



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**SIGNIFICADOS E IMPLICACIONES DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL: *Verónica Mayz, un estudio desde su
Historia de Vida.***

Autor:

Br.: Simón López

Tutor:

Prof.: Tomás Azócar

**Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al Título
de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**

Cumaná, 30 de Marzo de 2012

INDICE

AGRADECIMIENTO.....	i
DEDICATORIA.....	ii
RESUMEN.....	iii
CAPÍTULO I.....	5
NATURALEZA DEL PROBLEMA.....	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	13
CAPÍTULO II.....	16
PERSPECTIVA TEÓRICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	16
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.2. BASES TEÓRICAS.....	17
2.2.1. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	18
2.2.2. El factor humano en el desarrollo organizacional.....	20
2.2.3. La práctica del desarrollo organizacional.....	23
2.2.4. Desarrollo organizacional: cultura, procesos y estructura.....	24
2.2.5. Factores psicosociales del desarrollo organizacional	26
2.3. GLOSARIO.....	34
CAPÍTULO III.....	37
MARCO METODOLÓGICO.....	37
CAPÍTULO IV.....	48
APROXIMACIONES INTERPRETATIVAS.....	48
4.1. ENTREVISTA I.....	48
4.2. ENTREVISTA II.....	62
4.3. ENTREVISTA III.....	95
CAPÍTULO V.....	145
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA EXPERIENCIA	145
5.1. La organización: una práctica humana, cambiante y relacional.....	146
5.2. Las organizaciones y su relación ecovital con el entorno.....	147
5.3. Los grupos de trabajo frente al individualismo.....	149
5.4. El cambio: cultura, sentido y orientación.....	153
5.5. El conflicto: una experiencia humana y cultural que pone a prueba la creatividad y la comprensión.	157
5.6. La motivación un impulso que contextualiza la satisfacción y el entorno del trabajador.....	160
5.7. La influencia de los valores y la personalidad en el contexto del desarrollo organizacional.....	166
5.8. La selección de personal y el desarrollo organizacional.....	170
5.9. El tono del aprendizaje en el desarrollo organizacional.....	174
5.10 El conocimiento empírico y formal en el desarrollo organizacional.....	178
5.11. Factores que condicionan el desarrollo organizacional: algunos aspectos propositivos en la experiencia de Verónica.....	180
5.11.1. Las condiciones ambientales de la organización: hacia un clima de trabajo propicio.....	181
5.11.2. Seguridad social integral.....	183

<u>5.11.4. El factor salario: la tensión costo-beneficio y sus incentivos.....</u>	<u>185</u>
<u>5.11.5. La promoción y la autorrealización</u>	<u>186</u>
<u>5.11.6. El reconocimiento laboral y profesional.....</u>	<u>188</u>
<u>5.11.7. El estilo de liderazgo y la participación.....</u>	<u>189</u>
<u>5.11.8. La comunicación y el manejo de conflictos.....</u>	<u>193</u>
<u>5.12. Sobre las técnicas de desarrollo organizacional desarrolladas.....</u>	<u>203</u>

AGRADECIMIENTO

A Dios TODO PODEROSO, el Dios vivo. Por llenarme de fuerzas cuando ya no quedaban, por enseñarme el camino cuando ya no lo veía, por mostrarme su amor cuando ya creía no tener. Estas conmigo a pesar de los errores que sabes bien pudiera cometer, me ayudas a permanecer de pie ante la vida. ERES EL PADRE QUE SIEMPRE SOÑE. TE AMO SR.

Al profesor, Robert Melchor por brindarme la oportunidad de iniciar esta travesía de investigación cualitativa en busca de nuevas propuestas cognitivas.

Asimismo al profesor Daniel Romero Pernalette, por confiar en mi persona como investigador, y por apostar en la formación de REYES y no de SÚBDITOS del conocimiento.

De igual manera al profesor Tomás Azócar, por apoyar la iniciativa, mantener la formación del conocimiento y reforzar con su experiencia la investigación. A USTEDES MIL GRACIAS.

Y a todas aquellas personas que de una u/o otra forma apoyan la lucha por mantener la línea de investigación que emerge de la necesidad del investigador y no del desconocimiento, miedo y capricho de aquellos que no comprenden las innovaciones en la investigación científica. A ustedes:

“¡Oh Imbéciles!

*¿Estoy loco? Tal ves las multitudes podrán llamarme así,
me importa poco....*

*El genio tiene siempre excelsitudes
Que semejan los ímpetus de un loco...*

*... Y loco fue Colón, cruzó el atlante y unió
dos mundos, bajo un mismo cielo...*

*...Loco Bolívar, que en la selva oscura
disparataba en incesante arrobo
y el producto final de sus locuras
fueron Junín, Pichincha y Carabobo...*

*... Si, dejadlos rugir... por futilidad
no me espanto; el desprecio va
consigo; cuando encuentro en mi senda
una maleza, la arrojé lejos o la aplasté, y sigo!...*

*... Yo soy el astro de este oscuro éxodo!
Ellos el cieno pútrido del suelo; nadie se inclina
para ver el lodo y todos se alzan para ver el cielo!”...*

PEDRO NAVARO GONZÁLEZ

DEDICATORIA

Al ser que me llevó en su vientre, me vio nacer y crecer, que me enseñó que no hay luchas sin recompensas, que el mejor logro, es el que se trabaja, no el que llega sin esfuerzos y sacrificios. La que siempre me dijo: “ESTUDIEN, ESTUDIEN, QUE ESA ES LA ÚNICA HERENCIA QUE LES VOY DEJAR”

Gracias por ser MI BELLA MADRE: Sol Angélica Ramos.

A mi amada, querida e incondicional alma gemela: Solgenis López. A ti hermana te debo mucho: COMPRENSIÓN, AMOR, RESPETO, SECRETOS Y MÁS...

Eres mi más representativo ejemplo de que si se puede.

Al ser que llegó a mi vida enseñándome que la paciencia es mejor que la inocencia. TE AMO: MI ÚNICO, IRREPETIBLE Y ESPECIAL: Juan Beajón.

Eres mi sobrino amado, en quien tengo complacencia.

A mi hermano Argénis López: por enseñarme lo que aún, no me has enseñado y que con el pasar del tiempo, he tenido que aprender por las situaciones de la vida: RESPETO, TOLERANCIA Y MORAL. Que este logro te incentive y te enseñe a culminar los tuyos. Se hace necesario crecer, para ser responsable de nuestros actos.

Aún eres un bebé.

Al ser que a pesar de darme enseñanzas muy vacías, que su presencia fue muy ausente y que me enseñó: “QUE SIN LA AYUDA DE UN PADRE TAMBIÉN SE LLEGA A LA CÚSPIDE”; a ti papá, Argénis B. López gracias.

Padre, uno cosecha lo que siembra.

A ti Jesús Monteverde TÍO Y PADRE a la vez. Gracias por sembrar en mi tanto pero tanto AMOR. Tanto así, que a la fecha aún lloro tu ausencia. Que Dios te bendiga y guarde de ti donde quieras que te encuentres.

AÑORO UN ABRAZO TUYO, TE AMO...

“Soy una perfeccionista empedernida... ¿Por qué voy a hacerlo mal si puedo hacerlo bien? ¿Por qué voy a hacerlo bien si puedo hacerlo muy bien? ¿Por qué voy a hacerlo muy bien si puedo hacerlo grandioso?”

SHAKIRA MEBARAK RIPOLL

SIGNIFICADOS E IMPLICACIONES DEL DESARROLLO

ORGANIZACIONAL: *Verónica Mayz, un estudio desde su Historia de Vida.*



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

SIGNIFICADOS E IMPLICACIONES DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL: *Verónica Mayz, un estudio desde su Historia de
Vida.*

Autor: López, Simón. C.I: 15.576.127
Tutor: Prof. Tomás Azócar

Marzo de 2012

RESUMEN

El ser humano constituye el nervio motor de toda organización. De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional el análisis de su accionar dentro de ella. En el campo de las ciencias sociales, la Gerencia de Recursos Humanos es un área bastante sensible a las ideas que configuran el pensamiento y la vida social en las organizaciones. Es por ello, que el interés por las vidas individuales se relaciona con la importancia que tienen las personas en la sociedad moderna. Dentro de la Gerencia de Recursos Humanos el Desarrollo Organizacional (D.O), es una herramienta clave que apunta hacia el crecimiento empresarial y por ende a mejorar la calidad profesional de los trabajadores. Lo expuesto anteriormente, sirvió como referencia para la realización de un estudio que tiene como propósito interpretar la historia de vida de Verónica Maíz, analizar cómo se relaciona el D.O con la práctica vivida por el sujeto de investigación, y por último, precisar los posibles elementos surgidos de la historia de vida que puedan servir para repensar los procesos de desarrollo organizacional. La investigación se realizó a través de la aplicación de la metodología cualitativa enfocada en el método de las historias de vida, lo que permitió aproximaciones interpretativas que permitieron plantear una ruta conceptual-categorial en el contexto del D.O. El D.O, es un proceso permanente que se consolida con la práctica, la asertividad y las exigencias del tiempo. Es toda una experiencia de vida y trabajo, para lo cual, las historias de vida tienen gran potencialidad investigativa y humana.

Palabras claves: Desarrollo Organizacional, Historias de vidas, Aproximaciones hermenéuticas.

INTRODUCCIÓN

Hoy más que nunca, ante una realidad de escenarios muy competitivos, las organizaciones requieren de estrategias que la orienten hacia el logro eficiente de sus metas. Es aquí donde el Desarrollo Organizacional (DO) ha evidenciado su importancia, pues supone un proceso planeado de cambio que abarca toda la organización administrativa, a través de intervenciones de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento.

El DO, de acuerdo con las necesidades y exigencias de la organización y su entorno, procura aumentar la eficacia y salud para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados. Este crecimiento abarca aspectos que dependen de la habilidad y creatividad individual, grupal y social para aprender, mejorar y cambiar valores y actitudes; sin dejar de lado los objetivos, estructuras y procesos de la misma.

Sin embargo, en muchas realidades empresariales se tiende a debilitar un eje fundamental del DO: el factor humano. La importancia estratégica que se le da al DO deriva de la comprensión del papel del “recurso humano” en la creación de condiciones para el éxito o fracaso de cualquier organización según su contexto. El individuo en la organización actúa y se expresa como persona y es participe de los grupos y de los procesos que en ella se dan, lo que hace que cada individuo refleje de alguna manera las normas, valores y creencias propias de las unidades sociales de las que participa. De allí, la utilidad de conocer y comprender la historia laboral y social de una persona en su entorno organizacional. Conocer su vida antes, durante y a partir de su incursión en el mundo

laboral implica una aproximación o un acercamiento humano e intersubjetivo a la persona y a los procesos que ella ha vivido.

Basándose en esta perspectiva cognoscitiva y humana, se presenta esta investigación, en la que se estudiaron algunos rasgos significativos de la vida de una persona (Verónica Mayz) en el contexto de su participación laboral (durante 35 años) dentro de una organización (Hotel Hesperia Playa el Agua, en la isla de Margarita, estado Nueva Esparta, Venezuela) Así fue posible identificar condiciones, modos y momentos de su vida. A través de la Historia de Vida de Verónica Mayz se abrió una ventana para mirar y comprender los significados e implicaciones, que para el sujeto de investigación tuvo el proceso de DO, llevado a cabo en dicha organización.

Esta investigación basada en sus relatos de vida tiene carácter descriptivo e interpretativo, con un enfoque cualitativo intersubjetivo, usando como técnica la entrevista en profundidad, conducida de forma abierta y conversacional.

El análisis de un proceso de DO desde la perspectiva vivencial y experiencial de los actores, arrojó algunas luces que permitirán repensar este tipo de procesos. Por lo cual, urge profundizar en estos hallazgos en el sentido de proveer orientación para nuevas reconceptualizaciones y enfoques epistemológicos sobre el tema. De allí, pueden partir algunas iniciativas que permitan promover una cultura corporativa orientada a enriquecer la cultura organizacional, así como también el crecimiento profesional y personal.

En este orden de ideas, este trabajo de investigación fue organizado de la siguiente forma:

Capítulo I: NATURALEZA DEL PROBLEMA, el cual comprende las consideraciones generales y particulares en torno a la temática objeto de estudio, los objetivos y la justificación del propósito del estudio..

Capítulo II: PERSPECTIVA TEÓRICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, que trata aspectos relacionados con los antecedentes de esta investigación y las categorías de análisis vinculadas con este debate: Desarrollo Organizacional, cultura organizacional, liderazgo, educación, ambiente, motivación, entre otras.

Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO, se plantea el diseño de la investigación desde las cuales se justifica el método de historias de vida, precisando su reconstrucción con la experiencia vivida, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la construcción del relato, la hermenéutica y sistematización de la historia, su narración y abordaje.

Capítulo IV: APROXIMACIONES INTERPRETATIVAS, como el nombre lo indica, el abordaje hermenéutico se basó en sucesivas aproximaciones, idas y venidas, en oleadas repetidas que van configurando un cuerpo de significados que van surgiendo de los pasajes de la historia de Verónica. Todo aquí es importante, porque es la base e impulso para asumir más adelante la comprensión del objeto de la investigación. Se trata de construir lo más cercano posible a las significaciones encontradas, un conjunto de implicaciones conceptuales que van dibujando la temática del desarrollo organizacional.

Capítulo V: EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA EXPERIENCIA DE VIDA Y TRABAJO, está referido a las implicaciones categoriales que resultan de las aproximaciones interpretativas que permite la historia de verónica en el contexto del desarrollo organizacional. Se plantea allí una ruta conceptual-categorial que permite

dar cuenta de los hallazgos más relevantes inherentes a esa experiencia de vida. También se hacen aquí algunas vinculaciones con aspectos teóricos.

CAMINOS Y PERSPECTIVAS

CAPÍTULO I

NATURALEZA DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones son entendidas como redes de relaciones sociales, compuestas por un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí, orientadas y diseñadas para alcanzar resultados. Esas redes de relaciones proporcionan un medio para articular y desarrollar las acciones de personas, encaminadas hacia el logro de objetivos individuales y organizacionales. Esas organizaciones, por tanto, implican relaciones e intencionalidades.

Se puede decir que las organizaciones están integradas por personas que pretenden trabajar coordinadamente para alcanzar propósitos en común, expresados generalmente en términos de misiones y objetivos. Esto último le otorga a las organizaciones su sentido de unidad. Chiavenato (2000:15) sostiene que las organizaciones, *“son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos”*. En el devenir histórico-social las organizaciones modernas han surgido como expresión de los cambios culturales y según las demandas de la producción material y simbólica dominante.

En la actualidad, las organizaciones se desenvuelven en un entorno caracterizado por cambios, y su supervivencia va a depender de su capacidad para adaptarse a esos cambios, tal como lo señala Pérez Gorostegui (2007: 253)... *“Las organizaciones son mutables, cambian para adaptarse a los cambios del entorno, para hacer frente a las amenazas provenientes de él y para aprovechar las oportunidades que ofrece”*.

Adaptación, superación de amenazas y aprovechamiento de oportunidades son así los criterios más conocidos para valorar la pertinencia y alcance de los objetivos organizacionales. Sin embargo, la habilidad de las organizaciones para adaptar su personal a los cambios organizacionales, implica hoy un gran desafío histórico-cultural. Requiere no sólo de estrategias destinadas a mejorar la efectividad de las mismas, sino también generar el conocimiento organizacional que permita asumir creativamente los cambios y resolver problemas.

En lo que respecta al área de Gerencia de Recursos Humanos (GRH) implica repensar diversas estrategias orientadas a tratar los problemas organizacionales con el fin de alcanzar las metas propuestas. Implica además investigar para producir formas de conocimiento que den cuenta de la compleja dinámica organizacional. En este contexto, una de las estrategias con que cuenta la GRH para mejorar la efectividad de cualquier organización, es el Desarrollo Organizacional (DO), considerado como *“una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”* (Bennis, 1969: 2).

Esta cita de Bennis, aún conserva en la actualidad, los elementos conceptuales claves, que junto a otras conceptualizaciones más recientes, confluyen en destacar la importancia histórica de la educación y la cultura en la forma de asumir el sentido del cambio. En consecuencia, la finalidad del D.O implica también una exigencia ética que reconoce al ser humano ubicado en un mundo histórico, social y cultural, con experiencias de aprendizaje, con valores y derechos concretos. La estrategia educativa, intencionada y compleja, en tanto se refiere al

comportamiento humano y social, busca, entre otras cosas, comprender el cambio a través de la interacción permanente entre la organización, sus miembros y su entorno. Debe tenerse presente, entonces, que el cambio de las organizaciones y sus miembros se realiza a través del diálogo con su "cultura", es decir, interactuando con su estilo de vida, creencias, valores y las formas "aceptadas" de relaciones entre las personas.

En este sentido, el DO se da en un ambiente de relaciones cambiantes, donde el significado social y humano del entorno organizacional tiene importancia, pues, es a través de esos significados, que lo simbólicamente humano, vivido y pensado condiciona el logro de los objetivos personales y organizacionales. Esta dimensión significativa del D.O, le otorga a la estrategia educativa su complejidad, ya que supone hacerse cargo del juego de relaciones, interacciones e intencionalidades que le dan a la organización su especificidad.

Lo anteriormente señalado implica revalorizar el conocimiento que surge de los propios miembros de una organización, sus experiencias y vivencias. Se trata de un conocimiento de los significados que han venido conformando y condicionando el modo de ser y hacer de tal organización. En cada persona se recoge su espacio-tiempo de relaciones sociales y laborales en una trama que remite a la propia dinámica de la organización, sus metas, propósitos, desafíos, adaptaciones y cambios. Esto conecta precisamente con el concepto de DO en términos de una *"compleja estrategia educativa de cambio" emprendida por los propios sujetos para atender las necesidades de crecimiento de la organización*" (Bennis, 1969). Tal estrategia incluye por tanto a los propios actores, sus intenciones, planes, relaciones, saberes, prejuicios, valoraciones, prácticas, creencias y actitudes que hacen vida en ese entorno. Los valores, normas, saberes y prácticas configuran además una estructura

que condiciona el comportamiento y direcciona a la organización a ciertas finalidades materiales y simbólicas, sin perder de vista el contexto social.

Lo anterior implica interrogar esa dimensión de significados, saberes, relaciones y prácticas intersubjetivas, a menudo simplificadas por un conocimiento positivista del DO que privilegia lo mensurable, la búsqueda del hecho fáctico limitado a dar cuenta de su regularidad sólo en términos de variables objetivas. Se trata de experimentar otra mirada de estos procesos complejos donde la experiencia vital de los actores no quede aislada de los entornos que la influyen.

Siendo la organización una unidad de relaciones laborales y sociales, la persona concreta, llámese “el gerente”, “el empleado”, “el coordinador”, “el trabajador”, participa de una trama relacional de la cual surgen significaciones que dan cuenta del modo como vive los procesos y experiencias de cambio. Su historia personal incluye su experiencia laboral y refiere las características de su grupo, organización y entorno. El ayer y el hoy de la empresa están en el hoy de los actores que han hecho vida en ella. Es esto lo que permite acceder no sólo a las adecuaciones y adaptacionismos organizacionales, sino sobre todo a los aspectos contradictorios, las resistencias y contingencias de la experiencia humana como historia cambiante y significativa, despojando además a la organización de todo idealismo abstracto con apariencia unitaria que pretende disolver diferencias y matices. Las relaciones humanas son también relaciones de saber y poder.

Con estas inquietudes, se buscó interpretar-comprender, desde la propia práctica de vida del actor, en este caso Verónica Mayz, cómo una determinada persona interviene y participa del proceso de consolidación de una empresa a través de la implementación de un programa de DO. Esto implicó abrir cauce al relato experiencial de la persona para interpretar cómo ha asumido y contribuido con este proceso. El

conocimiento que puede surgir de esta implicación proviene de la experiencia relacional de trabajo y desempeño, reivindicándose así la pertinencia de indagar en los saberes y significados que los propios sujetos han socioconstruido y aprendido. Por tanto, es aquí donde la historia de vida, como método de investigación, es ya un camino convivial de encuentro, narración y diálogo, un método para acceder al sentido que ha tenido o tienen ciertas prácticas y procesos desde la vivencia de una persona, reconocida ésta como sujeto actor, concreto, histórico e implicado en el devenir de la organización a la cual ha pertenecido.

Desde la perspectiva ética y epistemológica de una historia de vida, Rodríguez (2004: 132) argumenta: *“ubicarse en un conjunto de prácticas de vida, vivirlas y significarlas desde la perspectiva de los sujetos practicantes, es ya una postura epistemológica y una acción liberadora. Postura epistemológica en que, desde la relación, se conoce “.*

Ahora bien, el DO pretende el mejoramiento de las personas, de los equipos y de la organización total; y supone promover las habilidades y los conocimientos necesarios que permitirá que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos. Claro está, no se reduce esto a cambios conductuales impuestos por el mercado. ¿Cambio de qué? ¿Cambiar para qué? ¿Quiénes cambian? ¿Cómo se asume el cambio? ¿Por qué cambiar? Los programas de D.O no escapan a sus implicaciones éticas cuando se entienden como esfuerzos planificados y continuos a largo plazo, que implica a su vez los conocimientos para la “modificación” de opiniones, actitudes, valores, estructuras y prácticas a fin de que la organización pueda adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno.

