio de la cultura puede darle al desarrollo de los Estudios Organizacionales. La idea planteada por Martin et al. (2006) consiste en exponer las corrientes que han dominado el desarrollo de los estudios culturales dentro de la organización, y se centra en tres aspectos importantes, el aspecto teórico, el político y el metodológico. La idea, en general, es mostrar cómo, dentro de los estudios de la cultura, ha existido (o existe) una lucha entre los diferentes actores por alcanzar la dominancia intelectual, es decir, cuál de las posturas es la mejor de todas.

Entonces, y de acuerdo con Martin et al. (2006), en cuanto al aspecto teórico y epistemológico, existen tres puntos de vista en cuanto a la forma de abordar el estudio de la cultura. El primero de ellos es el punto de vista integrativo, el cual fue

el primero que se desarrolló como apoyo a la gerencia, ya que la intención de este tipo de estudios era ayudar a las organizaciones a desarrollar culturas “fuertes”, en las cuales se potencializara la eficiencia y la productividad de estas. Uno de los aspectos más importantes es que, dentro de esta perspectiva, la ambigüedad es un aspecto que no está considerado, ya que todas las manifestaciones de la cultura, dentro de esta perspectiva, son consideradas como claras y uniformes para todos los miembros de la organización.

En segundo lugar, y como contraposición al primero, está la perspectiva diferencial, en la cual se considera que la cultura no puede ser uniforme en toda la organización, esto debido principalmente a los diferentes actores dentro de la misma. Bajo esta perspectiva, lo que se busca, y que enriquece el estudio de la cultura, son las diferencias entre las subculturas presentes en la organización. De esta forma, “los estudios diferenciales definen a la cultura en términos de inconsistencia, consenso y claridad, dentro de las fronteras subculturales” (Martin et al. 2006, p.731).

Por último, nos encontramos con los estudios de la perspectiva fragmentaria, los cuales consideran que la cultura ni es uniforme, ni mucho menos clara, y que tampoco puede existir un consenso entre las partes, es decir, la cultura es un ente en constante cambio, y que solo podemos estudiarla y entender la ambigüedad, al considerarla como el elemento central de cualquier estudio cultural.

El artículo de Martin et al. (2006) pone de manifiesto la complejidad del estudio de la cultura al revisar, junto con perspectivas teórico-epistemológicas, la perspectiva metodológica y la perspectiva política.

En cuanto a la metodología, el eterno debate sigue presente, en cuanto al uso de la metodología cuantitativa contra la cualitativa. Y en cuanto a la parte de la política, el discurso se divide entre los que desarrollan sus estudios en apoyo a la gerencia y aquellos que la critican. Por lo tanto, lo que presenta Martin et al. (2006) es que, dentro del análisis de los estudios revisados, existen 12 propuestas diferentes para abordar el estudio de la cultura.

Sin embargo, la propuesta que desarrollan es que, en vez de tantas perspectivas, debería de ser una sola, en la cual, y como se propone dentro de los estudios organizacionales, se desarrolle una conversación entre todas para permitir un mejor, y mayor, entendimiento de los fenómenos culturales.

1.3.1.3 La cultura según Schein.

Para Schein (2004), la cultura puede ser estudiada a través de diferentes niveles, denominados niveles de cultura. Schein (2004, p.25) aclara que “el término *nivel* significa el grado en que el fenómeno cultural es visible para el observador”. Estos niveles propuestos por Schein (2004) son tres: los artefactos, las creencias y valores adoptados y las suposiciones subyacentes.

Para Schein (2004, p.25), dentro del nivel de los artefactos se pueden encontrar todas manifestaciones culturales que podemos ver, sentir y oír cuando entramos en contacto con cultura que no nos es familiar. Dentro de ellos se pueden encontrar, entre otros artefactos, la disposición del espacio físico, el lenguaje empleado, la vestimenta, los modales, etc. Sin embargo, algo que también comenta es que, aunque sea el nivel más visible de todos, es también el más complejo de descifrar,

ya que, aunque el investigador pueda reportar los artefactos que observa, en realidad no puede saber qué es lo que significa dicho artefacto para los miembros de un grupo. Otra advertencia que hace Schein (2004, p.27) es el hecho de que puede resultar particularmente peligroso el tratar de hacer inferencias sobre las suposiciones subyacentes empleando solamente artefactos. Sin embargo, también comenta que, si el investigador está en contacto con el grupo lo suficiente, el significado de los artefactos, eventualmente, se hará más claro.

En cuanto a las creencias y valores adoptados, menciona que todos los grupos reflejan las creencias y valores de alguien. Sin embargo, el que el grupo adopte dichas creencias y valores, depende de la forma en cómo son transmitidos por las personas con la capacidad de influir dentro del grupo, es decir, los líderes, los cuales deben de convencer al grupo que sus creencias y valores tienen la capacidad de permitirle al grupo adaptarse o resolver alguna situación difícil. Muchas veces esto solo se puede desarrollar mediante la validación social, que implica el hecho de que “ciertos valores son confirmados solamente por la experiencia social compartida del grupo” (Schein, 2004, p.29). La importancia de dichos valores y creencias, y de su entendimiento dentro del grupo, radica en que, con apoyo de los artefactos, estos pueden llegar a predecir el comportamiento de los miembros del grupo.

Por último, las suposiciones subyacentes hacen referencia a lo que los individuos dentro del grupo “damos por sentado”, es decir, todo aquello que no podemos discutir o confrontar, y que siempre debe ser de esa forma. De acuerdo con Schein (2004) no se pueden modificar y se convierten en guía del comportamiento de los miembros del grupo.

Entonces, a manera de actualizar la definición de cultura de Schein (2009), él la presenta como sigue:

La cultura es un patrón de supuestos tácitos compartidos que aprendió un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (p.27)

El haber escogido a estos autores me permite llegar a mi propia definición de cultura, ya que en ella enmarco algunas de las similitudes entre los autores, que además hacen sentido con respecto a la cultura que existe al interior de las organizaciones.

1.3.1.4 Estableciendo una definición propia de cultura.

Después de haber realizado la revisión previa respecto al concepto de cultura, resulta importante el poder establecer una definición propia. Por lo tanto, la definición propuesta es la siguiente:

La cultura es todo aquel significado compartido entre varios miembros del grupo, que tiene diferentes manifestaciones y/o niveles, los cuales son interpretados de forma similar por todos los miembros, y que puede determinar el comportamiento esperado, de tal forma que le brinda a cada uno de los miembros un sentido de identidad y pertenencia.

Si bien la intención es establecer la relación entre cultura y compromiso organizacional, el partir de esta definición resulta relevante, ya que implica, entre

otras cosas, la cohesión del grupo. En este sentido, al hablar de cohesión nos permite establecer que no importa el tipo de grupo, los miembros se sentirán identificados. Y de la misma forma, cuando hacemos referencia a la cultura organizacional, la definición podría ser muy similar a la aquí presentada.

Resulta importante resaltar que, aunque mucho del estudio de la cultura se hace mediante la observación directa o la observación participante, toma importancia el poder analizar todo lo que se dice y el sentido en el que se dice en una situación dada. Es por ello por lo que una de las herramientas para comprender mejor la cultura es el análisis de discurso, del cual se hablará a continuación.

1.3.1.5 El análisis del discurso como herramienta para comprender la cultura.

El enfoque del análisis del discurso se centra en el estudio de las formas en que el lenguaje vincula la construcción de los marcos mentales y cognitivos de los individuos con la sociedad, ya que entre ambos desarrollan la construcción de su realidad, que los lleva a encontrar su identidad y, por lo tanto, su papel en el mundo. También identifica los elementos que permiten al discurso establecerse, al interior de la organización, como sistemas de construcción del conocimiento, así como el establecer otras relaciones, como la disciplina y el poder, que lo auxilian a legitimar las propuestas de las clases hegemónicas, dentro y fuera de la organización.

Es en este sentido, que Alvesson y Karreman (2000) definen el discurso organizacional como la variedad de perspectivas, en donde lo importante es estudiar el papel que el lenguaje, en conjunto con las experiencias individuales, configuran la estructura de la organización. De acuerdo con los autores, se puede abordar el

discurso desde dos formas de interpretarlo, la primera tiene que ver con la forma en cómo el discurso establece su influencia dentro de las dimensiones social y política, lo que se puede entender como la forma en que el discurso influye en el entramado social, y que a su vez impacta en el establecimiento de políticas al interior de las organizaciones, a esto los autores lo denominan el texto social. Por otra parte, es a través del discurso que la organización genera un sentido de comprensión de los fenómenos organizacionales, en otras palabras, el discurso, por medio del lenguaje, ayuda a la construcción social de la realidad, y a esto se le denomina discurso construido.

Siguiendo con esta disertación, Marshak y Grant (2008) plantean que hay dos aproximaciones principales mediante las cuales se puede analizar el discurso de la organización, estas aproximaciones son el construccionismo social y la perspectiva crítica. Según los autores, el construccionismo social fundamenta, en el análisis de los discursos, los elementos que contribuyen a la construcción social de la realidad, los que a su vez penetran a los miembros de la organización, modificando su comportamiento y conformando sus esquemas mentales, los cuales estarán alineados con los de la organización, en otras palabras, para el construccionismo el discurso da sentido a los miembros de las organizaciones.

Por su parte, la perspectiva crítica se centra en un tipo de discurso, el cual se concibe desde sus inicios como un espacio de corte político, es decir, este discurso dirigido específicamente a generar espacios hegemónicos dentro de la organización mediante el uso del poder, y legitimando en el proceso los intereses particulares de

unos cuantos, los cuales son apropiados por los miembros de la organización y los hacen propios.

La idea de incluir la cultura y el análisis del discurso tiene que ver con el hecho de que juegan un rol importante en el establecimiento del compromiso organizacional, debido a que, en el momento en el que se estableció que la cultura de la Generación “Y” es homogénea, los miembros de la misma se comportan y comunican de formas similares entre ellos, y la relación que establecen con la organización está influenciada por la cultura de cada individuo.

Si bien el estudio de la cultura abre una perspectiva de abordaje por medio de los EO, el estudio de la diversidad plantea otro escenario, ya que el ambiente laboral se convierte en un ambiente diverso, ya que coexisten al mismo tiempo tres, a veces cuatro, generaciones al mismo tiempo, cada una de ellas con su agenda particular e identidad propia. Es por ello por lo que se aborda a continuación esta perspectiva.

1.3.2 El estudio de la diversidad en las organizaciones.

Dentro de su trabajo titulado “Identidades Diversas en las Organizaciones”, Nkomo y Stewart (2006) presentan un desarrollo histórico del abordaje de la diversidad en las organizaciones y plantean, al mismo tiempo, una revisión sobre las teorías que han aparecido al respecto. La intención de este apartado es poner sobre la mesa dichas teorías para que se tenga una base de donde partir para el estudio de los pertenecientes a la Generación Y como parte de la diversidad dentro de las organizaciones.

Para Nkomo y Stewart (2006, pág. 522) la diversidad es definida como “la mezcla de personas con diferentes identidades grupales dentro de un mismo sistema social”. En vista de lo anterior, si se considera que dentro de las organizaciones se encuentran diferentes generaciones participando activamente (Baby Boomers, Gen X y Gen Y), por lo tanto, se podría abordar el estudio desde la perspectiva de la diversidad, ya que cada generación posee una identidad, que, si bien en apariencia no afecta a otra generación, es la diferencia la que permite la aparición del conflicto intergeneracional. Para iniciar con el abordaje, se retomarán las teorías estudiadas por Nkomo y Stewart (2006), dichas teorías son: La teoría de la identidad social, la teoría de las relaciones intergrupales, la investigación demográfica, la investigación del género y la raza, y las perspectivas crítica y postmoderna de la diversidad.

En cuanto a la teoría de la identidad social, Nkomo y Stewart (2006) la presentan como la corriente principal en cuanto a los estudios de la diversidad. La idea principal es que los individuos tienden a clasificar a sí mismos, y a otros, dentro de categorías sociales específicas, y que estas categorías tienen un impacto considerable dentro de las relaciones entre los individuos. Aquí habría que aclarar que, para que este proceso se dé, depende de dos conceptos importantes, el proceso de identificación social, definido por ellos como “el proceso de ubicar a otra persona, o a uno mismo, dentro de un sistema de categorías sociales” (Nkomo y Stewart, 2006:522), y la identidad social, definida como “la suma total de las identificaciones sociales que una persona usa para definirse a sí mismo” (Nkomo y Stewart, 2006:522). Esto resulta relevante para las organizaciones, ya que si desean ser organizaciones “inclusivas”, primero deben de entender cuál es la

identidad social de los individuos que conforman a la organización, para que de esta manera puedan generar su proceso de identidad social, al determinar las categorías que son relevantes para ellos, y que permiten generar comportamientos adecuados para la organización, en otras palabras, una vez que las organizaciones entiendan la identidad social de sus integrantes resultará más sencillo el poder manejar la diversidad dentro de la organización. El objetivo de este entendimiento es hacer que los individuos cambien su identidad social a favor de la identidad el grupo, en este caso, la organización. En este sentido, entender la identidad social de los Millennials le permitirá a la organización encontrar un punto de contacto con ellos para lograr integrarlos de manera más sólida a sus filas. Aquí se puede encontrar ciertos paralelismos con el abordaje que hace McCrindle (2010) de las generaciones.

En cuanto a la teoría de las relaciones intergrupales, esta se encuentra basada principalmente en el trabajo desarrollado por Alderfer y Smith (1982), el cual retoman Nkomo y Stewart (2006:524). Dentro del trabajo de Alderfer y Smith (1982), ellos determinan que dentro de las organizaciones coexisten dos tipos de grupos: el primero de ellos, denominado como grupos de identidad, son aquellos en los cuales sus miembros comparten ciertas características biológicas, sociales y experiencias, que los hacen poseer un entendimiento similar del mundo; por otra parte se encuentran los grupos organizacionales, que de la misma forma que los grupos de identidad, comparten ciertas características basadas en la organización, como el tipo de puesto y las experiencias de trabajo, que les permite, al igual que el otro

grupo, tener un entendimiento similar del mundo, en este caso, organizacional³. La propuesta de Alderfer y Smith (1982) es que hay una relación muy estrecha entre ambos grupos, es decir, existen dentro de la organización ciertos grupos organizacionales que solo aceptan miembros de grupos de identidad específicos, lo que lleva a tener, por ejemplo, organizaciones donde la mayoría de sus gerentes son hombres blancos, u organizaciones donde la mayoría de sus miembros proceden de una universidad en particular, etc.

La propuesta de Alderfer y Smith (1982), de acuerdo a Nkomo y Stewart (2006:525), es retomada por otros autores, Ely y Thomas (2001), quienes tras haber realizado una investigación, los lleva a proponer la existencia de tres paradigmas, y cuyo papel dentro de las organizaciones es que, dependiendo del paradigma adoptado, este tendrá un gran impacto en el hecho de poder integrar a los diferentes miembros de la organización al poder sacar provecho de los diferentes puntos de vista de sus miembros. Estos paradigmas determinan la forma en cómo se comporta la organización al manejar la diversidad dentro de la misma.

El primero de ellos es el paradigma de la discriminación e imparcialidad, el cual busca crear, mediante el uso de políticas, diversidad e igualdad entre sus miembros. En este sentido, lo que se espera es que los miembros que pertenecen a una minoría dentro de la organización sean “asimilados”, mientras que los miembros de

³ En el primer caso se puede mencionar al grupo de hombres blancos de clase media, a diferencia del grupo de hombres latinos de clase baja. En el segundo caso se puede hablar del grupo de los gerentes, del grupo de directores y del grupo de los empleados de base.

la mayoría se les enseña que las diferencias entre ellos y “los otros” no importan a la hora de colaborar.

El segundo paradigma es el del acceso y la legitimidad, el cual hace referencia al hecho de que lo que se busca es explotar las diferencias entre los colaboradores para ganar acceso y legitimidad a mercados específicos, en otras palabras, estas organizaciones lo que buscan es adecuarse a las necesidades de las minorías, al crear departamentos enteros cuyos miembros forman parte de la minoría a la que buscan acercarse.

El tercer paradigma es el de integración y aprendizaje, el cual busca incorporar la diversidad a lo largo y ancho de la organización, incluyendo los procesos, la estrategia y el trabajo. El objetivo es poder obtener una ventaja competitiva al incorporar esta diversidad, no solo vista como mayorías y minorías dentro de la organización, sino más bien como las diferencias existentes entre los grupos de trabajo dentro de la organización.

Desde esta teoría, las organizaciones, al emplear cualquiera de los paradigmas, determinan la forma en cómo se comportan para con sus integrantes. Una organización enfocada en el primer paradigma buscaría integrar a los Millennials remarcando la importancia de que las diferencias no existen dentro de la misma. Si estuviera enfocada al segundo paradigma, crearía áreas específicas dentro de la organización en donde la mayoría de sus miembros fueran Millennials. Por último, si la organización estuviera enfocada al tercer paradigma, incluiría a los Millennials en todas sus áreas y procesos, de tal forma que, al ser una organización diversa, puede sacar el máximo provecho de todos sus miembros.

La investigación demográfica se refiere al estudio de “las causas y consecuencias de la composición y distribución de atributos demográficos específicos de los empleados en una organización” (Tsui et. al 1995:4, citado por Nkomo y Stewart 2006:526). La importancia de las investigaciones demográficas en las organizaciones para explicar la diversidad radica en el hecho de que constantemente presenta discusiones respecto a lo que denominan variables visibles o superficiales, tales como raza, género, edad, etc., y las variables no visibles o profundas, como las actitudes y la personalidad. La relación entre estas variables podría dar explicación a la composición de la diversidad, aunque también puede predecir algunos comportamientos que se pueden dar dentro de las organizaciones a causa de la misma diversidad. En el caso de los Millennials, las variables superficiales pueden no brindar información relevante, pero las variables profundas son a las que se debería de brindar mayor atención para comprender los comportamientos presentados por los Millennials dentro de la organización, además de ayudar a anticipar posibles problemas y generar estrategias adecuadas para su resolución.

En cuanto a la investigación del género y la raza, Nkomo y Stewart (2006) mencionan que, aunque no es una teoría como tal, antes de la década de 1960 existía muy poca información respecto a estos dos aspectos, y que su abordaje tiene que ver, principalmente, con la discriminación dentro de las organizaciones. Sin embargo, hay otros aspectos que han tomado fuerza en el ámbito académico para su estudio, como por ejemplo los estudios desarrollados, desde el año 2000, respecto a la orientación sexual.

Por último, al hablar de las perspectivas crítica y posmoderna, Nkomo y Stewart (2006) mencionan que todos los abordajes previos parten del paradigma positivista, por lo que los abordajes que hacen estas dos corrientes de la diversidad cuestionan los discursos y las ideologías dominantes dentro de las organizaciones. Por ejemplo, una de las discusiones que se han dado al interior de estas corrientes tiene que ver con el hecho de considerar a las categorías de identidad propuestas por las corrientes previas como algo totalmente objetivo, cuando la construcción de las propias categorías tiene que ver con una construcción subjetiva de las mismas, como, por ejemplo, el género. Por lo tanto, de acuerdo con las perspectivas críticas y posmodernista, la identidad no podría ser medida como una propiedad objetiva de los individuos, sino más bien, que la identidad es un constructo social e histórico, sujeta a cambios.

Recapitulando, el estudio de la diversidad está limitado a las características inherentes del individuo, por lo que se pone a consideración lo siguiente: el estudio de las generaciones, o estudio generacional, debería de formar parte de este acercamiento. Sin embargo, aunque se menciona en algunas de las teorías que la edad también puede formar parte de los estudios de la diversidad, la verdad es que poco, o nada se ha desarrollado, y es aquí en donde los estudios generacionales pudieran encontrar un área de oportunidad para convertirse en un tópico más del estudio de la diversidad en las organizaciones.

1.3.3 El nuevo institucionalismo.

En cuanto al nuevo institucionalismo, se parte de la definición de institución propuesta por Scott (2012b:186), que es la siguiente: “las instituciones constan de estructuras cognitivas, normativas y reglamentarias y actividades que dan estabilidad y significado al comportamiento social”. Dentro de su propuesta, menciona que las instituciones están fundamentadas en tres pilares, resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 9
Pilares fundamentales de las instituciones

Pilares	
Regulador	Consiste en las restricciones y regulaciones que poseen, de manera implícita, las organizaciones a través de mecanismos que denomina coactivos, como son las reglas, las leyes y las sanciones
Normativo	Hace referencia a que toda elección dentro de la organización se impone al individuo a través del uso de normas y valores que atraviesan tanto lo individual como lo organizacional
Cognitivo	Trata de darle sentido, mediante aspectos simbólicos y significados, al entorno a partir de las percepciones que tiene el individuo de su ambiente

Elaboración propia con información de Scott (2012)

A partir de esta definición, se presentan otras aproximaciones que brindan explicación a los procesos institucionales de las organizaciones. En particular, un concepto que llama la atención es el propuesto por DiMaggio y Powell (1983), el isomorfismo institucional. Dicho concepto es retomado de Hawley (1968), quien lo define como “el proceso restrictivo que obliga a una unidad de una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales”

(DiMaggio y Powell, 1983:149). La propuesta resulta interesante en el sentido de que, mediante el isomorfismo, las instituciones cuentan con un mecanismo para legitimarse.

Los autores proponen la existencia de tres mecanismos de cambio isomórfico institucional, detallados en la tabla siguiente:

Tabla 10
Mecanismos de cambio isomórfico

Mecanismos de cambio	
Coercitivo	Donde una organización "impone" su forma de actuar a otras organizaciones de cuyos recursos depende para su desarrollo.
Mimético	En donde las empresas tienden a imitar a otras, ya sea en cuanto a estructura o a formas de operación, debido a la presencia de incertidumbre.
Presiones Normativas	Implica la profesionalización del personal dentro de las organizaciones, lo cual lleva a adoptar ciertas estructuras que permite a los profesionistas, cuando cambian de organización, realizar una propuesta para organizar el trabajo de forma similar a su trabajo previo, lo que contribuye a mostrar una similitud entre organizaciones.

Elaboración propia con información de DiMaggio y Powell (1983)

Otro aspecto importante dentro del proceso de institucionalización es la propuesta de Tolbert y Zucker (1996), quienes plantean un modelo lineal para lograr la institucionalización de la organización. Este modelo parte de la necesidad de las organizaciones de innovar constantemente debido a tres aspectos fundamentales, el cambio tecnológico, el cambio legislativo y el mercado. Para los autores, dicho proceso consta de tres fases:

- 1) Habitualización, entendida como la respuesta de la organización a problemas específicos y que involucra el establecimiento de políticas y procedimientos.

- 2) Objetivación, que involucra cierto grado de consenso entre actores, y para lograrla dichos actores comparten normas y valores entre ellos y con la organización.
- 3) Sedimentación, donde existen dentro de la organización agentes perpetuadores de la estructura, los cuales permiten la sobrevivencia de la organización al mantener dicha estructura a pesar del paso del tiempo.

Ante los planteamientos propuestos por el institucionalismo, algunas preguntas emergentes serían las siguientes: ¿Los pertenecientes a la Generación Y se pueden adecuar a las organizaciones en procesos de institucionalización? ¿Serán capaces de modificar las instituciones de las organizaciones para sentir mayor apego a las mismas?

Al parecer, los Y-ers tiene la capacidad de adaptarse a las organizaciones, ya sea que tengan un alto grado de institucionalización o que carezcan del mismo. Sin embargo, el problema radica en la falta de apego que tienen a las organizaciones, si se considera, dentro del proceso de Tolbert y Zucker (1996), que la organización está en la etapa de objetivación, esto implicaría la necesidad de que la organización y los Y-ers compartieran ciertas creencias y valores. El conflicto surge cuando no comparten este sistema de creencias y valores, lo que los lleva a una posición de enfrentamiento directo, y que, al verse rebasados por las instituciones, la Generación Y prefiere retirarse de la organización.

Otro aspecto que considerar es la forma en que las organizaciones, al pasar por procesos de isomorfismo, replican los modelos existentes en otras, sin adecuarlas

a su propia realidad. Por consiguiente, resultaría interesante el observar cómo las organizaciones que han pasado por este proceso de isomorfismo replican sin analizar los procesos, lo que los puede llevar a repetir hasta los vicios existentes en los procesos de las organizaciones que están replicando, y por lo mismo, generarles los mismos problemas que estas organizaciones presentan con esta generación. Para finalizar, se presenta la siguiente observación respecto a que las instituciones en las organizaciones puedan presentarse como extremadamente rígidas, que no permiten que los Y-ers se puedan adaptar a las mismas, o que sean extremadamente laxas que, ante la ausencia de dichas normas y reglas de comportamiento, aparezcan conflictos por la permisividad percibida como ausencia de comportamientos organizacionalmente “correctos”, lo que los lleva a mostrarse de forma más natural, entrando en conflicto con la “formalidad del trabajo”.

2. Marco metodológico

Parte importante de cualquier investigación es la metodología que se va a emplear para obtener resultados que puedan responder a los cuestionamientos iniciales de la misma. Debido a que, dentro del Doctorado en Estudios Organizacionales, el objeto de estudio es una organización, se podría emplear cualquier metodología, ya sea cuantitativa, cualitativa o mixta. Sin embargo, la tradición de los estudios organizacionales indica que el método empleado sea el estudio de caso. Siendo de esta forma, el interés del presente capítulo es presentar la forma en la cual se hizo el abordaje del estudio. En primer lugar, se presenta al construccionismo social como la forma en la cual nos acercamos al objeto de estudio; en segundo lugar, presentamos al estudio de caso como eje rector de la investigación; en tercer lugar, usaremos a la teoría fundamentada como método de investigación; por último, se usará la abducción como el proceso lógico mediante el cual se analizará la información obtenida para presentar los resultados.

2.1 La construcción social de la realidad como eje epistemológico

Al comenzar una revisión de los textos referentes al construccionismo social, se puede apreciar que, entre los diferentes teóricos, existen muchas diferencias respecto a lo que es y cómo se conforma. Debido a ello, la primera tarea a realizar es plantear las diferentes escuelas del construccionismo, para que, en un segundo momento, se empiece a esbozar un entendimiento propio del construccionismo social que sirva de herramienta para el estudio del compromiso organizacional.

Dentro de los autores a revisar, se iniciará por el trabajo clásico de Berger y Luckmann (2003), posteriormente se revisará el trabajo de John Searle (1997) y, por último, se abordará el trabajo de Gergen y Gergen (2011).

2.1.1 La construcción social de Berger y Luckmann (2003)

Desde la publicación de su libro en 1966, Berger y Luckman introdujeron al mundo el concepto de construcción social. La idea principal del libro, como su título sugiere, es que la realidad es una construcción social, y que este conocimiento supera con creces al conocimiento científico, debido, principalmente, a que el conocimiento científico es solo una pequeña parte de todo el conocimiento social.

Pero ¿Cómo es que comienzan este análisis? Lo primero que realizan es un análisis de la vida cotidiana, empleando el análisis fenomenológico, ya que este tipo de análisis “es un freno contra todas las hipótesis causales o genéticas” (Berger y Luckmann, 2003, p. 35). En la siguiente tabla se exponen los argumentos que hacen los autores respecto a la realidad de la vida cotidiana.

Tabla 11

Características de la realidad de la vida cotidiana

La realidad de la vida cotidiana...