Si el DO se centra en el factor humano, parece lógico y también ético que el investigador se interese por el impacto de ese proceso en las personas concretas, desde la perspectiva de esas mismas personas. Es así como se llega al encuentro con Verónica Mayz, protagonista de esta historia, quien labora en el hotel Hesperia Playa el Agua, ubicado geográficamente en la Avenida 31 de julio, sector La Mira, Playa El Agua, Municipio Antolín Del Campo, Isla de Margarita, Estado Nueva Esparta. Se trata de una empresa privada, dedicada netamente a la actividad turística, que cuenta con una fuerza laboral de 365 empleados.

El hotel inicia sus operaciones a mediados de 1963, contando para entonces con apenas 23 habitaciones distribuidas en torres y *bungalows*. Debido al auge de la actividad turística en la isla de Margarita, se convirtió en 1973 en hotel-resort cuatro estrellas. En una conversación previa con Verónica Mayz, (antes de iniciar formalmente esta investigación) se pudo conocer de la creciente demanda turística en la Isla, lo cual produjo a su vez la necesidad de incrementar la efectividad de la organización y, por lo tanto, de adelantar cambios para mejorar la capacidad de sus instalaciones y desarrollar a un mayor nivel a su personal. Esta situación requería además de una herramienta que involucrara una cultura de aprendizaje adaptada a las nuevas realidades, repensando estrategias que permitieran crecer y generar valor agregado, renovándose a partir del aprendizaje, la retroalimentación y el continuo mejoramiento de sus miembros (empleados).

En vista de esta exigencia, el Hotel Hesperia Playa el Agua conviene implementar un programa de DO, que permitiera cubrir las expectativas del mercado, bajo la filosofía de vincular la cultura de la isla con una visión cosmopolita del turismo. Desde esta perspectiva, sus procesos, sus productos y servicios debían generar valor agregado para sus clientes externos e internos; y esa condición no se agotaría con el diseño y

ejecución de un proceso de DO, sino que debería subsistir con la continuidad cultural de la empresa, y acrecentarse con el tiempo.

Como parte de esta experiencia histórica, el Hotel Hesperia Playa el Agua pasa a ser protagonista de un desarrollo organizacional en materia turístico-hotelera, y dado que en este proceso tiene participación Verónica Mayz, resultó entonces de especial interés, elegir y decidir estudiar esta realidad organizacional. Verónica lleva 35 años continuos en la mencionada organización. Es percibida, por sus compañeros empleados, como una persona que ha sido clave en el devenir de la empresa, con capacidad de liderazgo y habilidad para transferir experiencias y aprendizajes. Además, se le reconoce como una persona con habilidades para la integración grupal y la búsqueda del mejoramiento y la excelencia continua.

El hecho de que Verónica haya tenido una carrera ascendente en la organización, donde ha ocupado importantes posiciones, ha sido el único criterio para su escogencia. Y más importante aún, su sentido de larga pertenencia relacional a la dinámica organizacional hotelera durante 35 años. Ha sido además percibida y reconocido su liderazgo por sus compañeros empleados, y asimismo, participar en la búsqueda de respuestas a diversas situaciones laborales, en acciones gerenciales, en las formas de resignificar sus propias experiencias y creencias. Desde su historia de vida se pretende interpretar y comprender esas significaciones e implicaciones, todas ellas abiertas a su propia narración como “historiadora” de sus vivencias, situadas éstas también en la dinámica histórico-social de la empresa.

En una historia de vida, siguiendo los argumentos de Moreno (2002:31):

el investigador se encontrará de frente con los significados que construyen esa vida y esa historia (...) se centra en los significados, esto es, en esos complejos culturales que a partir de las prácticas de vida comunes a un grupo humano determinado (comunidad o sociedad) y participadas por todos sus miembros, se constituyen como integraciones de esas mismas prácticas, de experiencias, valores y representaciones sociales idiosincrásicas del grupo.

Primordialmente, destaca también en esta escogencia, la disposición ética de Verónica a compartir su experiencia dada una relación de confianza previa con el investigador. La importancia de compartir la singularidad de tal experiencia tiene sus implicaciones sociales, ya que, como advierte Rodríguez (2004: 143). *“la historia-de-vida de una persona refleja la comunidad, el grupo al que pertenece y a los que ha pertenecido la persona”.*

Todo lo expuesto anteriormente ha estimulado al investigador a desarrollar un estudio, de corte cualitativo, a través del cual se dan respuesta a las preguntas que a continuación se formulan y que servirán para orientar la investigación, haciendo la aclaratoria de que en una historia de vida, estarían subyacentes otras interrogantes posibles, según los hallazgos de esta historia y su apertura interpretativa. ¿Qué significados pueden surgir de la historia de vida de Verónica Mayz que tengan implicaciones para comprender el sentido y pertinencia del Desarrollo Organizacional ejecutado del hotel Hesperia “Playa el Agua”? ¿Cómo Verónica Mayz participa, asume y vive las exigencias del Desarrollo Organizacional en su empresa?, ¿En qué sentido la experiencia de vida de Verónica Mayz sugiere elementos que pudieran servir para repensar las nociones del Desarrollo Organizacional dentro de las Instituciones modernas?

En el contexto del DO, las historias de vida tienen significado cultural porque proviene de un cuerpo social que ha aprendido colectivamente y, que por tanto crea condiciones de adaptabilidad-resistencia para actuar colectivamente dentro de la organización y su entorno.

Dada la participación de Verónica Mayz en su organización, y valorando su decidida disposición a compartir su experiencia de vida laboral, se ratifica el interés investigativo de adentrarse en los rasgos que caracterizan su historia y descubrir aspectos significados e implicaciones vinculantes con el DO.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Interpretar, a partir de la historia de vida de Verónica Mayz, los significados e implicaciones que ha tenido su experiencia de vida laboral en el Hotel Hesperia Playa el Agua, en el contexto del desarrollo organizacional.
- Caracterizar los modos como Verónica Mayz, asume y vive las exigencias del Desarrollo Organizacional en el Hotel Hesperia Playa el Agua.
- Analizar los elementos surgidos de la historia de vida de Verónica Mayz que puedan servir para repensar los procesos de desarrollo organizacional aplicables a empresas de características similares.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El DO pretende el mejoramiento de las organizaciones a través de la modificación de las actitudes, valores y comportamiento de las personas. Se trata de lograr el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades y la superación de las amenazas y debilidades, en beneficio del éxito

empresarial. Sin embargo, este “éxito empresarial”, circunscrito a las exigencias del mercado no puede estar desligado del ser humano en su dimensión ético-social. De allí que digamos que el conocimiento del DO implica repensar el lado humano de las instituciones para procurar un mejoramiento integral del desempeño laboral, generando aprendizajes y cambios que se traducen pertinentemente en un valor corporativo que potencia el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades transformadores en la empresa con sentido de responsabilidad social.

Con esta perspectiva humana es necesario estudiar el DO porque constituye una de las herramientas fundamentales con que cuenta la Gerencia de Recursos Humanos para enfrentar los cambios que experimentan las empresas y su entorno. En tal sentido se conecta esta perspectiva con otras opciones epistemológicas y metodológicas. La importancia de comprender de otro modo, y sobre todo, aprender de la historia de vida de Verónica Mayz, acceder a sus significados e implicaciones complejas dentro del contexto del DO. En resumen, los hallazgos de este estudio permiten:

A la organización: profundizar en el significado humano e intersubjetivo del DO, involucrado en a su vez en la pretensión de promover una cultura corporativa, facilitando resultados pertinentes, planificados y continuos a largo plazo, tomando en consideración no sólo el desarrollo o crecimiento económico de una empresa, sino sobre todo el enriquecimiento de la experiencia de vida laboral de sus miembros y su entorno.

Para la actora principal del estudio (Verónica Mayz): compartir una historia de vida es un acto de reflexión y valoración, reivindicando así la potencialidad del conocimiento como producto social y humano, pleno de vida y experiencias. Esto constituye un acto de reflexión que le permitió a

Verónica Mayz re-construir su experiencia vital, interpretarla con sus matices, aciertos y desaciertos y, a partir de allí, reorientar algunas decisiones de su vida futura.

Para el investigador: el hecho de interpretar cómo un proceso de DO es vivenciado; y qué significados, aprendizajes, herramientas y valores adquiere el sujeto actor de este proceso, genera hallazgos enriquecedores en el sentido de proveer orientación para nuevas reconceptualizaciones, decisiones y enfoques sobre el tema. Así también, revalorizar el diálogo como forma de conocimiento y apertura a la experiencia personal y colectiva en las prácticas laborales de cualquier organización.

Desde una perspectiva epistemológica: el estudio aspira despertar el interés por las investigaciones cualitativas en general. Se trata de proporcionar un aporte teórico y vivencial para aquellos estudiantes e investigadores que se están iniciando en el área gerencial; que puedan apoyarse en otros modos metodológicos para producir conocimientos a partir de una experiencia de campo relacional, humano, histórico y social. La historia de vida representa un aporte significativo a la metodología cualitativa en el área de Gerencia Recursos Humanos, sobre todo si se toma en cuenta, en esta área, la escasez de los estudios realizados bajo enfoque.

CAPÍTULO II

PERSPECTIVA TEÓRICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los retos y amenazas, la creciente competencia y las demandas cambiantes del entorno social, conllevan a un esfuerzo continuo de las organizaciones por mantener alineados sus propios objetivos con los intereses de las personas que la integran (valores, actitudes y estilos de vida). Dentro de esta perspectiva, surge el DO como una estrategia que permite la efectividad sostenible de las organizaciones mediante la utilización de los recursos de los que dispone, y fundamentalmente de su recurso humano.

En el DO están involucrados un conjunto de conceptos y relaciones que deben ser explicitados para una cabal comprensión del estudio que se propone, tarea que se aborda en el presente capítulo. Antes, sin embargo, conviene revisar algunas recientes investigaciones que sobre el tema se han realizado.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Son pocos los autores que se han dedicado a realizar investigaciones utilizando un enfoque cualitativo para estudiar el DO, y a través de la revisión bibliográfica bastante amplia, no se ha localizado estudio alguno donde se utilice el método de historia de vida en el contexto del DO en una organización cualquiera.

El DO proporciona oportunidades para la adaptación de la estructura organizacional a los nuevos cambios emergentes, mediante la

modificación de actitudes, relaciones entre grupos, estilos de vida; lo cual ha permitido atacar los problemas y resolver situaciones que pueden presentarse en la organización; apoyándose en la alta gerencia y adecuándose a las nuevas realidades gerenciales que se presentan. Las investigaciones consultadas concluyen en propuestas de DO de cuya implementación no se ha conseguido noticias que se relacionen con el tema. La presente investigación se distingue por dos aspectos: la revisión de un programa de DO ya consumado, y la utilización de un enfoque cualitativo.

2.2. BASES TEÓRICAS

Un problema de investigación es un conjunto de enigmas que se quieren resolver. Es por ello que cuando se hace un análisis de historia de vida independientemente del área temática, se deben utilizar algunas herramientas teóricas y categorías conceptuales como referencia.

El marco teórico, en el enfoque cualitativo, no es algo que queda predeterminado; es más, expertos como Córdova Víctor (1990), Moreno Alejandro (2002), Villarroel Gladis (1999) y Martínez Miguel (2003), por sólo mencionar algunos de los autores consultados para la investigación, sugieren que el marco teórico no sea rígido, ni algo sustancialmente pre-establecido. Igual que los objetivos, la historia de vida por si sola va dando las referencias teóricas en el momento en que se hace la investigación, sin embargo tales autores sugieren que se orienten ciertas teorías independientemente de que pueden cubrir o no la investigación y algunas categorías conceptuales que van a servir de análisis para la misma.

A continuación, se desarrolla una perspectiva teórica del Desarrollo Organizacional y las categorías conceptuales que se hacen necesarias para la investigación:

2.2.1. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El DO tiene como propósito mejorar las contribuciones productivas del personal en la organización mientras a su vez se incrementan los niveles de satisfacción individual, de manera que los trabajadores se sientan responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Una buena manera de conocer y comprender lo que es el DO, desde una visión educativa, es la forma en la cual varios autores han descrito el concepto a lo largo de los años. A continuación se ofrecen algunas definiciones:

Porras y Robertson (1992: 720) definen el Desarrollo Organizacional como *“el cambio planificado de los sistemas humanos, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.”*

Chiavenato (2005: 582), por su parte señala lo siguiente: *“Desarrollo organizacional es el término que se emplea para englobar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base en valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de las personas”*

Aguilar, Pereyra y Alcázar (2004: 1) señalan que el Desarrollo Organizacional es:

Un enfoque y una herramienta administrativa para saber como proyectar un incremento en la productividad, como reducir el ausentismo, como reducir los costos, como gerenciar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a estar en una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones

Sea definido el DO como un proceso, un enfoque o una herramienta, las definiciones anteriores contienen la idea de cambio para mejorar la efectividad organizacional, basado en la modificación de algunos aspectos del comportamiento individual, por lo que para efecto de este trabajo se considera que el Desarrollo Organizacional es un cambio planificado que involucra a todos los miembros de la organización basándose en la cultura y cambio planificado de la misma, permitiendo fomentar la efectividad de sus actividades y de los objetivos planteados.

El DO es una estrategia de reeducación normativa ideada para afectar los sistemas de creencias, valores y actitudes dentro de la organización, e implica adaptarse al ritmo del cambio del entorno organizacional y la sociedad en general. Se emplean todos los medios posibles para incrementar la efectividad de los procesos humanos y sociales de la organización, basados en la experiencia, a fin de que se logren más y mejores alternativas organizacionales en este mundo tan dinámico y cada vez más complicado y difícil. Se busca un mejoramiento que aumente la capacidad de los miembros de la empresa y que sean más efectivos en la solución de problemas, permitiendo de esta manera una adaptación de la organización con el medio ambiente externo. Debe señalarse, sin embargo, que la aplicación del Desarrollo Organizacional en las organizaciones no siempre tiene los mismos objetivos, es por esto que se considera flexible y pragmático, porque adopta estrategia de acción de acuerdo a las necesidades particulares.

En otras palabras, el DO intenta formar una persona que sea capaz de dirigir sus conocimientos, habilidades, actitudes, valores y comportamientos, para dar respuesta a las necesidades particulares de una organización, atendiendo a los cambios emergentes del entorno. En tal sentido, se hace necesario impulsar un proceso de adaptación y aprendizaje (educativo) experiencial, sobre un estilo propio de vida, basada en la internalización de ciertos valores, normas y creencias que le permitan actuar de manera insertarse positivamente los procesos que conducen a la obtención de los objetivos de la organización.

Kinicki y Kreitner (2004: 410) señala las cuatro características distintivas de Desarrollo Organizacional:

- **Implica cambios profundos**, es decir modifica algún aspecto significativo de la cultura organizacional.
- **Está cargado de valores**, humanistas que destacan la participación, la cooperación, el control personal y la administración democrática
- **Es un ciclo de diagnóstico/prescripción**, en tanto que sirve para diagnosticar una organización “enferma”, prescriben soluciones y las aplican para finalmente vigilar su evolución
- **Se orienta a procesos**, pues se enfocan en las relaciones y no en el contenido, abordando problemas como toma de decisiones, manejo de conflictos, confianza, distribución de poder y desarrollo de carrera.

2.2.2. El factor humano en el desarrollo organizacional

Existen ciertos supuestos básicos en los que se basa el DO. Hay suposiciones acerca de las personas, de los grupos y de los sistemas

totales. Los individuos están socialmente condicionados, con una identidad social y al mismo tiempo son seres autónomos que tienen su propia identidad que se expresa en valores, creencias y actitudes.

A través de un sujeto y su ambiente organizacional se puede visualizar un sistema social, el individuo pertenece a él y de alguna manera el sistema influye en el sujeto, el cual lo comprende por medio de su subjetividad. Debe tenerse en cuenta que, como lo señala Martínez (2006: 127), *“los seres humanos actúan en relación con los objetos del mundo físico y de otros seres de su ambiente sobre la base de los significados que éstos tienen para ellos”*. Es por ello que el método de historia de vida es pertinente para emprender este estudio, pues permitirá la búsqueda de significado en el contexto de la relación del individuo y la organización.

Siendo las personas, con toda su carga de subjetividad y su condicionamiento previo, el objeto de intervención del DO, se presenta ahora las principales premisas sobre las que descansa dicha estrategia. Siguiendo a Ferrer (1976: 19-20) es posible resumir los siguientes supuestos:

2.2.2.1. Acerca de las personas

- La mayoría de las personas tienen impulsos hacia el crecimiento y desarrollo personal, y pueden realizarse en un medio de apoyo y reto.
- La mayoría de las personas desea y puede hacer una contribución al logro de las meta organizacionales mucho mayor de lo que usualmente permiten los medios usados normalmente por las organizaciones.

2.2.2.2. Acerca de las personas en grupos

- La mayoría de las personas son capaces de incrementar en gran medida su efectividad para ayudar a sus grupos de referencia a resolver problemas y a trabajar efectivamente juntos.
- Si un grupo ha de optimizar su efectividad, su líder formal no puede llevar a cabo todas las funciones de liderazgo en todas las circunstancias y en todo momento, y los miembros del grupo deben auxiliarse entre ellos, con conducta y liderazgo efectivos.

2.2.2.3. Acerca de las personas en sistemas organizacionales

- Lo que sucede a un subsistema (social, tecnológico o administrativo) afectará y será influido por otras partes del sistema.
- En la mayoría de las organizaciones, la cultura tiende a suprimir la expresión de sentimientos que las personas tienen, hacia otros y hacia sus organizaciones.
- Los sentimientos reprimidos afectan adversamente la solución de problemas, crecimiento personal y la satisfacción en el trabajo.

Las técnicas de DO están dedicadas al mejoramiento de las organizaciones y fundamentalmente orienta a las personas sobre la resolución de problemas, aprovechar las oportunidades y a enfrentar las amenazas o debilidades, en beneficio del éxito empresarial deseado. De allí que se diga que el DO enfoca el lado humano de las organizaciones para tratar de incrementar la efectividad de los individuos, equipos y los procesos humanos y sociales de las mismas. Es por ello, que el Gerente de hoy debe preocuparse por mantener su propia organización saludable y adaptable a lo nuevos tiempos. En este sentido el Desarrollo Organizacional representa una de las mejores estrategias para enfrentar

los nuevos retos que experimentan el individuo, las organizaciones y su entorno.

2.2.3. La práctica del desarrollo organizacional.

Los tiempos actuales se caracterizan principalmente por los cambios constantes en el ambiente, por lo tanto, las organizaciones deben adquirir la máxima capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia.

Esta dinámica permitió el surgimiento del DO. En un escenario cambiante y dinámico se hace necesario el establecimiento por parte de la organización de estrategias coordinadas de corto y largo plazo, con el fin de desarrollar y modificar climas, formas de trabajo, relaciones, actitudes, valores, comunicaciones, etc. En consecuencia, a partir de estas necesidades organizacionales surgieron los esfuerzos sistemáticos de cambio planeado.

Los cambios planeados que ponen en marcha el DO pueden ser exógenos, o sea, los que provienen del ambiente, como lo son los cambios tecnológicos, valores, oportunidades y limitaciones (económicas, políticas o legales). En cambio las fuerzas endógenas, son las que crean la necesidad de cambio estructural y las de comportamiento, que nacen al interior de la organización.

En la medida en que una organización se va expandiendo independientemente de su actividad económica, aprende nuevas cosas, adaptándose a nuevos estilos empresariales, en donde el cambio planificado se hace presente a las necesidades y exigencias reales de la organización.

Todo cambio en la organización significa antes que nada *“hacer algo diferente respecto a actitudes, creencias, comportamientos, estructuras organizativas, pautas de interacción entre individuos o grupos, etc. Implica el paso de un estado insatisfactorio a otro realmente distinto y deseado en un sistema que se entiende dinámico y en evolución.”* (Díaz, Del Junco y otros, 2001: 329). El cambio planificado implica sentido común, un trabajo arduo aplicado con una diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático orientado a ciertas metas y conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y de la forma de cambiarla.

En tal sentido, se entiende como cambio planificado *“una serie de decisiones programadas que se materializan en actividades y procedimientos diseñados para cambiar personas, grupos, estructuras o procesos organizativos bajo la creencia de que la situación de partida es mejorable”*. (Dias, Del Junco y otros, 2001: 333).

2.2.4. Desarrollo organizacional: cultura, procesos y estructura

El DO implica modificación de actitudes, valores, creencias y normas de comportamiento. Es, en última instancia, un cambio en la cultura de la organización. Chiavenato (2005: 582) afirma lo siguiente: *“El Desarrollo Organizacional hace énfasis en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, cambiar la mentalidad de las personas para que éstas puedan cambiar y revitalizar a la organización”*.

En virtud de lo antes dicho, es necesario precisar el significado de algunos conceptos como el de cultura organizacional, la cual es definida por Wendell (1996: 5) como un conjunto de *“valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros y que modelan la forma en la que perciben, piensan y actúan”*.. La cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo. Se puede decir

entonces que las normas, los valores y las hipótesis en la cultura de la organización condicionan de una manera significativa la conducta de los individuos y la efectividad de los procesos y de la estructura organizacional.

La cultura también es considerada como “ *un sistema, en concreto, un sistema de significados y de principios comunes referentes a normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, con lo que definen una imagen de esta* “. (Dias, Del Junco y otros, 2001: 45). Es por ello que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia una actividad, tales como la visión, las estrategias, los procesos y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

La cultura organizacional cumple importantes funciones, tal como lo señala Robbins (1991: 444):

En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

Dentro del proceso de DO, la cultura no pasa solamente por las creencias, expectativas y valores de las personas que integran a la organización, sino que también afecta los de toda la organización, es decir, establece procesos y estructuras que permitan mantener en el tiempo un estilo, modo y forma de cultura organizacional eficaz para cumplir la misión y objetivos de la organización.

Ahora bien, es importante señalar que al establecer procesos y estructuras que definen el modo de vida de la organización, la cultura puede convertirse en un obstáculo para el cambio, es decir, para la introducción de nuevos valores, creencias, patrones de conducta, etc. Por tal razón, los agentes de cambio deben estar muy pendientes de los efectos de la cultura sobre cualquier intento de cambio organizacional.

2.2.5. Factores psicosociales del desarrollo organizacional

Para el desarrollo de la historia de vida que se llevó a cabo en esta investigación, conviene considerar un conjunto de factores psico-sociales que obligan al abordaje de categorías conceptuales inherentes al factor humano en el DO, entre las que destacan la comunicación, la motivación, el liderazgo y la personalidad.

Estos factores constituyen a las organizaciones y a todo su entorno; es por ello que las personas representan el elemento básico para comprender el funcionamiento, desarrollo y evolución de las mismas. El comportamiento humano dentro de las organizaciones es imprescindible debido a que se originan en necesidades muy arraigadas de las personas y sus sistemas de valores; es decir, la versatilidad humana es tan grande que cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a los distintos cambios del medio interno y externo que lo rodea.

Los factores antes mencionados fundamentan la conducta individual, y deben ponerse en relieve, no sólo al momento de llevar a cabo el proceso de DO, sino también al hacer la conformación de grupos de trabajo, integración de personal, realizar algún cambio organizacional o tomar decisiones que involucre o afecte la fuerza laboral. A continuación se exponen con cierto detalle cada uno de estos factores.

2.2.5.1. La comunicación

La comunicación puede entenderse como *“transferencia y comprensión de significados”* (Robbins, 2004: 284). Prácticamente no hay persona, conjunto o grupo de personas de cualquier sociedad que pueda vivir o sobrevivir sin la comunicación. Sólo mediante la transmisión de significado de una persona a otra es posible la comunicación de información e ideas. Sin embargo, la comunicación va más allá que la mera transmisión del significado, pues también éste debe ser entendido. Por estas razones, la comunicación ha de incluir tanto transferencia como la comprensión del significado: *“una idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden”*. (Robbins, 2004:284)

En las organizaciones la comunicación tiene una importancia vital para los gerentes por dos particulares razones, como lo señalan Stoner y Wankel (1996: 575):

- *En primer lugar, la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control; el gerente debe tener toda la información necesaria como base para la planeación. Estos planes a su vez han de ser comunicados o otros para que se realicen y se logren las metas trazadas.*
- *En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los gerentes dedican una abrumadora cantidad de su tiempo; los gerentes pasan la mayor parte del tiempo en la comunicación personal, electrónica o telefónica con los subordinados, colegas, supervisores, proveedores o clientes*

La comunicación es una función imprescindible en el seno de las organizaciones, por lo tanto la estructura social de cada organización es un reflejo del sistema de comunicaciones. El intercambio de ideas, sentimientos, creencias, derechos, deberes y formas de vida de los

trabajadores en la organización, incide en el desarrollo de la misma; es por ello que se hace preciso considerar la comunicación como un proceso dinámico y cambiante, compuesta por diferentes símbolos y significados adaptativos a la realidad organizacional y con características peculiares para cada tipo de estructura social.

2.2.5.2. La motivación

Puede definirse la motivación como *“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”*(Stoner y Wankel, 1996:484). La motivación en general se refiere al esfuerzo hacia cualquier meta, pero para efectos de este trabajo, estará enfocada a las metas y necesidades individuales del sujeto actor en la organización.

Robbin y Coulter (1996:530), por su parte, la definen como *“la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas según las necesidades que la genere”*. En esta definición se han mencionado tres elementos claves que conforman la motivación: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El **esfuerzo** no es más que una medida de intensidad o impulso. Así pues, cuando alguien está motivado se esfuerza más. Señalan Robbins y Coulter (1996: 530):

Es poco probable que los altos niveles de esfuerzos lleven a un desempeño en el trabajo favorable a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, debemos considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. Debemos buscar que el esfuerzo esté dirigido hacia, y sea consistente con las metas de la organización

Para alcanzar las **metas organizacionales** es necesario que las metas individuales sean compatibles con las metas que la organización se ha trazado con anterioridad. De lo contrario los individuos podrán ejercer altos niveles de esfuerzo que van en contraposición a los intereses de la organización. *“El esfuerzo que debemos buscar es el que dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas”*, señala Robbins (2004: 156)

La **necesidad** es algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. *“En las organizaciones, las necesidades insatisfechas crean tensión que estimulan impulsos en el individuo; impulsos que originan un comportamiento de búsqueda para alcanzar las metas organizacionales”*. (Robbins, 2004: 156)

La **motivación** causa, canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano por conseguir una meta. Se debe tener claro que la intensidad (esfuerzo) de la motivación varía según las personas y en las mismas personas en momentos distintos. Éstas son complejas, y en determinadas veces, irracional es en su comportamiento; pues sus motivaciones no son fáciles de descubrir.

2.2.5.3. El liderazgo

El liderazgo se refiere a los esfuerzos que realiza el individuo para influir en el comportamiento de otro o de un grupo; el cual sólo tiene éxito a la medida en que el grupo responda a este intento. Es evidente, que cuanta más influencia y poder tiene un líder mayores posibilidades de éxitos tienen sus intentos. Atendiendo a lo anterior Stoner, Freeman y Gilbert (1996:514), entiende por liderazgo *“el proceso de dirigir e influir en la actividades laborales de los miembros de un grupo”*.

No obstante, Davis y Newstrom (1991:31) señala al liderazgo como “el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos. El factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a lograr sus metas”. En esencia se puede decir que el liderazgo, es el procedimiento de explicar, impulsar y prestar cooperación a las personas, a realizar sus actividades de manera entusiasta para el logro de los objetivos y por ende, alcanzar las metas. Koontz, H., y Wehrich, H (1998:503), señala que:

Todo grupo de personas que den el máximo rendimiento tienden a tener una persona al frente que es hábil en el arte de liderazgo. Esta habilidad al parecer es una composición de cuando menos cuatro componentes importantes:

La capacidad de utilizar el poder eficiente y de una manera responsable.

Capacidad de comprender que las personas tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en diferentes situaciones.

Capacidad de inspirar (aplicar sus habilidades); habilidad para inspirar a los seguidores a aplicar todas sus capacidades a un proyecto.

Capacidad de actuar en una forma que desarrolla un clima favorable para responder a las motivaciones y fomentarlas.

Concretamente, para que todo equipo haga el mejor desempeño posible, debe estar orientado por una persona con grandes capacidades en el arte del liderazgo y dichas capacidades están compuestas de los componentes antes mencionados.

2.2.5.4. La personalidad

La personalidad es otro elemento esencial que debe ser considerado a la hora de analizar, desde cualquier perspectiva, el Desarrollo Organizacional. La personalidad es la suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás. Puede ser definida de

muy distintas formas. Allport, citado por Robbins (2004:94), concibe la personalidad como *“la organización dinámica en el interior del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes peculiares al entorno”*.

Tres elementos deben destacarse en esta definición: en primer lugar, el carácter organizado del sistema, lo que significa que no es un agregado de características sino que interactúan unas con otras. En segundo lugar, la definición hace énfasis en el carácter dinámico, sujeto a cambios, de la personalidad. Finalmente, se hace énfasis en su objetivo: el ajuste al entorno.

En ese orden de ideas, Hellriegel y Slocum (2004:38) señalan lo siguiente:

La personalidad representa el perfil general o combinación de características estables que capturan la naturaleza única de una persona. La personalidad combina un conjunto de características físicas y mentales que reflejan la forma en que una persona observa, piensa, actúa y siente

La definición de estos autores pone acento en el carácter relativamente estable de la personalidad, pues sus cambios son graduales y lentos. Resalta, así mismo, el efecto sobre el individuo.

Recogiendo lo principal de esas definiciones, para efecto de este trabajo se define la personalidad como la estructura relativamente estable de rasgos físicos y mentales que le confieren singularidad al individuo y determinan su forma de enfrentar y adaptarse a su entorno.

En la conformación de la personalidad intervienen dos tipos de factores: los hereditarios y los ambientales. Entre estos últimos se pueden señalar la cultura, la familia, la pertenencia a grupos y las experiencias de vida.

Cada individuo, por efecto de la combinación de ambos tipos de factores, va desarrollando su personalidad a lo largo de su vida. Sin embargo, los cambios más grandes suelen ocurrir en la primera infancia, cuando la personalidad se va formando. En esta etapa, la influencia más importante es la de la familia, y en particular la de los padres. Helrriegel y Slocum (2004:40) señalan:

Los padres (o sólo uno de ellos) afectan el desarrollo de los hijos en tres formas importantes:

- *Con su propio comportamiento, exponen situaciones que favorecen ciertas conductas de los hijos*
- *Actúan como modelos con los que con frecuencia se identifican mucho los hijos*
- *Premian y castigan, en forma selectiva, ciertos comportamientos*

Ahora bien, esos mismos autores (2004:40) destacan que independientemente del gran impacto que sobre la personalidad tienen las primeras experiencias del individuo, *“las experiencias sociales y de grupo en la vida posterior continúan influyendo y moldeando la personalidad”*. Entre los grupos que más afectan la personalidad de los individuos están las organizaciones laborales, pues aquellos resultan afectados por los procesos y eventos que en ellas tienen lugar. En el caso objeto de estudio, Verónica Mayz ha pasado gran parte de su vida vinculada con el Hotel Hesperia Playa el Agua, y ha experimentado la influencia que sobre ella ha tenido el proceso de Desarrollo Organizacional que se ha ejecutado en dicha organización.

2.2.5.5. Percepción

El fenómeno de la percepción se considera como un proceso activo en el que interviene toda la personalidad del individuo aunque, en muchas

ocasiones, este no parezca darse cuenta de su participación, lo cual ocurre en muchas facetas de la vida, donde los hábitos y costumbres adquiridas, hacen que no tenga plena conciencia de la propia actuación.

La percepción es la síntesis resultante de una serie de procesos que implica describir la forma en que se hacen accesibles las reglas que rigen las relaciones con el entorno, la información y sensaciones recibidas a través de los sentidos, las experiencias vividas, la propia personalidad en un sentido difuso de lo que esperamos y pedimos de la vida y todas esas expectativas personales.

Gibson, Ivancevich y Donnelly, (2001: 110) definen la percepción como *“un proceso mediante el cual un individuo asigna un significado al entorno”*. Esto hace que cada persona experimente la realidad de una manera diferente, pues la percepción permite a los individuos seleccionar, organizar, almacenar y a interpretar los estímulos y crear una imagen significativa y coherente del mundo.

La percepción del mundo por parte del individuo depende, según Hellriegel y Slocum, (2004: 67-72) de dos conjuntos de factores:

- Factores Externos (asociados con el objeto y el entorno que lo rodea): tamaño, intensidad, contraste, movimiento, repetición, novedad y familiaridad
- Factores internos (asociados con el sujeto): personalidad, aprendizaje y motivación

Ahora bien, la importancia de la percepción radica en el hecho de que el comportamiento de las personas se organiza en función, no de la realidad objetiva, sino de la interpretación que el individuo hace de esa realidad. Por tal razón, Gibson Ivancevich y Donnelly, (2001: 110-111)

afirman que *“la forma como un empleado ve una situación, a menudo tiene mayor significado para la comprensión del comportamiento que la situación en sí”*

Lo anteriormente expresado significa que el mapa cognitivo del individuo no es una “representación fotográfica” del mundo real, sino una construcción parcial y personal, es decir, una visión individual de la realidad.

Si bien la percepción de la realidad es personal y única, en esa interpretación que el individuo hace de la realidad, se resume la sociedad y los grupos a los cuales pertenece, pues sus valores, normas y creencias han sido incorporados a la personalidad del sujeto. Esto es lo que hace que, como lo señala Corbetta (2003:407), *“la comprensión de los mecanismos individuales, incluso de una sola persona, puede arrojar luz sobre todo el fenómeno estudiado”*. Así, la comprensión de la experiencia vital de Verónica Mayz, a través de su historia de vida, podrá servir para analizar los efectos que sobre el individuo tienen procesos como el de Desarrollo Organizacional que fue implementado en el Hotel Hesperia Playa el Agua.

2.3. GLOSARIO

Capital humano. *“Grupo de personas dispuestas, capaces y deseosas de contribuir con los objetivos de la organización”.* (Zeus y Skiffington, 2002: 165)

Ciencias de la conducta. *“Conjunto de disciplinas que se ocupan principalmente de la comprensión, predicción y control de la conducta humana, y en especial de los tipos de conducta que se desarrollan en las relaciones interpersonales”* (Diccionario Encarta, 2005)

Cultura organizacional. *“Sistema de significados compartidos por, los miembros de una organización que la distinguen de otras”* (Robbins, 2004: 525)

Desarrollo organizacional. *“Enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficacia de la empresa”.* (Koontz y Wehrich, 1998:469)

Estructura organizacional. *“División formal, agrupamiento y coordinación de las tareas en el trabajo”* (Robbins, 2004: 426)

Gerencia. *“Proceso de hacer que las actividades se cumplan con eficiencia y eficacia por medio de otras personas”* (Robbins y Coulter, 1996:8)

Historia de vida. *“Relato autobiográfico, obtenido por el investigador mediante entrevistas sucesivas en las que el objetivo es mostrar el testimonio subjetivo de una persona en la que se recojan tanto los acontecimientos como las valoraciones que dicha persona hace de su propia existencia”* (Pujadas 1992:47)

Liderazgo. *“Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”* (Robbins, 2004: 314)

Motivación. *“Disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas según las necesidades que la genere”.* (Robbin y Coulter, 1996:530),

Organización. *“Conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico”* (Robbins y Coutler, 1996: 4)

Personalidad. *“Conjunto de características físicas y mentales que reflejan la forma como una persona observa, piensa, actúa y siente”.* (Hellriegel y Slocum, 2004: 38)

Percepción. *“Proceso mediante el cual un individuo asigna un significado al entorno”.* (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 110)

Proceso. *“Conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).* (Jiménez, s/f: documento en línea)

Socialización organizacional. *“Proceso por el que pasan los empleados para adaptarse a la cultura de una organización”.* (Robbins y Coulter, 1996: 130)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

“Desde las historias de vida se nos abren las prácticas cotidianas como proceso y como conocimiento...nos encontramos con la redefinición del amplio campo investigativo”
(Mirla Pérez, Investigadora del CIP)

El enfoque cualitativo que se le dio a este estudio, tuvo como perspectiva epistemológica partir de las relaciones sociales que expresa y establece un individuo en un contexto histórico vital, en términos de experiencia vivida y conocimiento. Este enfoque investigativo plantea lo subjetivo como forma de conocimiento, para aproximarnos a los modos socio-culturales característicos de un grupo, motivadores de las conductas, de los significados subyacentes en las acciones de los sujetos. Más allá de la experiencia subjetiva de una acción, que no puede ser tomada aisladamente, el enfoque cualitativo propone *“alcanzar la dimensión social del fenómeno a través de la experiencia y del sentido que le dan las propias personas afectadas”*. (Salazar, 1997:197)

En función de los objetivos propuestos, se consideró pertinente acceder a un nivel descriptivo e interpretativo que permitiera armar (construir), a través de relaciones y articulaciones significativas, una comprensión de la naturaleza del fenómeno. En este caso, el Desarrollo Organizacional desde la experiencia del ser humano que lo vive, lo piensa y se lo representa a sí mismo y a los otros. Con esta perspectiva se accedió a una persona, se nos fue abriendo un camino hacia ella, produciéndose el encuentro con una mujer que tenía mucho que contar y compartir. Esta fue la experiencia con Verónica Mayz.

Asimismo, se hace necesario señalar que para la investigación no se menciona el nombre real del sujeto actor, ya que se requiere mantener su anonimato. La persona manifestó su interés por narrar parte de su vida y

formar parte de esta investigación, pero, siempre y cuando se respetará o resguardará la confidencialidad de su nombre real, debido a que desconoce las implicaciones personales que pudieran traer en su ambiente de trabajo su participación en esta investigación.

Esto último, dada esta aceptación, no representó una barrera para hacer el estudio. Lo importante fue preservar un clima relacional de apertura cognoscitiva y afectiva que propició a su vez dialogar con la historia-vida e indagar en las interrogantes que orientaron la investigación

Cabe advertir que el diseño investigación, dentro del enfoque cualitativo, está sujeto a las circunstancias de cada ambiente o escenario en particular. Claro está, se pueden reconstruir los momentos y etapas claves como parte de una sistematización metodológica que la propia experiencia aportó. Asimismo, la perspectiva epistemológica asumida y el creciente uso que tienen los métodos cualitativos en las ciencias sociales, nos orientó hacia la potencialidad de las historias de vida en nuestro campo de estudio. Este método posibilitó articular una experiencia concreta, humana e intersubjetiva con la reflexión teórica y fenomenológica, atravesada siempre por la exigencia hermenéutica.

Partimos de algunos supuestos. Para algunos autores la historia de vida, es *“una sección longitudinal de una cultura... un intento deliberado de definir el crecimiento de un persona en un medio cultural y darle un sentido teórico.... No se trata de una vida como acontecimientos identificados separadamente”* (Dollard, citado por Villarroel, 1999:10)

En esencia, es un relato amplio y detallado que recoge la experiencia de mundo vivida por una persona. Al tiempo que cuenta su historia personal, cuenta también la historia de su comunidad, de su cultura y grupo. Para la investigación realizada, las preguntas y enigmas, fueron una constante. Un proceso que abría caminos a la experiencia de vida de

la persona puesta ésta en relación con su trayectoria laboral y profesional. Esta relación se expresa en experiencia social, organizacional e histórica, dando cuenta en sus relatos de los significados que envuelven a toda una organización, mostrando sus regularidades, sus matices y singularidades. Expresando además una cultura organizacional, una manera de ser vivida, interpretada, comprendida y reflexionada.

La temática Desarrollo Organizacional es un fenómeno experiencial con múltiples aristas que se pueden indagar con ayuda de diferentes instrumentos y estrategias. En nuestro caso, el hecho de “dar la palabra al otro”, de la escucha atenta”, “del diálogo abierto”, son estrategias que facilitaron una relación de conocimiento y afectividad. Aprendimos que la esencia de las relaciones humanas sólo se puede mostrar y dejar significar cuando son expresadas, sin temor alguno, por sus protagonistas, en un plano de respeto, confianza y sentido crítico.

Es por ello que la historia de vida se basa en un enfoque humanista para comprender la realidad de cada ser humano, incluyendo el sistema al cual pertenece y al cual interpreta en su cotidianidad de vida. El relato y la narración de las experiencias permiten visualizar un sistema social, que de alguna manera influye en el sujeto, el cual lo estructura y lo manifiesta por medio de su subjetividad.

Los procedimientos metodológicos que se dieron en la realidad incluyen momentos que interactúan y se interrelacionan entre si, tal como lo habíamos intuido considerando otras experiencias de historias de vida revisadas para el proyecto investigativo inicial. Se pueden reconstruir pero no son pasos consecutivos rígidos. No deben verse estrictamente como pasos únicos. Azócar y Navas (2001:40) apoyados en los estudios de Alejandro Moreno en el centro de investigaciones populares (CIP),

distinguen los siguientes momentos, los cuales, atendiendo a la experiencia investigativa ya realizada tienen mucha sintonía y pertinencia con este trabajo. En todo caso presentamos aquí nuestra propia adaptación y construcción.

- **Previa relación de co-confianza, afectiva y constituyente del encuentro con la persona que ha de narrar su historia-de-vida.** En nuestro caso existía esa previa relación de confianza. entre el investigador y el sujeto actor. Más aún, se fue fortaleciendo y nutriendo en todo el proceso investigativo, en los sucesivos encuentros cara a cara, generando una apertura creciente y significativa (intersubjetividad). Es el sabor que deja esta experiencia con Verónica.
- **In-vivencia e implicancia para vivir desde dentro, el sentido de la historia en el mundo de vida de la persona.** Aunque no se trata de un barrio, una familia o una comunidad popular, como epistémicamente Moreno (2002) entiende esa in-vivencia, nuestra experiencia exigió mucha empatía con el mundo social-laboral de Verónica. Para el investigador el mundo de la gerencia y el trabajo también le conciernen de manera sustantiva dada su elección profesional. Sólo la diferencia de edad exigió en algunos momentos ahondar y precisar en la implicación histórica del mundo de vida en su multidimensionalidad. Asimismo, su manera de narrar puso de relieve la importancia del lenguaje, el contexto de significación del otro, sus palabras, sentimientos, afectos, emociones, alegrías, fracasos, etc.
- **Conversación espontánea- con el tiempo que fuera necesario para quien narra- y donde fue emergiendo la narración vivida, la cual fue grabada y transcrita.** Implica abrirse a la propia

experiencia de narración, aprovechando la disposición de Verónica a hacer sus relatos de lo conocido-vivido. Esto resignificó mucho el sentido de una entrevista en profundidad, toda vez que una “guía de preguntas” se rehacían y se formulaban en función de sus relatos. Varias sesiones de encuentros, en un ambiente adecuado, cara a cara, le otorgó a la entrevista un papel lo menos directivo posible. Había encuentro en los cuales, las preguntas se planteaban en función de los encuentros previos, por la relectura de las transcripciones, por las dudas que surgían, inquietudes, supuestos, aclaratorias, precisiones, relaciones. Todo esto sin interferir el ritmo y contexto de quien narra. Verónica era capaz de retomar y relacionar ella misma los aspectos que relataba. Algunas veces el investigador era una especie de “apuntador” ayudándole a recordar algún punto clave en el hilo narrativo. Hubo oportunidad de detenerse en detalles, retomar aspectos claves, hacer aclaraciones de malentendidos, plantear interrogantes, e ir precisando significados vinculados con aquellos episodios o “relatos de vida” que se mostraron claves en la historia de Verónica. Todos los encuentros se realizaron en las instalaciones del hotel, en espacios cómodos respetando su tiempo. La lectura constante de las transcripciones de estas sesiones, fueron dando señales de la saturación de ciertos temas, lo que indicaba “cerrar momentáneamente” ciertos aspectos y abrir otros, sin que esto significara que se había llegado a la interpretación última y definitiva de algún aspecto.