1. Parte del sentido común, el cual encierra innumerables interpretaciones de la precientíficas y cuasi-científicas sobre la realidad cotidiana, a la que da por establecida.
2. Se presenta como la realidad por excelencia.
3. Es aprehendida como una realidad ordenada.
4. Se organiza en el aquí (cuerpo) y el ahora (presente).
5. Se presenta como un mundo intersubjetivo.
6. Se da por establecida como realidad, no requiere verificación.
7. Cuando aparece un problema, busca integrarlo dentro de lo que no es problemático.
8. Otras realidades aparecen como zonas limitadas de conocimiento.
9. El mundo de la vida cotidiana está estructurado tanto en espacio como en tiempo.
10. La estructura temporal de la vida cotidiana es coercitiva.

Elaboración propia con información de Berger y Luckmann (2003, pp. 36-44).

Para Berger y Luckmann (2003), el lenguaje juega un papel importante en el análisis de la integración de la realidad cotidiana. Mediante la interacción “cara a cara” con el otro, permite el desarrollo de la objetivación, es decir, permite a los interlocutores entender, de la misma forma, al mundo que los rodea. Mediante la elaboración de signos, agrupados en sistemas, permiten el desarrollo del lenguaje como “el sistema de signos más importante de la sociedad humana” (Berger y Luckmann, 2003, p. 53). Si bien, el lenguaje surge de esta interacción, tiene la capacidad de trascender,

es decir, “tiende puentes entre diferentes zonas de la realidad de la vida cotidiana y las integra en un todo significativo” (Berger y Luckmann, 2003, p. 56).

Otros conceptos que desarrollan los autores son la institucionalización y la legitimación. El primero de ellos tiene que ver con el hecho de que la actividad humana está sujeta a la habituación, que es el primer paso para la institucionalización, la cual “aparece cada vez que se da una tipificación recíproca de acciones habitualizadas por tipos de actores” (Berger y Luckmann, 2003, p. 74), en otras palabras, las instituciones establecen tanto la acción a realizar como la persona (actor) que debe de realizarla.

De acuerdo con Berger y Luckmann (2003, p. 80), este mundo institucional se experimenta como realidad objetiva, ajena a los individuos, ya que existía antes de que cualquiera de nosotros naciera, y seguirá existiendo después de nuestra muerte. Por su parte, la legitimación es la que permite que las instituciones tengan sentido para todos los participantes, y la que permite que los individuos le den un significado subjetivo, dando con ello la validez necesaria a la institución.

Con estos conceptos, Berger y Luckmann (2003) sentaron las bases del construccionismo social.

2.1.2 La construcción social de Searle (1997)

John Rogers Searle parte de una idea muy similar a la de Berger y Luckmann. Al inicio de su libro *La construcción de la realidad social*, intenta dilucidar la diferencia entre lo que él llama hechos brutos y hechos institucionales. “Los hechos brutos existen con independencia de las instituciones humanas; los hechos institucionales

solo pueden existir dentro de las instituciones humanas.” (Searle, 1997, p. 46), y que mediante estos hechos institucionales construimos una realidad social. Para poder establecer su origen, plantea que “la realidad social es creada por nosotros para nuestros propósitos, y nos parece tan inteligible como los propósitos mismos” (Searle, 1997, p. 24)

Para darle sentido a la realidad social, Searle (1997) menciona que se requieren de tres elementos fundamentales: la asignación de función, la intencionalidad colectiva y las reglas constitutivas. Al hablar de la asignación de función, menciona que el ser humano tiene una facilidad natural para imponer a los objetos, tanto naturales como creados, funciones asignadas, por ejemplo, el asignar a un río la función de regar las tierras de cultivo, o al asignar al azadón la función de cortar el trigo cuando es tiempo de cosecha, en otras palabras, “las funciones nunca son intrínsecas sino relativas al observador” (Searle, 1997, p. 33). ¿Por qué es importante hacer notar esto? La importancia radica en el hecho de que esta asignación de funciones es el primer paso de la creación de los hechos sociales, ya que al asignar funciones a objetos u otros fenómenos, los asignamos según los propios intereses.

En cuanto a la intencionalidad colectiva, menciona que “el elemento crucial en la intencionalidad colectiva es un sentido del hacer (...) algo juntos, y la intencionalidad individual que cada una de las personas tiene *deriva* de la intencionalidad colectiva que todos comparten” (Searle, 1997, p. 42). A esta intencionalidad colectiva la denomina hecho social, y dentro de estos hechos sociales hay una subclase que ha denominado hecho institucional, que para existan, requieren del tercer elemento, las reglas constitutivas.

Para poder entender las reglas constitutivas, habrá de diferenciarlas de las reglas regulativas. Las reglas regulativas establecen parámetros de acción para ciertas actividades que existían antes de la aparición de la regla, como, por ejemplo, el hecho de que se deba de conducir por la derecha del camino, que apareció después de la conducción. Pero existen otras reglas que no solo regulan la actividad, sino que, de hecho, establecen la posibilidad de que esa actividad se pueda realizar, como las reglas de cualquier juego de mesa.

La intención de Searle (1997) en este punto es establecer la forma en cómo son creados los hechos institucionales a partir del uso de estos tres conceptos. Aunque antes de poder empezar, primero se tiene que establecer algunos de los rasgos con los que cuenta la realidad social. Los cuales se listan a continuación.

1. Autorreferencialidad de muchos conceptos generales, entendiendo por esto que, “para que un tipo de cosa pueda satisfacer la definición, ..., debe ser creído, o usado o visto como si satisficiera la definición.” (Searle, 1997, p. 50). En otras palabras, y empleando el mismo ejemplo que usa Searle (1997), para que un billete satisfaga la definición de dinero, debe de ser usado por todos, visto por todos y creído por todos como dinero. En el momento en que nadie emplea el billete como dinero, deja de servir como tal y se convierte en un pedazo de papel impreso sin valor.
2. Uso de expresiones performativas en la creación de hechos institucionales. Como menciona Searle (1997), estas expresiones performativas, que denomina *declaraciones*, permiten que, por el simple hecho de ser

expresadas, pueden, en la mayoría de los casos, crear hechos institucionales.

3. Primacía lógica de los hechos brutos sobre los hechos institucionales. Para que un hecho institucional pueda existir, debe haber un hecho bruto en el cual se pueda sustentar.
4. Relaciones sistemáticas entre los hechos institucionales. Se entiende que los hechos institucionales no pueden existir de forma aislada. Para poder comprenderlos se debe de establecer que presentan relación con otros hechos, y estas relaciones se dan dentro de un sistema dado.
5. La primacía de los actos sociales sobre los objetos sociales, de los procesos sobre los productos. En palabras del autor, “los objetos sociales están siempre ... constituidos por hechos sociales; y en cierto sentido, *el objeto no es sino la posibilidad continuada de la actividad.*” (Searle, 1997, p. 54)
6. El componente lingüístico de muchos hechos institucionales. Resulta difícil de negar que para que el hecho institucional exista, es necesario que exista algún sistema de representación lingüístico. Si no hay lenguaje, no puede haber representación de esos hechos, y sin esta representación, el hecho no existe.

Entonces, Searle (1997) vuelve a poner de manifiesto la importancia que el lenguaje tiene para la construcción de los hechos sociales en general, y de los hechos institucionales en particular. Así pues, la realidad socialmente construida está encuadrada en sistemas relacionales de hechos institucionales, y para poder entender estos sistemas, necesitamos del lenguaje en su más amplio espectro.

2.1.3 La construcción social de Gergen y Gergen (2011)

Gergen y Gergen (2011) parten de la siguiente afirmación:

La idea fundamental de la construcción social parece bastante sencilla, pero es a la vez profunda: todo lo que consideramos real ha sido construido socialmente. O lo que es más radical, *nada* es real hasta que la gente se pone de acuerdo en lo que es. (p. 13)

La diferencia con la propuesta de Searle (1997) inmediatamente salta a la vista, para Gergen y Gergen (2011) los hechos brutos, como tal, no existen. Toda la realidad se construye a través del establecimiento de la comunicación con el otro. Por lo tanto, para Gergen y Gergen (2011), el lenguaje y su importancia en la construcción social toman un lugar primordial. Para los autores, no existe nada como la Verdad o lo Correcto⁴, dependen de la tradición o del contexto en el cual surgen y están inmersos. De igual forma, y contraponiéndose a Searle (1997), mencionan que:

Hemos aprendido que los hechos son “material duro”, declaraciones de evidencia empírica: son objetivos y no sesgados por los deseos, la política, la religión u otros factores. En contraste con esto, aprendemos también que los valores son “material blando”: son subjetivos, sin ninguna base sólida y representan, sencillamente, la esfera privada de una persona. Todos tenemos que aceptar los hechos, pero cada uno está en su derecho de tener

⁴ Al escribirlo con mayúsculas hacen la distinción de que, dentro de una tradición o contexto dado, pueden existir una verdad o lo correcto, pero fuera del mismo, pudieran no existir, por lo que no hay verdad que sea válida para todos las tradiciones o contextos posibles.

sus propios valores. *El construccionismo social desafía esta distinción tan antigua.* (Gergen y Gergen, 2011, p. 21)

Con esta idea, lo que buscan los autores es demostrar que, al describir los hechos, tanto sociales como naturales, estos no están exentos de cierta valoración, la cual es dada por la persona que realiza la descripción. Resulta más claro en los hechos sociales que en los naturales, sin embargo, toda descripción de un hecho natural se da en el marco de un cuerpo teórico, dentro de una tradición específica, por lo que cualquier análisis de datos o reflexión que se haga del mismo fenómeno natural fuera de esta tradición, o es suprimida o se vuelve irrelevante.

El punto de partida del análisis de Gergen y Gergen (2011) sobre la construcción social tiene que ver con la idea de que estamos inmersos en un mundo construido dentro de cierta escala de valores, el cual nos fue dado cuando niños. Pero a medida que se toma conciencia, uno puede preguntarse si esta forma de construir el mundo es la única, o si acaso existe otra forma de poder entender el mundo. Lo interesante de este pensamiento crítico es que, mediante él, las personas pueden empezar a tomar en cuenta otras alternativas de aproximación, y que le permitirán construir una nueva realidad.

Anteriormente se había puesto de manifiesto la importancia del lenguaje en la construcción social. De acuerdo con la tradición actual que impera en la sociedad, el individuo es lo más importante para la sociedad, sin embargo, esta tradición comenzó a tomar fuerza más o menos desde hace tres siglos (ver Gergen y Gergen, 2011, p. 35). Pero entonces ¿Cómo se puede pasar de una tradición individualista a una a una tradición del yo relacional? Mediante la creación de significados. Estos

significados que, al ser compartidos, crean una realidad para los participantes. Los autores plantean una serie de pasos para entender la construcción de significados compartidos (Gergen y Gergen, 2011, pp. 37-40):

1. Una expresión verbal individual no posee significado en sí misma. En otras palabras, el mensaje no es mensaje si el otro no lo escucha.
2. El potencial del significado requiere de una acción suplementaria para adquirir sentido. Solo si la otra persona comprende la expresión y responde en consecuencia, la expresión inicial adquiere un significado. Es decir, el significado no surge de lo individual, sino a partir de la relación entre las partes.
3. La propia acción suplementaria requiere, a su vez, un suplemento. Al brindar respuesta, para que esta tenga significado, nuevamente requiere de un complemento del interlocutor.
4. Las tradiciones nos dan las posibilidades del significado, pero no lo determinan. Aunque la relación se da en el contexto de una tradición en particular, cada construcción de significado se vuelve en algo que es único, independiente de la tradición de la que surge.

Por lo que, dados los argumentos expuestos, la idea de la construcción social depende, en gran medida, del entendimiento de que la tradición individual no es suficiente para experimentar la realidad. Se necesita del otro para poder establecer dicha realidad. De manera similar, las representaciones mentales, que en esencia son individuales, pasan por un proceso equiparable. A final de cuentas, cuando se

tiene un diálogo con uno mismo, lo que en realidad sucede es que una parte juega como “yo” mientras que la otra, reflejo de nuestra tradición, ejerce como el otro.

Hasta este punto, Gergen y Gergen (2011) han planteado los supuestos básicos de la construcción social, aunque su intención va más allá, lo que buscan es mostrar, de forma práctica, como el construccionismo social ha cambiado las formas de la práctica profesional. En particular se hace referencia a la práctica organizacional, y dentro de ella a la importancia del estudio del liderazgo relacional y del cambio organizacional.

En cuanto al primero, si abordamos el estudio del liderazgo de la forma tradicional, lo primero que se viene a la mente es el hecho de que el líder es una persona con ciertas características que le confieren su estatus. Sin embargo, y de acuerdo con Gergen y Gergen (2011, p. 60), esta visión del liderazgo presenta una falla, y es el hecho de que, para que alguien sea un líder, debe de contar con seguidores, en otras palabras, con otras personas con las cuales pueda construir significados comunes. El líder no es una sola persona, sino que, dependiendo de las necesidades del grupo, y según la construcción de sus propios significados, en un momento dado se le puede extender el liderazgo a uno y otro miembro del mismo grupo, por lo que el liderazgo se convierte en algo relacional, más que impuesto a alguien.

En cuanto al segundo, el cambio organizacional, la idea ha evolucionado de una mera imposición de este al hecho de que, “cuanto mayor es la participación de los miembros del grupo en la exploración del núcleo positivo del sistema humano, mejor, más profundo y duradero es el proceso de cambio” (Gergen y Gergen, 2011,

p. 63). Este desarrollo del cambio organizacional se ha dado desde lo que se denomina la investigación apreciativa, la cual consiste en buscar solucionar los problemas de la organización a partir de poder reconocer, de manera grupal, el núcleo positivo de la organización, en vez de centrarse en los problemas.

Ahora bien, no solo en la práctica profesional se ha dado este cambio constructorista, también en los métodos de investigación social. En los últimos años han surgido nuevas metodologías dedicadas a abordar los estudios sociales desde cuatro perspectivas novedosas, entre las cuales mencionan: el estudio narrativo, el análisis del discurso, la etnografía y la investigación-acción. En la siguiente tabla se muestran las aportaciones específicas del constructorismo social a cada uno de los métodos de investigación.

Tabla 12

Aportes del construccionismo social a los métodos de investigación social.

Método	Aporte
Estudio Narrativo	En lugar de ser el investigador quien dé cuenta de las historias de las personas que observa, les permite expresarse con su propia voz, de tal forma que le permite al investigador entender la vida desde el punto de vista del observado.
Análisis del Discurso	La idea detrás del análisis es el darse cuenta de cuales son, y cómo establecen estos discursos, nuestras pautas de vida. El objetivo último al darse cuenta de cuales son estos discursos es la liberación.
Etnografía	Mientras que la idea original es que el investigador describa a las personas observadas según su punto de vista, la aproximación propuesta por el construccionismo tiene que ver con el darles a las personas estudiadas la oportunidad de explicarse ellas mismas, ya sea mediante la colaboración directa con ellas (etnografía colaborativa), o mediante el informe propio de las personas en su situación de vida (auto etnografía).
Investigación-Acción	La idea de que la investigación, o los resultados que de esta emanan, no son universales ha llevado a los investigadores a considerar que la investigación no debiera de ser empleada para predecir el futuro, sino que se puede emplear para crear un futuro, brindando nuevas oportunidades a las personas.

Elaboración propia con información de Gergen y Gergen (2011, pp. 90-101)

Como se puede apreciar, los aportes que hacen Gergen y Gergen (2011) al estudio de las ciencias sociales desde la construcción social nos brinda nuevas oportunidades de entender los fenómenos organizacionales, tomando en cuenta que, como se comentó desde el inicio del presente trabajo, todos los esfuerzos que

han surgido desde la administración han sido, desde este punto de vista, incompletos.

2.1.4 Conclusiones sobre la construcción social

Para concluir el presente apartado, quisiera mencionar que existe un debate abierto respecto a si es una construcción social de la realidad o una construcción de la realidad social. Ambas hacen referencia a que la realidad es construida socialmente, sin embargo, a mi parecer, cuando se habla de la construcción de la realidad social se hace referencia al hecho de que la realidad existe fuera del individuo, y que mediante el proceso de reflexión y de relación con los otros, es interiorizada; mientras que cuando hablamos de construcción social de la realidad, es solo mediante la relación con los otros que podemos apropiarnos de esta realidad.

Hay cosas que se pueden rescatar de todos los autores revisados y que pueden llevar al desarrollo de una teoría más robusta sobre el construccionismo social. Por ejemplo, de Berger y Luckmann (2003) se retoma la idea de que el conocimiento científico solo es una pequeña parte de todo el conocimiento, por lo que toma vital importancia el tratar de entender la forma en cómo se construye, y como es entendida la realidad de la vida cotidiana para cada uno de los individuos, sobre todo si lo podemos ver dentro de una organización.

De Searle (1997) y a diferencia de lo que plantean Gergen y Gergen (2011), considero importante la distinción entre hechos duros y hechos sociales. Como Searle (1997) propone, no se puede negar la existencia de estos hechos, ya que, aun sin el uso del lenguaje, podríamos ver un relámpago tocar tierra, aunque no

supiéramos que es. Por otra parte, la idea que más atrae de Searle (1997) es la del hecho institucional, la cual puede ayudar a entender, de forma totalmente diferente, al compromiso organizacional.

Por su parte, Gergen y Gergen (2011) brindan muchas perspectivas de estudio de los fenómenos sociales a través del construccionismo, mediante el empleo de metodologías diferentes que provean nuevos puntos de vista más cercanos a lo que llamamos “la realidad organizacional”. El poder salir del área de confort y experimentar dichas metodologías es la parte más atrayente de estos autores.

Por todo lo expuesto en el presente apartado, se usará al construccionismo social como eje epistemológico, es decir, lo emplearemos como la forma en la cual nos acercaremos al objeto de estudio. Y el motivo que impulsa esta idea es el hecho de que, si bien la organización la consideramos como un todo, la realidad es que todas las organizaciones están compuestas de individuos, los cuales tienen diferentes puntos de vista respecto de la propia organización, y son estas distintas miradas de todos los individuos los que le dan un carácter único a la organización. En otras palabras, bajo el precepto del construccionismo social, la suma de todas las percepciones de los individuos que integran la organización genera una realidad única de la organización, la cual está vigente en todos los miembros y es verdadera para cada uno de ellos.

Pero una cosa es la forma en la cual nos vamos a aproximar al objeto y otra, muy distinta, es la forma de abordarlo, para lo cual es necesario el contar con una metodología. En el caso de la presente tesis, la metodología elegida es el estudio de caso, que se expone en el siguiente capítulo.

2.2 El estudio de caso como eje metodológico

La primera inquietud que surge al iniciar la investigación es la siguiente: ¿Por qué emplear el estudio de caso? De acuerdo con Yin (2003, p. 1), el estudio de caso se ha usado para contribuir al conocimiento de diversas áreas del conocimiento referentes a fenómenos tan diversos, ya sea individual, grupal, social, empresarial, etc. Por su parte, Stake (1999), menciona que el estudio de caso se emplea principalmente cuando se busca comprender la complejidad de una situación en particular, “El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 1999, p.11).

Es por ello por lo que, dentro de los Estudios Organizacionales, se emplea el estudio de caso como herramienta primordial, debido a que el interés de los estudiosos de las organizaciones está centrado en entender y conocer el cómo se dan los fenómenos a estudiar dentro de la organización, de tal forma que los resultados de dicha investigación son exclusivos para la organización estudiada, y no podría ser generalizado para todas las organizaciones. En este entendido, la importancia de emplear el estudio de caso es que le permite al investigador comprender el contexto en particular en el cual se presenta el fenómeno en la organización.

Mientras Yin (2003, p. 5), menciona que se debe de emplear el estudio de caso cuando las preguntas de investigación son del tipo ¿Cómo?, y ¿Por qué?, para Stake (1999), la necesidad de emplear el estudio de caso depende, principalmente,

de los temas que se quieran abordar, ya que “los temas no son simples y claros, sino que tienen una intrincada relación con contextos políticos, sociales, históricos y sobre todo personales. Todos estos significados son importantes en el estudio de caso” (Stake, 1999, p. 26). Queda claro que lo que ambos autores pretenden explicar es la importancia que tiene, al momento de hacer el estudio de caso, que la organización a la que se va a estudiar está inmersa dentro de diferentes esferas o ámbitos, ya sean políticos, sociales, económicos, culturales, e incluso personales, y que el estudio de caso puede ayudarnos a comprender mejor a todos estos fenómenos que envuelven a la organización y, por consiguiente, modifican o determinan la forma en cómo se materializa el fenómeno que se está tratando de investigar al interior de la misma. Yin (2003) también menciona que es mucho más factible emplear el estudio de caso cuando no se tiene control de las conductas que se desean investigar, así como cuando se desea investigar algún evento de actualidad.

Ahora bien, ¿Cómo iniciamos el estudio de caso? Yin (2003, p. 21) menciona que existen cinco componentes importantes para poder diseñar nuestro estudio, estos son:

1. La pregunta de investigación, que debe de estar encaminada a responder preguntas de tipo ¿Cómo? y ¿Por qué?
2. Las proposiciones, vistas como la posible respuesta a la pregunta de investigación.

3. Las unidades de análisis, que de acuerdo con el autor es el tópico más complicado de definir, ya que depende directamente del problema a investigar, y puede ser desde un individuo hasta la organización completa.
4. Vincular los datos con las proposiciones, ya que de eso depende la forma en cómo se tiene que recabar la información y los mecanismos por los cuales se realizará este proceso.
5. Los criterios para la interpretación de los resultados, establecidos una vez que se ha definido el tipo de información que se va a recolectar.

Una característica muy importante del estudio de caso es que es un tipo de investigación cualitativa, y eso es muy importante, ya que esto nos permite, como menciona Stake (1999, p. 45), comprender mediante la experiencia. ¿Qué quiere decir con eso? Que, como investigación cualitativa, lo que se busca, más que una relación causa-efecto o una explicación del fenómeno, es la comprensión de las relaciones complejas que se dan dentro del mismo. Del mismo modo, menciona que “después de considerar la intencionalidad de los participantes y su subjetividad, por descriptivo que sea el informe, en última instancia el investigador termina por dar una visión personal” (Stake, 1999, p. 46). En ese sentido, los resultados obtenidos dentro de este tipo de investigación surgen, principalmente, de la interpretación que hace el investigador de las situaciones vividas durante el desarrollo de esta, y es por lo mismo, por lo que las críticas que se hace a este tipo de estudios es que los resultados obtenidos son subjetivos, y difícilmente se pueden replicar. Dentro de los Estudios Organizacionales, el empleo del estudio de caso es importante ya que cada organización estudiada es única e irrepetible, por lo tanto, los resultados

obtenidos dentro de la investigación son exclusivos para dicha organización, y por lo mismo, no son replicables en otras organizaciones.

Yin (2003, p. 59) pone de manifiesto algunas de las habilidades necesarias con las que el investigador debe de contar para realizar adecuadamente el estudio de caso. En primer lugar, el investigador debe de ser capaz de desarrollar buenas preguntas, lo que requiere que el investigador tenga una mente extremadamente inquisitiva, que le permita no solo plantear las preguntas correctas mientras se realiza la recolección de información, sino que también necesita poder interpretar adecuadamente las respuestas de dichas preguntas. En segundo lugar, debe de ser capaz de poder “escuchar” lo que la información le está diciendo, de tal forma que no se quede atrapado en sus preconcepciones sobre el fenómeno que se está estudiando; en sentido más amplio, necesita poder interpretar la información que le puede llegar de diferentes formas, ya sea como una entrevista, la revisión de documentación o la observación directa del día a día. En tercer lugar, el investigador debe de ser flexible y adaptable, lo que le permite adecuar su comportamiento a las circunstancias que lo rodean. En cuarto lugar, el investigador debe de tener muy en claro cuáles son los problemas que se están estudiando, de tal forma que, al momento de estar recolectando la información necesaria para el estudio, debe, al mismo tiempo, pensar en la interpretación de dicha información y en los conflictos que pueden surgir al contar con diferentes fuentes de información. Finalmente, el investigador debe de ser imparcial, es decir, no debe de desechar información solo porque esta se opone a lo que el propio investigador cree o busca como resultado de la investigación.

Ahora bien, Stake (1999) menciona que existen cuatro formas de recolectar la información del estudio de caso: La observación, la descripción de contextos, la entrevista y la revisión de documentos. Por su parte, Yin (2003) es más específico, al separar la observación en participante y no participante, así como la revisión de documentos en documentación y revisión de archivos.

El objetivo principal de la observación es el mejorar la comprensión del caso al recolectar información de forma directa del mismo lugar de estudio. En muchos de los casos, este tipo de información es complementaria, ya que ayuda a comprender mejor el contexto en el cual se desenvuelve el estudio de caso. En el caso de la observación participante, el investigador no solo toma nota de lo observado, sino que debe de ser partícipe de las actividades que se realicen, de tal forma que “vive” la experiencia de primera mano, aunque, al igual que en la observación no participante, esta experiencia sirve para complementar la información obtenida por otros medios.

La descripción de contextos ayuda al investigador a mejorar aún más la comprensión del estudio de caso, al observar y describir el entorno físico en el cual se desarrolla el estudio de caso. Yin (2003) en particular hace referencia a los artefactos físicos, ya sea una herramienta, un desarrollo tecnológico y, en general, a cualquier evidencia física del entorno que pueda brindar información sobre el caso de estudio (dentro de una organización se puede incluir, por ejemplo, el logotipo de esta, los colores institucionales, etc.). Por su parte, Stake (1999) comenta que no

solo están los contextos físicos, sino que podemos tomar en consideración los contextos personales, sociales económicos, culturales, etc.

La entrevista es, para ambos autores, la fuente más importante de información para la elaboración del estudio de caso. Cabe resaltar que la entrevista no tiene por qué ser rígida, aunque ambos sugieren que es necesario contar con una guía de preguntas, la preferencia de la entrevista debe de estar en la fluidez de esta. Sin embargo, no se está peleado con el hecho de poder usar, como guía, un cuestionario cerrado y de permitirle al respondiente elaborar libremente su respuesta. Una sugerencia importante es emplear un sistema de grabación para poder hacer un análisis de la información más amplia, sin embargo, para poder emplearlo debemos de contar con la aprobación del entrevistado.

Por último, la revisión de documentos es una fuente que puede considerarse directa o indirecta, dependiendo de la información que proporcionen para el caso de estudio. Sin embargo, el uso de este tipo de información debe de ser para corroborar o incrementar la información obtenida por otras fuentes. La revisión de este tipo de información puede llevar mucho más tiempo del necesario y, en muchas ocasiones, la información obtenida no siempre es relevante o complementaria.

Yin (2003) propone tres estrategias generales para realizar el análisis de la información recolectada: confiar en las proposiciones teóricas que guiaron el estudio de caso, pensar en algunas explicaciones alternativas, y el desarrollar una

descripción del caso. Y de forma específica, algunas de las técnicas analíticas que propone son:

1. La comparación de patrones, que puede ser de diferentes formas: patrones de variables dependientes no equivalentes, patrones de explicaciones rivales, patrones simples, y la precisión en el emparejamiento de patrones.
2. La construcción de explicaciones, que también puede ser de diferentes maneras: definición de los elementos de la explicación, la iteración de las explicaciones⁵, y los problemas potenciales en la construcción de la explicación.
3. El análisis de series de tiempo, ya sean simples, complejas o cronológicas.
4. La elaboración de modelos lógicos.
5. La síntesis de casos cruzados.

Por su parte, Stake (1999) menciona dos estrategias que se emplean para poder dar una explicación al caso de estudio, la interpretación directa o la suma categórica. La primera se refiere, como su nombre lo indica, a interpretar de manera directa los ejemplos individuales observados; la segunda se emplea cuando la primera es insuficiente para dar una explicación al caso, y lo que se hace es ir sumando ejemplos hasta que estos, en su conjunto, puedan decirnos algo sobre el caso de estudio. En ambos casos el objetivo es el mismo, en primer lugar, está el encontrar

⁵ La iteración es el acto de repetir un proceso, para generar una secuencia de resultados (posiblemente ilimitada), con el objetivo de acercarse a un propósito o resultado deseado. Consultado de la página: <https://conceptodefinicion.de/iteracion/>

patrones o modelos, y en segundo, establecer una consistencia de dichos modelos en determinadas circunstancias, a este fenómeno lo denomina correspondencia.

Hasta aquí se puede ver por qué el estudio de caso funge como eje metodológico para la realización de la presente investigación, ya que le permite al investigador ciertas libertades a la hora de realizar el trabajo de campo, al escoger las herramientas necesarias para una buena recolección de información. Más aun, también le brinda la libertad de poder determinar cuál es la mejor forma de analizar esa información y, por consiguiente, como poder presentarla de manera adecuada para poder brindar un mejor entendimiento del propio caso.

2.3 La teoría fundamentada como método de investigación

Para que el estudio de caso nos brinde información útil, necesita de un método de investigación y análisis que le ayude a generar conclusiones importantes respecto a la realidad del caso. Es por ello por lo que se puede emplear a la teoría fundamentada como método de investigación y análisis.

Pero surge la pregunta obligada, ¿Qué es la teoría fundamentada? De acuerdo con Sandoval (citado por De la Torre et. al., 2016, p. 4)

Es una Metodología General para desarrollar teoría a partir de datos que son sistemáticamente capturados y analizados; es una forma de pensar acerca de los datos y poderlos conceptualizar. Aun cuando son muchos los puntos de afinidad en los que la teoría fundamentada se identifica con otras aproximaciones de investigación cualitativa se diferencian de aquellas por su énfasis en la construcción de teoría.

Su origen de acuerdo con varios autores (De la Torre et. al., 2016; Strauss y Corbin, 2002; Corbin, 2016), tiene que ver con el trabajo de dos autores en particular, Barney Glaser y Anselm Strauss, quienes en 1967 publican su libro *The discovery of Grounded theory: Strategies for qualitative research*.

Glaser y Strauss (1967, p. 3) mencionan que existen varios objetivos que se buscan cumplir dentro del desarrollo de teorías, en particular de las sociológicas, los cuales son:

- 1) Permiten la predicción y explicación de los comportamientos.
- 2) Deben de ser útiles para el avance teórico de la sociología.

- 3) Tienen una aplicación práctica.
- 4) Proveen a los comportamientos una perspectiva, mediante el uso de información.
- 5) Guiar y proveer un estilo de investigación particular para diferentes áreas de investigación.

De esta forma, continúan, “la teoría en sociología es una estrategia para manejar la información de la investigación, proveyendo modos de conceptualización para describir y explicar” (Gleser y Strauss, 1967, p. 3). Así pues, para poder generar teoría, los autores sugieren, justamente, que el descubrimiento de dicha teoría se haga a partir de los datos obtenidos de la investigación desarrollada. Pero entonces, ¿Cuáles son las estrategias que pueden llevar a la generación de teoría? De la Torre et. al. (2016, p. 6) mencionan que son cuatro estrategias básicas: la primera necesita de un interrogatorio sistemático para relacionar conceptos, la segunda es el muestreo teórico, la tercera son los procesos de codificación sistemáticos y, por último, conseguir un desarrollo conceptual mediante el uso de algunos principios.

De acuerdo con Strauss y Corbin (2002, p. 23), parte importante del desarrollo del trabajo tiene que ver con la codificación de la información, la cual tiene cinco propósitos bien definidos: construir teoría, ofrecer herramientas para manejar mucha información, considerar significados alternativos a los fenómenos, Ser creativo y sistemático, e identificar, desarrollar y relacionar los conceptos.

Para Corbin (2016, p. 17) la teoría fundamentada consta de tres componentes primordiales: los conceptos, las categorías y la integración de las categorías con los conceptos, los cuales ofrecen una explicación al fenómeno estudiado. Los

conceptos son formulados a partir de los datos recopilados durante la investigación, dichos datos vienen de fuentes tan diversas como entrevistas, observaciones, documentos, etc. Otra parte importante es que, para hacer el análisis que ayude a desarrollar teoría es necesario hacer buenas preguntas que generen conceptos, así como estar comparando constantemente.

Con respecto al primer punto, Strauss y Corbin mencionan que "Las "buenas" preguntas dependen a veces de la suerte, pero más a menudo las suscitan los conocimientos relevantes, un sentido de que "aquí algo falta" y, lo más importante, la sensibilidad a lo que los datos en realidad dicen." (2002, p. 82). A veces una buena pregunta surge del lugar menos esperado, generando consigo más preguntas que respuestas, lo que nutre significativamente la investigación. Sin embargo, también puede suceder que las preguntas que se han planteado no llevan a ningún lado, se auto responden o estén sesgadas por nuestras preconcepciones respecto al problema investigado, pero no por ello se vuelven irrelevantes, sino por el contrario, nos ayudan a darnos cuenta de que el problema puede ser más complejo y que, por ende, es necesario investigarlo. Por otra parte, respecto a la parte de comparar constantemente, Strauss y Corbin (2002) continúan diciendo que este tipo de análisis comparativo es inherente a la investigación social, es decir, los investigadores sociales siempre estamos comparando, ya sea individuos, comportamientos, poblaciones, culturas, etc. "Cada incidente se compara con otros, en cuanto a sus propiedades o dimensiones, en busca de similitudes y diferencias, y se ubica en una categoría". (Strauss y Corbin, 2002, p. 86). Cuando se realiza la comparación no necesitamos explicarla.

Corbin (2016) desarrolla un planteamiento más completo de lo que debe de ser la teoría fundamentada. Comienza mencionando algo muy importante, “uno mismo es el instrumento de la recopilación de datos y del análisis, esto se opone directamente a lo que la mayoría de la gente aprende en sus programas de investigación básicos” (Corbin, 2016, p. 18). Eso es algo que se debe de tomar en cuenta, ya que se corre el riesgo de sesgar la investigación. Sin embargo, también menciona que, para hacer investigación cualitativa, si se requiere de disciplina y de un trabajo sistemático. Para ello, plantea once elementos a considerar:

1. Hacer análisis cualitativo es lo mismo que para cualquier otra ciencia.
2. Implica analizar datos para abstraerlos y reducirlos a material que sea coherente y desarrollado.
3. Los hallazgos del análisis pueden adoptar formas diversas que son útiles para construir la teoría.
4. Hay un estado del arte del análisis cualitativo.
5. En el análisis está involucrado el pensamiento crítico.
6. La investigación cualitativa está llena de ambigüedad.
7. Existen procedimientos, pero no reglas fijas.
8. La meta es darles voz a los participantes de la investigación.
9. El análisis requiere de interpretación.
10. Los datos se pueden corregir a sí mismos.
11. La teoría no emerge sola, se va construyendo durante la investigación.

Ahora bien, para desarrollar adecuadamente la metodología, se requiere seguir una serie de pasos: la recolección de la información, el análisis, la creación de diagramas y memos, la sensibilidad teórica (que tiene un proceso en particular), y el desarrollo de categorías. Se abordará cada una de ellas de acuerdo con la propuesta de Corbin (2016).

En cuanto a la recolección de información, Corbin (2016, p. 24) aconseja varias cosas, entre las más interesantes está el desarrollar las entrevistas lo más abiertas posibles, para contar con información suficiente y variada, a diferencia de las entrevistas cerradas en donde se puede correr el riesgo de sesgar la propia entrevista al buscar específicamente una respuesta de parte del entrevistado. En segundo lugar, menciona que hay que dedicarle el tiempo necesario al proceso de observación, ya que es una buena fuente de información. En tercer lugar, no hay un número exacto de entrevistas u observaciones que sean determinantes para la realización de un buen estudio, el número de entrevistas debe de ser las necesarias para el desarrollo de las categorías. Por último, la recolección de datos y el análisis debe de darse en un ciclo continuo, de tal forma que si en una entrevista no se obtiene la información que se esperaba, se puede modificar la siguiente para alcanzar el objetivo, y de ser necesario, volver a modificar, y así sucesivamente hasta obtener información suficiente para ser procesada.

El proceso de análisis se le denomina codificación, “al codificar se examinan cuidadosamente los datos y de ahí derivan varios conceptos; por eso se le llama Teoría Fundamentada” (Corbin, 2016, p. 28). Para realizar el análisis, se emplean dos estrategias básicas de las que ya se habló anteriormente, la formulación de

preguntas y la comparación. Sin embargo, también propone otro tipo de estrategias de análisis, como: el análisis de significados, observar el uso del lenguaje, emplear preguntas del tipo ¿y qué?, ¿y qué tal sí? para cambiar la perspectiva, estudiar emociones, significados y experiencias de los entrevistados, revisar la forma en cómo se desenvuelve la entrevista, responder preguntas del tipo qué, quién, cómo cuándo, dónde, entre otras; identificar condiciones contextuales como la cultura, la economía, la política, etc., el uso de metáforas o alegorías y la búsqueda del caso negativo. Por otra parte, cuando hace referencia a los memos y diagramas, la autora menciona que “es la forma en que los investigadores se sumergen en los datos y entonces desarrollan esta sensibilidad teórica o la habilidad para discernir en torno al significado de los datos.” (Corbin, 2016, p. 34).

La importancia de los memos y los diagramas es que ayuda a establecer la sensibilidad teórica, que es lo que permite darles una lectura a los datos recabados. Para poder realizar el análisis, Corbin (2016, p. 39) plantea un proceso de 6 pasos, que se presentan a continuación:

En primer lugar, se debe de encontrar un lugar libre de distracciones y de interrupciones, que permita desarrollar el análisis de forma continua. Segundo, no importa si lo haces a computadora o en lápiz y papel, hay que repasar las entrevistas en su totalidad, con el objetivo de entender lo que los participantes del estudio nos quieren decir. Tercero, no apresurar conclusiones, hay que reflexionar. Cuarto, hay que poder dividir la información en partes manejables, como temas, eventos o experiencias. Quinto, una vez divididos los datos, se pueden hacer comparaciones.

Finalmente, no casarnos con una sola estrategia, emplear las que sean necesarias para que los datos puedan explicar el fenómeno.

Para proseguir con el análisis, al revisar las entrevistas, hay que tener la capacidad de ver si existen temas o conceptos que sean más relevantes o que tomen más importancia, de esta manera se pueden establecer categorías de análisis. “Cada categoría tiene que ser diferente, clara e identificable en términos de sus propiedades y dimensiones específicas” (Corbin, 2016, p. 49). Lo que la autora propone es que se empleen las categorías de una entrevista para comenzar a analizar la siguiente, a fin de poder reafirmar, complementar o cambiar las categorías de análisis.

Por último, la integración, de acuerdo con Corbin (2016, p. 49), “es el proceso de entretejer todas las categorías para lograr un marco teórico, es el paso final del análisis y aquel que da lugar a la teoría”. Es la parte más difícil, por lo que muchos investigadores, tanto experimentados como novatos, no pueden formular teoría, sino que se quedan en una explicación. Parte importante es estar consciente de que, mientras se elabora la teoría, puede haber información o categorías que pueden no encajar, pero que tampoco se pueden descartar. Lo importante de los conceptos es que deben de tener la capacidad de integrar toda esta información para lograr robustecer la teoría.

Para terminar, y a manera de reflexión, Zalpa (2016) cita lo siguiente:

Feyerabend, dice que cada teoría construye sus propios datos: que, por ejemplo, no es el mismo el concepto de masa en la física clásica que en la

física cuántica; y aún más, cada teoría construye también sus propios métodos de prueba, es decir que construye sus datos y construye cómo confrontar la teoría con los datos (Suppe, 1974). De aquí surge la pregunta: entonces ¿todo se vale? Si las teorías construyen sus propios datos, sus propios métodos para probar sus teorías, entonces ¿se vale de todo? (p. 98)

Resulta interesante el planteamiento, porque este permite establecer una postura que, para los investigadores, puede resultar cómoda. Cualquier metodología es válida para explicar la realidad, por lo tanto, el investigador está en libertad de emplear cuantas herramientas sean necesarias para que su investigación termine en una propuesta válida de conocimiento científico. Finalmente, Zalpa (2016, p. 101) realiza una pregunta interesante, y esta es si se puede generar conocimiento objetivo en la Teoría Fundamentada. A lo que el mismo responde que existen dos posibles respuestas, en primer lugar, se puede decir que no es posible, porque el objeto de conocimiento está en construcción, por lo que no se puede ser objetivo, en otras palabras, la teoría, y la realidad se construyen. Por otro lado, también dice que, si es posible, pero esto solo se logra mediante la discusión, el diálogo entre la propia comunidad científica es el poder establecer acuerdos de lo que se puede, y no se puede, aceptar dentro del campo científico en específico.

2.4 La abducción como proceso lógico básico

Durante el desarrollo del estudiante de educación básica y media, los maestros se enfocan a enseñarles a los estudiantes las virtudes del método científico y el uso del método inductivo-deductivo. Esto principalmente por que el estudio de dichos métodos se remonta hasta la antigua Grecia, cuando “Aristóteles investiga las formas correctas de inferencia. Allí define el silogismo como un razonamiento en el que, establecidas algunas cosas, se sigue necesariamente otra distinta de ellas, por el mero hecho de estar ellas establecidas.” (Soler, 2012, p.1). El silogismo es, pues, un razonamiento que parte de premisas (mayor y menor) para llegar a un resultado. Para entender el desarrollo del razonamiento abductivo, primero se debe partir del desarrollo de los silogismos y del entendimiento de la obra de Charles S. Peirce, cuyo trabajo se desarrolla a finales del siglo XIX e inicios del XX.

De acuerdo con Duarte (2015) el trabajo de Peirce se puede dividir en etapas, la primera es de antes de 1865, entre 1865 y 1870, entre 1870 y 1890, entre 1890 y 1900 y la última sería posterior a 1900. En una etapa inicial, Peirce consideraba que todas las formas de inferencia podrían ser reducidas al silogismo en *Barbara* (en donde se expone que todo lo que es verdad para una clase lo es para todos los pertenecientes a la clase). Dicha inferencia era considerada tanto un proceso deductivo, inductivo e hipotético. Sin embargo, tras la publicación de su obra de 1867 *De la Clasificación Natural de los Argumentos*, Peirce expone la existencia de tres formas de inferencia, esto después de hacer un análisis de los silogismos.

Pero es hasta 1878, cuando es publicado *Deduction, Induction, Hypothesis*, que define de forma más clara las tres formas de inferencia. Bonorino (1993, p. 212) presenta la siguiente tabla para explicar la forma en cómo se estructuran la deducción, la inducción y la abducción (a la que Peirce, en su obra original, denominaba Hipótesis):

Tabla 13
Deducción, Inducción e Hipótesis

Deducción	Inducción	Abducción
Regla	Caso	Regla
Caso	Resultado	Resultado
Resultado	Regla	Caso

Bonorino (1993, p. 212)

Duarte (2015, p. 41), explica el cuadro de la siguiente manera:

La deducción sería la inferencia de un resultado (conclusión) a partir de una regla (premisa mayor) y un caso (premisa menor). La inducción, a su vez, la inferencia de la regla (premisa mayor) a partir de un caso (premisa menor) y del resultado (conclusión). Y, por último, la hipótesis sería la inferencia de un caso (premisa menor) a partir de una regla (premisa mayor) y de un resultado (conclusión).

Por su parte, Behrens y Yu (2003, p. 39) explican cual es papel que desempeña cada una de estas inferencias en el desarrollo de la teoría, en sus palabras, “La abducción juega el papel de generar nuevas ideas o hipótesis; la deducción funciona como evaluación de hipótesis; y la inducción justifica las hipótesis con datos

empíricos.”⁶. Justamente, y de acuerdo con lo antes expuesto, la abducción es el lugar en donde se da la creatividad en el desarrollo de la ciencia, ya que el planteamiento de hipótesis le permite al investigador generar ideas nuevas para la resolución de problemas.

Por su parte, Aguayo (2011, pp. 37-39) caracteriza de forma muy particular a la abducción, basándose en los rasgos que Peirce propone en su obra, y que a continuación se enlista:

- 1) Lo primero que indica es que la abducción es presentada por Peirce como un tipo de razonamiento o inferencia.
- 2) La abducción se presenta como una inferencia mediata, es decir, la conclusión se establece a partir de varias proposiciones, y no solo de una.
- 3) La abducción es una inferencia sintética, lo que implica que la conclusión del silogismo amplía el conocimiento que se expresó en las premisas.
- 4) La abducción es una inferencia probable, es decir, la conclusión se tiene por verdadera a partir de razones insuficientes. En otras palabras, la abducción genera ideas posibles que den explicación al fenómeno que se está estudiando, sin que necesariamente sean ciertas.
- 5) La función de la abducción es brindar una explicación al hecho observado.

Ahora bien, Aguayo (2011), plantea la cuestión de la validez del proceso abductivo fuera del proceso del silogismo aristotélico. Menciona que Peirce, después del año

⁶ Abduction plays the role of generating new ideas or hypotheses; deduction functions as evaluating the hypotheses; and induction justifies the hypotheses with empirical data. Texto original, traducción propia.

1900, “propone entender la abducción como un proceso dinámico en la elaboración de explicaciones científicas. La abducción pasará de ser una inversión de un silogismo deductivo a ser la expresión de la actividad creativa del científico” (Aguayo, 2011, p. 42). Por lo tanto, continua, la validez de la abducción:

Está dada por el hecho de que lo que hace la explicación de un fenómeno es proporcionar una proposición que, si se hubiera sabido que era verdadera antes de que el fenómeno se hubiera mostrado, hubiese hecho al fenómeno predecible, si no con certeza, al menos como algo muy probable. (Aguayo, 2011, p. 43)

Continuando con la situación de cómo hacer que la hipótesis (abducción) tenga validez científica, Aguayo (2011) continúa con su desarrollo diciendo que Peirce no tiene claro si es mediante la propiedad de la hipótesis de ser explicativa o por el hecho de que se puede escoger una hipótesis de muchas posibles. Sin embargo, lo interesante es que, sin importar el proceso, la validez depende más bien de la aceptación de la hipótesis. Después de revisar algunos textos de Peirce, menciona que, dentro del ámbito del método científico, la validez de la hipótesis “radica en la verificabilidad del enunciado que se desprende de su razonamiento” (Aguayo, 2011, p. 45). Siendo de esta forma, va quedando un poco claro ante que situaciones debe de concordar la hipótesis (explicación), y la experiencia recolectada mediante la investigación. En otras palabras, si la investigación intenta proponer un planteamiento, el tipo de inferencia a utilizar es la abducción; por otra parte, si la investigación es de tipo explicativa, se emplea la deducción; por último, si lo que se

propone es contrastar dos componentes, la inducción es el tipo de inferencia que se debe de emplear.

Duarte (2015, p. 43), menciona que Peirce plantea tres tipos de hipótesis explicativas:

- a) Las que se refieren a hechos no observados, pero que son susceptibles de observación. Del ejemplo planteado por Duarte (2015), se puede inferir que, dado un escenario específico donde se pueden observar dos elementos que son complementarios, uno de estos elementos pertenece al otro.
- b) Las hipótesis que no pueden ser observadas. En este sentido se refiere a las ciencias como la historia o la antropología, en donde las hipótesis se proponen al analizar la información, pero no son observables directamente, por que sucedieron hace mucho tiempo.
- c) El tercer tipo se refiere a aquellas hipótesis que no pueden ser observadas ni teóricamente ni en los hechos. Como ejemplo de este tipo de hipótesis, Duarte (2015, p. 45) menciona la teoría del movimiento planetario de Copérnico, la cual solo fue comprobada varios años después de la muerte del astrónomo.

Así pues, Duarte (2015) continúa diciendo que las hipótesis son más comunes en la vida diaria de lo que se cree, y que la abducción tiene un lugar privilegiado dentro del pensamiento diario, en lugar de usarlo como parte del pensamiento científico.

Finalmente, Duarte (2015, p. 45) menciona que Peirce plantea tres reglas para postular hipótesis que puedan alcanzar algunos resultados probables. Dichas reglas son las siguientes: primero, la hipótesis debe de intentar anticipar el resultado;

segundo, evitar predecir un resultado que sabemos que la hipótesis puede predecir fácilmente; y tercero, durante el proceso de las hipótesis se debe evitar sesgar el resultado, tanto los buenos como los malos resultados serán evaluados de forma igual.

En este sentido, el proceso abductivo se presenta como una herramienta de análisis que permite, desde las observaciones de campo (la realidad), generar nuevas hipótesis que puedan explicar, de mejor manera, la realidad que estamos observando (la organización) y los fenómenos que de ella emanan (el compromiso de los pertenecientes a una generación en específico). Esto, por supuesto, no demerita ni las hipótesis ni las preguntas de investigación elaboradas previamente, ya que ellas son las que nos han guiado durante el desarrollo de la investigación y, por lo mismo, son susceptibles de ser modificadas en algún momento posterior.

2.5 Reflexiones finales sobre la metodología

Como se observó a lo largo del desarrollo del capítulo, todos los conceptos están interrelacionados, lo que da sustento a la presente investigación. Conforme se fueron desarrollando las ideas, la conexión entre los conceptos se fue presentando de manera gradual, pero consistente.

De inicio, el estudio de caso, por la misma metodología, es empleado no para generalizar el conocimiento, sino para explicar ciertos fenómenos ocurrientes, en este caso, dentro de las organizaciones, que son nuestra razón de estudio. Por lo tanto, aunque exista un marco teórico, este solo sirve de guía para explicar el fenómeno en estudio, por lo que toda explicación que surja solo es aplicable al caso mismo. Por lo tanto, el desarrollo teórico de la investigación, y la explicación del por qué se dan los fenómenos de esa forma, solo pueden ser formulados a través de la experiencia y del estudio de la organización, es decir, fundamentamos la teoría mediante la implicación del investigador con el objeto de estudio. Por medio de sus experiencias, observaciones y participaciones en la organización es que se obtiene información suficiente para poder formular una idea o teoría que de razón del porqué de los fenómenos. Es por ello por lo que el proceso abductivo nos permite proponer una explicación del fenómeno, para que pueda ser puesta a prueba y comprobada. En la presente investigación, no se desarrolla una hipótesis de trabajo, pero si se parte de diversos supuestos para dar respuesta al objetivo de la investigación. Los supuestos son los siguientes:

1. Dentro de la organización existen dos generaciones, o más, laborando.

2. Los colaboradores más jóvenes desean tener control de sus actividades laborales y del manejo de su tiempo, por esta razón no pueden generar compromiso con la organización, ya que en cuanto se sienten atrapados, prefieren salirse de la misma.
3. Los directivos son los que dicen que trabajo se hace, cómo se hace y cuando se hace, por lo que esperan obediencia absoluta y cero cuestionamientos.
4. Este conflicto afecta al establecimiento del compromiso organizacional dentro de las nuevas generaciones.

Es por ello por lo que la teoría fundamentada parte de un proceso abductivo para establecer dichas relaciones que generen teoría o explicación del estudio de caso. Con ello, llegamos a la construcción del conocimiento particular de la organización. Dicho conocimiento, oculto para toda persona ajena a la organización, pero construido por cada uno de los miembros de esta, puede ser comprendido por el investigador al participar de la propia organización, y de esta forma se construye el conocimiento de la organización.

2.6 El trabajo de campo y los instrumentos de evaluación

Para realizar el trabajo de campo en la organización se emplearon dos fuentes directas de información, la observación directa y las entrevistas a los empleados. Y como fuentes indirectas se tuvo acceso a documentación de la empresa en cuanto a organigramas, página de Internet, brochure enviado a sus clientes, etc.

La observación directa se realizó por un periodo de dos semanas, durante la semana santa del año 2018, del 26 de marzo al 6 de abril, en donde se estuvo dentro de las instalaciones de la organización en horarios de operación, de 9:00 a 14:00, y de 15:30 a 18:00 horas, de lunes a viernes. Las observaciones se hicieron en secciones diferentes de la organización, estando presente por la mañana en una parte de la organización y por la tarde en otra, con la intención de poder observar la dinámica de las diferentes secciones de la organización en diferentes días y horas. Al ser una observación no participante, se registró toda la actividad en una bitácora. Las entrevistas se desarrollaron de manera posterior, en el lapso de una semana, esperando no entorpecer la operación de la organización, atendiendo a los tiempos de los respondientes para poder ser atendidos. Se realizaron un total de once entrevistas, ya que el personal del área de producción se encontraba, en ese momento, trabajando para un evento que tendrían con un cliente, por lo que se encontraron ausentes la mayor parte del tiempo que se estuvo en la organización.

La guía de tópicos con la cual se desarrollaron las entrevistas estaba dividida en tres secciones principales: la trayectoria laboral, el compromiso organizacional y los Millennials. La guía completa de las preguntas es la siguiente:

Tabla 14
Guía de preguntas.

Pregunta	Tema o tópico
1. Nombre	Datos generales
2. Edad	
3. Posición en la organización	
4. Antigüedad en la organización	
5. Historia del ingreso a la organización.	Relación con la organización
6. ¿Cómo ha sido la estancia en la organización?	
7. Línea de reporte.	
8. Funciones generales de la posición de trabajo.	
9. Relación con el Jefe.	
10. Relación con los compañeros de trabajo.	
11. Relación con el Dueño.	
12. ¿Con quién está comprometido?	Compromiso Organizacional
13. Nivel de compromiso.	
14. ¿Cómo se vive ese compromiso?	
15. Reconocimiento como perteneciente a la generación “Y” o Millennial.	Generación “Y” o Millennials
16. Implicaciones de ser Millennial.	

17. Plan de vida.

18. Comentarios finales

Cierre

Elaboración propia (2018)

2.6.1 Categorías de análisis.

Como se puede observar, cada uno de los tópicos es una categoría, la cual, por medio de preguntas, permite recolectar los datos de interés. Las categorías utilizadas son: relación con la organización, compromiso organizacional y Millennials (o generación “Y”). Lo que se busca es conocer cómo se puede desarrollar el compromiso organizacional en personas pertenecientes a la Generación “Y”.

Para ello se realiza una matriz de resultados de cada una de las preguntas con la intención de: establecer el discurso de los pertenecientes a la Generación “Y” que colaboran con la organización, mediante la identificación de palabras, conceptos o ideas comunes a todos ellos.

Mediante el análisis del discurso podremos aproximarnos a la generación del compromiso organizacional.

3. El caso de estudio.

El presente caso de estudio se desarrolló en la agencia creativa ID Creativa, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Querétaro. Dicha agencia se dedica, entre otras cosas, y de acuerdo a la información proporcionada por ellos mismos en el anexo B, a la creación de conceptos poderosos que puedan atraer la atención de los clientes a los productos y/o servicios que ofrecen los propios clientes de la agencia, y esto puede ser mediante el desarrollo de diseños publicitarios, desde posters a campañas completas, con el proceso del desarrollo de activaciones o eventos, elaboración de materiales a emplear en dichas activaciones, cambios de imagen de organizaciones, etc. La autorización de ingreso la otorgó directamente el Director General y dueño de la agencia, quien autorizó mi presencia en la organización por el tiempo que fuera necesario para recolectar la información, así como los permisos conducentes para realizar las entrevistas, la observación y revisar documentos de esta. A continuación, se presentan los antecedentes de esta organización.