- **La escritura de la historia propiamente, una entrevista de cierre como última conversación a modo de sesiones de trabajo para la co-interpretación, el co-discernimiento de sentidos y la co-apertura a otros significados no percibidos o resignificaciones (Marcas-guías).** En nuestro caso, la

historiadora (Verónica) y el co-historiador (investigador, asesor, co-asesor) participaron en un horizonte hermenéutico compartido, un horizonte de interpretación-reflexión para convalidar las aproximaciones interpretativas que se hicieron durante el proceso investigativo. Esto implicó posibilitar con Verónica la argumentación y justificación de las interpretaciones. Lectura y relectura de pasajes claves, sustentar alguna hipótesis, intuiciones, comparaciones, dando cabida a ciertos detalles que complementaban o subrayaban significados recurrentes y relevantes. Así fueron surgiendo, lo que los autores citados llaman “marcas guías”. Para nosotros, se trató de aspectos puntuales, significados que se fueron haciendo más consistentes en el proceso interpretativo. Una entrevista de cierre con Verónica, sirvió para repreguntar, confirmar o convalidar el sentido que tienen ciertos hallazgos de interés para el estudio, por lo cual, ella también participó en la co-interpretación de nuestros supuestos y constataciones.

- **La organización del texto-conocimiento-compartido...** Implicó cierta sistematización de la experiencia narrativa, su transcripción más acabada posible, presentándola luego en secciones o capítulos. La organización de los relatos codificándolos como pasajes, permitió la contextualización y categorización de aquellos hallazgos relevantes conectados con los objetivos del estudio. Se procuró identificar aquellos aspectos de los relatos de vida de Verónica que, dada su significación, daban aportaciones conceptuales y prácticas en el contexto del desarrollo organizacional. En términos generales hay tres momentos transversales que organizaron el abordaje y sistematización de la historia de vida de Verónica: descripción general de la persona, aproximaciones interpretativas a la historia, implicaciones

categoriales del contenido de la historia en el contexto del objeto de conocimiento. Asimismo, el utilizar instrumentos y recursos (grabadores de audio, libretas de anotaciones, notas digitalizadas en computadora) permitía reorientar la búsqueda y registrar con fidelidad la información.

La escogencia de Verónica Mayz, surgió del reconocimiento que esta persona concreta tiene como profesional con una larga trayectoria, dada su experiencia de vida relacional y laboral en una organización. En este caso, se le reconocen vínculos relevantes con la dinámica organizacional de una empresa hotelera. Su experiencia laboral implica los roles que ha tenido que desempeñar en 35 años de trabajo y su participación dentro de la dinámica organizacional a la cual ha pertenecido. Todo esto envuelve sus aprendizajes, saberes y reflexiones. Pero además, todo esto la ha puesto en disposición ética de compartir su historia vivida. De allí la decisión y elección para el estudio, reconociendo también el interés cognitivo del investigador por vincular esta historia de vida con inquietudes e interrogantes inherentes al desarrollo organizacional.

Sobre el análisis y la interpretación de los textos narrados: su implicación categorial

El análisis cualitativo implica separar sesiones y organizar la información grabada, transcribirla en textos (pasajes temáticos) que facilitaran su codificación y ubicación. La codificación tiene dos planos o niveles. Del primero, se generan unidades de significados y categorías. Del segundo, emergen temas y relaciones significativas a lo interno (contextual) de los propios pasajes y con otros.

Las aproximaciones interpretativas, fueron el ejercicio hermenéutico más productivo para ir dibujando una red de relaciones significativas

dentro de la historia de vida. Revisar estas aproximaciones una y otra vez generaba acercamientos y precisiones, como también supuestos y señales para explorar la significación de otros aspectos no percibidos en pleno desarrollo. No se trató de imponer a la ligera una categorización o dejarse afectar deliberadamente por supuestos teóricos previos. Claro está, contra toda neutralidad valorativa, esas inquietudes se mantienen latentes hasta que surgían elementos significativos para pensar alguna relación vinculante. La lectura y relectura de la historia es fundamental, además de compartir comentarios con la asesoría correspondiente y la propia historiadora protagonista que relata su experiencia.

Al tratarse un proceso entre seres humanos, las significaciones que interesan son diversas: concepciones, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones interacciones, pensamientos, experiencias, sentimientos, procesos, prácticas, actitudes, símbolos y otras expresiones que intentan ser atrapadas (apalabradas) en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera personal, grupal o colectiva.

Dey (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003:579), planteaba que:

El análisis de los datos no está determinado completamente, sino que es “prefigurado, coreográfico o esbozado”. Es decir, se comienza a efectuar bajo un plan general, pero su desarrollo va sufriendo modificaciones de acuerdo con los resultados...puede ocurrir que clasifiquemos contenidos de entrevistas en temas o categorías, y al hacerlo elaboramos un esquema, después que incorporemos comentarios de nuestras notas y nos demos cuenta de que es importante agregar el análisis de video.

Sin embargo, más allá de estas recomendaciones, la categorización de la información significó para el investigador crear o construir una ruta categorial que permitiera ir anudando en ella los elementos significativos.

Las categorías expresadas en frases o planteamientos, pretenden resumir la inclusividad de las significaciones encontradas y sensibles al interés cognitivo del investigador. Hubo que hacer un gran esfuerzo para moverse dentro de la historia y captar las confluencias y aproximaciones con el objeto de conocimiento. No bastaba que Verónica mencionara la frase “desarrollo organizacional” para estar al tanto de eso. Se trataba de ir a lo subyacente, prestar atención a lo aparentemente lejano o distante, que luego se hacía próximo o familiar al precisar sus vinculaciones significativas.

En este ejercicio hermenéutico las palabras no se hacen rígidas, sometidas a un sólo significado. Fuimos captando desplazamientos de sentido que hacía la propia Verónica, recontextualizando y dando relevancia a ciertos aspectos, argumentándolos, apoyándolos en otros contenidos ya narrados.

En este proceso constante referido al análisis e interpretación de los relatos de vida, resultó difícil pretender “establecer” criterios. Es por ello, que la experiencia realizada sólo nos llevó a proponer una ruta posible. Para *“la interpretación de las historias de vida, no existen normas ni métodos experimentados hasta el momento”* (Moreno, 1998:23) En este sentido, *“cada investigador dependiendo de su disciplina, objetivo del estudio busca guiar sus resultados teniendo en cuenta la rigurosidad y sistematicidad correspondiente”* (Astudillo y González, 2005:108). En todo caso, hay que centrarse y sumergirse en la historia, de ella surgen procesos de significación, y, por tal razón se requiere *“del investigador un sentido humanista, un sentido amplio que comprenda con bastante riqueza de lo que se quiere decir, la posición del que narra”* (Córdova, 1990:58).

La hermenéutica, es entendida aquí como práctica humana de conocimiento y significación. Dice Moreno (2002:33): *“La práctica de comprensión, interpretación y aplicación, es el modo general de investigar”*. Supone esto la importancia del significado como producto de la interacción social vivenciado en la experiencia singular de quien relata su historia. Revisando incluso los aportes del interaccionismo simbólico, *“se considera que ignorar el significado de las cosas conforme al cual actúan las personas equivale a falsear el comportamiento sometido a estudio”*. (Blumer, 1969:24).

La hermenéutica plantea que el propósito de la misma *“es incrementar el entendimiento para mirar otras culturas, grupos, individuos, condiciones y estilos de vida, sobre una perspectiva doble de presente y pasado”* (Odman, citado por Hoyos y Vargas, 2002:67) Para otros autores, la hermenéutica consiste en *“las distintas consideraciones, principios y normas que nos ayudan a llegar a una interpretación adecuada.”* (Martínez, 1996: 16-17)

Dentro de estas posturas, se acentúa el carácter lingüístico del entendimiento, esto en virtud de que las interpretaciones se expresan lingüísticamente, pero a la vez el entendimiento se apoya en las categorías de pensamiento que el lenguaje ha proporcionado. La búsqueda del *“encuentro hermenéutico” donde idealmente se posibilitaría el diálogo entre horizonte de entendimiento y mundo vital, trascendiendo los referentes de espacio y tiempo”* (Gadamer, citado por Hoyos y Vargas, 2002:67)

Estas referencias fueron consideradas en la postura interpretativa de estudio. Sin embargo, más que hablar de método, la hermenéutica fue una práctica inevitable y por ello desafiante en la ardua tarea comprensiva. De allí la expresión conocida, interpretar para comprender,

como también intentar explicar lo vivido para comprender y comprendernos.

La historia de vida permite acceder a cómo el sujeto actúa sobre los objetos de su mundo, cómo interactúa con otras personas a partir de los significados que los objetos y las personas tienen para ella. Asimismo, los significados son un producto de la interacción social, condicionados por la comunicación.

Finalmente, la historia de vida en esta perspectiva teórico-metodológica permitió estudiar cómo el proceso Desarrollo Organizacional es vivenciado, complejizado en la memoria y en la praxis de vida social de Verónica Mayz. Nos permitió elaborar una comprensión posible de los significados e implicaciones de este proceso, dando relevancia epistemológica a la experiencia como saber vivido, como tiempo vivido, como experiencia de vida, reflexión y trabajo.

CAPÍTULO IV

APROXIMACIONES INTERPRETATIVAS

“...y soy de las personas que piensa que todos los días se está aprendiendo algo nuevo... ... uno tiene que crecer día a día, las cosas van cambiando. El sistema es muy dinámico, o te adaptas y te metes en la corriente o te ahogas, te quedas atrás...”
(Verónica Mayz)

Con sucesivas aproximaciones interpretativas, se ha organizado este proceso de entrevistas, manteniendo todo el orden narrativo de la historia, en momentos temáticos que hemos denominado pasajes. Luego de la transcripción de cada pasaje, y haciendo citas de lo expresado por Verónica, se hace el comentario correspondiente que permitía ir ahondando, construyendo y configurando la trama de los aspectos significativos. En algunos momentos se insertan descripciones contextuales de las entrevistas.

4.1. ENTREVISTA I

Todo transcurre en una sala de estar, en un espacio abierto donde se veía pasar a los huéspedes del hotel. Luego de sentarnos muy cómodamente en un sofá, Verónica pide dos cafés. En ese momento el entrevistador prepara su grabadora y da inicio a la entrevista.

PASAJE 1.

Entrevistador (E): Porlamar, 18 de Noviembre de 2008, hora diez y treinta de la mañana. Lugar: Hesperia Playa el Agua. **PRIMERA ENTREVISTA.**

Verónica Mayz (V. M): *Bueno, mi nombre es Verónica Mayz. Nací en Caracas el 15 de abril de 1943... ...de la Parroquia la Candelaria, en*

la Cruz Roja... ...pero después, bueno, fuimos surgiendo... ...mis padresfuimos surgiendo y terminamos viviendo en El Cafetal... ...Bueno, mi familia... ...Somos el entorno más cercano, mi papá, mi mamá y un hermanomi hermano que es un año y medio menor que yo... ...A los 22 años me fui a trabajar al interior... ...pero, bueno, vamos a empezar por lo primero ...

COMENTARIO DEL PASAJE 1.

Surge con claridad la impronta familiar. Lo afectivo y lo relacional como aspectos significativos en la familia. “*Bueno, mi familia...Somos el entorno más cercano, mi papá, mi mamá y un hermano*”. Se nota su énfasis en destacar la proximidad, lo más cercano a ella. Así anuncia su modo de inclusión más profunda como parte de un mismo grupo: “*somos el entorno*”. El entorno aquí no es un lugar físico, se trata de un ámbito de relaciones humanas en las que las personas se constituyen como tales. Y desde este ámbito relacional-afectivo, Verónica recorre otros espacios de vida (la parroquia, El Cafetal, El Silencio) lugares que dan cuenta de itinerarios geohistóricos, donde se ha planteado los desafíos de su existencia: “*bueno, fuimos surgiendo... A los 22 años me fui a trabajar al interior*”. Sin embargo, la propia Verónica retoma y establece un orden vivencial en su historia: “*pero, bueno, vamos a empezar por lo primero...*”

PASAJE 2.

V.M: ...Nací en la parroquia la Candelaria en la Cruz Roja, mis padres vivían en ese entonces en El Silencio, frente a lo que sería en un futuro cercano El Nuevo Circo, porque no estaba. Estaban apenas construyendo el Terminal... ...El terminal de pasajeros El Nuevo Circo, [evocando] que creo que todavía está funcionando en la Av. Lecuna... ...En ese entonces existían muchos disturbios en Caracas porque apenas estaba cayendo la dictadura de Pérez Jiménez en el

58 y todavía en el año 60, finales, mediados, todavía existían muchas manifestaciones, bombas lacrimógenas y todo eso; y como vivíamos en el centro de Caracas, siempre estábamos expuestos a ese tipo de manifestaciones. Entonces... eh... con el esfuerzo de mi papá logró... eh... ...comprar un apartamento en los Ruices en la calle B de los Ruices. En aquel entonces, enfrente tenía Central Madeirense, [afirmando] Todavía no existía el Centro Comercial “Los Ruices” y bueno, ahí compraron un apartamento de dos habitaciones. La habitación la compartía con mi hermano y estudiábamos... cuando estábamos en El Silencio, estudiaba en un colegio que se llamaba “Santa Cecilia”, [recordando]... ...creo que, según dice mi mamá ahí fue el kinder. En aquella época, no existía nada de maternal, ni preescolar, ni nada de eso, eso es nuevo, nada más kinder, que era un sólo año que uno lo hacía, entraba al colegio a los 5 años, [recordando]Y cuando nos mudamos a los Ruices ellos nos inscribieron... ..a mi hermano y a mí, me inscribieron en un instituto que está en la Av. Rómulo Gallegos, que se llama “Instituto Experimental de Formación Docente” eh... ..allí hice la primaria, toda la primaria y todo el bachillerato, o sea, entré desde primer grado y salí en quinto año..

COMENTARIO DEL PASAJE 2.

Verónica Mayz, nos lleva a través del tiempo y el espacio, ubicando su nacimiento ahora en un contexto histórico-social y político. Los lugares que menciona son sus referentes emblemáticos, referentes con los cuales va anudando aquellos hechos claves que van marcando sus vivencias, momentos y desplazamientos. Después de referirse al entorno de su nacimiento evoca los espacios de la ciudad de entonces, destacando las implicaciones familiares que trajo consigo un acontecimiento sociopolítico de gran relevancia histórica en Venezuela: “En ese entonces existían

muchos disturbios en Caracas porque apenas estaba cayendo la dictadura de Pérez Jiménez en el 58 y todavía en el año 60, finales, mediados, todavía habían muchas manifestaciones, bombas lacrimógenas y todo eso". Tales hechos le son cercanos a Verónica. "vivíamos en el centro de Caracas... estábamos expuestos" Un clima de agitación y convulsión sociopolítica no le pasa desapercibido, en tanto, según su relato, condicionó no sólo la macrohistoria venezolana, sino su propia historia familiar: cambios, mudanzas, variaciones, decisiones, interrupciones y desplazamientos para adaptarse a las exigencias de aquel momento. Tras reconocer el esfuerzo de su padre en procurar un cambio de vivienda, de inmediato, Verónica contextualiza la impronta escolar-educativa, en la cual se detiene haciendo ciertas precisiones. "En aquella época, no existía nada de maternal, ni preescolar, ni nada de eso, eso es nuevo, nada más kinder, que era un sólo año que uno lo hacía, entraba al colegio a los 5 años". Se interesa por destacar la diferencia de la educación pre-escolar de entonces. La experiencia de Kinder, limitada a un año, era lo disponible por el sistema. Contrasta sus cinco años para iniciarse en la primaria como marcando distancia con los sobrados requisitos de escolaridad del presente. Su recorrido escolar se muestra más adelante sin aparente discontinuidad: "se llama "Instituto Experimental de Formación Docente" eh! allí hice la primaria, toda la primaria y todo el bachillerato..."

PASAJE 3.

Entrevistador: ¿Bachiller en qué?

V.M: *Bachiller en ciencias, ¡esté!... ...Vivimos en los Ruices... ... hasta el año 54. Prácticamente yo tenía diez años u once años, [recordando y bajando el tono de voz, alargando las palabras y buscando en su memoria el recuerdo] Porque yo creo que se mudaron para allá tendría yo un añito más o menos, dos años, algo*

así, ¡no perdón! te estoy diciendo mentira. Se mudaron para allá cuando yo tenía como 6 años, [afirmando el recuerdo]... ...que fue cuando me inscribieron en primer grado... ajá...hasta el 54 vivimos allí y después nos mudamos, que mi papá, compró un apartamento con mucho esfuerzo. Me acuerdo todavía de que el apartamento costaba... eh... ...como que era 120 bolívares y la inicial eran 20, pero, para reunir esos 20 bolívares tuvo que echarle piernas [risas y muy extendidas].

COMENTARIO DEL PASAJE 3.

Habiendo cursado estudios en un Instituto de Formación Docente, y con las particularidades de la reforma educativa de esos años, sobresale un título que le otorga características integrales en su perfil de egresada del sistema. “*Bachiller en ciencias y humanidades*” da cuenta de la exigencia formativa y curricular de la época. Esto, obviamente cambiaría en el devenir, las reformas curriculares subsiguientes establecerían separaciones o simplificaciones de menciones, áreas y títulos. Asimismo, el dato referido al costo de la vivienda, al margen de lo que pueda sonar hoy “*120 bolívares*”, la misma Verónica lo refiere destacando el esfuerzo familiar por conseguir una cuota inicial para un apartamento de dos habitaciones en una ciudad que recién despierta de una dictadura. Surge desde allí una resonancia, un eco, una realidad de fondo casi inmovible en el tiempo, realidad que increpa, por ejemplo, la necesidad prioritaria de adquisición de la vivienda familiar, el desafío que siempre ha implicado, costos, oportunidades, políticas, entre otros aspectos.

PASAJE 4.

V.M: Mi papá nació en Aragua de Barcelona de una familia muy pobre y de todos sus hermanos, uno de los que más surgió fue él,

¿no?[acentuando el ¿no?] ... o sea ... quizás el que tuvo más empeño en crecer, estudiar... ...se graduó de Técnico en Contabilidad, que era lo que en esa época daba. No llegó nunca a sacar la Licenciatura en Contaduría Pública, pero siempre estudió mucho y fue muy autodidacta ¿no?, y me imagino yo, que de él, es que yo aprendí también, porque yo también soy muy autodidacta. A mi me gusta leer muchísimo, (con énfasis) yo hago de todo... ...yo hago de todo, creo que todo los días uno aprende algo nuevo.

COMENTARIO DEL PASAJE 4.

En este pasaje se muestra lo que en la historia de Verónica es muy notable: un fuerte vínculo cognitivo-afecto paterno. Ella ofrece detalles de la precaria situación socio-económica del padre, su origen y empeño. Plantea la noción de surgimiento en tanto superación como resultado del esfuerzo personal y decisiones pertinentes: “...se graduó de Técnico en Contabilidad, que era lo que en esa época daba.” Aquí precisamente se detiene a valorar lo educativo, asumido fundamentalmente como práctica de estudio y constancia que hunde sus raíces en el entorno familiar. Reivindica así la condición permanente de “autodidacta” que fue su padre, más allá incluso del alcance del título universitario. Para Verónica, sin embargo, aprender a ser autodidacta no es pura decisión individual. Para ella fue una experiencia de vida personal, aprendiendo y compartiendo con quien así se muestra y la ejercita. “...quizás el que tuvo más empeño en crecer, estudiar” y me imagino yo, que de él, es que yo aprendí también, porque yo también soy muy autodidacta. A mi me gusta leer muchísimo” Ella vio en su padre ciertas actitudes y prácticas, como por ejemplo, la lectura. Destaca con fuerza que le gusta mucho leer y hacer de todo, como resumiendo su disposición y apertura a diversas experiencias que fueron formándola como persona y profesional. Génesis

de su cultura personal. "...yo hago de todo... ...yo hago de todo, creo que todo los días uno aprende algo nuevo".

PASAJE 5.