3.1 Historia de la Agencia ID Creativa

La historia de ID Creativa comienza en octubre de 2002, cuando su dueño, Víctor Galicia, decide emprender la aventura de formar su propia agencia en la ciudad de Querétaro, a donde se había ido a vivir, después de haber laborado para otras agencias en la ciudad de México. Como todo negocio nuevo, el comienzo no fue

fácil, tuvo que tocar muchas puertas y hacer muchos trabajos “pequeños” para darse a conocer en el medio.

Para 2007, la agencia ya contaba con una relación comercial con su primer cliente corporativo, Kellogg's, ya que las oficinas se encuentran en la ciudad de Querétaro, lo cual facilitó mucho la comunicación entre la agencia y su cliente, además de poder brindar una respuesta rápida a las necesidades del cliente por estar en la misma ciudad. Para finales de 2008, después de la crisis económica que afectó al país, la agencia pasa por un momento difícil, ya que su cliente Kellogg's empieza a darles menos proyectos, por lo que Víctor se vió en la necesidad de tomar una decisión radical, diversificar su cartera de clientes, ya que, aunque contaba con varios clientes en ese momento, la facturación de Kellogg's representaba entre el 70 y el 80% de ingreso total de la agencia, por lo que representaba un riesgo mantener a la agencia en ese rumbo.

A partir de ese momento la agencia entra en un proceso de desarrollo acelerado, atrayendo clientes nuevos y ofreciendo propuestas innovadoras a sus clientes. A mediados de 2009 incorpora a NUPEC (alimento para mascotas) a su cartera de clientes y genera nuevas propuestas, ya no solo como diseño, sino también desarrollo de conceptos, identidad de marca, branding, activaciones, etc. De 2011 a 2015 incrementa fuertemente su cartera de clientes al anexar nombres como Cinepolis, Bombardier, Mars, Lyncott, Subway, entre otros. Es en este mismo momento en el cual, al incrementarse la carga de trabajo, decide cambiar sus oficinas a su ubicación actual.

En la actualidad, la agencia cuenta con una plantilla de 17 personas laborando en diferentes proyectos, sin incluir al dueño y director general y al personal de intendencia. En el documento titulado “ID in the box”, se presenta la definición estratégica de la agencia, que sirve como base del desarrollo de todas sus actividades. Dentro de ellas podemos encontrar lo siguiente:

Tabla 15
Definición estratégica de ID Creativa

Concepto	Definición
Propósito	Generar experiencias a través de conceptos poderosos.
Valores	<p>Feel the Power. (Siente el Poder)</p> <p>Power: Se esfuerza hasta encontrar una solución. Tiene compromiso con el resultado final. Cumple en tiempo y forma los acuerdos. Respeto y tolerancia</p> <p>Feel: Imprime Pasión a lo que hace. No se conforma, siempre está en la búsqueda de algo mejor. Sueña en grande, tiene alas grandes</p>
Actividad esencial	Generar conceptos poderosos con un enfoque de shopper marketing para identidad, diseño, publicidad y event marketing (comercial y corporativo)

Elaboración propia con información de: ID Creativa (2017) ID in the box.

3.2 Organización de la agencia

La organización cuenta con una plantilla laboral de 17 personas, distribuidas de la siguiente manera: 3 en el área de administración, 3 en el área de cuentas, 4 en el área de producción, 1 en el área de creativo y 6 en el área de diseño. Adicionalmente cuentan con una persona de intendencia. El organigrama de la agencia se presenta de la siguiente manera:

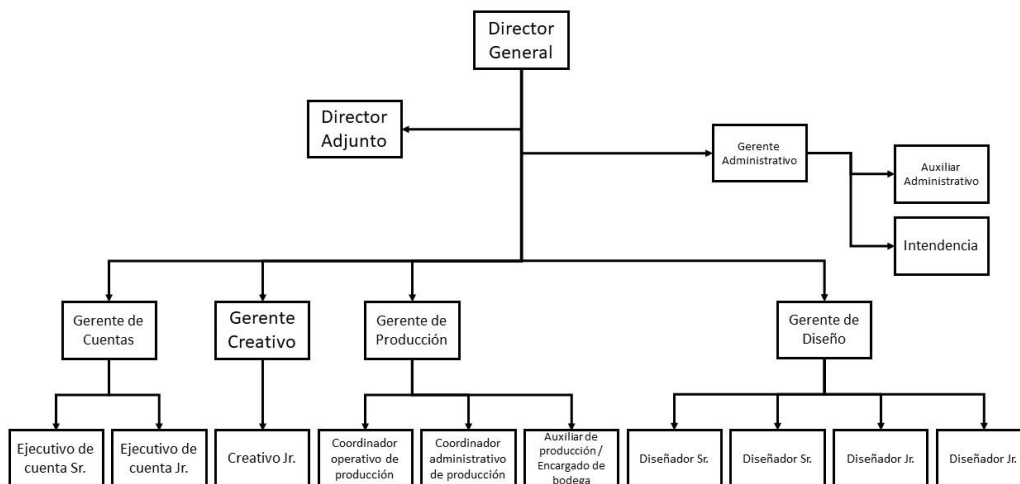


Figura 1 Fuente: Organigrama de la Agencia ID Creativa.

En este organigrama se puede observar que es una organización con un diseño plano, con pocos niveles de supervisión, y con un carácter flexible, debido a que, para el desarrollo de los eventos o activaciones, cuentan con un área de Staff coordinado por el área de producción, y debido a que los eventos no son constantes, el personal que conforma esta área es flotante (se le paga por proyecto).

Otro aspecto es el acomodo de la oficina, la cual, como muchas organizaciones pequeñas, está ocupando una casa adaptada para este fin. En la planta baja se encuentra el área de administración, el área de diseño, una sala de juntas y la cocina; mientras que en la planta alta están tres oficinas, una es la del director general, y en las otras dos se encuentran los ejecutivos de cuenta y el área de producción respectivamente. Este acomodo en particular puede deberse al hecho de que, con el paso de los años, el director general ha dejado de estar involucrado en las cuestiones del diseño (parte operativa del negocio que le consumía mucho tiempo), y se ha dedicado a desarrollar la parte comercial (ejecutivos de cuenta), así como el verse involucrado en otros proyectos, lo cual lo ha llevado a diversificarse.

El acomodo de las áreas de trabajo se puede ver en los siguientes esquemas.

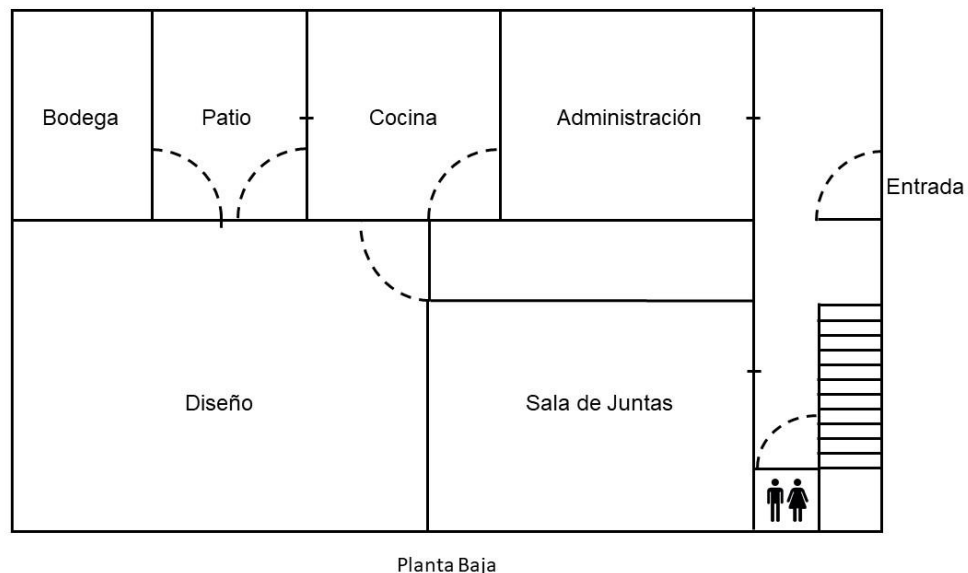


Figura 2 Fuente: Planta baja de la oficina de ID Creativa. Elaboración propia (2019).

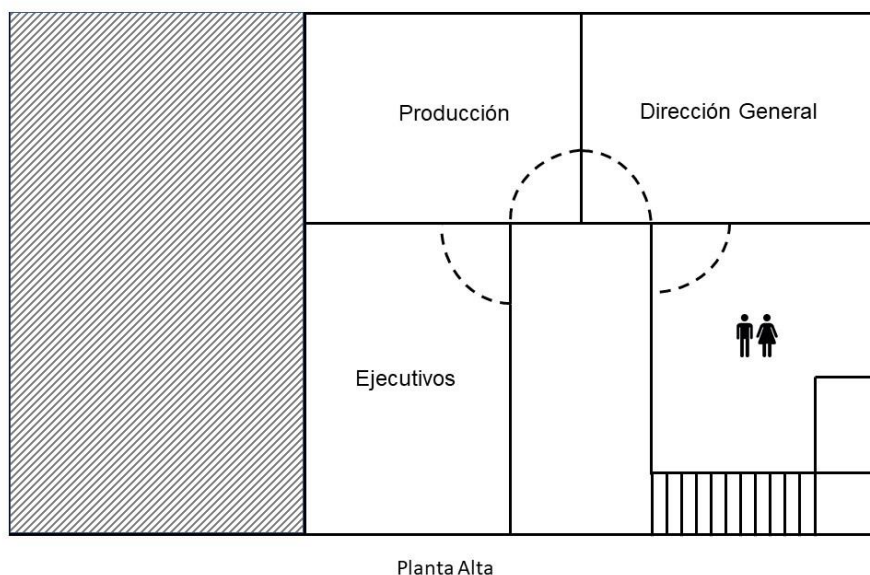


Figura 3 Fuente: Planta alta de la oficina de ID Creativa. Elaboración propia (2019).

El acomodo de cada uno de los espacios también es parte importante de esta observación, ya que, al parecer, el tener cercanía a las puertas de acceso de cada área, determina cierto nivel de jerarquía. Por ejemplo, dentro del área de diseño, los dos Directores están sentados cerca de la puerta de entrada, mientras que los diseñadores senior están sentados después del pasillo, justo al lado de los directores, y los diseñadores más Junior se encuentran al fondo de la oficina. Es por ello por lo cual se describirá como están acomodados.

La oficina de administración, ubicada en la planta baja, es la primera que se ve al entrar a la oficina, está limitada por una puerta corrediza de cristal, la cual permite ver, en un momento dado, quien ingresa a la oficina. Cuenta con una mesa de trabajo larga en donde caben cómodamente cuatro personas. Los equipos de

cómputo son portátiles, lo que permite cierta movilidad al interior de la oficina. En un lado de la mesa se encuentran dos personas mientras que en el otro solo una.

El área de diseño esta acomodada de la siguiente forma, hay dos escritorios encontrados frente a frente, pegados al lado de la sala de juntas, los cuales corresponden al director creativo y al director de diseño, ambos cuentan con equipos de cómputo portátiles y con sillas más cómodas. Entre esos escritorios y las mesas de trabajo de los diseñadores hay un pasillo que los divide. Las dos mesas de trabajo de los diseñadores están también encontradas, y cada una de ellas tiene espacio para tres personas. La mayoría de los equipos de diseño son de escritorio, todos son equipos Mac de Apple, los cuales brindan mayores prestaciones de rendimiento (tanto en velocidad de procesamiento, memoria RAM, tarjeta de video, programas especializados y el propio sistema operativo, etc.), lo cual es de gran ayuda debido a los trabajos de diseño que se realizan en la agencia. En una mesa, la que está del lado de la pared, hay tres equipos, pero solo dos diseñadores, mientras que, en la otra, que está del lado de la puerta que da al patio, hay tres equipos y tres diseñadores. Entre la puerta de entrada y la puerta que da al patio hay un sillón estilo futón.

La sala de juntas cuenta con una mesa larga con lugar para 10 personas. El acceso es mediante una puerta corrediza de cristal, además de que las paredes de la entrada y la que da al pasillo es de cristal, lo que permite observar perfectamente desde y hacia el interior de la sala. También cuenta con un librero con un amplio número de libros de diseño para consulta de todos.

En la parte de arriba, la oficina de los ejecutivos cuenta con dos escritorios encontrados en donde caben cómodamente cuatro personas. Los equipos de cómputo también son portátiles, ya que los ejecutivos necesitan presentar o llevar información a los clientes. En el escritorio más lejano de la puerta de entrada se encuentra un solo ejecutivo, mientras que en el otro escritorio es ocupado por dos personas.

En la oficina de producción también hay dos escritorios encontrados, con equipos de cómputo fijos. Cada escritorio tiene espacio para dos personas. También cuentan con un librero que usan como almacén de materiales.

La oficina del director general cuenta con un escritorio amplio, y con dos sillas para recibir a los clientes que así lo requieren. Su silla es una silla ejecutiva cómoda. Algo que se puede observar es que cada uno de los colaboradores tiene libertad de “adornar” su espacio como mejor le convenga. Así, dentro del área de diseño puedes ver de un lado figuras de acción, en la sala de juntas juguetes tradicionales y juguetes vintage, en la oficina del director general artículos de Star Wars o de los 49ers de San Francisco, en administración fotos y trabajos de los hijos, etc.

Algo más que se observa es que no existe un código de vestimenta que los regule, la única regla, si es que se le puede llamar de esa forma, es que, si se va a ver a un cliente, se vistan de manera más casual o formal. Pero en el día a día puedes ver a los colaboradores vestidos de manera muy informal (mezclilla, bermudas, playeras, tenis, sandalias, etc.).

Un último aspecto que tomar en cuenta es el horario de trabajo, que es de 9:00 a 18:00 horas, como la mayoría de las organizaciones, con una hora y media de comida, de 14:00 a 15:30 horas, momento en el cual se cierra la oficina (algo muy común en provincia). Se procura respetar el horario de los colaboradores, aunque en circunstancias extraordinarias, los propios colaboradores se quedan más allá de su hora de salida para terminar el proyecto en el que están trabajando.

3.3 Observación no participante

La primera parte del trabajo de campo se desarrolló mediante observación no participante, la cual está dividida conforme las diferentes áreas de la organización: administración, diseño, cuentas, producción. El objetivo de esta observación es el conocer, de primera mano, como es la dinámica al interior de la agencia, entre los colaboradores y entre las áreas que la componen. En esta observación no se incluye al director general debido a que, durante la estancia, no estuvo presente.

3.3.1 Administración.

El personal de administración se encuentra en uno de los espacios más reducidos de las instalaciones. Como se observó en la figura 2, están exactamente enfrente de la puerta de entrada, por lo que, si no fuera por la película opaca que está en el ventanal que cierra el espacio, se les podría ver fácilmente. El ingreso es a las 9:00 de la mañana, y a esa hora ya se encuentra el personal en su área de trabajo, después de haber platicado brevemente con algunos compañeros al esperar la apertura de las instalaciones. El día transcurre de manera ordinaria entre llamadas, atención a los compañeros de trabajo, y la realización de sus actividades administrativas, ya sea llenando formatos, haciendo conciliaciones, realizando llamadas, dando información sobre el estado financiero de la agencia, contactando a los clientes para las órdenes de compra, contactando a los proveedores para el pago de facturas, etc. A las 14:00 horas sale todo el personal a comer, algunos se quedan en las instalaciones de la agencia, ya que cuenta con un área de comedor, pero otros salen a comer a fondas o restaurantes cercanos a la oficina. La mayoría

regresa poco antes de las 15:30 a la oficina para continuar el trabajo en la tarde. Dentro del área de administración se continua con las labores, principalmente completando los pendientes que quedaron en la mañana y organizando las actividades que se tienen que realizar al otro día. La salida del personal es a las 18:00 horas, aunque es común que se queden un poco más allá de esa hora para poder cerrar sus actividades.

En cuanto al espacio físico, la oficina es chica, aproximadamente de 2.5 por 3 metros, tiene 4 escritorios, enfrentados en pares. Y cada escritorio cuenta con su silla. Por el momento solo están ocupados tres lugares, dos de ellos por las auxiliares de la agencia y de Superfoto, las cuales se sientan lado a lado. Enfrente se sienta la encargada de llevar lo de Superfoto, que es otro negocio en el cual el dueño ha estado participando desde hace ya algún tiempo, y que se dedica al negocio de las cabinas fotográficas para eventos. El lugar es bastante iluminado, aunque un poco caluroso, ya que no cuentan con una ventilación adecuada y siempre está la puerta cerrada para evitar ruido e interrupciones innecesarias, por el hecho de estar frente a la puerta de entrada a la oficina. Para ventilar la oficina cuentan con ventiladores de torre. En los muros y escritorios están colocadas fotos de familia o amigos.

3.3.2 Ejecutivos de Cuenta.

La oficina de las ejecutivas de cuenta se encuentra en el segundo piso de la oficina, en lo que vendría siendo una de las recámaras. Es un poco más ventilado y fresco,

ya que cuenta con ventilación natural. Cuenta con dos escritorios enfrentados, y un tercer escritorio pegado a la pared cerca de la ventana. El lugar es más sobrio en comparación con administración. No hay tanta personalización del lugar de trabajo.

Las actividades, al igual que con todos, inicia a las 9:00, sin embargo, no es raro que las ejecutivas de cuenta no lleguen a esa hora, ya que por sus funciones a veces tienen juntas, reuniones o eventos con los clientes, por lo que no llegan a la oficina sino más tarde. No es común encontrar a ambas ejecutivas al mismo tiempo, ya que llevan diferentes cuentas. Durante el proceso de observar el trabajo, a una de las ejecutivas solo se le vio una vez en la oficina, debido a que andaba preparando un evento con cliente en un hotel de la ciudad. Cuando están en la oficina, se les ve activas, ya sea llamando a clientes, prospectando nuevas cuentas, o viendo con las otras áreas los avances de los proyectos en proceso. Como las demás áreas, a las 14:00 salen a comer, lo que se vio es que no se quedan en la oficina, sino que salen de las instalaciones. Al terminar la hora de comida, a las 15:30, a veces no regresan, ya que pueden programar algunas citas con clientes durante la tarde.

Hay dos observaciones interesantes, la primera de ellas tiene que ver con el hecho de que, mientras estaba una de las ejecutivas con la ejecutiva junior que acababa de ingresar, mientras compartían el espacio de la oficina, la persona nueva estaba usando audífonos mientras trabajaba. La segunda es el hecho de que, a pesar de que la oficina de las ejecutivas y la de producción están juntas, las ejecutivas, en

lugar de platicar cara a cara con producción sobre el proyecto, preferían levantar el teléfono y marcarles.

3.3.3 Producción.

El área de producción también se encuentra ubicada en el segundo piso de la oficina, en otra de las recámaras. El espacio es un poco más pequeño que el de las ejecutivas, a pesar de que deben de almacenar producto o materia prima para el desarrollo de su trabajo. El espacio tiene dos escritorios amplios que están enfrentados. Alrededor de toda la oficina se puede ver material de trabajo, cajas, papelería, materiales diversos, los cuales están a su resguardo.

Durante el tiempo de las observaciones, el personal estuvo fuera de la oficina por un evento para un cliente que se iba a desarrollar en un hotel de la ciudad. Sin embargo, cuando estuvieron presentes en las instalaciones se pudo observar el trabajo que realizan. De hecho, se pudo observar la capacitación que se le dio al personal de staff del evento, en donde se les explicó las funciones que debían cubrir, el trabajo a realizar, la distribución de las actividades, en qué consistía cada una de ellas, etc. A esta capacitación, que fue impartida en la sala de juntas, y que duró aproximadamente una hora, asistieron ocho personas, además de la ejecutiva de cuenta a cargo y de la persona de producción que impartió dicha capacitación.

3.3.4 Diseño.

Físicamente, el espacio que ocupa el área de diseño es el más amplio, ya que es el área con más personal. Cuenta con seis estaciones de trabajo enfrentadas tres y tres, con un pasillo entre ellas y los escritorios de los directores, los cuales también

están enfrentados. Hay un sofá viejo de piel color café a un costado de la oficina, en donde descansan cuando el trabajo es muy extenuante. También cuenta con los equipos de cómputo más nuevos, ya que son necesarios para desarrollar los diseños de los clientes.

La entrada es, como para todos, a las 9:00. Durante todo el día, mientras cada uno está en sus labores, platican mucho entre ellos de temas tan diversos como música, cine, noticias generales, bromean entre ellos, se apoyan cuando a uno de ellos le cuesta trabajo un diseño, o el desarrollo de un arte. Es una oficina con mucho movimiento, ya sea porque los directores entran y salen constantemente para ir a otras áreas (cuentas y producción), o por que el personal de otras áreas entra a la oficina para solicitar algo en especial para un cliente o un proyecto en particular. A la hora de la comida la mayoría se queda en las instalaciones a comer, como hay un área de comedor llevan su comida para calentarla. Mientras comen, conviven entre ellos y con personal de otras áreas. Al terminar, recogen sus trastes, los guardan y colocan en la cocina, y algunos proceden a hacer su rutina de higiene dental. Por la tarde continúan trabajando para entregar los proyectos pactados con los clientes. A la hora de la salida algunos salen a su hora, si no tienen nada pendiente por realizar, aunque otros se quedan un poco más de tiempo si tienen un proyecto con fecha límite de entrega muy cercana.

3.3.5 Acotación de una observación.

Para terminar, me gustaría hacer una acotación a las observaciones. Durante el periodo en el cual estuve haciendo las observaciones y las entrevistas, el dueño y

director general de la agencia no se encontraba presente. Al parecer, había decidido tomarse unos días de descanso, ya que tenía otros proyectos a los cuales quería dedicarles un poco más de su tiempo. Sin embargo, previo al evento uno de los clientes de la agencia, una empresa farmacéutica, arribó un día a la oficina, más o menos a medio día. Esto causó un revuelo en toda la oficina, ya que tanto los ejecutivos como los directores, creativo y de diseño, querían platicar con él respecto de algunos proyectos que tenían en puerta y que querían conocer su opinión. En este momento el ambiente de la oficina se transforma, y se presenta como una tensa calma. A pesar de que el director sólo había pasado por ahí para recoger un objeto que había olvidado en la oficina, estuvo dispuesto a escuchar las necesidades de sus ejecutivos y directores, y a apoyarlos de la mejor manera posible con comentarios y críticas constructivas. Una vez que los ejecutivos y directores habían sido escuchados, el director se retiró de la oficina y el ambiente de trabajo se relajó nuevamente.

4. Análisis de resultados.

El presente apartado se divide en dos secciones, la primera hace referencia a la información recolectada durante la estadía en la organización, mientras que en la segunda se hace el análisis de dicha información y se presentan algunos resultados.

4.1 Trabajo de campo, observación no participante.

Durante esta parte del trabajo, el objetivo era observar cómo se desarrollan las actividades en el día a día de la organización. Aunque se presentarán estas observaciones por área y de manera lineal, el trabajo se realizó durante varios días, y se observó a cada una de las áreas en distintos momentos, también por el hecho de que la oficina está dividida en dos plantas y no se puede observar todo de una sola vez. El análisis de las observaciones se hará en el mismo orden en el que se presentaron en el apartado anterior, es decir, administración, cuentas, producción y diseño.

4.1.1 Administración.

El trabajo en el área de administración, en apariencia, es muy poco, ya que algunas de las funciones son desempeñadas por despachos externos, por ejemplo, contabilidad y legal. De tal forma que el trabajo realizado sólo se carga en ciertas épocas del mes. Algo que se pudo observar es el hecho de que, a pesar de que hay dos personas en el área de administración al momento de la observación, sólo una de ellas pertenece a ID creativa, la otra pertenece a Superfoto, otro negocio en que el dueño es socio, y que no forma parte de ID creativa.

La persona que me atendió en el área de administración fue muy amable al proporcionarme la información solicitada respecto al organigrama, procesos, y al presentarme con el personal para explicarles el motivo por el cual me encontraba yo esos días en la oficina. Siempre que solicité su apoyo, ella me atendió de la manera más atenta y servicial. Las dos auxiliares han establecido una relación cordial de trabajo, y también de amistad.

4.1.2 Ejecutivos de Cuenta.

Durante las observaciones del área de ejecutivos, la mayoría de las veces solo se encontraban dos de las tres personas del área. Como las ejecutivas trabajan de manera más independiente, algo que se observó es una aparente falta de comunicación entre ellas, ya que mientras laboraba, la persona más nueva en la agencia traía puestos sus audífonos. Sin embargo, como me lo comentó en la entrevista, ella le reporta a una de las ejecutivas senior, quien no se encontraba en la oficina por estar atendiendo el evento del cliente (la empresa farmacéutica), pero quien casi siempre estaba en la oficina, en el momento de la observación, era la otra ejecutiva. El hecho de usar el teléfono en lugar de la comunicación cara a cara puede deberse a que se trata de ser más eficientes, y el desplazarse de una oficina a otra puede no serlo.

La relación entre cuentas y producción, así como entre cuentas y diseño, es estrecha. En los días en los que se estuvo haciendo la observación, se iba a realizar

un evento de presentación de un producto nuevo de un cliente (una empresa farmacéutica), por lo que cuentas y producción estaban constantemente alineando sus objetivos, teniendo inclusive una capacitación con el personal que estuvo en el evento de presentación de este producto. Dicha capacitación estaba a cargo del área de producción, y el ejecutivo de cuenta estaba supervisando y aclarando dudas. En cuanto al área de diseño, cuentas tiene que comunicar constantemente las inquietudes del cliente al área de diseño, para que éstos desarrollen esa visión y se le pueda presentar al cliente un producto cercano a lo que el cliente pide. Muchas veces la interacción es directamente entre el ejecutivo y el diseñador, sin tener que pasar por el director de diseño o el director creativo.

4.1.3 Producción.

Durante el período de observación, el área de producción estuvo más ausente de la oficina, debido al evento de presentación del producto de la empresa farmacéutica. Como su nombre lo indica, el área de producción es la encargada de ejecutar todo el plan de trabajo, la elaboración de materiales, el montaje y la logística de los eventos que son desarrollados por la agencia. Es por ello por lo que el área de producción, cuándo estuvo presente en la oficina, se encontraban muy apurados resolviendo problemas, tanto con el cliente como con los proveedores que contratan para el desarrollo del evento. A pesar de tener conflictos con los proveedores, la comunicación con ellos siempre fue de lo más cordial, nunca hubo un mal gesto o una mala palabra que denostara el trabajo de los proveedores. Parte del trabajo que tiene que desarrollar el área de producción es coordinar al personal que va a estar presente durante el evento. Este personal fue convocado a las oficinas para tener

una capacitación con ellos, explicándoles donde iba a ser el evento, en qué iba a consistir, cuáles eran las dinámicas que se iban a presentar y cuál era el papel que cada uno de ellos iba a desempeñar durante todo el evento. A esta capacitación fueron citadas diez personas, de las cuales sólo llegaron ocho. Sin embargo, la persona de producción a cargo de esta capacitación confiaba mucho en que las personas que no llegaron desempeñarían un buen trabajo, ya que no era la primera vez que trabajaban con ellos. Durante los días en los que estuvo desarrollando el evento, no hubo ninguna persona del área de producción en la oficina.

4.1.4 Diseño.

El área de diseño es la más numerosa de todas, ya que cuentan con 7 personas dentro del área. El ambiente del área es bastante relajado, se observa una comunicación informal constante (hay muchas risas y bromas entre ellos). El área tiene varios proyectos en desarrollo al mismo tiempo, por lo que cada uno de los diseñadores se encuentra trabajando en el proyecto asignado. En un momento dado, un diseñador Senior. le comenta a su diseñador Junior. algo sobre el proyecto que están desarrollando, haciéndole observaciones y retroalimentando su trabajo, mientras que el diseñador Junior. acepta los consejos de su “jefe” y continúa laborando sin problemas. Como es un espacio abierto, todos los diseñadores pueden verse y hablarse entre sí, aunque esto no siempre suceda. Los directores, creativo y de diseño, al estar sentados del otro lado del espacio, pueden observar en todo momento lo que se está desarrollando.

Existe gran camaradería entre todos los colaboradores, se apoyan constantemente con ideas y sugerencias para mejorar sus proyectos. Algunos de ellos no solo son compañeros de trabajo, sino que también, fuera de la oficina, tienen una relación de amistad. Aun cuando hay conflictos, todos trabajan para apoyarse mutuamente y poder sacar el proyecto en tiempo y forma. En un momento, un diseñador Senior se levanta de su lugar y acude con el diseñador Junior para preguntarle por qué había usado una imagen en particular para ese proyecto que están desarrollando los dos. El diseñador Junior no entiende el porqué de la molestia, ya que él sólo había seguido las órdenes del diseñador Senior. Uno de sus compañeros interviene en la discusión, no para darle la razón a uno o a otro, si no para apoyar al diseñador Junior a completar el trabajo usando herramientas de trabajo que le eran desconocidas. De esta forma, no sólo ayudó a que la agencia cumpliera con el proyecto, sino que también le enseñó a su compañero el uso de nuevas herramientas de trabajo.

4.1.5 Acotación de la observación.

En cuanto a la acotación de la observación, la presencia del Dueño de la agencia en esos días causó gran revuelo. No es que se haya desentendido del todo, porque por ello es por lo que se presentó en la oficina para ver cómo iba todo lo relacionado con el proyecto del hotel. Lo que se pudo observar es que, tanto los directores, como las ejecutivas, en cuanto se enteraron de su presencia, lo buscaron para presentarle dudas sobre este y otros proyectos que estaban en marcha, tal vez buscando la aprobación del proyecto o la confirmación de que lo que se estaba desarrollando

estaba bien elaborado. El dueño se dio el tiempo de poder atenderlos y de aclarar todas sus inquietudes. Después de ello, las cosas se volvieron a tranquilizar.

4.2 Entrevistas con el personal.

En este apartado no se pretende exponer por completo todas las entrevistas realizadas al personal de la agencia, tampoco se pondrán todas las entrevistas como anexos, pero si se pondrán en los anexos un ejemplo de entrevista y la tabla en la que se vació la información de las entrevistas, para poder compararlas, y con la cual se realizó el presente análisis.

En un inicio, el objetivo era entrevistar a todo el personal de la agencia, lo cual resultó imposible ya que el área de producción estuvo ausente por el evento que tenían que realizar para su cliente. Por lo tanto, solo se realizaron 11 entrevistas, con el personal que se encontraba en la agencia, el área de administración, el área de diseño y el área de Ejecutivos de cuenta.

Algunos datos demográficos para considerar son:

- El promedio de edad de los colaboradores, si tomar en cuenta al director general ni al personal de intendencia es de 27 años.
- Todos los colaboradores cuentan con una licenciatura.
- El promedio de antigüedad del personal en la agencia es de tres años.
- La distribución de género en la agencia es de casi 50% ya que, de los 17 colaboradores, 9 son hombres y 8 mujeres.

Ahora bien, la entrevista tiene tres categorías para el análisis: la historia laboral, el compromiso organizacional y su percepción como Millennials. A continuación, se desarrollarán cada una de las categorías.

4.2.1 La historia dentro de la agencia.

La mayoría de los entrevistados concuerdan en que su ingreso a la agencia fue un proceso bastante sencillo, aunque algunas veces largo (entre tres y cuatro semanas). Todos los procesos consistían en tres entrevistas, en algunos de los casos, la primera fue con un consultor de RR.HH., la segunda con el jefe directo, y la tercera con el dueño. Al pasar las tres entrevistas eran candidatos para ingresar a la organización. El personal que tiene más antigüedad (arriba de un año) considera que su desarrollo profesional dentro de la organización ha sido bueno. El caso de los directores de Diseño y Creativo son particularmente demostrativos, ya que ambos son de los que tiene mayor antigüedad. El personal de la agencia reconoce su línea de reporte, aunque también saben que pueden acercarse al dueño si tienen alguna duda, en particular los del área de diseño. El personal de mayor antigüedad reconoce que el ambiente de trabajo en la agencia ha mejorado, sobre todo después de la desincorporación de la esposa del dueño, ya que mientras estuvo en la agencia se creó un ambiente muy tenso en todos, debido a que se involucraba en áreas de la agencia que no eran de su competencia, por lo que existían problemas entre ella y el dueño. El personal más reciente considera que la agencia es un buen lugar para trabajar, ya que le brinda ciertas libertades respecto al horario y a la vestimenta. Han mencionado que la agencia se está preocupando en mejorar sus procesos, eso incluye también el poder clarificar las funciones del

puesto, que en la mayoría de los casos no es homogéneo, sobre todo en el área de diseño. La existencia de un buen ambiente laboral ha permitido establecer una buena relación entre los colaboradores de la agencia, tanto dentro como fuera de la agencia. Ellos mismos mencionan que la comunicación entre las diferentes áreas de la agencia ha mejorado considerablemente a partir de que el dueño se ha preocupado por empoderar⁷ a su equipo de trabajo, en particular a los líderes de cada departamento. Reconoce la importancia de que no puede hacerse cargo de todo, como cuando inicio su negocio, y que tiene que poder confiar mucho más en las personas que están a su cargo para que el negocio crezca. El personal que tiene más tiempo comenta que, a pesar de ser una persona abierta y fácil de hablar, Víctor es una persona “compleja”, sin embargo, también reconocen que esa complejidad es la que les ha permitido desarrollar sus mejores proyectos.

4.2.2 El compromiso organizacional.

Cuando se aborda el tema del compromiso, la mayoría de los entrevistados mencionan que han estado comprometidos desde el inicio, aunque sus respuestas son muy diversas, ya que algunos mencionaron que estaban comprometidos con la agencia, otros mencionaron que, con el trabajo, otros con sus compañeros y unos más consigo mismos. Las razones son diversas, pero todas tienen algo en común: saben que su falta de compromiso o responsabilidad afecta el trabajo de los demás y la imagen de la agencia para con los clientes, por lo que también es un asunto de

⁷ El empoderamiento implica, entre otras cosas, el desarrollar, en una persona o equipo de trabajo, seguridad en ellos mismos y confianza en sus capacidades y en su potencial, así como la toma de consciencia sobre la importancia que sus acciones y decisiones tienen sobre su trabajo y sus subordinados. Lo que ha buscado el dueño en este tiempo es lograr que su equipo cercano de colaboradores sea lo más independiente posible para que él pueda dedicar sus esfuerzos a otras áreas del negocio, o a otros negocios.

ser responsable. En el caso del personal de nuevo ingreso su compromiso esta apenas en desarrollo, mientras que, en el personal con mayor antigüedad, se puede escuchar, mientras hablan, la fuerza del compromiso que tienen. De una u otra forma, también mencionan todos que Víctor fue, en última instancia, quien les brindó la oportunidad de integrarse a la agencia, por lo que, consciente o inconscientemente, se sienten agradecidos con Víctor por la oportunidad de tener un trabajo bien remunerado y con las facilidades que la agencia les ofrece. El compromiso en todos implica un esfuerzo adicional; de acuerdo con la filosofía de la agencia, mencionan el Feel the Power, como una fuerza motivadora a seguir con la agencia hasta el final. Por otra parte, también se mencionó en algunos casos, que la educación y los valores familiares también influyen en la forma en cómo se comprometen con su trabajo, con la agencia y con los demás.

4.2.3 Ellos como Millennials.

Resulta interesante al escuchar las entrevistas que todos, debido al rango de edad, son considerados como Generación “Y”, o Millennial, cuando surgía el término por primera vez todos asintieron con la cabeza. Sin embargo, cuando se les preguntaba de forma directa si se consideraban ellos como Millennials, ellos mismos mencionaban que la etiqueta de Millennial era algo que no creían compartir, pero, por otra parte, al continuar con la entrevista, se podía notar que, aunque no todas, si contaban con algunas características de las vistas en la literatura. Dentro de las características que ellos reconocen, y mencionan se encuentran las siguientes: la falta de compromiso o el compromiso con ellos mismos, la inmediatez para satisfacer sus necesidades, la falta de planeación a futuro, el no seguir las reglas,

el buscar reconocimiento, el acceso a la información de manera inmediata por ser nativos digitales, etc. Lo curioso es que, a pesar de conocer o reconocer estas características, todos mencionaron que ellos no se consideraban ese tipo de Millennials, ya que ellos son responsables, tienen un trabajo, tienen gastos que cubrir, planes que concretar, etc., por lo que ellos no se sentían representados por el estereotipo del Millennial.

Pero cuando se les pregunta de forma específica sobre algunos temas, como sus planes a futuro, su desarrollo personal y profesional o su estilo de vida, el tipo de respuesta es más bien apegada al estereotipo del Millennial. Muchos de ellos no tienen planes a mediano y largo plazo, el dinero que ganan es para ellos (solo cuatro están casados) y, por consiguiente, se lo gastan en darse sus lujos (conciertos, salidas, ropa, experiencias nuevas). Entonces lo que se puede observar es que, aunque ellos no se ven como representantes de la generación, el comportamiento y el discurso que manejan refleja otra cosa.

5. Conclusiones

Las siguientes reflexiones forman parte del análisis de la información recolectada en el trabajo de campo, a la luz de la teoría expuesta a lo largo de la tesis. Las reflexiones buscan dar una explicación al fenómeno del compromiso organizacional en la Generación “Y”, también conocidos como Millennials.

Para dar respuesta a uno de los objetivos de la tesis, el que tiene que ver con la forma en cuáles son las características de los pertenecientes a la Generación “Y”, al revisar las observaciones y las entrevistas, y a pesar de que los participantes reconocen que forman parte de la Generación “Y” (principalmente por el rango de edad), todos mencionaron que en realidad no se reconocen o consideran dentro del estereotipo del Millennial. Para poder compararlo, habría que recordar algunas de las características de los pertenecientes a esta generación y que presentamos en el marco teórico: En cuanto a los valores, nos encontramos con la diversión y el ocio, la tolerancia a la diversidad, la conciencia social y la amistad; en cuanto a las actitudes que demuestran encontramos que los resultados son más importantes que el proceso, hay que disfrutar el ahora, la organización del trabajo alrededor de la vida personal y no al revés, y el ¿Por qué debo de trabajar mi camino hacia la cima?; en cuanto al estilo de vida, se prefiere la inmediatez al largo plazo, el disfrute antes que el compromiso, no hay planeación financiera (muchos viven endeudados), se sigue viviendo en casa de los padres, el estilo de vida por sobre la etapa de vida, y el hecho de que los amigos son la nueva familia; por último, en cuanto a la

personalidad, son personas confiadas, cínicas, asertivas, demandantes, sociables, optimistas y de valores que los impulsan.

Además de las anteriores, los entrevistados mencionaron otras características, entre las que se encuentran el no ser tan cuadrado, el que tengan problemas con las reglas, la necesidad de tener control de su tiempo, buscan el reconocimiento y la satisfacción inmediata de sus necesidades, el ser despreocupados, el ser adaptables a los cambios rápidos de la vida y la sociedad, el acceso inmediato a información a través de internet, la falta de planeación de vida y carrera, interesados en el estatus, pero sobre todo, el no ser un "Godín"⁸ en el trabajo (Con todo lo que ello implique).

Resulta interesante el observar que, aunque rechacen abiertamente este tipo de comportamientos, cuando conversas con ellos se puede uno dar cuenta de que solo es en el discurso el hecho de que no se consideran Millennials, aunque en realidad su comportamiento y sus ideas hablan por sí mismos. La mayoría de los entrevistados, por ejemplo, no tiene planes a largo plazo (aunque muchos dicen que si tienen planes, ninguno platica cuáles son). Otros hablan de la necesidad de adquirir experiencias nuevas (mediante viajes, conciertos, actividades lúdicas, etc.), de comprar cosas para satisfacer ciertas necesidades.

La mayoría menciona la importancia que tiene su familia de origen para que ellos no se vivan como Millennials. Para ellos, los valores familiares inculcados en la infancia son los que los han llevado a considerar que el trabajo, de acuerdo con sus

⁸ El término "Godínez" o "Godín" es utilizado para referirse a los oficinistas que habitualmente trabajan de 9:00 a 18:00. También se usa para referirse a una persona asalariada, incluyendo burócratas.

padres y abuelos, es la única forma de alcanzar sus objetivos de vida. Sus padres cumplen con apoyarlos lo necesario para alcanzar sus metas. Otro aspecto para tener en cuenta es que todos los entrevistados poseen, más o menos, el mismo nivel socioeconómico, por lo que sus comportamientos, en cierta forma, son muy similares.

De acuerdo con otro objetivo planteado al inicio de la tesis, que tiene que ver con el conocer la perspectiva de los pertenecientes a la Generación “Y” respecto al trabajo y al compromiso organizacional, de acuerdo con el estereotipo planteado por ellos mismos, les cuesta comprometerse con el trabajo, por diversas razones, ya sea porque no tienen la libertad de emplear su tiempo como mejor les convenga, o porque se vive para trabajar y no al revés. Sin embargo, al revisar las entrevistas, se puede observar dos cosas: mientras que los entrevistados con poco tiempo en la organización se encuentra en un nivel de compromiso de continuidad (de acuerdo con el primer apartado del marco teórico), los que ya tienen más tiempo ya están en un nivel de compromiso normativo. Cabe hacer la aclaración de la importancia que tiene su historia laboral dentro de la agencia, ya que todos los entrevistados, sin importar el área a la que pertenecen, pasaron por un proceso de selección, en donde el dueño es quien tuvo la última palabra sobre la contratación. Los que tienen más tiempo en la agencia, en particular los directores de Creativo y de Diseño y las ejecutivas de cuenta, mencionan que, después de su ingreso, el contacto con el dueño era constante, además de que les dedicaba mucho de su tiempo en enseñarles sobre el trabajo que deben desempeñar.

Aunado a esto, también hay que considerar un aspecto importante de la cultura organizacional, los valores de la organización, el “FEEL THE POWER”, que todos los miembros de la organización deben de observar como pilares de su comportamiento dentro de la agencia. En el documento titulado ID INDA BOX, que se encuentra en el anexo B, menciona la forma en cómo se deben de vivir los valores dentro de la organización, y más aún, los comportamientos que espera que los colaboradores desarrollen durante sus actividades en la agencia. Es dentro de estos valores que menciona el tipo de compromiso que espera de parte de todos los integrantes de la agencia, como parte del power que deben demostrar; dicho compromiso es con el resultado final, sea cual fuere este. Este compromiso es reforzado por la idea de que deben de poner pasión en todo lo que se hace, que es parte de los comportamientos esperados cuando los colaboradores viven el valor del feel, de tal forma que es posible hablar de un compromiso con pasión.

En este sentido, los colaboradores se saben comprometidos, porque, de lo contrario, habría muchos problemas con todos los proyectos que lleva la agencia. Son ellos mismos los que establecen una relación entre compromiso y responsabilidad, ya que, si no son responsables desarrollando su parte del trabajo, afectan, de una forma u otra al trabajo de los demás. Entonces, el compromiso pasa de responsabilidad a la necesidad de cumplir con el trabajo encomendado.

Si bien lo mencionado anteriormente tiene que ver con la cultura de la agencia y los valores que viven los colaboradores, hay otros aspectos culturales que debemos de considerar, como el hecho de que la agencia en donde se encuentran laborando les brinda muchas libertades para desarrollar su trabajo, el que no se presenta como

una organización tradicional, en donde las normas y reglas son estrictas, las labores perfectamente establecidas y las funciones están determinadas. Por el contrario, la organización es extremadamente flexible, con muchas libertades y con un Dueño que, aunque perteneciente a otra generación (sería Generación "X") ha logrado comprometer a su equipo de trabajo de una forma poco esperada. Por lo que mencionan los entrevistados, están agradecidos con el dueño por la oportunidad brindada, pero también por el desarrollo profesional que han alcanzado de la mano del dueño.

Desde los estudios organizacionales el objeto de investigación siempre es la organización. Sin embargo, muchas veces obviamos que todas las organizaciones están compuestas por individuos, con cultura y valores diferentes, pero que, al formar parte de la organización, comparten marcos de referencia similares, cultura y valores organizacionales, que llevan a la cohesión de los miembros y construyen socialmente la realidad de la organización.

Es por ello por lo que, ante las evidencias obtenidas por el trabajo de campo, y mediante el uso del razonamiento abductivo, surge una nueva pregunta, ¿El compromiso que siente el personal de la agencia no será hacia una sola persona? ¿Y si esa persona ha influido a todo el personal de la organización, como el dueño de la agencia? Resulta interesante el observar cuando el dueño va de visita a la organización que su sola presencia hace que las cosas se muevan mucho más rápido. Pero al mismo tiempo se ve como el personal, empoderado por el dueño, es capaz de tomar el control de la agencia mientras está ausente. De esta forma, ya no es "tan necesaria" la presencia del dueño para que la agencia siga trabajando de

forma habitual. El compromiso se siente más fuerte cuando no está el dueño que cuando está involucrado directamente.

¿Cómo logro el dueño ese nivel de compromiso en el personal de la agencia? Lo que se puede inferir es que tiene que ver, en primera instancia con la necesidad de mejorar proceso y procedimientos en la organización. Pero más allá de ello, para conseguir que su personal se comprometa con la agencia, el dueño tuvo que alejarse del rol de jefe (rol preponderante en las personas pertenecientes a la generación "X") y pasar a convertirse en un líder. Resulta interesante observar que el compromiso que adopta el personal con el dueño, aun el de nuevo ingreso, es un compromiso normativo, que como se vio en el capítulo correspondiente, es aquel que surge de la sensación de decir que está en deuda con la organización, o en este caso, con el dueño, ya que es él, en última instancia, quien autoriza su ingreso a la organización. Posteriormente, al involucrarse en la organización, los colaboradores trasladan ese compromiso de la figura del dueño a la propia organización.

Todo esto pudiera no ser posible si el dueño no tuviera las habilidades de liderazgo necesarias. En este sentido, lo que se pudo observar, de acuerdo con lo expresado por los colaboradores, es que el dueño de la agencia ejerce un estilo de liderazgo situacional, es decir, no es un estilo rígido de liderazgo, sino que de acuerdo con el momento y a las circunstancias, modifica su propio comportamiento. Es por ello que, después de revisar varios modelos de liderazgo, el que más se adecua es el propuesto por Hersey y Blanchard (1998), y que se expone brevemente a continuación.

El Liderazgo situacional se fundamenta en la interacción de tres condiciones importantes: el grado de conducción y dirección que ofrece el líder (referente al comportamiento esperado para ejecutar una tarea), el grado del apoyo social y emocional que brinda el líder (referente al comportamiento del líder para con sus seguidores), y el nivel de preparación que muestran los seguidores para desarrollar una tarea o cumplir un objetivo. Cabe decir que “el Liderazgo situacional es un modelo, no una teoría; sus conceptos, métodos, actos y resultados se basan en metodologías probadas que son prácticas y fáciles de aplicar” (Hersey y Blanchard, 1998, p.190). Los autores se dan a la tarea de definir los estilos de liderazgo basándose primero en dos de las condiciones necesarias: el comportamiento de tarea, y el comportamiento de relación. Si esto se coloca dentro de una gráfica, el modelo se va formando de acuerdo con la siguiente figura.

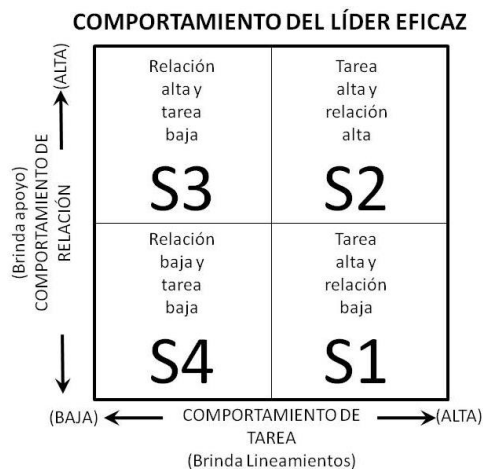


Figura 4 Fuente: Adaptado de Paul Hersey, Situational Selling. Escondido, Calif. Center for Leadership Studies, 1985, p.20. (Hersey y Blanchard, 1998, p. 192)

Se puede observar cada uno de estos estilos en la siguiente tabla:

Tabla 16
Estilos de Liderazgo.

Estilos básicos de Liderazgo
Estilo 1 (S1). Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.
Estilo 2 (S2). Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.
Estilo 3 (S3). Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.
Estilo 4 (S4). Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio.

Hersey y Blanchard (199, p. 191)

De igual manera, se puede observar el nivel de preparación del seguidor en la siguiente tabla:

Tabla 17
Preparación de los seguidores.

Nivel de preparación	Combinación 1	Combinación 2
Nivel 1 (R1).	Incapaz e indispuesto.	Incapaz e Inseguro.
Nivel 2 (R2).	Incapaz pero dispuesto.	Incapaz pero confiado.
Nivel 3 (R3).	Capaz pero indispuesto.	Capaz pero inseguro.
Nivel 4 (R4).	Capaz y dispuesto.	Capaz y confiado.

Hersey y Blanchard (1998, p.195)

Una vez definidos los niveles que pueden tener los seguidores, se puede observar algunos comportamientos, con la finalidad de ayudar a distinguir en qué nivel de

preparación se encuentran y poder elegir el estilo de liderazgo adecuado, tanto para ese nivel de preparación como para el tipo de tarea y de relación que se requiere.

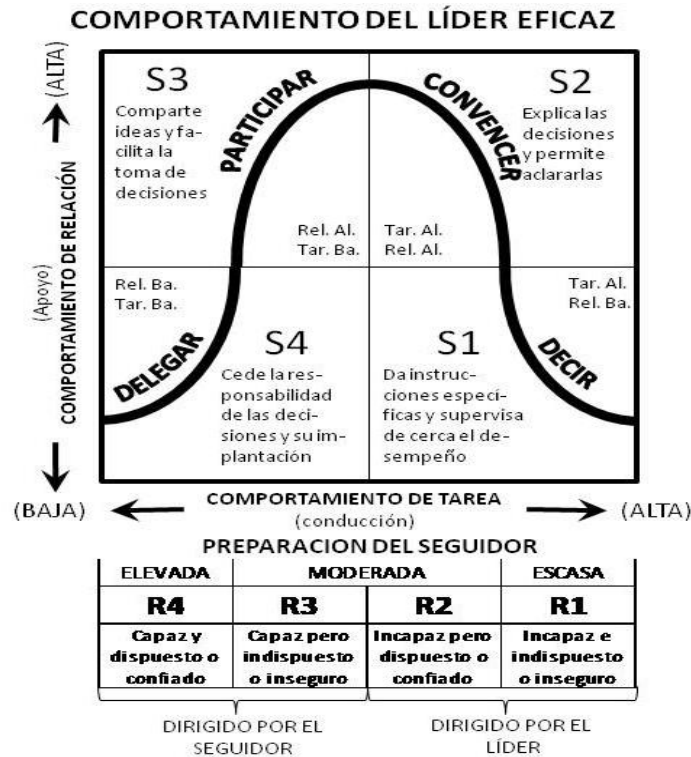


Figura 5 Fuente: Adaptado de Paul Hersey, Situational Selling. Escondido, Calif. Center for Leadership Studies, 1985, p.19. (Hersey y Blanchard, 1998: 200)

Se puede observar, existe una concordancia entre el estilo de liderazgo y el nivel de preparación. Estos estilos son: decir, convencer, participar y delegar. En este entendido, la propuesta del estilo apropiado que ofrecen los autores está basada en la probabilidad de éxito más alta, quedando de la siguiente manera (alta probabilidad de éxito - izquierda, baja probabilidad de éxito - derecha): R1: S1, S2, S3 y S4; R2: S2, S1, S3 y S4; R3: S3, S2, S4 y S1; R4: S4, S3, S2 y S1.

En la siguiente figura se puede observar el modelo ampliado del Liderazgo Situacional.

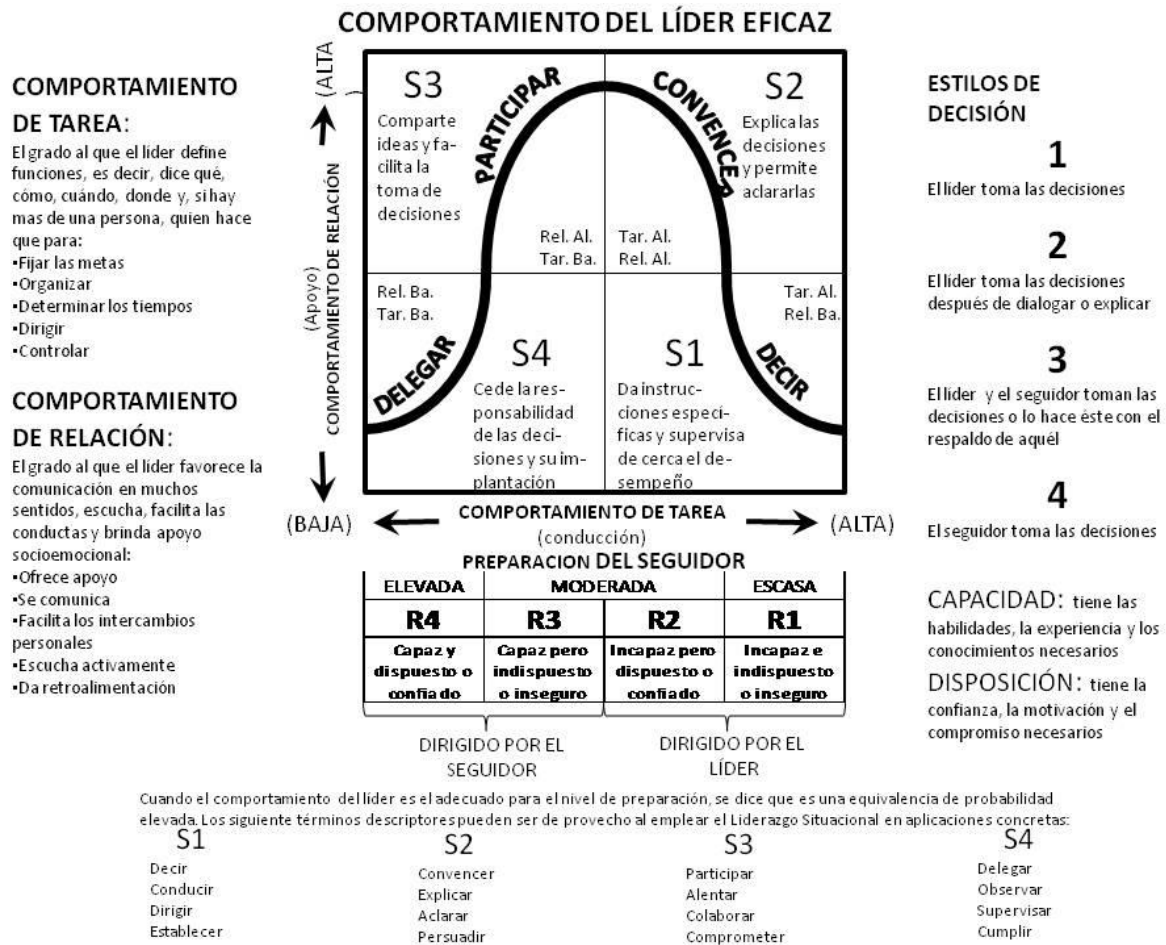


Figura 6 Fuente: Paul Hersey, Situational Selling. Escondido, Calif. Center for Leadership Studies, 1985, p.35. (Hersey y Blanchard, 1998: 208)

Para finalizar, y considerando que el objetivo de la tesis es que se pueda desarrollar el compromiso organizacional dentro de los miembros de la Generación “Y”, se plantea lo siguiente:

1. A pesar de que la agencia pertenece, y está dirigida por una persona perteneciente a la Generación "X", de acuerdo con lo mencionado por los colaboradores, existe un ambiente de trabajo favorable.
2. Para empezar a generar el compromiso dentro de los colaboradores de esta generación, se detectaron tres aspectos fundamentales: el primero es la libertad de acción, para la autodeterminación de la mejor manera para cumplir con sus obligaciones; el segundo va en el mismo sentido del primero, y es el empoderamiento que les da el dueño de la organización, lo que les brinda seguridad y confianza en sus capacidades; y el tercer factor complementa al segundo, y esto es el acompañamiento que hace el dueño de sus colaboradores.
3. De acuerdo con el estudio de caso, los resultados obtenidos por la investigación son exclusivos de la organización estudiada, por lo que no se puede generalizar a otras organizaciones, aunque sean muy similares. En este sentido, el compromiso del personal de la agencia es, en primera instancia con el dueño, al cual tienen también en alta estima y le están agradecidos por la oportunidad laboral, y en segundo lugar con la propia agencia, ya que les ha permitido alcanzar objetivos y metas, tanto personales como profesionales.
4. Por lo expuesto en los puntos anteriores, el compromiso del personal con el dueño de la agencia puede estar cimentado en un estilo de liderazgo situacional en particular, en este caso pudiera ser un estilo S4, es decir, delegar. Sin embargo, la ventaja del modelo de liderazgo situacional es esa, que depende de la situación, el líder puede modificar su estilo para adecuarse

a las circunstancias. Es debido a esto que el estilo del dueño ha sido desarrollado a lo largo de los años, cuando el dueño enfocaba sus esfuerzos en lograr que la agencia alcanzara los objetivos propuestos. En un inicio, el dueño controlaba todo lo que sucedía en la agencia, desde las juntas con los clientes hasta la producción del material visual. Con el paso de los años, y conforme fue entrenando a su personal, poco a poco fue delegándoles responsabilidad, dándoles libertad en el desarrollo de sus actividades. Es esta libertad lo que les ha generado el compromiso en cada uno de ellos.