V.M: *Mi mamá, es de... ... es española, ella vino acá a Venezuela en el año 41 ¡eh!... ...ella sí lo que tiene es sexto grado. Vivía en la... ... en una Isla... de la Isla Canarias que se llama la Gomera, ¿ok?, y bueno, también viene de origen... ...de una familia muy pobre, pero donde ellos vivían no había la facilidad de estudio, porque las Islas Canarias en esa época estaban como que muy abandonadas por la... ...por España como tal, ¿ok?, [afirmándole al entrevistador, lo que ella está diciendo, pero, como si el entrevistador ya supiera lo que iba a decir] Sabes que las Islas Canarias están acá abajo, al frente las costas de África y ¡bueno!, ella lo que pudo sacar fue sexto grado. Pero se vino para Venezuela, porque supuestamente, se vino para acá de paseo con una tía y ella se vino con la tía, la tía se fue, pero ella se quedó... [risa muy jocosa] ...*

E: *¿Y cómo es, que se quedó en Venezuela, con sexto grado de formación académica?... ... ¿De qué vivió y cómo se mantuvo?*

V.M: *Ella tenía conocimiento de costura, y ella trabajaba cuando muchacha, mucho antes de casarse... ¡eh!... [Recordando]... para ver, ella vino para acá.. en el 41, y se casó con mi papá en el 42 ¿ok?, y bueno, realmente quien trabajó siempre, quien ha trabajado toda la vida en la calle fue él, (con énfasis) y mamá se ocupó de las labores de la casa... ¡este! ... ajá [Retomando el recuerdo] En el año 54 compró el apartamento acá en el Cafetal, cerca de las plazas las Américas, pero en ese tiempo, el bulevar del Cafetal no existía. Era una carreterita y llegaba al final del bulevar donde no había ni luz [riéndose del recuerdo] Pero estaban tres edificios que eran los*

únicos que había en esa calle [risas]. Eso fue en el año 54... ...En enero, me acuerdo clarito, nos mudamos [recordando y al mismo tiempo hablando]... ...Me acuerdo, porque al día siguiente, murió mi abuela [cambio de tono de voz y expresión de la cara], la mamá de mi papá,... entonces... [hace una pausa] y eso me quedó grabado ...

E: ¿Y eras muy apegada a tu abuela? ¿Te afectó mucho esa situación?

V.M: Yo diría que sí tuve mucho apego con ella, porque de hecho, era la única abuela que tenía acáporque mis abuelos por parte de madre nunca los conocí... porque estaban en España, y mi abuelo, por parte de padre tampoco lo conocí, [afirmándole al entrevistador la historia, como si el mismo, supiera lo que ella va a decir] Porque tú sabes que en esos tiempos, los hombres dejaban por aquí, por acá, por acá, por acá, y las mujeres, eran las que arreaban y las que le daban el apellido a los hijos ¿no?, De hecho (con énfasis y relevancia) el apellido Mayz, es de mi abuela, que es el apellido materno ¡ok!, Entonces... ...[silencio nostálgico expresado en su cara] ...me acuerdo por eso, porque me pegó mucho la muerte de ella ¡no!, nosotros siempre íbamos... ...Ella vivía en Valencia y nosotros íbamos muy a menudo para allá.

COMENTARIO DEL PASAJE 5.

En este pasaje se refiere al vínculo afectivo materno. Destaca, igual que su padre, el lugar geográfico y cultural de procedencia, señalando también las precariedades socio-económicas signadas por la pobreza y la estrechez de oportunidades. Tras referir el 6to grado de instrucción, Verónica relata que la permanencia de su madre en Venezuela no obedeció a un plan preconcebido. Dice además que los conocimientos de costura constituyeron la fuente del trabajo informal de su madre, no indicando otros detalles al respecto. En cambio, destaca más el papel del

padre como trabajador-proveedor. *“Quien ha trabajado toda la vida en la calle fue él”*. El padre trabaja en la calle y la madre trabaja en casa, típico rasgo cultural familiar que segmenta los vínculos con la madre y con el padre. Separación que divide también la valoración entre el trabajo doméstico y el trabajo remunerado por cuenta ajena, en la calle, en la esfera pública. Luego de evocar aquellos lugares de la ciudad de entonces, Verónica, vuelca su memoria íntimamente conectada con lo vivido. Por ejemplo, aquella fecha de la mudanza no será un dato aislado de lo vivido, se asocia con otros acontecimientos, que hacen posible mantenerlo vivo en el presente: *“En enero, me acuerdo clarito, nos mudamos [recordando y al mismo tiempo hablando]... ...Me acuerdo, porque al día siguiente, murió mi abuela [cambio de tono de voz y expresión de la cara] la mamá de mi papá,... entonces... [hace una pausa] y eso me quedó grabado... “*

El entrevistador desliza una interrogante intentando acceder a algo más de su vínculo afectivo-cognitivo materno, pero esta vez desde su relación con la abuela paterna, aprovechando lo significativo que fue para Verónica. De inmediato se constata que fue la única abuela que conoció, y esta situación condicionó su particular apego. Sin embargo, no deja Verónica de reconocer los factores que han hecho posible el carácter matricentrado de la familia paterna. La mujer-madre-abuela sola con los hijos, de la cual el padre recibe el apellido. Este sería el tránsito social de la naturalidad de los hijos, distante de la legitimidad en reconocimientos y apellidos: *“Porque tú sabes que en esos tiempos, los hombres dejaban por aquí, por acá, por acá, por acá, y las mujeres, eran las que arreaban y las que le daban el apellido a los hijos ¿no?”*

PASAJE 6.

E: Y los estudios, ¿Dónde quedaron?... ¿Y luego? ... ¿Qué pasó cuando tenías seis años? ¿Seguiste en el mismo instituto?

M.V: Eh... ...continuamos estudiando en el mismo instituto. Terminé sexto grado. Allí pasé a bachillerato, primer año, segundo año, tercer año, cuarto y quinto año. Me gradué en Bachiller en Ciencias...me gradué de Bachiller. Nos dieron una mención de honor, porque éramos cuatro alumnos, del mismo salón, que presentamos la prueba de admisión en la “Universidad Simón Bolívar” y a los cuatros nos aceptaron, y bueno, por supuesto, nos dieron eso... ... un honor para el colegio... ... para el liceo o cómo pudiéramos llamarlo: instituto... ...Y bueno, después mi hermano también entro allí... ...Me imagino, que para él sería como que difícil. Porque tenía el reto de la hermana mayor, entonces tenía que seguir los mismos pasos (risa jocosa y extendida) ese es el problema... ...Pero bueno, ¡este!... ...me aceptaron en la Universidad. Me gradué en julio, y ya en octubre estaba estudiando en la Universidad, que fue donde estudié Ingeniería Química. Empecé de una vez con Ingeniería Química. Me llamó mucho la atención la química desde que estaba en cuarto año... ...Pero, cuando vi química orgánica, me llamó mucho la atención, y en el instituto, como era un Instituto Experimental que hacía muchas innovaciones en el área educativa, que se aprobaban allí, entre ellas lo que llamaban en ese entonces los planes operativos, ósea, que te daban una guía de trabajo... ...te daban un libro, y tú tenías que desarrollar el tema prácticamente sin recibir la atención de un profesor, sino, nada más que para aclarar las dudas, que de hecho, ese es el sistema que aplica la Universidad Nacional Abierta. Pero nosotros en bachillerato ya estábamos aplicando ese sistema, y tenían los núcleos de las materias típicas como la química, la física, la matemática, y bueno, yo me fui por el núcleo de química. Entonces recibíamos clases más intensivas en el área de química, eran como especializaciones ¡no!... ...y bueno, a raíz de eso, también fue, que nació el interés por la química y sobre

todo por el petróleo, porque a mi, más lo que llamaba la atención, era el área petrolera. Yo hice mi tesis... ...hice una pasantías en Pequiven cuando estaba en tercer año de la carrera, creo... [buscando en el recuerdo) tercero, cuarto año de la carrera, más o menos a la mitad, en Morón. Y después hice mi tesis en INTEVEP, un trabajo de investigación que hicimos sobre los crudos pesados. Mi sueño toda la vida fue entrar trabajar en una Petrolera, pero nunca pude llegar hacerlo realidad (entre risas)...

E: ¿Y eso por qué, pues?

V.M: Porque demasiadas políticas. La fulana meritocracia, que eso no existía. Lo que existía era el padrinaje, nada más. Si tú tenías palanca y tenías un padrino dentro de la industria, entrabas seguro, pero, si no tenías a nadie que te conociera, olvídate que te dejaban de un lado. Me fui a muchas entrevistas. Presenté pruebas, quedaba de segundo, tercer lugar, nunca llegué conseguir que me contrataran... (Reflexiva y con gesto de decepción) Sí me decepcioné, la verdad que me decepcioné. Bueno yo seguí trabajando...

COMENTARIO DEL PASAJE 6.

La pregunta retoma el aspecto educativo y formativo en la vida de Verónica. Su narración destaca entonces su experiencia por el “*Instituto Experimental de Formación Docente*”, mencionando su graduación con honores en el bachillerato y abriéndose paso a una Universidad prestigiosa. Deja ver así que fue destacada estudiante y ejemplo indirecto a seguir: “...un honor para el colegio... ... para el liceo o cómo pudiéramos llamarlo: instituto... ...Y bueno, después mi hermano también entro allí... ...Me imagino, que para él sería como que difícil. Porque tenía el reto de la hermana mayor, entonces tenía que seguir los mismos pasos

[risa jocosa y extendida] ese es el problema". Pero Verónica habla además de los desafíos de su formación temprana. Parece mostrarse muy segura de su aptitud por la Química, reconociendo en esto su experiencia en el Instituto y las oportunidades vocacionales que permitía un diseño curricular experimental. Verónica comenta lo que llamaban “*planes operativos*”, destinados a orientar la vocación hacia ciertas ramas del saber. En particular llama la atención que este proceso demandaba una actitud de “*autodidacta*”, algo que ella vivencialmente ya venía aprendiendo desde su seno familiar: “*...te daban un libro, y tú tenías que desarrollar el tema prácticamente sin recibir la atención de un profesor, sino, nada más que para aclarar las dudas,...*”. Así nos muestra Verónica su interés intensivo y entusiasta por la Química y el área petrolera, además del ejercicio de la autonomía y su práctica autodidacta. De hecho, mostró con hechos avances educativos significativos al respecto, al punto de considerar esto y decidir libremente como su aspiración profesional más grande: “*Mi sueño toda la vida fue entrar trabajar en una Petrolera, pero nunca pude llegar hacerlo realidad [entre risas]...*” Verónica no oculta sin embargo, lo que ella considera el factor que más conspiró en contra de aquella joven aspiración. Es así como problematiza, la noción de fachada del criterio de “*meritocracia*”, cuestionando su significado en el contexto de las ventajas partidistas y las prácticas de padrinazgo de ciertas figuras de poder, algo muy común en ese ámbito petrolero. Expresa así su decepción hacia estas prácticas, las cuales, a su juicio, no le permitieron acceder por sus méritos a tal organización. “*...Si tú tenías palanca y tenías un padrino dentro de la industria, entrabas seguro, pero, si no tenías a nadie que te conociera, olvídte que te dejaban de un lado. Me fui a muchas entrevistas. Presenté pruebas, quedaba de segundo, tercer lugar, nunca llegué conseguir que me contrataran...*” Así va aprendiendo Verónica de las implicaciones de esas experiencias pro-laborales: “*Sí me decepcioné, la verdad que me decepcioné. Bueno, yo seguí trabajando...*”

PASAJE 7.

V.M: Yo me gradué en Mayo... en la Universidad y estuve un año desempleada. Entonces, como yo no conseguí empleo durante ese tiempo, yo me metí para no perder el tiempo, [iniciando otra idea] ... como mi papá es contador, él tenía una oficina, que los clientes que tenía prácticamente los había heredados de la firma con la que él trabajó durante veinte años, ¡ok!, que se lo dieron, como parte de pago de sus prestaciones sociales, como se llama ahora, en aquella época se llamaba, cesantía, antigüedad o algo así... ...Entonces cuando el señor con que él trabajo durante 20 años se retira, que fue precisamente en el 62, más o menos, diría yo pisando los 63... ...él le deja una cartera de clientes como parte de pago de esas prestaciones, una parte en efectivo y otra en clientes ¡ok!... ...y él abrió su oficina, yo me gradué en mayo... estuve... [Acentuando el “bueno” y el “no”] Bueno, no digamos que empecé a buscar trabajo enseguida, porque es mentira, pero sí unos meses después empecé a buscar trabajo. Todavía habían pasado unos... ...seis, siete meses y todavía, no conseguía trabajo en ninguna parte... ... [recordando] ...¡este!... en el año 64 me puse a trabajar con él, como una auxiliar contable. Me pagaba un sueldo, ahorita no me acuerdo cuánto. Pero era una tontería, pero, por no estar, sin hacer nada, ya yo lo ayudaba en la casa, con los trabajos de contabilidad, a pasarles los libros y todas esas cosas. Entonces dijo: [imitando al papá y hablando muy pausado, pero en el recuerdo] “Para estar en la casa, te vas a la oficina, te pago un sueldo, te inscribo en el seguro social, para que empieces a cotizar (entre risas)” y bueno, la ayudo, ¿no?, y entonces a raíz de eso, a partir de eso, fue que yo empecé a estudiar Contaduría Pública en la Universidad Nacional Abierta...

COMENTARIO DEL PASAJE 7.

En este pasaje, Verónica refiere su giro profesional orientado y guiado por la experiencia con su padre. La imposibilidad de empleo, atendiendo a su profesión universitaria, contribuyó externamente a este giro. Internamente, actuaba desde ya ese vínculo afectivo-cognitivo con su padre y la reiterada experiencia de “autodidacta” en el campo de la contabilidad y asuntos conexos. De allí que, lo que sería una solución coyuntural al desempleo, se va consolidando hasta convertirse, bajo ciertas condiciones, en su trabajo más permanente. Verónica se convierte en empleada de su padre, advirtiéndole éste, como empleador, de la importancia de cuidar los requisitos de seguridad social del empleado. *“Para estar en la casa, te vas a la oficina, te pago un sueldo, te inscribo en el seguro social, para que empieces a cotizar [entre risas]”...y bueno, lo ayudo*. Verónica lo asume en principio como una ayuda mutua, con poco sueldo, pero con otras oportunidades profesionales que ella reconocería de inmediato: *“...y entonces a raíz de eso, a partir de eso, fue que yo empecé a estudiar Contaduría Pública en la Universidad Nacional Abierta...”*

En ese momento Verónica Mayz, recibe una llamada y luego de hablar teléfono, recuerda una reunión que tiene pautada para ese día a las 2:30 pm., luego fija su mirada en su reloj de mano y le comenta al entrevistador.

V.M: Simón, por lo que veo lo dejaremos hasta aquí. Por supuesto, me imagino yo, que esta será la primera de muchas (entre risas). La verdad no recordaba la reunión que tengo con la Gerencia General y la Presidencia, es que son tantas cosas... .. Sino hubiera recibido esa llamada todavía estuviera echándote el cuento (risas).

E: No se preocupe Sra. Verónica, que entiendo la situación, bueno yo la estaré llamando para estar en contacto. No le quito más tiempo, mire la hora que es, hora de almuerzo.

El entrevistador detiene la grabadora y se despiden muy amablemente. Cierre de la **PRIMERA ENTREVISTA**

4.2. ENTREVISTA II

En esta ocasión me invita al área de la piscina, allí se encuentran unas mesas muy llamativas de color azul, con unas sillas muy cómodas de color blanco. Al sentarnos, ella ve pasar a uno de los recreadores del área de la piscina y le pide que por favor le traiga dos cocadas y dos botellas pequeñas de agua mineral. En ese instante el entrevistador enciende la grabadora y se da inicio a la entrevista. Porlamar, 18 de marzo de 2009, hora 10; 45 a.m. Lugar: Hotel Hesperia Playa el Agua. Entrevista número dos.

PASAJE 8.

E: Bueno, en la entrevista pasada usted quedó en que su papá le dijo: *“que para estar solo en casa, usted se iba a la oficina con él... él le pagaba un sueldo, la inscribió en el Seguro Social y la ayudaba”*[generando un gesto de satisfacción y risa]. También usted hizo referencia, en esa oportunidad que había empezado a estudiar Contaduría Pública en la Universidad Nacional Abierta, ¿recuerda?

V.M: (Entre risas) *sí, por supuesto.*

E: (Entre risas) Por consiguiente, “la pregunta del millón” es: ¿entonces estudiaste Contaduría Pública?

V.M: *Sí la estudie; pero no la terminé. Llegué hasta el quinto semestre [entre risas]...en el año 64, fue que me puse estudiar, me inscribí en la Universidad Abierta, [buscando en el recuerdo] en el año... ...Un año después, en el año 65, conseguí trabajo en la Victoria, en el estado Aragua, pero como Ingeniero, como Jefe de Control de Calidad, en una empresa que hacía “silicón”, no ese silicón de ahorita, silicato perdón... ...pero eso lo usaban... ...tenía muchos usos, pero el más común era para prensar los tubos de cartón, que los llaman CORES...para pegar esos tubos de cartón, usaban ese silicato, ¿ok?. Lo usaban como aglomerante en los fertilizantes y, bueno, otro uso equisy en mayo del 65 yo me fui para la Victoria que fue cuando salí de Caracas ... [entre risas]...yo quería y no quería... ...sí porque... me iba sola a unatenía 22 años, era la primera que salía de mi casa, como estudié en Caracas, estudié en la Universidad Simón Bolívar y tenía todo cerquita, a la mano, ¡eh!... ...y bueno, no fue fácil. Sí quería, porque quería independizarme, porque yo soy muy independiente sabes. Aquí donde tú me ves, yo soy muy rebelde. A mí no me gusta que me estén diciendo qué tengo que hacer o qué no tengo que hacer, ni que me estén pidiendo explicación ¿no?, y eso he tenido que manejarlo mucho, porque al principio me causaba problemas. Por eso era una las razones, por las que yo quería salir de mi casa, porque mi mamá es muy dominante ¿no?[haciendo énfasis en el “todavía”] y todavía. Se mete y empieza a opinar y dice, ¡ay, no! [gesto de intolerancia] (risas) Me pegó [afectada, en termino emocional], porque salí de mi casa y salí sola, a un sitio, a vivir en una habitación, donde yo estaba acostumbrada a vivir en un apartamento que tenía casi 200 metros cuadrados, donde no iba...*

...donde lo que quería comer tenía que cocinarlo yo (risas) la “mamitis”... (risas) ...y bueno, no me acostumbré rápido[Luego hace una pausa, afirmando y con voz muy firme dice] me acostumbré... ...Tenía carro. Mi papá, cuando yo salí del liceo, que entré en la Universidad, él me regaló un carro de agencia [reafirmando] de la agencia... ...creo que es el único carro de agencia que he tenido (risas muy extendidas)...

COMENTARIO DEL PASAJE 8.

Este es uno de los pasajes, entre otros, que contiene más complejidad relacional. Aquí se tejen muchos aspectos que dan cuenta del ser-hacer de Verónica en el contexto de sus experiencias de trabajo profesional. Da cuenta de aspectos no mencionados antes, pero que resignifican el sentido de sus afectos, búsquedas y decisiones. No culmina su carrera de Contaduría Pública mientras trabajaba con su padre, pero se le ofrece empleo más allá de su morada familiar, esta vez en su profesión original, como ingeniero, llamada a cumplir labores de control de calidad en una empresa que complementa la manufactura de tubos con materiales químicos. Es un empleo que por su naturaleza implicaba la evaluación y control de procesos, estándares y manejo de personal. La responsabilidad por el “control de calidad” de un producto que a su vez sería utilizado en el acabado de otros (Cartones, tubos), hace pensar en algo más que control químico-industrial. Hace pensar en una experiencia que liga la producción material con la formación en juicios de calidad. Para Verónica sería una experiencia de entrenarse en eso, de fortalecer su capacidad de experticia de las prácticas de control y mejoramiento. Mucho contribuye esto a perfilar su experiencia en asuntos vinculados con lo administrativo-gerencial, dado que tendría que rendir cuentas de su desempeño, participar en la toma de decisiones y correcciones vinculadas con la calidad de esos procesos y productos. Ciertamente, un cargo de gran

responsabilidad para aquella organización, desde cuya experiencia Verónica revela además aspectos de su personalidad y otras exigencias formativas. Vence toda vacilación y miedo apostando a sus ansias de independencia: *“...yo quería y no quería... ...sí porque... me iba sola...”* *“...y bueno, no fue fácil. Sí quería, porque quería independizarme, porque yo soy muy independiente sabes. Aquí donde tú me ves, yo soy muy rebelde...”* Verónica busca asumirse tal cual se percibe a sí misma y en relación con su madre y padre. Ante la primera revelará su carácter y reprochará toda imposición, toda dominación y control excesivo. De su padre reconocerá su apoyo afectivo y material: *“Tenía carro. Mi papá, cuando yo salí del liceo, que entré en la Universidad, él me regaló un carro de agencia...”*. Asumirá su soledad a distancia, proporcionándose su sustento y encarando su partida como exigente cambio de hábitos y costumbres. Pero además, vemos detalles propios de su carácter: *“A mí no me gusta que me estén diciendo qué tengo que hacer o qué no tengo que hacer, ni que me estén pidiendo explicación ¿no?, y eso he tenido que manejarlo mucho, porque al principio me causaba problemas...”* Y esto último, abre paso a comprender cómo Verónica experimentó varias tensiones vocacionales. No se trata ya de su explícita vocación por la Química, ni su inclinación autodidacta por la contabilidad o la contaduría, sino de su decepción por percibir truncados, a medio camino, sus aspiraciones y proyectos profesionales. Es en esa tensión entre realidad y deseo, donde es notable la trascendencia del padre en ella: sus consejos y orientaciones. Sin embargo, lo más importante en esa pérdida de sentido, es cómo Verónica lee su propia experiencia, reflexionando en el despliegue de acontecimientos, precariedades y oportunidades que le permiten redescubrir algo hasta ahora no asumido y a lo que ella había resistido desde aquel giro vocacional. Así lo dejará entrever en el siguiente pasaje Verónica, guardando una relación situacional cuando dice: *“¿Yo por ahí dando clases?”* Pero en el fondo, se trata además de

una Verónica que se redescubre y debate en multiplicidad de gustos y deseos, todos ellos fecundados por las experiencias que vive.

PASAJE 9.