5. Continuando con la reflexión anterior, la agencia, representada por el dueño, ha logrado generar compromiso con sus colaboradores, debido a todas las condiciones imperantes en la misma. (Haciendo referencia a los factores de la libertad de acción, el empoderamiento y el acompañamiento)
6. Otros factores importantes para consolidar el compromiso organizacional serían los siguientes: el trabajo por proyectos con claridad en los objetivos, alcances y fechas límite de entrega; respeto del tiempo personal; la tolerancia a sus formas de expresión social; pero, sobre todo, el ser escuchados. Estos factores podrían ser alicientes para el establecimiento de un compromiso organizacional fuerte.

Si bien, la teoría menciona que el compromiso se da solo entre la organización y el individuo, el trabajo en el campo refleja otra cosa. El compromiso organizacional se puede dar entre individuos que se encuentran relacionados dentro del ámbito laboral, lo cual puede hacer que los colaboradores estén comprometidos, aparentemente, con la organización, cuando en realidad están comprometidos, con

un miembro de la propia organización, lo cual puede ser el inicio de la generación de un verdadero compromiso organizacional.

Como una propuesta de un futuro desarrollo de estudio, resultaría interesante el poder determinar si hay un estilo de liderazgo que permita a los gerentes y directores de las organizaciones a incorporar de mejor manera a los pertenecientes a la Generación “Y” al ámbito laboral. Aunque en este caso, se observó que el mejor estilo de liderazgo del dueño es el S4 (delegar), puede ser que se sientan más cómodos con el estilo S3 (participar), ya que el ser o sentirse responsables del desarrollo del trabajo por parte de los pertenecientes a la generación “Y” es algo que pueden, o no, estar dispuestos a tomar. En el mismo sentido, también se podría investigar el modelo de organización del trabajo como una variable que permita una mejor integración de los pertenecientes a esta generación al ámbito laboral.

Para finalizar, una última reflexión. Si bien el estudio de la Generación “Y” se ha desarrollado principalmente en el campo de la mercadotecnia y la publicidad, no debemos de olvidar que ellos también forman parte de la fuerza de trabajo, y es de vital importancia el conocer su comportamiento como trabajadores y el lograr establecer relaciones laborales duraderas, sobre todo en los tiempos actuales tan llenos de incertidumbre, en donde las fuentes de trabajo escasean y el personal capacitado es cada vez menos.

Es por ello por lo que el estudio del compromiso organizacional se vuelve importante, ya que, en este tiempo de pandemia, las organizaciones dependen del apoyo de sus colaboradores para poder mantenerse activas. En muchos de los

casos, los colaboradores, si tienen forjado el compromiso con la organización, pueden hacer algunos sacrificios para poder mantener su fuente de ingresos. En caso contrario, debido a la falta de compromiso, son los mismos colaboradores los que pueden llevar a la organización a cerrar sus puertas de manera definitiva.

En la actualidad hay muchos casos que sirven de ejemplo de ello, ya que existen organizaciones que, para seguir operando, pidieron a sus colaboradores el apoyo para reducirles el sueldo, de manera temporal, con el objeto de que ese ahorro fuera, directamente, a fortalecer la economía de la organización⁹. Y las organizaciones, en respuesta, buscan apoyar a sus colaboradores. Como mencione en un apartado anterior, esto se debe, principalmente, a que las organizaciones son, sobre todo, la sinergia de todos los individuos que laboran por y para ella. Esta reciprocidad no podría ser posible sin el compromiso organizacional.

Por otra parte, están las organizaciones que, sin acercarse a sus colaboradores, decidieron de forma arbitraria la reducción de sueldo de todos sus miembros. El resultado... muchas de ellas tienen problemas para mantenerse, debido a que los colaboradores dejaron de sentirse comprometidos, por lo que empezaron a buscar nuevas oportunidades laborales. En este sentido, el compromiso es nulo por ambas partes.

⁹ En mi caso, la empresa en la que trabaja mi esposa les pidió a los colaboradores, a partir de cierto nivel (Gerencias para arriba), la posibilidad de “donar” parte de su salario como aportación voluntaria. El descuento sería solo por tres meses, y podía ser del 10, 15 o 20 % según las posibilidades de cada uno. Lo interesante es que, debido a que todos los colaboradores estaban comprometidos con su organización, incluyendo algunos que pertenecen a niveles más abajo del solicitado, muchos de ellos hicieron su “donación” para mantener a la organización a Flote. Actualmente, la organización está laborando de manera “Normal”, y se les ha informado a todos los colaboradores que apoyaron esos tres meses a su empresa que, debido a los resultados obtenidos, se les haría la devolución de su donativo.

Bibliografía

- Ababneh, Omar, 2015. The Meaning and Measurement of Employee Engagement: A Review of the Literature. En New Zealand Journal of Human Resources Management, Volume 15, Issue 1. Pp. 1-35
- Aguayo, Pablo (2011). La teoría de la abducción de Peirce: lógica, metodología e instinto. Ideas y Valores, número 145. ISSN 0120-0062. Bogotá, Colombia. pp. 33 - 53
- Alvesson, Mats y Dan Karreman, 2000, Varieties of discourse: On the study of organization through discourse analysis, en Human Relations, 53(9) pp. 1125-1149
- Alvesson, Mats y Per Olof Berg (1992). Corporate culture and organizational symbolism, Berlin: de Gruyter. pp 61-92.
- Alvesson, Mats. 2002. Understanding Organizational Culture. Sage Publications Ltd.
- Behrens, J. T., y Yu, C. H. (2003). Exploratory data analysis. En John A. Schinka & Wayne F. Velicer (Eds.). Handbook of psychology Vol. 2: Research methods in psychology (pp. 33-64). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Berger, Peter y Thomas Luckmann (2003). La construcción social de la realidad. Amorrortu Editores, Buenos Aires pp.34-62
- Bonorino, Pablo (1993) "Sobre la abducción". Doxa. N. 14. ISSN 0214-8876, pp. 207-241

- Corbin, Juliet (2016) La investigación en la teoría fundamentada como un medio para generar conocimiento profesional. En Bénard, Silvia. (coordinadora) La teoría fundamentada: una metodología cualitativa. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Primera edición. México. pp. 13-54
- Cuesta Eduardo, et al. (2009). "La nueva generación y el trabajo". Recuperado de http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/La_Nueva_Generacion_Miilenials_y_el_Trabajo.pdf el día 15 de julio de 2014
- Deal, E. Terréense y Alan A. Kennedy (1985). Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional. Fondo Educativo Interamericano, México, pp. 3-39.
- De la Torre, Gemma, et al. (2016) "Teoría Fundamentada o Grounded Theory". Recuperado de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2016/01/Teoriafundamentada.-Una-sintesis.-pdf.pdf> el día 12 de agosto de 2019
- DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell (1983) "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", en American Sociological Review, vol. 48, núm 2. pp. 147-160.
- Duarte, Antonio (2015). La abducción: una aproximación dialógica. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, 14 (4): 532-550.
- Geertz, Clifford (2005). La interpretación de las culturas, Editorial Gedisa, Barcelona, pp. 19-59

- Gergen, Kenneth y Mary Gergen. 2011. Reflexiones sobre la construcción social. Paidós. Madrid, España.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2009) Organizations: behavior, structure, processes (13th. Edition). Singapore: Mc Graw Hill.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The discovery of Grounded theory: Strategies for qualitative research. New York: Aldine Publishing.
- Goldman Sachs (2015). Millennials, coming of age. Recuperado de <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/outlook/millennials/> el día 24 de abril de 2016
- Hersey, Paul y Kenneth Blanchard. 1998. Administración del Comportamiento Organizacional. 7ª Edición, Prentice Hall. México.
- Kahn, William A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal; Vol. 33, No. 4. Pp. 692-724.
- Kiniki, A. y Kreitner, R. (2003) Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. México: Mc Graw Hill.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. y Truss K. (2008) Employee Engagement: A Literature Review. Working paper Series No. 19. Kingston Bussiness School.

- Macey William y Benjamin Schneider (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30. Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Marshak, Robert y David Grant, 2008, Organizational Discourse and New Organization Development Practices, *British Journal of Management*, Vol. 19, pp. S7-S19
- Martin, Joanne (1992) *Cultures in organizations. Three perspectives*, New York: Oxford University Press, pp. 3-21.
- Martin, Joanne, Peter Frost y Olivia O'Neill. Organizational Culture. Beyond Struggles for Intellectual Dominance. En Clegg, Stewart, Cynthia Hardy, Thomas Lawrence y Walter Nord. 2006. *The SAGE Handbook of Organization Studies*. 2nd. Edition. Sage Publications. UK.
- Martin, Joanne. 2001. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. SAGE Publications, Inc
- McCrindle, Mark y Emily Wolfinger. 2010. *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations*. University of New South Wales Press.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, (1), 61–89.
- Miroshnik, V. (2013). *Organizational Culture and Commitment. Transmission in Multinationals*. Palgrave Macmillan.

- Nkomo Stella y Marcus Steward (2006), "Diverse Identities in Organization", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, Handbook of Organizational Studies, 2° edition, Sage, Londres, pp. 520-540.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009) Comportamiento organizacional (13a. Edición). México: Pearson Educación.
- Ruiz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. Revista de Estudios Empresariales. No. 1, 67 - 86
- Schein, Edgar H (1997). Organizational culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 3-27
- Schein, Edgar H. (2009) The Corporate Culture Survival Guide (J-B Warren Bennis Series). New and rev. ed. Jossey-Bass, San Francisco CA.
- Searle, John. 1997. La construcción de la realidad social. Paidós. Barcelona, España.
- Singh, Pritam, et al. (2012) "Millennials and the Workplace. Challenges for Architecting the Organizations of Tomorrow. SAGE Publications Pvt. Ltd
- Smircich, Linda (1983) "Concepts of culture and organizational analysis", en Administrative Science Quarterly, Vol. 28, Núm. 3., págs. 339-358.
- Soler, Fernando (2012). Razonamiento abductivo en lógica clásica. Cuadernos de lógica, epistemología y lenguaje. Vol. 2. College Publications. London.

Stake, R. E. (1999) Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata. Segunda edición. Madrid.

Strauss, Anselm y Juliet Corbin (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia. Primera edición. Colombia

Tolbert, Pamela y Lynne G. Zucker (1996) "The institutionalization of institutional theory", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, Handbook of Organization Studies, Sage, Londres, pp. 175-190.

Yin, R.K. (2003). Case Study Research: Design and Methods, 3a. Ed. California: Sage.

Zalpa, Genaro (2016) Teoría y teoría fundamentada. En Bénard, Silvia. (coordinadora) La teoría fundamentada: una metodología cualitativa. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Primera edición. México. pp. 95-103

ANEXOS

Anexo A.

Ejemplo de entrevista realizada al personal de la agencia ID Creativa, con fecha del 23 de Abril de 2019. Esta fue la primera entrevista realizada, por lo que considero que es un buen ejemplo del trabajo realizado en las otras entrevistas.

Inicio de entrevista.

Entrevistador: Como comentamos desde un inicio, el motivo es puramente académico, estoy estudiando un doctorado en estudios organizacionales y Víctor me abrió las puertas de la agencia para poder venir a hacer mi trabajo de campo.

Respondiente: OK.

E: Toda esta información va a ser manejada de manera confidencial.

R: OK.

E: El único que va a tener acceso a la información soy yo, es mi equipo para que no haya ninguna duda, de cualquier manera, si tienes alguna duda o pregunta al terminar me comentas. ¿Entonces, comenzamos por el nombre completo?

R: M. J. R. B.

E: ¿Edad?

R: 27 años.

E: ¿Y tu puesto en la empresa es...?

R: Auxiliar administrativo.

E: ¿Cuánto tiempo tienes aquí en la agencia?

R: Voy a cumplir, tengo 2 años 4 meses.

E: Cuéntame, ¿Cómo fue tu ingreso a la empresa?

R: Mi ingreso. Mi hermano es contador, y es el que trabaja en el despacho de los que a nosotros nos llevan la contabilidad, no es nuestro contador directo, pero trabaja dentro del despacho. Entonces has de cuenta que él le dijo, o sea se enteró que alguien estaba buscando chica, entonces me dijo – oye, te voy a dar, en el despacho que lleva Luis, en la agencia que lleva Luis pues están buscando una chica – como yo estaba estudiando me dijo entonces que están buscando a una chica de medio tiempo. Yo te puedo conseguir una cita y ya de ahí depende tu si quieres o no y si te quedas, ¿no? Yo dije ok, ya vine y le dije a Gaby, Gaby dijo mientras venga recomendada del despacho de ellos yo no... porque creo que la chica anterior también era recomendada de ellos o trabajaba de ellos, no lo sé, pero también viene de ahí. Entonces ya hablamos y ya no fui de medio tiempo, ya fue de tiempo completo porque yo estudiaba solamente fines de semana, entonces se prestaba completamente a los horarios de mi escuela, entonces ya me dijo preferible mejor de tiempo completo y ya. Así fue como ingrese pues.

E: Ok. Y como ha sido tu estancia estos dos años aquí en la agencia.

R: Llena de aprendizaje, porque en realidad pues yo no conocía el área, sabes, estaba estudiando, pero era mi primer trabajo relacionado a que yo soy

administradora, entonces era completamente como yo vengo a ver, completamente a aprender. Entonces pues ahorita no lo sé todo al 100%, pero yo creo que si estoy más del 50%.

E: Obviamente esto ha reforzado todo lo que viste en tus estudios ¿no?

R: Si, completamente.

E: Ok. Tu ¿A quién le reportas?

R: A Gaby.

E: ¿Y tus funciones generales?

R: Yo llevo el flujo de efectivo, que es conciliación de bancos, todo lo que sale de la cuenta yo lo tengo que rolar. Cuentas por pagar. Facturación. Y todo lo interno de la oficina, o sea, mantenimiento, y este año empecé, aparte de eso, con nóminas, con lo de órdenes de compra, has de cuenta que todos los de producción no pueden autorizar algo si no lleva orden de compra, entonces nosotros revisamos las órdenes de compra. Este año fue como esas dos cosas, nómina y órdenes de compra.

E: Ok. ¿Y tu relación con Gaby como ha sido?

R: Buena, es mucho trabajo en equipo. Es que es buena, pero por ejemplo ella ya casi no está en la oficina porque tiene mucho que ver lo de su otro negocio. Ella ahorita está como administración, pero está enfocada en mi Superfoto, que es las fotocabinas, entonces pues cuando viene aquí es como mi oportunidad de agarrarla y decirle oye, tenemos este pendiente así, así, así, así, pero en realidad pues casi no.

E: Ahorita más bien has estado navegando sola.

R: Aja, sí.

E: ¿Qué apoyo has tenido de parte de Gaby justamente para el desarrollo de tu trabajo? Cuando esta, digo.

R: Bueno, o sea, si y no, por lo mismo, que como trae muchas cosas cuando ella llega es como que entra a junta completamente, entonces, te digo, tengo que estarla buscando como dame diez minutos para en esos diez minutos decirte todo, pero aun así, por ejemplo si tengo como un pendiente, estoy en el teléfono con ella y todo el tiempo esta, o sea, no es como que diga me desaparezco tres días y no te...

E: No te hago caso.

R: No, no, no, o sea si esta, como que, si le contesto o le pregunto si esta super al pendiente.

E: Obviamente al estar a cargo de todo lo que es interno pues tienes relación con toda la empresa, ¿Cómo ha sido esa relación con todos los compañeros de trabajo?

R: Pues es que, es buena con todos, pero no sé si es nuestra área, pero por ejemplo nosotros siempre estamos encerrados, nunca salimos. No es como cuentas que tiene que estar bajando todo el tiempo con diseño y preguntando y así. Nosotros literal, casi casi es hasta que llega a nuestra desta y nos tocan y nos dicen, oye ocupo esto, oye me das esto, así es como más...

E: Mas bien es netamente una relación más de tipo profesional que una relación de tipo personal, o sea no hay tanta convivencia.

R: Si, si, no.

E: ¿Y cómo ha sido el clima de la organización?, el ambiente de la organización en general.

R: Bueno, me siento, pues es que en general es como que todos somos de la edad, o sea la mayoría, entonces eso ayuda mucho pues, o sea, no hay como grupitos, no hay como que los de allá y los de acá, no en realidad como que nuestro único tiempo que podemos tener es como en la comida y todos nos llevamos bien. O sea, no hay como...

E: O sea no hay de que me voy a comer hoy con este grupito, sino hay vamos a comer.

R: Aja.

E: ¿Y la relación con Víctor?

R: No tengo tanta relación porque lo veo directamente con Gaby, pero, cuando esta, pues solo es como profesional, o sea, llega, me pide algo y se lo doy, sabes, pero no convivo con él en la parte de platica, o que yo le reporte algo a él directamente, no, todo es a través de Gaby.

E: Lo que yo estoy investigando justamente tiene que ver con el compromiso de las personas con el trabajo, entonces, algo que me llama la atención o que estoy tratando de dilucidar muchas veces es con quien estamos comprometidos cuando estamos trabajando, ¿No?, por ejemplo, puedes estar comprometido con tu trabajo, tal cual, justamente tú me dijiste estoy aprendiendo, entonces pues estas enfocada

a aprender lo más que se pueda. O puedes estar comprometida con algún proyecto en particular, ay este proyecto me gusto, entonces como que les brindamos las herramientas, los apoyamos, estamos ahí. O inclusive estar comprometido, por ejemplo, con Gaby, como tu jefa, porque ella es la que ve por ti, la que esta, entonces, digo, tú a este nivel, con quien o como te sientes comprometida con la organización.

R: Yo creo que con mi trabajo.

E: ¿Con tu trabajo? ¿Por qué?

R: O sea, con mi trabajo, porque, por ejemplo, yo trato, por ejemplo, yo soy de archivos, de muchos archivos o muchos formatos, entonces por ejemplo mi formato trato de que lo tengo que actualizar cada lunes, entonces soy disciplinada en que, por ejemplo, ya es jueves, viernes y a lo mejor ya le voy avanzando, pero soy como más cuadrada en el aspecto no tanto, bueno yo pienso que no tanto con Gaby de que, ahh le tengo que entregar esto, más bien hay veces que no le entrego y le digo no puedo porque tengo esto, esto , esto y esto, porque no me gusta como saltarme, sabes, yo tengo mis días, o sea el lunes hago esto, el martes hago esto y miércoles esto, entonces si me atraso un día, entonces hay veces que le digo no puedo entregarte tal pero por esto y esto, pero no me gusta como bueno, me cambio a esto para entregarle, es como yo seguir mis días y que no se me pase, por eso siento que es más hacia mi trabajo.

E: Siguiendo con el compromiso, primero estas comprometida con tu trabajo.

R: Aja.

E: Y, en segundo lugar, podríamos hablar de estar comprometida con la agencia, con Gaby o nada más con tu trabajo.

R: No, con la agencia.

E: En qué sentido, o sea ¿Cómo sientes ese compromiso con la agencia?

R: Pues es que mira, por ejemplo, yo siento el compromiso con la agencia en esta parte de por ejemplo, nosotros todo el tiempo tenemos proyectos, entonces todo el tiempo tenemos que estar, nuestra área, viendo números, o sea viene tal proyecto, entonces ya tenemos que estar viendo de que estamos hablando, cuánto dinero, cuanto nos va a entrar, cuanto tiene que salir, todo lo que debemos, todo lo que tenemos pendiente, entonces, si yo no tengo mis cosas listas, no tengo números para ver de qué cantidad viene el proyecto, si me explico, si no estamos nosotros al 100% en esa parte, entonces pues si puede venir, o sea, como les decimos si podemos o no podemos. O si no vamos a poder, entonces hay que tocarle a Víctor, o sea si podemos, pero, mira, quedaremos cortos en esto y esto y esto. Entonces es como esta parte de nosotras hacerlo bien, tener como siempre actualizado, siempre como todo en orden para, entonces cuando venga ya sepamos como estamos, si me explico, que la esta financiera de la empresa pues este saludable, que no sea como que debemos.

E: Retomando un poquito lo que dijiste hace ratito de que todos son más o menos de la misma edad, ¿Qué tanto has escuchado de la generación a la que pertenecen?

R: ¿Que somos Millennials?

E. Ándale.

R: Es que, por ejemplo, aquí ellos lo usan mucho "Ahh eres Millennial". Es que nosotros somos más como no tan cuadrados, o sea, si cuadrados, pero no tanto, o sea, ya sabemos lo que tenemos que hacer, sabes, no nos gustan tanto las reglas, por ejemplo, hace unos meses platicamos, tenemos un código de vestimenta pero para verano, pero en general somos libres de venir como queramos, entonces cuando hablábamos de eso decían, no pues que vamos a ponernos uniforme, y nosotros es como ¿Cómo uniforme? Sabes, es como hay no, vamos a parecer una empresa super Godín, y así. Entonces esas cosas como no. Tenemos como la oportunidad de hacer Home Office, entonces eso es como para nosotros de, mientras entreguemos, no importa que hagamos Home Office, mientras cumplamos, ya lo sabemos hacer, no que nos estén ahí como correteando, o que nos tengan que decir diario entrega esto, así, sabes, entonces somos como más, nos gusta ser un poquito más libres en tiempo, en que nosotros hagamos también como participes de que tengamos que dar opiniones, que nos consideren dentro de, este, que más puede ser esta parte de Millennials. Pues yo creo que eso, no nos gustan tanto las reglas.

E: Básicamente.

R: Aja.

E: Sin embargo, hablas de algo muy interesante que es esta parte, y que va de la mano con el compromiso, de la responsabilidad de que mientras yo cumpla con mis funciones, con mi trabajo, no tienes por qué estar encima de mí, porque eso es algo

que justamente es una de las quejas en general que hay de los Millennials. Y aquí viene la otra parte, me parece que el ambiente de la agencia, o el estatus de la agencia, también les permite eso, no es como bien lo decías, no es un trabajo de Godín como tal, yo he visto pasar aquí a los de otra oficina que se llama Maar, que pasan todas uniformadas, entonces, bueno, está bien, ese es otro estilo de trabajo, ¿No? Que justamente hablando del uniforme, dices no pues es que uniforme, espérate, o sea, mejor, si respetamos ciertas normas, ciertos códigos, algunos si por seguridad, ¿No?, y otros, pues yo me acuerdo que trabajando en despacho Velázquez, que es una de colocación aquí en Querétaro, entonces, algo que si nos decía Jesús Velázquez era que necesitábamos tener un código de vestimenta y lo único que les pido, por ejemplo a las mujeres, es que en verano, así haga mucho calor no puedes traer zapato abierto, porque de repente hay que ir a la planta del cliente, y es por seguridad. Pero por lo general si éramos un poquito más... siendo todos de otra generación, estamos hablando de hace diez años, pues era un poquito más fácil seguir el código. ¿Y cómo Millennial? Justamente y hablando ya como Millennial, cuáles son tus preocupaciones, tus sueños, como ves tu desarrollo profesional, tu desarrollo personal en el corto y mediano plazo, un poquitito para tratar de entender cuál es la visión que también como Millennial tienen y como esa visión luego encaja en un ambiente de trabajo como este, que es un poco más permisivo que otros.

R: Pues mira, yo creo que ahorita, yo por ejemplo no tengo hijos, y mi estilo de vida que busco ahorita es ganar experiencias, ganar experiencias desde un concierto, ganar experiencias desde voy a probar esto nuevo, porque me gusta, porque puedo

y porque lo puedo hacer ahorita, voy a viajar, voy a planear mis vacaciones del próximo... o sea por ejemplo, mi vida de ahorita es eso, ya que paso el puente ya busque que hacer, entonces ya estoy buscando que hacer en mi próximo puente, ya estoy buscando este fin de semana que voy a viajar, me voy a la huasteca potosina, entonces mis fines de semana son eso, disfrutar ahorita mi dinero en ganar experiencias, es como lo más enriquecido que tengo, como desde ir al cine y probar si te gusta el 4D, y decir hay es una experiencia diferente, hasta me voy a viajar y me voy a ir en casa de campaña, o vamos a ir a planear el próximo viaje, que a lo mejor ya va a ser más largo, eso es como ahorita lo que yo busco, lo que a mí me gusta. Y yo por ejemplo soy fan de los tenis, entonces yo ya estoy buscando, te lo juro, en la próxima quincena que tenis voy a elegir. Entonces esta quincena ya cumplí ya tengo la meta de cada quincena, porque a nosotros nos pagan por mes, entonces, por ejemplo, cada mes ya repartes tus gastos de todo el mes, entonces te queda como una cantidad, entonces yo ya sé que está destinado para unos tenis y para buscar a donde salir el fin de semana, eso es lo que yo hago con mi dinero y con mi forma de vida.

E: Eso hablando en el corto plazo.

R: Aja, en el largo plazo pretendo a finales de año obtener mi carro, independizarme por que sigo viviendo con mis papas, y creo que es así a mediano plazo. A largo y a futuro no tengo.

E: Justamente es también parte del desarrollo, ahorita que hablaste de la independencia, que es a veces lo difícil cuando quieres dar el paso, y a veces más

que paso es un salto, por que debes de aprender a programar gastos, porque ahorita lo que tienes es bajo las condiciones actuales. Bajo las nuevas condiciones hay que pagar una renta, pagar...

R: Mira, ya lo había hecho, ya vivía anteriormente sola, pero ya sabes, siempre esta tu mama con el ya regrésate, que necesidad tienes. Entonces en ese tiempo no estudiaba todavía, entonces pues sí, aprendes una vida totalmente diferente que ya no tienes ni por aquí pensado comprarte unos tenis, entonces cuando decidí ingresar a la escuela, obviamente ya me la tenía que pagar yo, ya no me la iban a pagar mis papas, entonces fue como regrésate y lo que vas a pagar de renta pues lo pagas en tu escuela, entonces fue por eso que decidí regresarme a casa de mis papas, entonces acabe mi carrera y ahorita si ya busco, obviamente, volverme a independizar.

E: Es interesante esto porque obviamente tus papas aprovecharon como ese momento para decir regrésate, todavía no te vayas, pero no es de regrésate y aquí se te va a pagar...

R: De a gratis.

E: Exacto, regrésate de a gratis, que luego es algo que justamente vaya, parte de las quejas que hay de los Millennials es esto, si estamos viviendo en casa de los papas y pues no hacen nada.

R: No, acá no, desde que empecé a trabajar yo creo que fue, tienes que aportar porque pues aquí todo mundo comemos y todo mundo gastamos, entonces, si no

se compara absolutamente nada de lo que das ahorita con lo que realmente vives si tienes que pagar tu todo, pero pues bueno.

E: Y ¿Cómo es el apoyo de tu familia en este momento?

R: Pues yo creo que solamente estoy ahí durmiendo, porque por ejemplo, yo pago lo que me corresponde, de que no es como un recibo es de que aquí das tanto, entonces yo doy mi dinero, no es como que me digan no salgas, no hagas esto, no hagas lo otro, pero, o sea si hay las reglas, pero no es como que me prohíban hacer algo, es como, mi mamá tiene una buena... todos somos chavos, o sea todos somos jóvenes, entonces, mis hermanos todos viajan, entonces mi mamá es como pues ya sé que se van a ir de todos modos, ni me van a decir, entonces como que en esa parte hay buena interacción de padres a nosotros, o sea, no es como que nos limiten a algo, tampoco es como que nos exijan todo nuestro dinero, es como mientras ayudes y aportes y ayudes a los quehaceres de la casa eres libre.

E: Algo más que quieras agregar respecto a todo lo que hemos platicado, respecto a tu experiencia, a tu trabajo, al compromiso con la empresa...

R: Pues yo creo que sirve, sabes, sirve y justamente era lo que luego platicamos en las juntas con Vic. Porque, por ejemplo, hace unos dos meses tuvimos un evento en Bombardier, pero en Dallas, entonces por ejemplo de la agencia solamente dos tenían visa. Entonces todo mundo a lo mejor y lo piensas, hay voy a tramitarla, voy a... lo piensas pero no lo haces, entonces cuando se presentó la oportunidad, o sea, como es posible que solamente dos tengan visa, porque por ejemplo, muchos de aquí viajamos, o sea, viajan mucho, o sea, algo tan esencial que puede servirte no

lo tenemos, o por ejemplo, todos estábamos trabajando desde aquí, y solamente Víctor y Omara, que son los que viajaron, allá, pero nosotros desde aquí movíamos todo a control remoto, o sea producción con los proveedores, nosotros en contacto con ellos de que oye, ¿cómo te pago?, y entonces era lo que hablábamos en la junta de retroalimentación de que realmente si ocupas mucha experiencia, porque por ejemplo, algo tan sencillo como que aquí nosotros cotizamos un alquiler de una renta, no pues que tanto, ok, va dentro del presupuesto, pero no nos dimos cuenta que cuando ellos llegaron allá es como acá nadie viaja si no tiene seguro, entonces el seguro se nos iba al doble de lo que nosotros habíamos cotizado. Entonces dices son experiencias, o, por ejemplo, como empacar ciertas cosas cuando pasas por un aeropuerto, que te van a preguntar, entonces si es super importante esto de las experiencias porque ya lo conoces, sabes, al momento de viajar. Entonces son cosas que en nuestro trabajo nos ayudan muchísimo, entre más conozcas, entre más hagas, entre más veas, son cosas que enriquecen a tu mismo trabajo, cosas que tú ya sabes y que a lo mejor esta experiencia ya sabemos, sabes, que para la próxima un carro allá no es lo mismo que aquí, que una renta de carro tan sencilla no es lo mismo allá que acá. O sea, hasta decir, aquí alguien que no viaja puede decir comete con tanto, y hasta que vas allá dices nombre, no como con tanto, o sea esas cosas son tan esenciales y que si sales un poquito fuera de tu país ya sabes, como es diferente cultura, diferente... o sea todo cambia. Y nosotros decíamos pues sí, dos cosas, me ayuda a mi visión de vida que tengo y a enriquecer mi trabajo.

E: Y a pensar que la próxima ves si vas a tramitar la visa.

R: No ya, estamos sentenciados de que todos deben de tener la visa.

E: Si, por que no sabes a donde te lleve un proyecto.

R: Y son cosas que se nos pueden ir de las manos. Son cosas que te pueden llegar, pero por cosas tan sencillas, pues no.

E: Necesito que hagamos la junta acá en Dallas.

R: O por ejemplo era como ¿Quién tiene el pasaporte renovado? Y todos así... sabes, decía el cómo, o sea cosas que uno nunca sabe y pues te puede invitar tu amigo mañana y vámonos, y tu ahh, chin no tengo, y nosotros pues sí, no piensas en ese tipo de cosas y todo lo dejamos como ah, sí, luego lo hago, mañana, o así.

E: No tengo tiempo.

R: Y justo era eso, por que hablábamos y decía, una de las razones es que tienes que irte a formar, y unos no, que me atienden super rápido, otros no yo me eche todo un día, y entonces dices no ya no voy.

E: Ya ha cambiado mucho también, Pero vaya, ciertamente te influencias de las opiniones y dices, si lo hago o no lo hago. Ya ha cambiado mucho, ahora como todo es con cita pues. A mí me toco renovar un pasaporte aquí en Corregidora, porque ni siquiera pude hacerlo en la oficina de Bernardo, entonces fui a Corregidora, pero el problema fue que puse que era pasaporte nuevo, no como renovación, entonces me dijeron, oye, pues es que para tu pasaporte necesito que me lo traigas, y pues ni modo, y me fui otra vez y llegue casi a las seis, tenía que llegar antes de las seis. Y a final de cuentas conseguí la renovación del pasaporte, me lo entregaron al otro

día, pues viajaba creo que, la visa si la tenía pero el pasaporte se me había vencido y viajaba el lunes, era viernes, era jueves y si no te entrego esto no me entregas mi pasaporte el viernes y no puedo ir el lunes, y fue todo un ... y para eso no tenemos esa previsión de hacer esas cosas justamente tal vez por vivir un tanto cuanto en el momento ¿No?, pero ahorita estoy pendiente de cuando se vencen los pasaportes.

R: Si aprendes de eso.

E: Cuando se vence la visa de mi hijo, la mía ya la renové, pero la de mi hijo se vence creo que el próximo año, entonces ya estoy pendiente de cuando se vence.

R: Para hacer la cita otra vez.

E: Porque además ya no se parece a la foto. ¿Algo más que quieras agregar?
¿Alguna duda o pregunta?

R: No, por el momento no.

E: Pues entonces te agradezco mucho tu tiempo y pues sigo por aquí por si tienes algo más que agregar.

R: Gracias a ti.

Anexo B.

El presente documento es entregado por la agencia a sus clientes, en donde le expresan, de manera concreta, cual es el objetivo de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, y porque son una buena opción para sus clientes.

La información contenida en este documento es de carácter confidencial. Todos los derechos reservados ID Agencia S. De R.L. de C.V.

www.idcreativa.com



Este disclaimer lo presenta a pie de página durante todo el documento de ID INDA BOX. Por formato no lo puedo agregar a pie de página porque se copiaría a todo el documento. Sin embargo, lo presento aquí para no afectar intereses de terceros, en este caso, de la agencia.



DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

1. Propósito del documento.

El presente documento busca ser un vehículo que de manera simple y clara pueda dar a conocer, a quien sea conveniente, los elementos que hacen de nuestra empresa una organización perdurable en el largo plazo, sobresaliente en sus mercados y constantemente exitosa estableciendo y alcanzando, una y otra vez, los objetivos relevantes que nos proponemos.

Sabemos para qué existimos, qué hacemos y hacia dónde vamos.

Las siguientes secciones presentan una descripción de cada uno de estos elementos.

2. Ideología esencial.

La ideología esencial de ID Creativa tiene que ver con sus creencias más profundas como organización, con aquello que constituye su cultura.

Ésta se descubre en su pasado y se conserva, inmutable, en el futuro.

En las siguientes dos secciones se describe aquello que la compone: Propósito fundamental de existencia y valores.

2.1 Propósito fundamental de existencia.

El propósito fundamental es el elemento primordial en la definición estratégica de cualquier organización. Determina la razón de ser de la misma y está relacionada con su “para qué”.

En ID Creativa hemos descubierto que existimos para:

**Generar experiencias
a través de conceptos poderosos.**

No importa qué sea lo que hagamos como actividad de negocio, siempre tendrá que ver con nuestro propósito fundamental de existencia.

Todas nuestras decisiones estarán alineadas con el cumplimiento de este enunciado. Esto garantiza, a su vez, nuestra perdurabilidad y nuestro éxito.

2.2 Valores.

Los valores son, en el marco de una definición estratégica, aquello que determina cómo somos y la manera como actuamos.

No son un conjunto de prácticas operativas y, a su vez, no deben estar comprometidos por objetivos financieros de corto plazo.

Igual que el propósito fundamental, son inmutables y alinean el comportamiento individual y colectivo de los miembros de la organización.

Nuestra definición de valores incluye una lista de los mismos, su definición, el vicio - que al ser lo contrario, realza la importancia de cada valor - y, finalmente, una lista de los comportamientos observables que nos ayudarán a determinar si una persona, en el contexto de nuestra empresa, vive o no estos valores.

VALOR	DEFINICIÓN	VICIO	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES
Power	¡Todo poder conlleva una gran responsabilidad!	Mediocridad	<ul style="list-style-type: none"> • Se esfuerza hasta encontrar una solución • Tiene compromiso con el resultado final • Cumple en tiempo y forma los acuerdos • Respeto y tolerancia
Feel	¡Lo tienes que Sentir!	Indiferencia, miedo, tibieza.	<ul style="list-style-type: none"> • Imprime Pasión a lo que hace. • No se conforma, siempre está en la búsqueda de algo mejor • Sueña en grande, tiene alas grandes

La palabra es esencial para la generación de nuevas realidades y si queremos crear un nuevo comportamiento colectivo, recordemos que necesitamos **vivir nuestros valores**, a partir de lo que para nosotros significan.

3. Actividad esencial.

Nuestra actividad esencial define aquello que hacemos como organización, alineados con nuestra ideología esencial, y que nos convierte en una empresa sobresaliente.

Cumple con todos y cada uno de los siguientes criterios:

1. Nos apasiona profundamente
2. Podemos ser en ella los mejores del mundo
3. Es rentable

Nuestra actividad esencial puede cambiar cuando sea conveniente, sin embargo, debe ser una actividad que sostengamos en un largo plazo para lograr convertirnos en la empresa grandiosa que queremos ser, pues esta actividad esencial nos enfoca.

Nuestra actividad esencial es:

Generar conceptos poderosos con un enfoque de shopper marketing para identidad, diseño, publicidad y event marketing (comercial y corporativo)

El denominador económico de nuestra actividad esencial es **Utilidad por tipo por concepto**. De esta manera, el modelo económico que impulsa nuestra actividad esencial es mejor entendido y soportado.

Estamos enfocados en esta actividad esencial de negocio lo que nos convertirá en una empresa sobresaliente en nuestro mercado.

4. Visión de futuro.

La visión de futuro es el elemento de la definición estratégica de una organización que está relacionado con el estímulo de su progreso.

Al contrario de la ideología esencial, la visión se inventa, tiene que ver con el futuro y cambia cada vez que es necesario.

En las siguientes dos secciones se describen los elementos que la componen.

4.1 Gran objetivo de largo plazo.

El gran objetivo es una situación deseada a alcanzar en el futuro de largo plazo. Tiene que ser lo suficientemente retador para “obligar” a la empresa a reinventarse.

Para enfatizar lo anterior, se dice que un gran objetivo debe cumplir, de alguna manera, dos características: Tener 50% o menos de probabilidad de éxito y, segundo, no saber cómo lograrlo.

Éste debe estar alineado con la actividad esencial y el propósito fundamental de existencia de la organización.

Hoy 31 de diciembre del 2024, en ID Creativa nos sentimos orgullosos de ser una empresa trasnacional cuyas acciones dejan huella en los clientes y somos relevantes para ellos, lo que nos permite vender 10 millones de dólares y manejar 15 cuentas clave.

Nuestros indicadores de desempeño relacionados con este gran objetivo son los siguientes:

INDICADOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
Ventas	\$10 mdd
Cuentas Clave	15
Mercados	4

El crecimiento progresivo de los niveles de desempeño de los indicadores de la tabla anterior aparece a continuación:

INDICADOR	2014	2016	2020	2024
Ventas	\$2 mdd	\$2.8 mdd	\$5.3 mdd	\$10 mdd
Cuentas Clave	5	7	11	15
Mercados	1	2	3	4

La información presentada en esta sección es objeto de análisis para la elaboración de nuestro proceso de planeación estratégica.

4.2 Experiencia vívida.

La experiencia vívida es la visualización detallada de cómo es la empresa cuando ésta logra su gran objetivo de largo plazo.

Busca crear el estado emocional necesario que incite a los miembros de la organización a ir en pos del objetivo a alcanzar.

Nuestra experiencia vívida es:

ID CREATIVA ES UNA EMPRESA EXITOSA QUE HOY, 31 DE DICIEMBRE DE 2024, TIENE VARIOS LOGROS EN MUCHAS ÁREAS, DESTACANDO LOS SIGUIENTES...

...CLIENTES Y VENTAS:

- TENEMOS 15 CUENTAS CLAVE, Y OTROS CLIENTES QUE ATENDEMOS PARA GENERAR EXPERIENCIAS
- ENTREGAMOS A TIEMPO Y ENTREGAMOS CORRECTAMENTE NUESTROS PROYECTOS A LOS CLIENTES
- TENEMOS UN GRAN EQUIPO DE CUENTAS, QUE PRESENTA NUESTROS SERVICIOS Y ABRE NUEVOS MERCADOS
- EXISTE EL EQUIPO DE ALTA CAPACIDAD DE RESPUESTA PARA DAR SERVICIO EN LOS TRES ASPECTOS DE CADA CUENTA CLAVE: **MANTENIMIENTO, ACOMPAÑAMIENTO Y CRECIMIENTO**

...TECNOLOGÍA:

- NUESTRA PLATAFORMA DE ADMINISTRACIÓN ESTÁ CONECTADA CON LOS CLIENTES, LO QUE NOS PERMITE TENER UNA CO-ADMINISTRACIÓN DE LOS PROYECTOS
- EN TODAS LAS ÁREAS TENEMOS TECNOLOGÍA QUE NOS AYUDA A RESPONDER MUY RÁPIDO LOS REQUERIMIENTOS DE NUESTRA OPERACIÓN, Y GENERA UN VALOR AGREGADO AL PROYECTO
- TENEMOS UNA IMPRESORA 3D

...DISEÑO

- TENEMOS EQUIPOS DE DISEÑO QUE SON MULTIDISCIPLINARIOS
- EL DEPARTAMENTO DE DISEÑO TIENE ÁREAS ESPECIALIZADAS

...CONCEPTOS

- NUESTROS PROYECTOS GENERAN RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS A NIVEL INTERNACIONAL
- SOMOS UNA REFERENCIA, UN VEHÍCULO DE CONSULTA EN TÉRMINOS DE CONCEPTOS QUE GENERAN EXPERIENCIAS

...PERSONAL

- TRABAJAMOS A TRAVÉS DE CÉLULAS AUTÓNOMAS QUE SE MANEJAN COMO EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

...SOCIOS DE NEGOCIO

- CRECEMOS JUNTO CON NUESTROS SOCIOS DE NEGOCIO, Y LES COMPARTIMOS LAS MEJORES PRÁCTICAS PARA HACERLOS CO-RRESPONSABLES

...INFRAESTRUCTURA

- CONTAMOS CON UN ÁREA DE INNOVACIÓN, QUE AYUDA A LA PARTE CREATIVA A ESTAR VIGENTE
- TENEMOS UN ÁREA DE NUEVOS NEGOCIOS, ABRE MERCADOS Y GENERA CUENTAS CLAVE
- ACADEMIA ID CREATIVA ES UN SEMILLERO DE TALENTOS PARA LA PROPUESTA CREATIVA A NIVEL MUNDIAL
- TENEMOS EL ESPACIO CON LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA TRABAJAR CADA DÍA MEJOR

HOY, EN EL PRESENTE AÑO 2024, VOLVEMOS LA VISTA ATRÁS SATISFECHOS DE NUESTROS LOGROS, Y SIN EMBARGO, SOSTENEMOS, FEELING THE POWER, QUE...

... LO MEJOR ESTÁ POR VENIR!!!

Anexo C.

En el presente anexo se muestra la tabla de análisis de información con las 11 entrevistas realizadas.

Topico	Entrevista 1
Nombre	
Edad	27
Posición en la organización	Auxiliar administrativo
Antigüedad en la organización	2 años 4 meses
Historia del ingreso a la organización.	Ingresó por su hermano, quien trabajaba en el despacho contable que llevaba la contabilidad de la organización, y se enteró que tenían la posición.
¿Cómo ha sido la estancia en la organización?	Buena, oportunidad de aprendizaje.
Línea de reporte.	Gaby (encargada de Superfoto)
Funciones generales de la posición de trabajo.	Todas las referentes al área administrativa, desde cuentas por cobrar, por pagar, flujo de efectivo, etc.
Relación con el Jefe.	Buena, con mucho trabajo en equipo por que no está mucho tiempo en la oficina, con apoyo constante cuando está en la oficina
Relación con el personal a cargo	No tiene

Topico	Entrevista 1
Relación con los compañeros de trabajo.	Buena en general, aunque no tiene que moverse tanto como cuentas y diseño, la gente se acerca para solicitar cosas de oficina o de presupuesto
Percepción del Clima Organizacional	Bueno, debido principalmente a que todos son mas o menos de la misma edad, por lo que se llevan entre todos
Relación con las diferentes áreas de la agencia	Es buena con todas las áreas, debido a la necesidad de cada una de ellas de acercarse a administración.
Relación con el Dueño.	Poca interacción, solo cuando pide información específica. Toda solicitud es de forma indirecta.
¿Con quién está comprometido?	Lo primero que menciona es que su compromiso es con el trabajo. En segundo lugar con la agencia.
Nivel de compromiso.	Alto, de acuerdo a lo que dice, ya que percibe que su aportación puede afectar la operación de la agencia
¿Cómo se vive ese compromiso?	Lo primero que menciona es que su compromiso es con el trabajo, principalmente porque sabe que necesita disciplina para poder presentar la información que le solicitan de forma rápida. En segundo lugar con la agencia.
Reconocimiento como perteneciente a la generación "Y" o Millennial.	Se reconoce como Millennial, principalmente por que todos son de la misma edad (en promedio), lo que facilita la relación

Topico	Entrevista 1
Implicaciones de ser Millennial.	No ser tan cuadrado. No les gustan las reglas. El ser Godin. Flexibilidad de tiempo. Participación en la toma de decisiones
Plan de vida.	Ganar experiencias de vida. Viajar mucho, comprar muchos tenis. Tener un auto, independizarse de los padres
Comentarios finales	Se cuenta con el apoyo de la familia para realizar sus proyectos. Conciencia de que puede surgir imprevistos en la agencia los cuales tienen que ser atendidos de la mejor manera, sin excusas. Los problemas hay que resolverlos.

Topico	Entrevista 2
Nombre	
Edad	31
Posición en la organización	Diseñador Senior
Antigüedad en la organización	6 años
Historia del ingreso a la organización.	Salio en Diciembre de su trabajo anterior y entro en Enero. Tuvo entrevista con Oscar, quien es el encargado del área de diseño. Entrevista con el dueño y prueba práctica.
¿Cómo ha sido la estancia en la organización?	La estancia ha sido volatil, ni todo bueno ni todo malo. Lo lleva día a día
Línea de reporte.	Oscar (jefe de Diseño)
Funciones generales de la posición de trabajo.	Lleva el control de dos iguales. Delega trabajo a sus compañeros, desarrollar artes de complejidad alta. Relación buena con sus clientes.
Relación con el Jefe.	La relacion es buena, han tenido altercados dentro del trabajo, pero su relación llega a ser de amistad fuera del trabajo. Siempre ha estado muy pendiente del desarrollo como diseñador.
Relación con el personal a cargo	Hace un mes le asignaron a una persona a su cargo. El desarrollo de la relacion fuera del trabajo ha ayudado a establecer una buena relación laboral. Se acoplo muy bien.

Topico	Entrevista 2
Relación con los compañeros de trabajo.	No solo convivo con diseño, sino que convivimos con todos los departamentos, la relación es buena.
Percepción del Clima Organizacional	La verdad es que es placentero el trabajar aquí, no son muchos yno es un lugar grande, se siente comodo trabajar ahí. Aun cuando hay carga de trabajo y se siente la presion.
Relación con las diferentes áreas de la agencia	En el día a día se desarrolla la parte social con todos los colaboradores y todas las áreas.
Relación con el Dueño.	abrirse con la gente con la que convive poco. Y así pasa con el dueño. Es la figura de autoridad, pero no es imposible acercarse a él. La relación es mas bien laboral.
¿Con quién está comprometido?	Comprometido con el trabajo y con el desarrollo profesional. No comprometido con quedar bien con el cliente. No comprometido con alguien en particular
Nivel de compromiso.	Alto, por que a traves de su trabajo se ve el trabajo de la agencia.
¿Cómo se vive ese compromiso?	Trabajando constantemente, entregando todo mientras este en su control. Los cambios bruscos lo afectan.
Reconocimiento como perteneciente a la generación "Y" o Millennial.	Si soy Millennial, pero no me siento identificado, no me representa.

Topico	Entrevista 2
Implicaciones de ser Millennial.	No trabajan, les vale, viven en casa de sus papas. Estereotipos.
Plan de vida.	La verdad es que no tengo objetivo a largo plazo. Mi vida no es complicada, trabajo para tener lo que yo quiero. Me doymis lujos (salir a comer, de fiesta), viajar.
Comentarios finales	Le preocupa quedarse sin trabajo, por que ello no le permite alcanzar sus objetivos. Los Millennials es un tema de educación. El compromiso laboral siempre es contigo mismo, es tu carta de presentacion.

Topico	Entrevista 3
Nombre	
Edad	30
Posición en la organización	Diseñador Senior
Antigüedad en la organización	1 año 7 meses
Historia del ingreso a la organización.	El contacto fue directo con Oscar, el me mando con Victor. Envie mi carpeta. El proceso fue algo largo.
¿Cómo ha sido la estancia en la organización?	La estancia ha sido bastante enriquecedora e interesante. Ha habido mucho trabajo y mucho aprendizaje. Incluirse al equipo. Se siente a gusto.
Línea de reporte.	Oscar (jefe de Diseño)
Funciones generales de la posición de trabajo.	Esta al frente de una celula de trabajo. Hay que organizar el trabajo, delegar las tareas, dar seguimiento. Diseñar los proyectos. Realizar los artes más pesados, los más fuertes.
Relación con el Jefe.	La relación es bastante buena, a veces tenemos nuestros piques, lo conoce de antes de que entrara a trabajar. La relación es mas directa, sin tapujos. Me apoya con la dirección del trabajo. Hay mucho que aprenderle
Relación con el personal a cargo	Tiene dos personas a su cargo, a las que delega actividades.

Topico	Entrevista 3
Relación con los compañeros de trabajo.	Es buena, estoy para arriba y para abajo, argüendeando, es transparente, se lleva con todos los departamentos.
Percepción del Clima Organizacional	En primer nivel el ambiente es bueno, hay un flujo de trabajo bueno. Aunque de repente se generan tensiones por las personas. En general se trabaja muy bien.
Relación con las diferentes áreas de la agencia	Se lleva con todas las áreas, por personalidad.
Relación con el Dueño.	Hay un buen acercamiento, es un trato cordial, me cae bien. No es una relación cercana. Tenemos intereses en común.
¿Con quién está comprometido?	Esta comprometido con el equipo, por que todos aportan su granito de arena, si falla afecta a todos los demás.
Nivel de compromiso.	Alto con los demás, por las afectaciones que su trabajo puede generar a la agencia
¿Cómo se vive ese compromiso?	Todo lo que hace, o deja de hacer, afecta al proceso de la agencia.
Reconocimiento como perteneciente a la generación "Y" o Millennial.	Creo que casi todos somos Millennials en la agencia. No llevo la etiqueta tatuada. No me siento como Millennial.

Topico	Entrevista 3
Implicaciones de ser Millennial.	<p>Ese sentir de que no tienen compromiso. Reconoce actitudes o habilidades diferentes. No le exigés como a otras generaciones, pero tienes una forma distinta de llegarle para obtener el resultado. Adecuarte y adaptarte al cambio. La inmediatez y el disfrute.</p>
Plan de vida.	<p>No me vivo como tal. Pienso más a largo plazo, en un compromiso con personas. Si hace planes, o lo intenta. (sin embargo no menciona ningún plan). Me siento más a la antigua.</p>
Comentarios finales	<p>No tiene comentarios adicionales.</p>

Topico	Entrevista 4
Nombre	
Edad	31
Posición en la organización	Diseñador Junior
Antigüedad en la organización	2 años
Historia del ingreso a la organización.	No fue algo que estuviera buscando. Me busco un head hunter que me ofrecio la posición, con mejor pago. Como yo tenia trabajo no me interesaba mucho. Me sorprendio que me ofrecieron el puesto
¿Cómo ha sido la estancia en la organización?	Ha sido buena, con altas y bajas, pero en comparacion es el mejor trabajo en el que he estado. El hecho de contar con procesos ayuda mucho. La comunicación ente áreas es buena, estructurado y organizado. Aprender de los proyectos en los que se esta.
Línea de reporte.	Luis
Funciones generales de la posición de trabajo.	Apoyar al Diseñador Senior, realizar adaptaciones a los trabajos.
Relación con el Jefe.	Oscar decidio que fuera mi jefe, por que la relacion con él es buena. No me ha apoyado como quisiera por que necesito que al principio me lleven de la mano.
Relación con el personal a cargo	

Topico	Entrevista 4
Relación con los compañeros de trabajo.	La relacion con los compañeros es muy buena, principalmente con diseño y con cuentas.
Percepción del Clima Organizacional	El ambiente es sano, inclusive el hecho de convivir fuera del lugar de trabajo, propiciado con la agencia.
Relación con las diferentes áreas de la agencia	Se lleva con todas las áreas
Relación con el Dueño.	Victor es directo, estricto y no te quiere ver dudar, que estes seguro de lo que haces.
¿Con quién está comprometido?	Procuro comprometerme con todo. Siento que me esfuerzo pero tengo la impresión de que me quedo corta. Trato de aprender a que el compromiso sea más fuerte con cada proyecto que trabaje.
Nivel de compromiso.	Bajo, le cuesta comunicarse con los demas para sacar el proyecto adelante.
¿Cómo se vive ese compromiso?	Siente que el problema de su compromiso esta basado en la comunicación. En su problema de comunicarse.
Reconocimiento como perteneciente a la generación "Y" o Millennial.	De hecho yo crei que no aplicaba para mi, nunca me percibi así. Hasta que se puso a investigar.