V.M: *Yo a estas alturas digo: le hubiera hecho caso a mi papá, cuando estaba muchacha. Me hubiera puesto estudiar educación, porque realmente, de lo que yo me he dado cuenta, que me gusta, es ese, precisamente el trato con la gente, y es enseñarle hacer y a mejorar y a ser cada día mejores...*

E: ¿Entonces su papá le sugirió que estudiara educación?

V.M: *Si, pero yo le decía que no. ¿Que yo por ahí, dando clases?, un profesor allí... ...un poco e'muchachos que no hacen caso [risas], Porque en esa época, lo que daba real era, ser médico e ingeniero... o abogado... ...esas eran las tres profesiones de moda... ...era como una encrucijada. Yo estudié ingeniería por una de las razones: una porque me gustaba la química, siempre me gustó la industria petrolera y porque las carreras de moda eran esas tres, pero también, me llamaba la atención la psicología, me llamaba la atención el turismo, No estudié, ni psicología, ni turismo, porque mi papá también decía, que con esas carreras me iba morir de hambre [risas]. Pero, que me iba a imaginar yo, que 30 años atrás, que iba terminar trabajando en Recursos Humanos, en donde aplico mucha psicología, así sea autodidacta... ...qué sé yo, espontánea.... ...y que iba a terminar trabajando en hoteles. Entonces, yo digo: uno como que está predestinado a algo y la vida como que te confabula para que uno termine en... allí, [ella misma preguntándose y respondiéndose]*

COMENTARIO DEL PASAJE 9.

Es notable aquí no sólo su mirada por lo educativo como opción profesional, sino también la forma como dice ella que le es manifiesta su importancia, gusto y valoración: *“me hubiera puesto estudiar educación, porque realmente, de lo que yo me he dado cuenta, que me gusta, es ese, precisamente el trato con la gente, y es enseñarle hacer y a mejorar y a ser cada día mejores”*. En esta cita se resume su particular filosofía del trato humano contenida en su perspectiva ética del ser-hacer mejor, apostando más allá de la impronta dominante de prejuicios económicos y sociales de moda.

Se expresan además sus prejuicios con la visión estereotipada-escolarizada de un docente atendiendo niños y subvalorado económicamente: *“...mi papá también decía, que con esas carreras me iba morir de hambre...”*. Sin embargo, Verónica significa su concepto de educación desde un sentido relacional, humano y complejo. De algún modo, desde su autodidactismo formativo, efectivamente dialogan como aspiración preferencial varias perspectivas de saberes y disciplinas (psicología, química, contaduría, petróleo, turismo, ingeniería). Está claro, que su relato permite visualizar cómo se expresan históricamente los prejuicios de valoración social de ciertas profesiones en términos de lo estrictamente económico. Medicina, química, ingeniería: *las tres profesiones de moda...*”, dado el impacto socio-económico de la creciente industria petrolera en Venezuela.

En esa retrospectiva de su vida, Verónica reafirma el supuesto antes mencionado y lo reinscribe en una especie de viaje formativo, una travesía que desemboca en el “llamado inevitable” de la vida: *“pero, que me iba a imaginar yo, que 30 años atrás, que iba terminar trabajando en recursos humanos, en donde aplico mucho psicología, así sea*

autodidacta... ...¿qué sé yo? espontánea.... ...y que iba a terminar trabajando en hoteles. Entonces, yo digo: uno como que está predestinado a algo y la vida como que te confabula para que uno termine en... allí” Pasaje 9. Y es que Verónica va más allá, incluso sorprende aportando detalles de la complejidad interdisciplinaria que a partir de su propia experiencia de vida profesional, laboral, familiar y educativa le ha permitido formarse para encarar los desafíos de su empresa mayor, la organización a la que dedicaría sus mejores años. En este espacio todos esos saberes de experiencias previas van a confluir.

PASAJE 10.

V.M: ¿Qué me ha servido la Ingeniería? Sí, por el pensamiento metódico, el pensamiento planificado, el organizar, el estructurar... ... [retomando la idea inicial] como te estaba diciendo. Yo estaba trabajando con mi papá, porque estaba sin hacer nada. Me puse a estudiar contabilidad, empecé a estudiar contabilidad cuando me fui a trabajar acá a la Victoria, estuve estudiando un tiempo también, todavía lo seguía estudiando, e iba a presentar a Maracay... ...se me hacía fácil, como vivía sola... (inicia otra relato)... ...Siempre me ha gustado la matemática, yo como que tengo un cerebro multifuncional [risas], pues siempre me ha gustado la matemática también, en general los números se me hacen fáciles... [retomando la idea principal] ...Después que empecé a vivir en La Victoria, seguí estudiando, siempre iba a presentar exámenes... ...como estudiaba en la Universidad Abierta, pedí traslado, e iba presentar los exámenes en Maracay, porque no había sede de la Universidad Nacional Abierta... ...y no recuerdo, si serían dos semestres más que saqué, algo así, [buscando en el recuerdo]. Yo creo que saqué hasta el cuarto, estuve trabajando en esa empresa un año, la que te dije en La Victoria... ...

COMENTARIO DEL PASAJE 10.

Verónica traduce así las interconexiones entre saberes, lógicas y procesos. Declara cómo la Ingeniería le proporciona las claves de un pensamiento metódico, planificado y estructurado que ha contribuido en su desempeño profesional. Aquí también destaca su relación y versatilidad por las matemáticas conectadas con la contabilidad, como resumiendo la multidimensionalidad que caracteriza el tipo de organización en la que labora y las exigencias formativas que plantea la labor gerencial. Y en efecto, sobresalen aquí ciertas funciones de la Gerencia de Recursos Humanos, donde la planificación, la coordinación, el control, y la organización son vistos por ella como un todo. *“Sí, por el pensamiento metódico, el pensamiento planificado, el organizar, el estructurar”*. Es de hacer notar, que aun cuando no completa otras carreras, sí reitera su esfuerzo y su práctica constante por el estudio, debido a su clara vinculación con la experiencia real y el carácter autodidacta que le imprime a su formación. De este modo va asumiendo también los desafíos que resultan de su desempeño laboral-vivencial. Así aprovecharía su corto tiempo de trabajo como Jefa de Control de calidad en aquella empresa en La Victoria.

PASAJE 11.

V.M: *¿Y por qué fue que salí yo de allí? No recuerdo... ...a mí me despidieron de allí, me despidieron, debe ser que no le caía bien al jefe... ...yo a veces soy muy contestona también [risas] [ella misma respondiendo su narración] sí porque, me gustan las cosas claras, a mí no me gustan a medias... ...Entonces salí de allí, y estuve como*

que fue dos meses buscando trabajo, y conseguí trabajo en Villa de Cura, como Jefe de Control y Calidad también. Pero allí duré muy poco tiempo, porque me quedaba muy lejos, y a través de una agencia de empleo conseguí trabajo en Maracay, que era también como Jefe de Control de Calidad, [haciendo una pausa] ¡este!, en una de las empresas que vendían los tubos estos, los CORES esa empresa había sido uno de mis clientes... ...¿por qué? Porque cuando yo trabajaba en GLASSBEN como Jefa de Control de Calidad, también, tenía que salir a visitar a los clientes, entonces, claro, hice muchos contactos, entonces al final salí de aquí, pasé por la otra, que hacía los tubitos de aluminios de la pasta de dientes, entre tantas cosas... ... [recordando] Allí estuve... ...dos, tres meses y después, me vine hasta otra empresa, que era cliente de la primera, ¿ok?. Allí estuve un año y pico, sería también, pero como ya estaba fastidiada de estar con esa viajadera, de Maracay La Victoria, todo el día, toda las mañanas, todas las tardes...

COMENTARIO DEL PASAJE 11.

Verónica reconoce que su discontinuidad laboral en La Victoria tal vez estuvo condicionada por actitudes personales. Vuelve a mostrar rasgos de su carácter justificándolos desde su compromiso personal con la eficiencia laboral: “...yo a veces soy muy contestona también [risas])... sí porque, me gustan las cosas claras, a mi no me gustan a medias...”. Sin embargo, donde se percibe continuidad es en la ocupación del mismo cargo en empresas afines, empresas en las que va prolongando su experiencia laboral precedente. Ella continúa formándose como Jefa de Control de Calidad en diferentes áreas, resaltando, en todo esto, el intercambio y el trato con personas, clientes, y contactos. No obstante, lo que va limitando, al parecer, su estabilidad y permanencia es la variable de tiempo y transporte, dado los constantes y a la postre agotadores

viajes. Así pasaría de una empresa a otra, anudando a cada una de ellas experiencias de aprendizaje concretas y abriéndose a otros cambios personales.

PASAJE 12.

V.M: Cuando yo estaba trabajando en esa empresa, SONOCO, esa tercera... .. yo me enamoré, de un Sr. un Sr., que estaba trabajando conmigo en GLASSBEN, [el “yo me enamore” lo dice muy rápido y luego muy pausado continúa con la historia]y a través, de un compadre de él, conseguí un trabajo en Vencerámica. Pero no en la planta que hace las pocetas, lavamanos, nada de eso, sino, en la otra planta, donde se hacen las bañeras; una de las plantas que tiene Vencerámica, que es donde hacen las bañeras de fibra de vidrio. Y allí, era Jefa de Control de Calidad de nuevo [risas extendidas]. En esa empresa, estuve trabajando cuatro años... ..Estando trabajando allí me casé, y quedé embarazada. Y después que yo di a luz a mi primera hija, después que termino el reposo, yo decidí renunciar. Porque yo no tenía quien me cuidara a la niña en ese tiempo.

COMENTARIO DEL PASAJE 12.

En este pasaje de su devenir laboral, Verónica introduce su intimidad afectiva, destacándola como algo que no está separado de aquel proceso. “...yo me enamoré, de un Sr. un Sr., que estaba trabajando conmigo en GLASSBEN y a través, de un compadre de él, conseguí un trabajo en Vencerámica...”. Como veremos luego, sería este empleo su estadía en la última empresa perteneciente a un ramo distinto de lo que sería el futuro laboral de Verónica. Ella reitera su trabajo de cuatro años como Jefa de Control de calidad. En ese tiempo se casa y vienen entonces los cambios familiares, los hijos y otras decisiones. “...Y después que yo di a luz a mi

primera hija, después que termino el reposo, yo decidí renunciar. Porque yo no tenía quien me cuidara a la niña en ese tiempo...”

PASAJE 13.

V.M: No es como ahora, que tú consigues una guardería a la vuelta de la esquina, y te trabaja de 7 de la mañana a 7 de la noche. Que tenías que buscarte a una persona que te cuidara al niño, y yo no tenía familia allí. Entonces decidí renunciar. Bueno, me quedé con la niña. Después como al año, quedé embarazada otra vez y bueno, tuve a mi segundo hijo, que es un varón. Ahorita ella tiene 37 años y el varón tiene 36. La hembra va cumplir 38... ..Tengo tres [risas] eso viene después (risas). Nació el varón... .. él nació en el año 70... .. yo estuve sin trabajar desde el año 70, 71,72. Hacia trabajos de contabilidad, eso era lo que hacía. Pero, tener un trabajo fijo, estable, de sueldo fijo, de sueldo 15 y ultimo, horario, no tenía ninguno... ¡jeste!... 70, 71,72, en el 73, como mi esposo no conseguía trabajo en el área, porque acá en Caracas la situación se estaba tornando algo crítica, con las cosas del gobierno, ¿ok?... ..ya nosotros... a mí, particularmente, siempre me gustó la Isla de Margarita. Yo siempre decía que tenía que venir a vivir en esta isla, no sé por qué, si es porque lo llevo en la sangre. Porque mi mamá es isleña también, de por allá, española. Pero siempre me ha encantado esta isla y bueno, decidimos venirnos a vivir para Margarita...[recordando] Yo había retomado los estudios otra vez que fue que ya... ..estando sin trabajar, saqué dos semestres más de la carrera y nos vinimos para acá, y vendimos. Él tenía un apartamento en La Victoria, yo tenía otro. Los vendimos los dos y aquí compramos una casa, eso fue en el 72 empezando el año 73. Nos vinimos para acá el 14 de marzo del

73, y a las dos semanas ya yo había conseguido trabajo en un hotel como administradora, en Porlamar, en la Av. Santiago Mariño, en el Hotel Margarita Suites. Y bueno, me pagaban de sueldo 4000 bolívares mensuales. Sólo me reconocían la experiencia laboral, porque realmente aquí en Margarita, para ese tiempo no valía mucho, claro una persona desconocida tampoco... ...Entonces es más que todo la experiencia en el área contable, que era la que tenía, y bueno, empecé a trabajar allí.

COMENTARIO DEL PASAJE 13.

Este pasaje nos sitúa en la nueva familia y los reacomodos propios de una pareja que se inicia en las exigencias de crianza. La figura de la madre es la que sobresale en la necesidad de dedicarse al cuidado de los hijos reconociendo limitaciones al respecto. Ella privilegia la importancia de la familia renunciando a la responsabilidad de un empleo fijo y formal. Acudirá a lo que ya sabía hacer: *“...yo estuve sin trabajar desde el año 70, 71,72. Hacia trabajos de contabilidad, eso era lo que hacía...”* A esta situación se sumaría luego el desempleo del esposo, sobre lo cual tan sólo hace mención a circunstancias históricas del contexto socio-económico y político en la Capital. Fue necesario hacer cambios y así se ven empujados a tomar decisiones. *“...siempre me gustó la Isla de Margarita. Yo siempre decía que tenía que venir a vivir en esta isla, no sé por qué, si es porque lo llevo en la sangre. Porque mi mamá es isleña también, de por allá, española. Pero siempre me ha encantado esta isla y bueno, decidimos venirnos a vivir para Margarita...”*

Se inauguran otras perspectivas para Verónica y su familia. Sin dejar de recalcar su constancia en los estudios universitarios (Contaduría) y asumiendo decisiones financieras y familiares, se mudan a la Isla de Margarita. Y este cambio de residencia, traería consigo otros cambios.

Emergen entonces hechos decisivos en lo porvenir. Entra así a un incipiente mundo hotelero, esta vez como administradora, apoyándose en su experiencia laboral y en el dominio de la contabilidad: *“Entonces es más que todo la experiencia en el área contable, que era la que tenía, y bueno, empecé a trabajar allí.”*

PASAJE 14.

V.M: *Él después consiguió trabajo en el Marina Beach, creo que fue... .. [buscando en el recuerdo] estuvo trabajando de noche un tiempo, después consiguió trabajo en la almacenadora, que ya no existe tampoco, [argumentándole al entrevistador como que si el mismo supiera la ubicación física de lo que está diciendo] no la Caracas, la otra, una que está más adelante, almacenadora Margarita, creo que se llamaba. Pero bueno, después, él se volvió a quedar sin empleo, y yo seguía trabajado en ese Hotel. Pero seguía trabajado en ese Hotel, porque entró una operadora que se llama CONFORTEL y tomó el Hotel en operación, ¿ok?. Y entonces, estando yo trabajando con ellos en la administración, ellos trajeron un contralor cómo se maneja en Hotelerias, pero como yo obviamente, no tenía la carrera de contaduría, entonces la oportunidad que me dieron fue que trabajase con la nómina. Claro como yo antes trabajaba con los propietarios, y tú sabes, la mayoría de las veces, los propietarios no tienen esa mentalidad hotelera, ni saben cómo se maneja un Hotel y son tacañísimos[con énfasis “y son tacañísimos”]entonces, querían que una persona les hiciera de todo, así fuera medio hacerles. Yo debo reconocerles, que obviamente, yo no sabía ni con cuentas por cobrar a nivel de hotelería, porque eso es un sistema diferente, y lo que es llevar una contabilidad hotelera, tampoco tenía conocimiento para hacerlo. Pero, sin embargo, más que bien, allí lo llevaba, y llevaba la nómina de personal y era manual ¡imagínate! [con cara de asombro],*

teníamos creo que eran 45 empleados, una cosa así. No eran muchos. Entonces cuando entra CONFORTEL, ellos se traen su contador, ¿verdad?, y a mí me dan la oportunidad de trabajar con la nómina, porque el Gerente que estaba quiso que yo me quedara... bueno estuve con CONFORTEL, en ese Hotel CONFORTEL tuvo allí tres años. No, dos años y medio...

COMENTARIO DEL PASAJE 14.

Se refiere ahora a la situación de inestabilidad laboral de su esposo, identificando las dificultades laborales de su pareja. Sin embargo, destaca de ella su permanencia laboral en el citado Hotel, y aunque refiere exigencias nuevas de índole administrativo, ella se adapta a los cambios gerenciales del hotel recurriendo a su propia experiencia compensando el hecho de no poseer título universitario en el área. De hecho, Verónica aprende de lo precedente para asumir sus nuevas funciones con la recién llegada operadora hotelera. Tal parece que se despierta en ella una visión administrativa y gerencial de los asuntos hoteleros: *“Claro como yo antes trabajaba con los propietarios, y tú sabes, la mayoría de las veces, los propietarios no tienen esa mentalidad hotelera, ni saben cómo se maneja un Hotel y son tacañísimos [con énfasis “y son tacañísimos]...”* Verónica habla de mentalidades asociadas al trabajo, de las prácticas, conductas y prejuicios. Habla con esto de una cultura instituida y otra por construirse como práctica de vida laboral, con los otros y sus creencias. Asume este desafío que, a decir de ella, la excede en conocimientos, pero no por ello deja de aprender y vincularse con este entorno, sus procesos, exigencias y, sobre todo, con el trato a un personal: *“...entonces, querían que una persona les hiciera de todo, así fueran medio hacerles. Yo debo reconocerles, que obviamente, yo no sabía ni con cuentas por cobrar a nivel de hotelería, porque eso es un sistema diferente, y lo que es llevar una contabilidad hotelera, tampoco tenía conocimiento para hacerlo.*

Pero, sin embargo, más que bien, allí lo llevaba, y llevaba la nómina de personal y era manual, ¡imagínate! (con cara de asombro), teníamos creo que eran 45 empleados, una cosa así.” He allí, su primera pasantía en el ámbito de la organización hotelera, reiterando: “...querían que una persona les hiciera de todo, así fuera medio hacerles...”

En ese momento la grabadora genera un sonido y el entrevistador se percata de que había terminado el lado A de la cinta y la Sra. Verónica continuo hablando, en lo que esta se percata de la situación, le comenta al entrevistador de manera jocosa ..

PASAJE 15.

V.M: *¿Se acabó la cinta? no voy a repetir otra vez [risas]... ..Ellos entraron en Noviembre del 73, y estuvieron allí hasta abril del 83. Entonces, cuando ellos deciden irse, yo presenté mi renuncia, ¿Por qué? [con tono de voz muy firme y muy rápido el “¿por qué?”, preguntándose y respondiéndose ella misma] Lamentablemente, con una señora, la propietaria, no se podía trabajar, porque esta Sra., era demasiada violenta. Esta Sra. caía a patadas la puerta del Gerente, si el Gerente no la quería atender. Y yo decía: bueno, se va esta gente de CONFORTEL, que es con la que más o menos he progresado. No me voy a queda aquí, paachantame ¿no?... ..porque de ser Jefe de Nómina, había pasado a ser Jefe de Personal, ahí mismo, en ese mismo hotel... ..entonces, cuando yo salí de allí, era Jefe de Personal... .. [Preguntándose y respondiéndose ella misma] ¿Cómo surgió eso? , por la misma circunstancia. Porque se presentó la necesidad, no había la persona, estaba yo allí, y yo digo por mi forma de ser, porque modestia aparte, creo que sé hablar con la gente, [entre risas] y darle una mala noticia... ..y porque yo siempre he tratado de llevarme bien con las personas pues, yo no soy*

déspota para nada, odio a las personas que son déspotas, que son prepotentes, que son engreídas, las detesto.

COMENTARIO DEL PASAJE 15.

Dentro de lo que se podría llamar una cultura organizacional, Verónica distingue el conjunto de experiencias de aprendizaje que vienen a incidir en su desarrollo profesional, en este caso, experiencias obtenidas con la citada operadora hotelera. Distingue, por ejemplo, la relación entre gerentes y propietarios. La operadora tomó al hotel, pero los propietarios son otros, y justamente allí Verónica ubica una relación administrativa y gerencial que puede verse afectada por tensiones, actitudes, creencias y visiones en contra. Distingue también sus oportunidades de desarrollo personal y profesional estando fuera del entorno de aprendizaje, movilidad y ascenso que le proporcionaba CONFORTEL. “...Entonces, cuando ellos deciden irse, yo presenté mi renuncia, ¿Por qué? Lamentablemente, con una señora, la propietaria, no se podía trabajar, porque esta Sra., era demasiado violenta. Esta Sra. caía a patadas la puerta del Gerente, si el Gerente no la quería atender. Y yo decía: bueno, se va esta gente de CONFORTEL, que es con la que más o menos he progresado. No me voy a queda aquí, paachantame ¿no?... ...porque de ser Jefe de Nómina, había pasado a ser Jefe de Personal, ahí mismo, en ese mismo hotel...”

Verónica aprovecha estos acontecimientos para resaltar la importancia del trato humano que se le debe dar a las personas como parte significativa de la dinámica de vida laboral. Habla nuevamente de su ser-hacer: “...estaba yo allí, y yo digo por mi forma de ser, porque modestia aparte, creo que sé hablar con la gente, [entre risas] y darle una mala noticia... ...y porque yo siempre he tratado de llevarme bien con las personas pues, yo no soy déspota para nada, odio a las personas que

son déspotas, que son prepotentes, que son engreídas, las detesto...” Las implicaciones de esto último, se traducen en la necesidad de entender que una organización, es antes que nada, un ámbito social-cultural, un entorno de relaciones humanas que en tanto se aprenden, condicionan un clima propicio de convivencia y trabajo. Lo relacional y organizacional como un todo. “...Lamentablemente, con una señora, la propietaria, no se podía trabajar, porque esta Sra., era demasiada violenta...” Ya antes, desde su vivencia familiar, Verónica había dicho: “somos el entorno”.