Topico	Entrevista 4
Implicaciones de ser Millennial.	<p>Le gusta el reconocimiento, le genera satisfacción. Lo que he escuchado es que prefiere dejar la responsabilidad, el ser despreocupados y dependientes de los padres. Yo vivo de manera independiente. En mi ambiente personal tal vez el querer todo fácil.</p>
Plan de vida.	<p>Mi preocupación principal es mi ahorro para el retiro. Comprar una casa. Estar bien con la pareja. Desea tener un proyecto personal. Hacer un viaje.</p>
Comentarios finales	<p>Incertidumbre de como la perciben sus compañeros como colaboradora y como Millennial.</p>

Topico	Entrevista 5
Nombre	
Edad	31
Posición en la organización	Director de Arte
Antigüedad en la organización	Casi 10 años
Historia del ingreso a la organización.	Es de Jalpan. Mando su curriculum y como al mes le marco Victor para una entrevista, le cito un viernes y al siguiente viernes ya estaba trabajando. Es su primer, y unico trabajo, pero la agencia le permito ir creciendo de forma orgánica. Equilibrio entre trabajo y vida personal.
¿Cómo ha sido la estancia en la organización?	El crecimiento ha sido paulatino, me siento cómodo, se ha involucrado una parte sentimental, de apego.
Línea de reporte.	Directamente a Victor o al personal de Cuentas (Omara y Pamela)
Funciones generales de la posición de trabajo.	no desempeño las funciones por que no contaba con una descripción de puesto, y seguia involucrado como diseñador senior. Con la integración de mas personas le permite tomar las funciones. El puesto antes era de Victor. ha sido un periodo de aprendizaje. aun no define muchas actividades. Elevar la calidad de los entregables en la parte grafica y trabajar con creativo para ver que la idea cumpla con la estrategia. Que cumpla con los parametros de diseño. Coordinar el trabajo en equipo, empoderar a los diseñadores. Trabajar con el equipo para evitar un tema muy Godin de decir pues yo hago lo que tenga que hacer. Entregar proyectos de calidad, evitar
Relación con el Jefe.	Es una relacion de hermanos (de amor-odio) se como funciona, ya que es una persona complicada, pero he aprendido a comunicarme de la forma correcta, aunque tambien hemos tenido nuestros roces. Lo admiro y respeto.
Relación con el personal a cargo	tengo el equipo de trabajo mas grande, por lo que se me está complicando. Tambien soy una persona complicada por que no a todos les caigo bien.

Topico	Entrevista 5
Relación con los compañeros de trabajo.	Es buena, con todos sus colaboradores. Aunque ha tenido conflictos con dos de ellos. Otro de ellos tiene un tema de que "no quiere crecer".
Percepción del Clima Organizacional	El ambiente en el área es un ambiente padre, pero si se cruza la línea a veces. A veces el clima esat influenciado por la personalidad de Víctor, si esta pasando por un periodo personal muy malo, el ambiente de la agencia se vicia.
Relación con las diferentes áreas de la agencia	La relación con producción es buena, con cuentas se lleva bien con las dos, pero una es mas permisiva que la otra.
Relación con el Dueño.	Es una relacion más personal, con sus conflictos, pero hablando directamente.
¿Con quién está comprometido?	El compromiso va ligado con el puesto y la responsabilidad. En la agencia se define como el Feel the Power, te apasiona el proyecto.
Nivel de compromiso.	Alto, por el desarrollo que la agencia le ha dado a nivel personal y profesional.
¿Cómo se vive ese compromiso?	El liderazgo de Víctor era más de presión, mi forma para comprometer al equipo es mas permisivo. Mi estilo personal ayuda al equipo.
Reconocimiento como perteneciente a la generación "Y" o Millennial.	No forma parte de ellos.

Topico	Entrevista 5
Implicaciones de ser Millennial.	<p>Los Millennials estan comprometidos con ellos mismos. Si el trabajo no me da lo que necesito hay que buscar otras opciones. Hay un tema mas de Godin. El Millennial es mas ambicioso. Hay que adaptarse.</p>
Plan de vida.	<p>Esta casado, con un hijo en camino.</p>
Comentarios finales	<p>Hay Millennials que les funciona su forma de trabajo, aunque a mi no me funciona (El caso del chavo que fue a la agencia a cubrir una incapacidad y lo tuvieron que correr, ahora es influencer en instagram con buenos ingresos)</p>

Topico	Entrevista 6
Nombre	
Edad	31
Posición en la organización	Director Creativo
Antigüedad en la organización	4 años y 7 meses
Historia del ingreso a la organización.	Fue un ingreso fortuito. Conocio a Oscar en una fiesta. El le comento de la vacante, e ingreso como Diseñador Junior.
¿Cómo ha sido la estancia en la organización?	Fue adquiriendo responsabilidades. Al inicio trabajaba muy lento. Fue mostrando su inquietud más creativa. Le gusta tambien salir a ofrecer los servicios de la agencia. Lo invitan al área creativa. Ha sido un proceso de trabajar de la mano con Victor, pero tambien ha sido autodidacta. La creatividad es autodidacta, experiencia y empirica. Ha tenido que asumir el puesto.
Línea de reporte.	Directamente a Victor
Funciones generales de la posición de trabajo.	Es un área un poco gris. Tiene que ver con la carga conceptual que debe de tener cualquier material. Hay diseño operativo y funcional, sin carga creativa. Cada pieza debe de tener una historia que clarifique la parte funcional, debe de ser más estratégico, que cumpla objetivos de comunicación gráfica. Su tarea es encontrar el concepto detras de una campaña, racionalizarlo, que sea atractivo, que sea disruptivo. Que entre dentro de las necesidades del cliente. Operacionalizar el indicador en la campaña. hay que atender las plataformas sociales, entender el impacto y la diferencia entre plataformas.
Relación con el Jefe.	ganado la confianza de le en base a mis trabajos y a los proyectos que hemos desarrollado. Mi opinión es tomada en cuenta. En un tema personal hemos tenido experiencias juntos que enriquecen la relación laboral. existen altibajos. entender la relación de jefe en donde van a haber exigencias, que no se deba de tomar de manera personal. Victor es una persona compleja. El trabajo fluye cuando hay que trabajar en proyectos de co-creación. El confía en mis decisiones, aunque tambien hay apertura para retroalimentación.
Relación con el personal a cargo	

Topico	Entrevista 6
Relación con los compañeros de trabajo.	relación se da a partir de las personalidades. Cada uno es diferente, personalidades, habilidades y debilidades, también sus cargos. Trato de llevar una relación jerárquica, por lo que siempre me acerco a la cabeza del área (Oscar), cuando tengo que pedirles algo. Trato de mantener una relación de acercarme y conocerlos, manteniendo respeto con ellos.
Percepción del Clima Organizacional	cambiado. Hemos aportado al cambio y hemos enriquecido la identidad de la agencia. Antes era la identidad de Victor, ahora ya se siente la mano de otras personas. Con la salida de Andrea de la agencia se empezó a mejorar los proyectos (elemento tóxico en la agencia). El ser perfeccionista de parte de Andrea se convertía en una negación total de su parte. Desde que se fue hubo una mejor confianza entre todos.
Relación con las diferentes áreas de la agencia	en particular con Omara. Nos comunicamos bien. Ha habido esfuerzos por realizar alineación estratégica, herramientas para comunicarnos de manera efectiva. Eso nos ayudó a establecer de mejor manera nuestras relaciones. Factores de responsabilidad, de autoridad.
Relación con el Dueño.	Victor nos está impulsando para demostrar de lo que somos capaces, nos ha empoderado.
¿Con quién está comprometido?	estas comprometido con la organización mientras los objetivos de la organización y los tuyos estén alineados. Cuando la congruencia se acabe el nivel de compromiso disminuye. No es un tema de trabajar mucho tiempo, sino de ser la mejor versión de quien puedo ser.
Nivel de compromiso.	Alto, siempre y cuando este alineado con la agencia.
¿Cómo se vive ese compromiso?	En tratar de entender al cliente de mi cliente, como creativo tenemos la responsabilidad de tener el mayor número de experiencias para aplicarlas a las diversas necesidades del cliente. El compromiso se refleja en la congruencia. Eso genera un compromiso de parte de la agencia para con uno mismo, es un compromiso mutuo.
Reconocimiento como perteneciente a la generación "Y" o Millennial.	Si me identifico, hay actitudes que sí comparto con el dicho del Millennial, pero también con actitudes de otras generaciones.

Topico	Entrevista 6
Implicaciones de ser Millennial.	<p>amplifica las actitudes. Son ciclos que se repiten. Los babyboomers tenian que trabajar como bestias para sobrevivir. La siguiente generaci3n les ensefaron lo mismo, hay que trabajar, pero con una perspectiva m1s abierta. La vida no solo es trabajar, aunque nos inculcaron lo mismo. se puede mezclar lo personal y lo profesional. Ser m1s sofador, m1s atrevido. Todos creemos que nuestra generacion es la mas inteligente y la que mas aporta al mundo. Los Millennials no han tenido una preocupaci3n real por sobrevivir, creemos o sentimos o sabemos que tenemos la existencia asegurada. creemos que no pasa nada, pensar en la trascendencia mas que en trabajar.</p>
Plan de vida.	<p>No se platico sobre plan de vida. Debido a la influencia de sus padres, se infiere que tiene planes a mediano y largo plazo.</p>
Comentarios finales	<p>Hay una diferencia en las identidades y las creencias, provocado por el contexto hist3rico de cada generaci3n.</p>

Topico	Entrevista 7
Nombre	
Edad	28
Posición en la organización	Diseñador Junior
Antigüedad en la organización	1 año 7 meses
Historia del ingreso a la organización.	Llego de una agencia de publicidad, esta es una agencia creativa. Encontro la vacante por medio de Internet. Tuvo una entrevista en outsourcing y luego la entrevista con Victor yOscar.
¿Cómo ha sido la estancia en la organización?	esquema más simple permito una integración más relajada. La otra agencia era más pequeña. La cuentas son más grandes, aunque el trabajo es muy similar. Las responsabilidades son diferentes. Mucho aprendizaje. Me siento que llegue al punto de madurez y necesito más retos, autoconocimiento o actualizaciones para manejar herramientas más complejas. me siento inquieto.
Línea de reporte.	Le reporto a los diseñadore senior, a cargo del proyecto, tambien le reporto a Oscar o a Victor, de vez en cuando reporto a cuentas o producción.
Funciones generales de la posición de trabajo.	Hay que realizar tarea que no estan descritas en tu puesto, pero las tienes que realizar. Yo en concreto solo tengo que ejecutar. Tambien hay que meterse al tema creativo, pero tambien con cosas técnicas. Hay que hacer de todo. Lo que afecta en tema de tiempos y procesos. Somos la mano de obra.
Relación con el Jefe.	He tenido roces que van más de la mano con temas internos que tienen que ver con seguimiento de procesos.
Relación con el personal a cargo	

Topico	Entrevista 7
Relación con los compañeros de trabajo.	Trato con los demas ha sido de acercamiento directo , todos estamos en el mismo canal, en un ambiente ameno y saludable. Es sana, profesional, empática, hemos pasado por situaciones que nos han enriquecido, sabemos entender la parte humana. Sensación de compañerismo y apoyo.
Percepción del Clima Organizacional	Creo que esta un poco "disfrazado". Me he dado cuenta de otras cosas. Al principi todo era bueno, mas de color de rosa, habia más concesiones. Ahora estamos mas conscientes de esa carga extra de estrés, con los proyectos. Hay un punto donde hayque estar dispuesto y donde alejarse. Buscar el equilibrio.
Relación con las diferentes áreas de la agencia	
Relación con el Dueño.	
¿Con quién está comprometido?	Son personas comprometidas y responsables. Sabes que cuando hay rotación de personal es por que no estan comprometidas. Cuando entre mi compromiso es muyalto cuando antepuse el trabajo y la agencia a muchas otras cosas.
Nivel de compromiso.	Medio, depende del valor de la petición, si traspaso el limite no lo hago.
¿Cómo se vive ese compromiso?	Siempre cumplo lo que prometo, es un tema de valores y de educación en casa. Me puse la camiseta al principio, pero ahora me estoy mesurando, pero si inyectas demasiado amor a tu trabajo puedes dañar otros aspectos de tu vida. La empresa tambien se tiene que preocupar por ti.
Reconocimiento como perteneciente a la generación "Y" o Millennial.	No me considero Millennial, por que tuve durante mi educación en la familia factores culturales de la Gen X

Topico	Entrevista 7
Implicaciones de ser Millennial.	<p>No me monto a lo que esta de moda. No uso redes sociales, no instagram, no twitter. Es un poco complicado que las personas de mi edad hagan clic. Pero con personas más grandes tenemos cosas en comun, tenemos los mismos referentes, mismos valores. Vivo con mis padres por que ellos me han inculcado el tema de ahorro. Creo en la formación de patrimonio. Las personas de mi edad viven el momento yno piensan a futuro, no planifican, no hacen sacrificios para planificar. pero hay otras cosas en las que si me identifico (no clarifica en cuales).</p>
Plan de vida.	<p>Planear para el futuro, patrimonio y vejez. La renta no es para mi.</p>
Comentarios finales	<p>La tipicidad viene dictada por la mayoría, el comportamiento de ellos son los que dictan quienes son los Millennials.</p>

Topico	Entrevista 8
Nombre	
Edad	22
Posición en la organización	Diseñador Junior
Antigüedad en la organización	3 meses
Historia del ingreso a la organización.	Fue curioso por que esta estudiando la maestría, la Dra. Encargada del posgrado, nos entrevisto, le mostre mi portafolio y me recomendo con Victor, por que es conocida de el.
¿Cómo ha sido la estancia en la organización?	Han sido curiosos, tiene sus cosas buenas, sus cosas estresantes. Es el primer trabajo formal. Trabajo de freelance.
Línea de reporte.	Luis y Quirino, y despues Oscar
Funciones generales de la posición de trabajo.	Muchas funciones. Adaptar artes, me pasan un arte maestro y lo adapto a diferentes formatos. Estuve mas involucrado con el concepto en el proyecto de los empaques de Nucitec.
Relación con el Jefe.	Los jefes son exigentes, pero buena onda.
Relación con el personal a cargo	

Topico	Entrevista 8
Relación con los compañeros de trabajo.	La relación es buena, todavía no los conoce tanto pero va bien.
Percepción del Clima Organizacional	El ambiente me parece bueno. No como en otros trabajos que son mas exigentes, aquí hay mucha libertad. Funciona para mí.
Relación con las diferentes áreas de la agencia	Solo me relaciono cuando vamos a comer o hay una junta que nos involucre
Relación con el Dueño.	
¿Con quién está comprometido?	Mi compromiso con la empresa lo veo como tengo ciertas tareas y tengo que cumplirlas.
Nivel de compromiso.	Nivel Bajo.
¿Cómo se vive ese compromiso?	En las vacaciones tuvimos que ver lo de un proyecto, y me tuve que llevar mi computadora.
Reconocimiento como perteneciente a la generación "Y" o Millennial.	Se que soy parte de ellos, pero siempre trato de ver las cosas desde fuera.

Topico	Entrevista 8
Implicaciones de ser Millennial.	<p>Muchas cosas que hacen los millennials son por la época en la que vivimos. Las redes sociales, el multitasking, estamos acostumbrados. No le prestan atención al trabajo por que no le dan la libertad de hacer cosas, me tienen encerrado. La libertad es esencial.</p>
Plan de vida.	
Comentarios finales	<p>tiene un conflicto personal con seguir por el diseño. Como estamos jovenes y no sabemos lo que queremos pues estamos picando aqui y alla, lo he visto con mis amigos y compañeros de la carrera. Tenemos todas las oportunidades del mundo, pero cuando escoges una cosa estas dejando de escoger 20 mas</p>

Topico	Entrevista 9
Nombre	
Edad	28
Posición en la organización	Auxiliar de administración en Super Foto
Antigüedad en la organización	6 semanas
Historia del ingreso a la organización.	En la agencia siempre hay eventos en las empresas, yo empecé a venir como staff para esos eventos, y un día me dijo mi hermana que necesitaban a alguien para contactar clientes para ofrecer el servicio de cabinas fotográficas. Y ella le dijo a Gaby y tuve una entrevista con ella y me dijo que ya me viniera a trabajar
¿Cómo ha sido la estancia en la organización?	Agradable, he estado llamando mucho por teléfono, he estado tranquila sin actividades que estrese
Línea de reporte.	Gaby
Funciones generales de la posición de trabajo.	Contactar a los clientes, ofrecer el servicio de fotocabinas
Relación con el Jefe.	Abierta, mas con el tema de administrar el tiempo, agendarle citas a Gaby con los clientes. Me cae bien
Relación con el personal a cargo	

Topico	Entrevista 9
Relación con los compañeros de trabajo.	Con administración ha crecido bien la relación, se ha establecido una amistad.
Percepción del Clima Organizacional	Llegue cuando estaba el proyecto de Bombardier en Texas, por lo que todos estaban estresados. Sin embargo el ambiente es mucho mas relajado
Relación con las diferentes áreas de la agencia	La relación es buena, me caen bien todos. No he platicado con todos pero creo que es agradable aquí.
Relación con el Dueño.	
¿Con quién está comprometido?	Al final es un empleo, es un trabajo
Nivel de compromiso.	Nivel bajo, apenas comienza a establecer la relación con la agencia
¿Cómo se vive ese compromiso?	es a las 9 y llegue como a las 9:40, no tenia dinero y Gaby me pidio que ya no llegara tarde al trabajo. A partir de ese evento yo empee a llegar a tiempo, aunque los demas no llegaban a la hora. Yo por mi parte quiero cumplir con ello. Me gusta ver como crecen las cosas y por ello me interese en formar parte de Superfoto.
Reconocimiento como perteneciente a la generación "Y" o Millennial.	Es cierto que ser Millennial es una etiqueta.

Topico	Entrevista 9
Implicaciones de ser Millennial.	<p>Me he dado cuenta de que muchos adultos piensan que a un Millennial no le importan las cosas que le interesa más tener un estatus. Le interesa que todo esta bien en su vida. Otros piensan que por usar mucho el celular eres Millennial. (me pide preguntarle, por que no sabe). El uso del celular es para buscar muchas respuestas en internet mas que en las personas. Los influencers hay para todos los gustos e intereses. Entender la vida a través de las redes sociales.</p>
Plan de vida.	<p>decidírselos, ya que ahorita puedo planear algo y luego me doy cuenta de que no es así, y cambia. Es importante tener un plan B. Se de personas que no les interesa que hacer de viejitos. Yo planeo en periodos de medio año. Ya no hay certesa en la jubilación. Yo no me veo en un mismo trabajo por mas de 5 años.</p>
Comentarios finales	<p>Ahorita es más fácil moverse de un empleo a otro. Antes estabas toda la vida en un empleo. Tambien tiene que ver con casos de gente que no les dejan jubilarse. Uno tambien trabaja de freelance por independecia, pero regresa a la oficina por estabilidad.</p>

Topico	Entrevista 10
Nombre	
Edad	30
Posición en la organización	Ejecutiva de cuentas Senior
Antigüedad en la organización	4 años 5 meses
Historia del ingreso a la organización.	No soy de aquí, soy de Torreon y cuando llegue aquí me puse a investigar quienes eran las agencias Top, empecé a mandar curriculums, tuve una llamada con Andrea Zamudio, y luego me entrevistó.
¿Cómo ha sido la estancia en la organización?	Increible, vengo de otro mundo completamente diferente, en la otra agencia llevaba marketing deportivo, aquí todos los clientes son diferentes, y eso me permite muchas cosas. Aprendes, estas cero aburrido, muchos retos, siempre hay algo que nos construye, en procesos de manera personal o profesional.
Línea de reporte.	Victor
Funciones generales de la posición de trabajo.	Ser el puente entre cliente y Agencia, prospección de cuentas, acercamientos, estrategias de PR. Mantenimiento de cuentas. La clave es entender al cliente y entender sus procesos, interpretar lo que el cliente quiere. Se trabaja en equipo.
Relación con el Jefe.	Es una relación muy independiente. Antes había una directora de cuentas, ahora ya no está y no se volvió a ocupar, pero las ejecutivas somos muy independientes, lo enteramos y compartimos la información a la semana. Nos deja muy libres. Le ayudamos a que tome su rol de Dirección General.
Relación con el personal a cargo	

Topico	Entrevista 10
Relación con los compañeros de trabajo.	Es una fiesta, algo que nos identifica y disfrutamos es la relación personal.
Percepción del Clima Organizacional	No hay mala vibra, todos asumimos nuestras responsabilidades. El ambiente ha mejorado cuando empezamos a ver procesos. Nunca ha sido malo. Mejora el ambiente al sentirnos empoderados y de tener el control de nuestro trabajo.
Relación con las diferentes áreas de la agencia	Del año pasado para aca trabajamos en los procesos de la areas, lo cual ayudo a mejorar la comunicación. Ayuda a mantener sana la relación.
Relación con el Dueño.	Buena, nos ha empoderado, confía en uestro trabajo, aunque cuando nos equivocamos nos regaña. Somos responsables de nuestra parte del trabajo.
¿Con quién está comprometido?	Estoy comprometido con el cliente, algunas las herede y otras las generé. Como puedes aportar para seguir mejorando e innovando. Mi compromiso con las cuentas nuevas es mostrarle la fuerza de la agencia. Hay proyectos que me encantan y otras que no disfruto tanto.
Nivel de compromiso.	Alto con el cliente para mostrar el power de la agencia. Alto con la agencia para incrementar el numero de cuentas.
¿Cómo se vive ese compromiso?	No hay que hacerle el feo al cliente por que pide cosas simples de ejecutar por que así nos contrato. Hay que darle el mejor servicio, que es lo que espera.
Reconocimiento como perteneciente a la generación "Y" o Millennial.	Millennial. La etiqueta la llevo al extremo. El cliché es de las pesonas muy jovenes que estan empezando a trabajar, que no tiene control, no les gustan las reglas , tienen problemas con la autoridad, no les gusta cumplir horarios, no le gusta estar encerrados.

Topico	Entrevista 10
Implicaciones de ser Millennial.	<p>La definición del Millennial es el extremo. No conozco otro parametro de trabajo que el de oficina. El parametro Godin es lo que conozco y lo acepto. Tengo la vieja escuela, por mis papas y abuelos, traigo muy arraigado el que tienes que poner tu máximo esfuerzo. El trabajo es muy importante, es el trampolin que te da toso, ysi tienes el equilibrio con familia y tabajo esta padre, pero el trabajo es el que más pesa. Yo por ejemplo juzgo, se fue temprano, si se fue temprano.</p>
Plan de vida.	
Comentarios finales	<p>que hacen al diferencia entre los millennials. Yo tambien quiero la inmediatez, pero el mundo no es asi. Que quieres lograr con ese trabajo. Ser algo, ser alguien. La diferencia es el chip de consciencia. queremos que las cosas cambien para bien de inmediato. Vuelcas la responsabilidad en todos en lugar de tomarla.</p>

Topico	Entrevista 11
Nombre	
Edad	25
Posición en la organización	Cuentas creativo Junior.
Antigüedad en la organización	3 semanas
Historia del ingreso a la organización.	que no me pagaban en tiempo y forma, y empecé a buscar trabajo. Cuando lanzaron la vacante de cuentas Benjamin me informo y mande mi curriculum. A la semana me llamaron a entrevista. Fue un proceso largo, de 5 semanas. Realice las 3 entrevistas, la tercera fue con Victor. Omara me informo de mi ingreso.
¿Cómo ha sido la estancia en la organización?	Fue un cambio muy grande, estan organizados, pendientes de mi aprendizaje. Abiertos a mis preguntas. Se ve que es un trabajo pesado.
Línea de reporte.	Omara y Benjamin
Funciones generales de la posición de trabajo.	Trabajo en cuentas con Omara, como asistente. Cuando ella necesita ayuda me toca meter la mano, ahorita ya me asignaron un proyecto. Con Benjamin en la parte de creativo, llevo la parte de las redes sociales, con el he visto la estrategia de como posicionarnos en Querétaro. Tambien voya apoyar a Superfoto y a las cuentas que maneja Victor.
Relación con el Jefe.	La relacion con ambos ha sido buena, muy atentos en explicarme todo cuantas veces sea necesario.
Relación con el personal a cargo	

Topico	Entrevista 11
Relación con los compañeros de trabajo.	La relacion ha sido muybuena, la primera semana me daba miedo acercarme por que soy muy tímida, pero la verdad es que todos han sido muy lindos, educados y cordiales, lo cual me ayudo a mejorar mi confianza. Se ha llevado bien la relación, sin roces ni problemas.
Percepción del Clima Organizacional	El ambiente se siente super bien. A pesar de tener una carga de trabajo grande se siente muy ligero. Se siente mucho el compañerismo entre todos.
Relación con las diferentes áreas de la agencia	Es buena en lo que cabe. Me apoyan mucho en lo que aprendo.
Relación con el Dueño.	
¿Con quién está comprometido?	Mi compromiso con la agencia es aprender lo mas rapido posible para mejorar la agencia.
Nivel de compromiso.	Alto para apoyar a la agencia en su crecimiento.
¿Cómo se vive ese compromiso?	Quiero acoplarme con el equipo para no ser una traba en el flujo de trabajo. Comprometida a trabajar rapido y a aprender bien. Estoy comprometida con migo por que este trabajo es un crecimiento. Preguntar y estudiar para mejorar.
Reconocimiento como perteneciente a la generación "Y" o Millennial.	Para mi el estereotipo del millennial no es ser un millennial. No me identifico

Topico	Entrevista 11
Implicaciones de ser Millennial.	<p>Todos a los que conozco, en mi generación de la universidad, todos tienen trabajo y lo que se es que lo consiguieron rápidamente. Lo se por las redes sociales de ellos. Muchos de ellos dicen que no tuvieron que pasar mucho tiempo para alcanzar cierto puesto o cierto ingreso. (aunque las redes sociales solo se muestra lo bueno). En lo personal me molesta cuando lo insinúan. nunca me he quedado sin trabajo más de un mes. Cuando me iba es por que las empresas no se comprometían conmigo. Investigo por internet para resolver un problema en su otro trabajo.</p>
Plan de vida.	
Comentarios finales	<p>Tuve muchos problemas con la otra agencia. Es importante que si pongo todo por la empresa lo mínimo que espero es que cumplan con lo que prometieron. Por eso el Freelance es una opción para los Millennials.</p>



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00221

Matrícula: 2163801654

El compromiso organizacional entre generaciones: un estudio de caso.



ARTURO VALLADOS VALLE
ALUMNO

REVISÓ

MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

Con base en Legislación de la Universidad Autónoma Metropolitana, en la Ciudad de México se presentaron a las 16:00 horas del día 26 del mes de enero del año 2021 POR VIA REMOTA ELECTRÓNICA, los suscritos miembros del jurado designado por la Comisión del Posgrado:

DRA. ELVIA ESPINOSA INFANTE
DRA. ZOILY MERY CRUZ SANCHEZ
DRA. NANCY FABIOLA MARTINEZ CERVANTES

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretaría la última, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: ARTURO VALLADOS VALLE

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTA

DRA. ELVIA ESPINOSA INFANTE

VOCAL

DRA. ZOILY MERY CRUZ SANCHEZ

SECRETARIA

DRA. NANCY FABIOLA MARTINEZ CERVANTES