PASAJE 16.

E: Somos dos entonces [ella ríe y el entrevistador igual]

V.M: Como yo soy muy sencilla, si yo te puedo ayudar, te ayudo, y no lo hago para que me des algo a cambio. Lo hago, porque me siento bien haciéndolo y punto y ya está. Y bueno, entonces yo presenté mi renuncia, y me fui de allí. En ese tiempo CONFORTEL tenía siete Hoteles en la Isla. Claro, con este ya le quedaban seis, pero yo ya había tenido meses atrás, pidiendo, solicitando, que me cambiaran de Hotel ahí mismo, estando allí, yo había pedido que me cambiaran de Hotel. Entonces presenté la renuncia en el Hotel como te dije, pero me cambiaron para otro, que era de la misma cadena Hotelera de CONFORTEL, es decir seguí con ellos [entre risas]. Yo digo que tengo mucha suerte en la vida, que tengo un ángel de la guarda que hace muy bien su trabajo [entre risas extendidas], porque habiendo yo pedido el cambio de Hotel, salió la oportunidad de una vacante de Gerente de Recursos Humanos, no sé qué cargo estaba en ese entonces en el Tamarindo Guacuco... ...sin embargo, la persona que estaba de corporativa de Recursos Humanos, no me llamó para darme ese puesto [con resentimiento], sino, que buscó alguien de la calle, ¿con qué razón? ella sabrá. A mi en el momento me cayó muy mal, pero después dije: gracias a que no me llamó

¿por qué?, porque a los pocos meses el Tamarindo Guacuco lo entregó CONFORTEL, y después, el Tamarindo Guacuco se vino a menos, de tal manera que lo cerraron, y la gente se quedó en la calle, o sea, que si yo me hubiera estado allí, también hubiera estado en la calle.

E: Totalmente cierto.

V. M: Entonces dije: bueno, las cosas pasan porque tienen que pasar.

E: Agradecida debes estar.

V. M: Exactamente, claro, entonces...

E: Me imagino que debe ser tu mejor amiga ahorita. [De forma jocosa]

V.M: [Entre risas] No está aquí en la isla, está en Maracaibo y bueno, entonces. Ajá, en ese tiempo ella... ...ella seguía siendo la corporativa de Recursos Humanos cuando yo renuncié del Margarita Suites y le dije: mira yo renuncio... ...yo necesito mi trabajo, pero yo renuncio, porque no puedo trabajar con esa señora. Tú me das la oportunidad en otro sitio, o yo tendré que buscar trabajo por otro lado, y bueno, en ese tiempo estaba... ...CONFORTEL tenía a Playa el Agua, Casa Marina y tenía el Hotel Villa el Agua, que los tres están aquí mismito en Playa el Agua, frente a este hotel. Playa el Agua, bueno, lo que es ahora Hesperia el Agua [entre risas]. Está el hotel Casa Marina, y este que está un poco antes que el primero, ¿ok?.., Y esos tres hoteles, los llevaba un solo Gerente de Recursos Humanos, y un solo Gerente General. Entonces, vienen y lo que hicieron fue, que dividieron, separaron, a Casa Marina y Villa el Agua, de Playa el Agua. No tenían un Gerente encargado de estos dos hoteles y contrataron un Jefe de Personal para estos dos hoteles. Y ahí fue cuando me llamaron a mi y me trajeron para acá,

para Casa Marina y Villa el Agua [Señalando con la mano hacia la izquierda del Hotel Hesperia Playa el Agua] ahí estuve seis meses.

COMENTARIO DEL PASAJE 16.

El entrevistador se involucra con un comentario que pretende identificarse emocionalmente con el sentir de Verónica. Ella entonces hace lectura de su ser-hacer enfatizando los valores de solidaridad y las motivaciones que han orientado su conducta laboral. De inmediato retoma el hecho de su renuncia y agrega que esta decisión ya había estado en sus planes toda vez que había solicitado antes cambio de hotel. La operadora CONFORTEL la ubica entonces en otro hotel: *“pero me cambiaron pa’ otro, que era de la misma cadena Hotelera de CONFORTEL, es decir seguí con ellos...”* Se muestra complacida por este hecho que la mantiene dentro de un entorno de aprendizaje y desarrollo profesional futuro. Y aquí Verónica hace su peculiar lectura de las vicisitudes de cambio y vacantes que luego surgen y no se concretan. Más allá de las decisiones humanas, ve en esos sucesos y decisiones hechos providenciales: *“Yo digo que tengo mucha suerte en la vida, que tengo un ángel de la guarda que hace muy bien su trabajo...”*. Pierde y gana al mismo tiempo, cuando una oportunidad para ser gerente de recursos humanos no se le concreta. El tiempo así lo mostraría. *“A mi en el momento me cayó muy mal, pero después dije: gracias a que no me llamó ¿por qué? Porque a los pocos meses el Tamarindo Guacuco lo entregó CONFORTEL, y después, el Tamarindo Guacuco se vino a menos, de tal manera que lo cerraron...”*. Verónica le concede a estos hechos un carácter irrevocable de destino. Más allá de una simple contingencia son el fruto inevitable de sucesos que con el tiempo los percibe justos y benéficos: *“...bueno, las cosas pasan porque tienen que pasar”*. Así ironizará sutilmente con el entrevistador, acerca del sentido de la amistad, los méritos y la solidaridad en el ámbito laboral. Admite con

esto, problemas de relación laboral con la jefa corporativa de Recursos humanos de CONFORTEL. Nuevamente lo relacional humano predispone. Así se decide a cambiar de hotel e incluso, emplaza a la operadora en la búsqueda de una salida. Se le ve segura y decidida en esa actitud, reconociéndose con experiencia profesional e intuyendo que CONFORTEL no perdería a una profesional con sus características. La operadora hace cambios y ella asumirá una transición preparatoria como Gerente de Recursos Humanos (jefa de personal) de dos hoteles. Verónica parece visualizar sus aspiraciones, hay algo más allá: *“Y ahí fue cuando me llamaron a mi y me trajeron para acá, para Casa Marina y Villa el Agua... ahí estuve seis meses.”*

PASAJE 17.

V.M: Y como te digo, esta Sra. que era la corporativa de Recursos Humanos, cuando ella me da la oportunidad, me dice: (haciendo referencia a la Gerente Corporativa de Recursos Humanos) “bueno, yo te voy a dar la oportunidad de que estés en estos dos hoteles. El manejo de personal aquí se hace diferente, yo quiero que tú vayas preparándote, y vayas aprendiendo, para ver si en un futuro, te puedas cambiar a Playa el Agua, [retomando su tono voz y su personalidad, dice] A mi me dio terror, porque yo soy “terapeuta”, me dio miedo, porque me dije: [Reflexiva]¿yo estaré preparada para esto o a lo mejor me estrello?. Pero bueno, lo acepté, tenía el doble del personal, ciento y pico de personas, en dos hoteles diferentes, que tenía que estar, de allá pa’ cá y de aquí pa’ allá. Porque allá el Gerente, era uno solo, y tenía que hacer muchas actividades de motivación, ¿no?,. Te puedo decir, que ella me ayudó a pesar de que mucha gente diga, que ella esto, lo otro, que se portó mal con alguna persona, a mí me ayudó. Por eso te digo, no sé si fue suerte, si yo le caí bien, le caí en gracias o qué [entre risas]. Pero bueno, a los seis

meses el Gerente para ver [Buscando en el recuerdo]... ...a los seis meses se va el Gerente de Recursos Humanos de Isla Bonita, que también lo tenía CONFORTEL, y entonces a la muchacha que estaba en Playa el Agua la promocionan a Isla Bonita, y entonces, a mí me dicen: “¿Tú quieres ser la Gerente de Recursos Humanos del Hotel Playa el Agua?” y yo le dije: sí, porque ya estaba aburrída de los otros dos, [entre risas] aunque parezca mentira ya estaba aburrída de los otros dos [entre risas], ya tenía siete meses ahí y ya está ya, [Expresando cansancio, referente a la monotonía y rutina de las actividades que venía realizando]. Eso era todo, no tenía para dónde coger, ya hice lo que tenía que hacer, (entre risas).

COMENTARIO DEL PASAJE 17.

Aquí vemos a Verónica asumiendo una transición provechosa. Desde su experiencia laboral y de ascenso profesional, los dos hoteles a su cargo le demandarán responsabilidad, desafío, aprendizaje y, sobre todo, preparación para lo que vendrá: “A mi me dio terror, porque yo soy “terapeuta”, me dio miedo, porque me dije: [Reflexiva] ¿yo estaré preparada para esto o a lo mejor me estrello? Pero bueno, lo acepté, tenía el doble del personal, ciento y pico de personas, en dos hoteles diferentes, que tenía que estar, de allá pa’ cá y de aquí pa’ allá”. Verónica usa el término “terapeuta” muy lejos de una concepción científica-formal. Lo ubica en su autodidactismo como especie de metáfora en el aprendizaje del manejo de conflictos y exigencias nuevas, para lo cual, se defiende con prácticas de motivación del personal, con estrategias para rehabilitar las voluntades y disposiciones tanto propias como de sus compañeros empleados. Ella reconoce sus propios miedos y vacilaciones, no los esconde en su relato. Recordemos que ya antes había dicho: “...yo aplico mucho psicología, así sea autodidacta...” Desde esta nueva experiencia, Verónica reevalúa, honestamente, a su parecer, la relación

personal y laboral con la jefa corporativa. “Te puedo decir, que ella me ayudó a pesar de que mucha gente diga, que ella esto, lo otro, que se portó mal con alguna persona, a mí me ayudó”. Así son estos entornos humanos, mediados por hechos y significados. Y luego de algunos cambios y movimientos de personal, vendría la pregunta esperada: “¿Tú quieres ser la Gerente de Recursos Humanos del Hotel Playa el Agua? y yo le dije: sí, porque ya estaba aburrída de los otros dos... Eso era todo, no tenía para dónde coger, ya hice lo que tenía que hacer, [entre risas] ”. Aburrimiento suena aquí a rutinas y agotamiento, a su deseo de ocupar otras instancias y desarrollar otras experiencias.

E: Te quedaste en tu Meseta de Carrera [comentándole]

V.M: Exacto, exactamente. Entonces le dije que sí, y bueno, contrataron a una persona para estos dos pequeños y me promocionan para el CONFORTEL Playa el Agua, y la que estaba allí la colocaron en CONFORTEL Isla Bonita y bueno, eso fue en Marzo del 83... ...CONFORTEL... ...ese año fue muy malo pa' CONFORTEL, empezó a perder los hoteles. Tuvo que empezar entregar los Hoteles que tenía en operación, [Preguntándose y respondiéndose ella misma] ¿por qué razón?, Porque lamentablemente, coincidió con el viernes negro... ...el 18 de febrero de 1983... [interrogante dirigida al entrevistador y entre risas] ¿Que cómo que no sabes nada de eso? [como contando un relato, un episodio, algo que pasó] Bueno, resulta ser, que ese época estaba mandando Luís Herrera Campins, ¡ok!. Y creo que antes de él, [buscando en el recuerdo] si no me equivoco estuvo mandando Jaime Lusinchi... ...78 [buscando los años en el recuerdo] no perdón [rectifica, acordándose y sacando cuentas de años de gobierno]... ...perdón, estuvo mandando Carlos Andrés Pérez del 73 al 78, después llegó la presidencia de Luís Herrera, y después, fue que vino Jaime Lusinchi. Pero cuando Carlos

Andrés Pérez, en su primer mandato, era cuando llamaban a Venezuela, la Venezuela Saudita, los precios del Petróleo se dispararon, que llegó a costar el barril de Petróleo [recordando]... .. llegó a costar treinta y pico, cuarenta dólares, no me acuerdo bien, pero era una barbaridad para su tiempo. Cuando el dólar costaba cuatro treinta, que es cuando decían que los Venezolanos viajaban mucho a Miami, [pausado y diciendo uno por uno] el fulano "ta'barato", que se iban de vacaciones, para el extranjero... ..un dólar te valía cuatro treinta... [retoma la conversación de forma normal]. Entonces aquí muchísimos venezolanos que se inflaron, que se hacían súper millonarios. Se iban de vacaciones para Miami, para Europa, gastaban dinero a todo dar, ¿no?... y así como el venezolano común, lo hacía el Gobierno también, hasta que llegó el momento que se endeudó tanto, la fulana deuda externa, esa que terminó de pagar Chávez, hace poco, eso viene desde aquella época hace treinta, cuarenta y tantos años atrás ¡no!... ..que empezaban a pedir dinero, pedir dinero, sin tener ninguna necesidad de pedir dinero, porque aquí se producía... ..nada más con el petróleo, entraba muchísimo dinero ¿no?... ..Pero, se malgastó tanto dinero, se desperdició tanto dinero, que no había circulante y pedían prestado al fondo monetario, ¿ok?. Entonces, claro, llegó el momento que la deuda era tan grande, que no había cómo pagarla, que fue cuando vino la primera devaluación, ¿ves?, que fue el 18 de febrero del año 83... .. que fue un viernes, por eso era, que le dicen viernes negro [entre risas extendida]. De allí es que viene el fulano viernes negro. Entonces eso produjo una contracción en el mercado económico, y se generó mucho desempleo, quebraron muchísimas empresas, o sea, no había trabajo. A mi me da mucha risa, porque la gente dice ahorita, que no hay trabajo, tú abres un periódico y hay trabajo muchísimo, en aquella época no buscaban ni un motorizado con moto propia, nada, nada, sabes lo que es nada, nada.

E: Aaah, ok. Eso fue lo que llaman el viernes negro. Sí lo había escuchado pero hasta ahí, y luego, ¿qué paso con los Hoteles y contigo?

COMENTARIO DEL PASAJE 18.

Este es un pasaje que permite visualizar cómo es que en una historia de vida habla también la historia social del grupo, la comunidad y las circunstancias a las cuales se pertenece. En este pasaje Verónica transversaliza un episodio histórico venezolano conocido y que ha recibido diversas lecturas desde entonces. Ella hace su lectura desde el impacto que implicó para el sector turístico y hotelero. Justamente cuando ella se dispone a ocupar el cargo de mayor trascendencia en su carrera estallan aquellos acontecimientos económicos y políticos. Así narra, en principio, las implicaciones para CONFOTEL: pérdida de hoteles por la imposibilidad de mantenerlos. Luego, Verónica hace su análisis de un aspecto neurálgico y estructural de la economía venezolana: la dependencia de la renta petrolera. A este aspecto vincula luego una cultura y una política decadente. Así menciona y relaciona los siguientes rasgos de aquel panorama. Veamos: *“la Venezuela Saudita... el fulano “ta’barato”.... pedir dinero, pedir dinero, sin tener ninguna necesidad de pedir dinero, porque aquí se producía... nada más con el petróleo... Se iban de vacaciones para Miami, para Europa, gastaban dinero a todo dar, ¿no?... se malgastó tanto dinero, se desperdició tanto dinero, que no había circulante y pedían prestado al fondo monetario... la deuda era tan grande, que no había cómo pagarla, que fue cuando vino la primera devaluación De allí es que viene el fulano viernes negro... una contracción en el mercado económico, y se generó mucho desempleo, quebraron muchísimas empresas, o sea, no había trabajo...”* Verónica

efectúa este expediente sin dejar de relacionarlo con el presente, a su manera y según su experiencia. Así profundiza su mirada frente a la historia social y económica del país. Ella habla esto desde la conciencia de su historia: *“A mí me da mucha risa, porque la gente dice ahorita, que no hay trabajo, tú abres un periódico y hay trabajo muchísimo, en aquella época no buscaban ni un motorizado con moto propia, nada, nada, sabes lo que es nada, nada.”*

PASAJE 19.

V.M: Bueno ese año 83, fue muy malo para CONFORTEL. Perdió los cuatros hoteles que le quedaban. Se quedó sólo con Playa el Agua e Isla Bonita. Y Playa el Agua, siendo la mina de oro, como decían. Playa el Agua llegó... ...hubo un tiempo, y te hablo de años, ¡ok!, que Playa el Agua mantenía los otros hoteles, ¡no!, porque siempre estaba full, mientras que los otros estaban a mitad de diamante. Este hotel [reafirmando y acentuando el “este hotel”], se ha vendido sólo toda la vida. Hesperia, le compra el hotel al Banco Latino, porque este hotel, era propiedad del Banco Latino. Estaba embargado. O sea el Banco Latino se lo había embargado a su secretario que era... [este]... ...un Sr... ...que era de apellido Medina, no sé qué... ...que era hijo de Medina Angarita, a ellos le embargaron el hotel por unas deudas. Y yo me acuerdo que uno de los propietarios ... [inicia con otra idea]...95,96,99,...entonces Hesperia le compra el Hotel al Banco Latino, y en todo el proceso de papeleo y tribunales y todas esas cosas, es cuando entra Hesperia en el año 99... ...a finales del año 99, ¡ves!, y yo estaba como Gerente de Recursos Humanos [entre risas extendidas y con énfasis en el “sigo”], claro, me acuerdo el día, que por primer día, que llegó la gente de Hesperia, parecía que llegaron los tipos SWAT a tomar un edificio [entre risas]... ¡no! porque claro, llegó un montón de gente desconocida, cada uno

llegó, se sentó en una oficina, no sé, que el Contralor, el Director Financiero, el otro, el que iba a ser el Gerente, o sea, un gentío, caminan pa' cá, caminan pa' yá, revisan los almacenes, o sea, una invasión, ¡no!. Entonces una sentía, bueno, que irán a hacer conmigo, ahora ¡no!...

COMENTARIO DEL PASAJE 19.

Las consecuencias del episodio anterior se hacen sentir en el entorno laboral de Verónica. Ella marca el año 83 como expresión de un corte histórico negativo para la organización en la cual labora. Pese a la pérdida de hoteles, CONFORTEL se mantenía con dos hoteles y aquí Verónica destaca las particularidades del hotel "Playa el Agua": "*Playa el Agua mantenía los otros hoteles... Este hotel [reafirmando y acentuando el "este hotel"], se ha vendido sólo toda la vida...*" Verónica ofrece detalles interesantes de la compra-venta del hotel revelando el trasfondo de los negocios e influencias de la época en la adquisición de activos (hoteles) que habían sido embargados. Menciona apellidos, períodos de gobiernos e instituciones. Aparecerá en el escenario Hesperia, una nueva propietaria-operadora con la que se anuncian nuevos cambios y ante los cuales Verónica admite su incertidumbre. "*...llegó un montón de gente desconocida, cada uno llegó, se sentó en una oficina, no sé,... Entonces una sentía, bueno, que irán a hacer conmigo, ahora ¡no!*"

PASAJE 20.

V.M: Pero, bueno, nos fueron entrevistando a cada uno de los jefes. En ese momento no retiraron a nadie. Nos entrevistaron a cada uno para conocernos y bueno, que cada quien, hiciera su trabajo, ya después ellos fueron viendo y quedándose con los que les parecía que les podía resultar y con los que no, bueno, poco a poco los fueron cambiando. Pero, bueno, yo me quedé... .. en el 99 2002

2004 2005 en el... ...en el 2002 fue terrible, lo recuerdo... [inicia otra idea en su recuerdo]...porque mamá y papá quedaron en Caracas...Ellos se vinieron para acá también, hace casi 4 años, pero ellos se habían quedado allá con mi hermano. Mi hermano no se casó, ni tuvo hijos tampoco. De hecho vive con ellos, y bueno, todos esos años la pasaron allá en Caracas hasta que... ...ellos llegaron a montar un negocio. Mi papá siguió trabajando con sus clientes. Tenía uno que otro clientes más, no sé qué, y vivían bien pues, y decidieron montar en el año 2000, un negocio allá en Caracas. Vendían teléfonos celulares, tenían servicio de llamadas telefónicas, vendían computadores también, les iba bastante bien. Pero, a raíz del famoso paro del año 2002, de diciembre del año 2002, diciembre, enero, febrero, se le vino abajo, porque obviamente la mayoría de los negocios cerrados, porque había muchos disturbios en las calles. Entonces, perdieron dinero cuando eso, y decidieron cerrarlo, y vender lo que tenían y dejaron su negocio a medias. Y tú sabes que en ese tiempo, en El Cafetal, había gente que es de la oposición, precisamente por su estatus social y no sé qué, por lo que tienen. Porque vienen de familia de plata y no sé qué. Pero como mi familia es de origen humilde no me da pena reconocerlo, nosotros somos personas muy sencillas, a pesar de hayamos tenido la oportunidad de progresar de tener y de vivir bien, porque vivimos bien, porque no podemos decir, ó sea, no podemos decir que nos faltaba. Tuvimos que trabajar, pero cubrimos nuestras necesidades. Entonces nosotros tenemos inclinación al gobierno que está de turno, yo particularmente. Yo te dije que leía muchísimo, pero yo nunca había leído, nada de política, porque a mí la política, no la soporto, no la acepto, porque me parece que eso es una mentira total, ó sea, que cada quien dice y se comporta, tal como quiera que lo escuchen o lo vean, y por esa misma razón, como soy apolítica, siempre me inclinaba mucho al buscar la razón, el porqué de las cosas que

pasan, y me molesta muchísimo, me molesta como persona, no me gusta, ver injusticias con los demás, nada más porque no hayan tenido la oportunidad de estudiar, porque no hayan tenido la oportunidad de tener, porque no anden bien vestido, o porque no hayan tenido educación. Porque no sé si yo he tenido la suerte o lo he visto de otra manera, ¿por qué? Porque me parece, que todo es mucho de lo que está pasando ahora o de lo que hay ahora en la sociedad, de lo que sucede ahora en la sociedad, es precisamente producto de toda esa dejadez, de toda esa falta, esa carencia de ocuparse del pueblo como tal, y de nada más de ver la parte económica, la oscura, la soberbia, el que yo tengo, y tú porque no tienes no sirves, que eso me molesta muchísimo, es como digo yo, una vez oí por allí que no estoy seguro porque.....pero soy chavista porque soy socialista, no es que soy socialista porque soy chavista [risas] al contrario, lo que pasa que este Sr., (haciendo referencia el presidente de curso H. Chávez) tiene sus pensamientos supuestamente encaminados a esa línea hasta ahora, como todo el mundo ha cometido sus errores, pero ha hecho muchas cosas buenas, le ha dado oportunidad a mucha gente, que nunca ha tenido nada. Y que si hay mucha delincuencia y mucha violencia, es precisamente porque eso es producto de toda esa... ..eso es como una ira contenida, como una rabia contenida del pueblo en contra de los que siempre han tenido, ¿ves?. Entonces, ¡claro!, me molesta también que digan: bueno, tú le das oportunidad a esa gente porque le das una beca... ..siempre hay el vivo que la cobra y no hace nada. Eso no es de ahora, eso es de toda la vida, los vivos siempre han existido y más el venezolano, que nos las queremos dar de vivos siempre. Pero yo parto del principio, que hay que darle la oportunidad a todo el mundo, tratar de encaminar, porque hay gente que se encamina y que no se encamina, y bueno, la que no se encamina, qué podemos hacer, lamentablemente seguirá su rumbo,

su mal camino. Del que se puede sacar algo mejor hay que tratar de hacerlo... ... [Retoma el tema con que inicio]

COMENTARIO DEL PASAJE 20.

Este episodio contiene multiplicidad de relaciones conexas. Verónica resume aquí aspectos del devenir hotelero, vinculando los condicionamientos político-económicos y sociales del país. Asimismo, enfatiza el tema de los valores personales mostrando sus afinidades políticas, identificando rasgos culturales del venezolano, la familia y la organización en la que labora. De entrada se despeja aquella incertidumbre inicial. Luego de las necesarias entrevistas y cambios, ella se mantiene laborando en el hotel “Playa El Agua”: “*Pero, bueno, yo me quedé...*” Aunque Verónica enumera esos años de forma imprecisa, resalta el año 2002 como un año de convulsiones socio-políticas en Venezuela, un año que le es relevante además porque los sucesos de entonces le recuerdan a Caracas y a sus padres y hermano. Las implicaciones económicas le son cercanas en tanto también habían afectado negativamente a su familia de origen: “*Pero, a raíz del famoso paro del año 2002, de diciembre del año 2002, diciembre, enero, febrero, se le vino abajo, porque obviamente la mayoría de los negocios cerrados, porque había muchos disturbios en las calles.*” Nuevamente su historia de vida muestra esa transversalidad del devenir histórico-social del país. Su historia de vida nos permite asomarnos a estos hechos y también percibir los prejuicios inherentes a los estratos sociales, la posición económica, las desigualdades y posturas ideológicas en juego. Afirmará su conciencia socio-económica de origen pero conectándola con su visión de justicia social, contra la corrupción y discriminación: “*...y me molesta muchísimo, me molesta como persona, no me gusta, ver injusticias con los demás, nada más porque no hayan tenido la oportunidad de estudiar, porque no hayan tenido la oportunidad de tener, porque no anden bien vestido, o*

porque no hayan tenido educación...” Y aparece aquí un claro discurso ideológico en la que ella muestra su particular simpatía por el gobierno de turno y aunque se considera a sí misma “apolítica”, no lo es en estricto sentido, esto es, en el sentido ético-social que la lleva a no ser indiferente ante los asuntos públicos, guiada por sus valores de igualdad social. Así defiende, de otro modo, su interés por el tema político y desde su experiencia personal, buscando apoyo en la gustosa lectura, ahondará en muchos temas y problemas afines: “...es precisamente producto de toda esa dejadez, de toda esa falta, esa carencia de ocuparse del pueblo como tal, y de nada más de ver la parte económica, la oscura, la soberbia, el que yo tengo, y tú porque no tienes no sirves, que eso me molesta muchísimo...” En esta perspectiva, Verónica se declara desde siempre con actitud socialista y desde aquí irrumpe a cuestionar los valores y costumbres dominantes del venezolano así como también reconocer la urgencia histórica de ocuparse de los sectores sociales más excluidos y vulnerables. Habla como si fuese interpelada al mismo tiempo: “...Y que si hay mucha delincuencia y mucha violencia, es precisamente porque eso es producto de toda esa... ..eso es como una ira contenida, como una rabia contenida del pueblo en contra de los que siempre han tenido ¡ves!. Entonces, ¡claro!, me molesta también que digan: bueno, tú le das oportunidad a esa gente porque le das una beca... ..siempre hay el vivo que la cobra y no hace nada. Eso no es de ahora, eso es de toda la vida, los vivos siempre han existido y más el venezolano, que nos las queremos dar de vivos siempre”. Verónica, problematiza así los criterios desde los cuales se juzga la eficacia de una gestión gubernamental, condicionada por costumbres arraigadas, contradicciones y cultura dominante. Termina declarando su principio de dar oportunidad a todos y saber encaminarlos. Es su pensamiento y su visión de mundo: *“Pero yo parto del principio, que hay que darle la oportunidad a todo el mundo, tratar de encaminar... Del que se puede sacar algo mejor hay que tratar de hacerlo...”*

PASAJE 21.

V.M: *Entonces, cuando ellos toman el hotel, que caminan pa'ya, caminan pa'cá. Ellos a finales de 99... [para veeer] ...pasó lo de ese año 2002, Hesperia había traído de España un Consultor Interno de allá de España... ...Canarias, verdad, para aplicar un programa de Desarrollo Organizacional con la intención de cambiar la cultura, nuestras relaciones de personales, la atención con el público, sabes, lo que teníamos de las cadenas hoteleras pasadas y así como muchas otras cosas de estructura, modificaron la estructura, hicieron nuevas torres y también hubo movimiento de personal.*

E: ¿Usted cree que el Desarrollo Organizacional va desligado del Desarrollo Profesional?

V.M: *No, yo creo que una lleva la otra, porque en la medida, en que cada uno crezcamos como persona, obviamente la empresa donde tú estas, si la sientes como tuya realmente, también va a crecer, porque lo mejor de ti lo vas aportar al trabajo, si amas lo que estás haciendo, si te gusta lo que estás haciendo.*

E: Ahora ¿no te marca el hecho de que tu meta era entrar en una petrolera y ahora estás aquí de Gerente de Recursos Humanos y no te vienen lagunas mentales... ...estuviera en una petrolera?

V.M: Esas son etapas superadas [entre risas]

E: ¿En un tiempo te pegó eso?

V.M: Si, en un tiempo cuando estaba empezando. No, no, pero ya, eso es etapa superada [entre risas], ya de eso ni me acuerdo [entre risas], ya de eso ni me acuerdo.

En ese momento se acerca una muchacha y le comenta sobre el show que se iba a preparar para la noche. La Sra Verónica le comenta: Mija ¿no te bajé el cheque con el monto completo?, Bueno, ya subo para hacerte el cheque y autorizártelo, déjame terminar con él [y señala con la cara hacia el entrevistador].

V.M: Bueno, Simón, ya te habrás dado cuenta que esto de gerenciar un hotel no es nada fácil, [risas].Pero a mi, me gusta.

E:[Ríe] Bueno yo la estaré llamando para seguir en contacto y cuadrar la próxima entrevista.

V.M: Ok.

Se despiden muy amena y afectuosamente...En ese momento el entrevistador detiene la grabadora. Cierre de la **SEGUNDA ENTREVISTA**

COMENTARIO DEL PASAJE 21.

Verónica retoma brevemente la llegada de Hesperia al hotel “Playa El Agua”. Sigue mostrando alguna imprecisión en datos y fechas pero nos cuenta que Hesperia está vinculada con la inversión extranjera. Y es aquí donde precisamente surge el tema del desarrollo organizacional. Habla no de una estrategia, sino de un programa de desarrollo organizacional, lo cual supone una estructura y un plan a seguir. De inmediato Verónica distingue los propósitos del programa: “...cambiar la cultura, nuestras relaciones de personales, la atención con el público, sabes, lo que teníamos de las cadenas hoteleras pasadas y así como muchas otras

cosas de estructura, modificaron la estructura, hicieron nuevas torres y también hubo movimiento de personal”.

Son importantes aspectos que merecen detenimiento, sobre todo en el contexto de los supuestos teóricos que orientan la concepción de tal desarrollo organizacional. Ella conecta este programa con un necesario cambio de cultura, enfatizando primordialmente el desarrollo profesional del personal. Para ello esto es inseparable. Verónica entiende la cultura desde un criterio relacional y humano, donde son significativas las prácticas, valores y creencias personales así como la objetivación de estos aspectos en el plano laboral de la organización. Así, Verónica configura una estructura sensible y afectiva que permea el clima organizacional de trabajo. Es una experiencia-exigencia a la vez personal y organizacional: *“...porque en la medida, en que cada uno crezcamos como persona, obviamente la empresa donde tú estás, si la sientes como tuya realmente, también va a crecer, porque lo mejor de ti lo vas aportar al trabajo, si amas lo que estás haciendo, si te gusta lo que estás haciendo”.* Habla aquí de crecer, sentir, aportar, amar y hacer, acciones entrelazadas entre sí y que dan lugar al desarrollo productivo y humano de una organización (la acción de gerenciar las incluye). Verónica se refiere al desarrollo organizacional cuando plantea los propósitos organizacionales en términos de mejorar la calidad del servicio turístico, la estructura organizacional del hotel, su expansión en la Isla, las relaciones laborales humanas, la atención al público, y en general, las prácticas y significados de una cultura, de un modo de ser, estar y hacer las cosas en esa organización. En ese ambiente de propósitos organizacionales, por supuesto, acontece el desarrollo profesional del trabajador, en tanto permita o promueva iniciativas para el crecimiento personal, el desarrollo de valores, competencias y un sentido de pertenencia y gusto que, para Verónica, tiene implicaciones favorables para la organización. La pregunta que luego hace el entrevistador (evocándole sus primeras aspiraciones

laborales) no la saca de este contexto de sentido. Ella asume que ha pasado por etapas y experiencias que considera ya superadas y parte constitutiva de su formación: “...No, no, pero ya, eso es etapa superada (entre risas), ya de eso ni me acuerdo [entre risas], ya de eso ni me acuerdo... Bueno, Simón, ya te habrás dado cuenta que esto de gerenciar un hotel no es nada fácil, (risas). Pero a mi, me gusta.”

Vale retomar aquí el final de la segunda entrevista. Pareciera que para Verónica, sus expectativas van llenándose en relación con las funciones que le tocó ejercer dentro de la nueva organización. Ya había dicho antes que sus objetivos personales en relación a su titulación como Ingeniera son situaciones del pasado: “pero ya, eso es etapa superada, ya de eso ni me acuerdo, ya de eso ni me acuerdo.” Su nueva experiencia laboral de aprendizaje le ha resultado más significativa: “Pero a mi, me gusta”. Su justificación surge de un gusto atravesado y construido por las exigencias y compromisos que su labor gerencial le ha permitido desarrollar dentro del hotel. Es de hacer notar que el hecho mismo de narrar su vivencia, esto es, de recordar, expresarla, resignificarla, de hablarla y reflexionarla, le produce a Verónica un sentir que se hace tangente con su necesidad de cabalgar por encima del estrés cotidiano, o los avatares propios de su trabajo. Así se sirve de su propia experiencia narrativa para drenar sus inquietudes profundas. Aquello con y por lo cual ha establecido vínculos, pero también ha disuelto otros, reconstruyendo permanentemente la multiplicidad de sentidos que tocan incluso su estado anímico, emocional y psicosocial: “Porque me relaja”

4.3. ENTREVISTA III

En esta ocasión, el entrevistador tuvo que esperar en el lobby del hotel Hesperia Playa el Agua que la Sra. Verónica, saliera de una reunión.

Luego de la espera, ella invita al entrevistador a almorzar al restaurante del Hotel. Después de almorzar, el entrevistador saca sus apuntes y enciende la grabadora.

E: Porlamar, 20 Enero 2010, hora 1:35 pm. Lugar Hesperia Playa el Agua. Entrevista Número tres, [ella le comenta al entrevistador].

V.M: Bueno, tenemos ¿no? muy poco tiempo para la entrevista, pero me tomaré una media hora más, porque me relaja [risas]

PASAJE 22.

E: [ríe] En la última entrevista usted me comentaba que, le cito:“ellos toman el hotel, que caminan pa’ allá, caminan pa’ cá, ellos a finales de 99... ...pa ve... ...pasó lo de ese año 2000, Hesperia había traído de España un Consultor Interno de allá de España... ...Canarias, verdad, para aplicar un programa de Desarrollo Organizacional con la intención de cambiar la cultura, nuestras relaciones personales, la atención con el público, sabes lo que teníamos de las cadenas hoteleras pasadas y así como muchas otras cosas de estructura, modificaron la estructura, hicieron nuevas torres y también hubo movimiento de personal” ... ¿Lo recuerda?, había hablado también de CONFORTEL y luego cuando pasa a la cadena Hotelera Hesperia.

V.M: Ahh, ok... Si, ya recuerdo. Estamos todavía con CONFORTEL, en noviembre del 73 entró la operadora CONFORTEL... ...la operadora española CONFORTEL y asumió la operación del hotel Margarita Suite. Desde allí en adelante se empezó a llamar CONFORTEL Margarita Suite. Claro, eso trajo consigo cambios en el departamento... ...ellos contrataron un contralor, y como yo era la persona de la administración, obviamente estaba haciendo la

nómina. Entonces me nombraron Jefe de Nómina, a raíz de eso continué con ese trabajo. Creo que pasaron como cuatro meses más o menos. Y no solamente llevaba la nómina, sino todo lo que se refería a personal... ...Luego CONFORTEL entregó ese hotel y lo toma la propietaria. Lamentablemente muchos hoteles en Margarita, muchos hoteles, cuando son manejado por los propietarios no son manejado de acuerdo al contexto de hotelería y servicios de hotelería, entonces yo decidí en ese momento irme del hotel, y pedí un cambio a CONFORTEL, a uno cualquiera de los otros hoteles que estaba operando aquí, en Margarita. Entonces ellos me cambiaron a dos hoteles pequeños, que están en Playa el Agua, que se llaman Casa Marina y Villa el Agua. Esos hoteles, estaban bajo la Gerencia de la misma persona que gerenciaba el CONFORTEL Playa el Agua. Él gerenciaba esos tres hoteles y tenía una Gerencia de Recursos Humanos, que estaba llevando los tres hoteles. Entonces decidieron en ese momento, dejar a la Gerente en Playa el Agua, y a mi me dieron el área de Recursos Humanos de estos dos hoteles, para que las llevara aparte, pero reportando al mismo Gerente General... ... Eran hoteles pequeños, no eran tan grandes, el hotel Casa Marina tenía ochenta habitaciones y Villa el Agua tenía cuarenta. Entre los dos no llegaban a dos cientos trabajadores, como a unos ciento cincuenta...

COMENTARIO DEL PASAJE 22.

Verónica, es motivada por el entrevistador a retomar aquel momento en el cual se introduce el tema del desarrollo organizacional dentro del hotel. Ella va desarrollando la genealogía de este proceso identificando eventos claves, por ejemplo: “Estamos todavía con CONFORTEL la operadora española CONFORTEL y asumió la operación del hotel Margarita Suite. Desde allí en adelante se empezó a llamar CONFORTEL Margarita Suite.

Claro, eso trajo consigo cambios en el departamento...”CONFORTEL también significa en esta historia un punto de inflexión, un quiebre histórico en el cambio de sentido que tiene para Verónica la gerencia hotelera. Ella establece una separación significativa, casi opuesta, entre la administración por operadora y la administración por propietarios. Asimismo, insinúa aquí dos posibilidades organizacionales y gerenciales marcadas. La primera, CONFORTEL, orientada por el conocimiento en el área, y la segunda, basada en iniciativas de propietarios. Ella, se inscribe en las posibilidades que ofrece la primera. Valora de ésta el conocimiento contextual del área hotelera, marcando diferencia con los vaivenes y mentalidades particulares de los propietarios, y así opta en consecuencia. Más allá de las dificultades que luego enfrentaría CONFORTEL, Verónica hace relevante su experiencia formativa en ese devenir.

PASAJE 23.

V.M: Entonces, con esos dos hoteles, tuve seis meses estuve prácticamente como una prueba, porque lo que ellos querían hacer era pasar a la Gerente que estaba en Playa el Agua, [refiriéndose a la Gerente de Recursos Humanos] a la Gerente de Recursos Humanos que estaba en Playa el Agua, pasarla a Isla Bonita, y a mi pasarme para Playa el Aguabueno a los seis meses me transfieren a CONFORTEL Playa el Agua y la Gerente de Recursos Humanos que estaba allí la transfieren a Isla Bonita ¡ok!. A principios y finales del 83 CONFORTEL empezó a tener problemas por lo del famoso viernes negro.....empezaron a perder operaciones en varios hoteles y a la final se quedaron con Playa el Agua y se quedaron con Isla Bonita, esos dos hoteles nada más... .. Pero a pesar de que en el 83, como ellos llevaban la operación y el propietario del hotel era el Banco Latino que lo había embargado en su oportunidad... ..el Banco Latino decidió vender el Hotel. Entonces, cuando lo coloca en subasta, CONFORTEL participa en la

subasta, pero ellos realmente no estaba interesados en comprar el Hotel, porque si hubieran querido, hubieran ganado la subasta... ..y en la subasta una importante cadena hotelera que participo fue Hesperia, que fue quien al final adquirió el Hotel, eso fue en el [muy pausado y buscando fechas] 99, y entonces se convirtió en Hotel Playa el Agua a ser Hesperia Playa el Agua, pero ya no era operado por una operadora ajena, sino lo llevaba los mismos propietarios, ¡ok!... que es esa cadena española, después ellos asumen en noviembreentonces ellos me absorbieron también, en Recursos Humanos, como Gerente de Recursos Humanos....manejando sólo Playa el Agua, ya Isla Bonita y Casa Marina, se había encargado otra persona. Cuando a mí me pasan a Playa el Agua, entonces en noviembre del 99 asume Hesperia la operación del hotel como propietario y es cuando empieza realmente el movimiento más fuerte, ¿no?... y es allí... donde se le da inicio al Programa Desarrollo Organizacional [preguntándose y respondiéndose ella misma]. Sí, estos son mucho más exigentes, que la gente de CONFORTEL, empieza la remodelación del hotel, el movimiento del personal, la campaña más agresiva de venta.

COMENTARIO DEL PASAJE 23.

La impronta histórica del llamado “viernes negro” surge de nuevo para explicar el sacudón económico que impactaría en la actividad hotelera. En este contexto, CONFORTEL, pierde la propiedad y gerencia del Hotel “Playa El Agua”. Aparece en escena otra propietaria-operadora, conocida con el nombre de HESPERIA, cadena hotelera que compra el Hotel “Playa El Agua”, conviene incluir parte del personal en el mismo. En este punto Verónica enfatiza la emergencia de un programa de Desarrollo organizacional, en el cual participa como Gerente de Recursos Humanos (Jefe de personal): “...entonces en noviembre del 99 asume Hesperia la

operación del hotel como propietario y es cuando empieza realmente el movimiento más fuerte, ¿no?... y es allí... donde se le da inicio al Programa Desarrollo Organizacional [preguntándose y respondiéndose ella misma] si, estos son mucho más exigentes, que la gente de CONFORTEL, empieza la remodelación del hotel, el movimiento del personal, la campaña más agresiva de venta. ”

PASAJE 24.

E: ¿La campaña más agresiva?

V.M: *De lo que es la venta del hotel... ...lo que nos dijeron fue, que era la cadena más grande o más importante operadora de hoteles en España, porque para ese entonces tenía veinte y pico [con asombro] treinta hoteles!!!, en el 99..., y bueno, era un reto porque... ...porque ellos compraron a CONFORTEL Playa el Agua, lo compraron en noviembre del 99... ...entraron a la administración, pero esos dos meses fueron pues de adaptación... ...entonces, en enero prácticamente, es que entran ellos a su administración como tal, ellos solos... [preguntándose y respondiendo]... ¿sí? es así. Ellos traen un Consultor Interno de España, entonces empiezan todo el proceso de proyecto de remodelación de habitaciones, hicieron una piscina nueva, que es la que está en la entrada [señalando con su mano hacia la piscina]... [señalando con las manos] a mano izquierda remodelaron todas esas torres... bueno, a nosotros nos tocó.... no recuerdo cuántos empleados éramos para ese entonces pero... [pensando] yo creo que era como ciento ochenta, ciento noventa, más o menos. Pero dentro de todo ese trabajo, o sea, era un equipo bastante compacto, muy unidos, no nos diferenciamos a lo que...a tú trabajas en administración, yo no me meto en la operación, no, al contrario, de hecho a nosotras en Recursos Humanos, nos tocó hasta desalojar las torres bajando muebles,*

¡no!... haciendo inventarios de muebles, ofertando los muebles a los trabajadores, porque esos muebles se les vendieron a la plantilla de los trabajadores a precio simbólico, ¡ok!.... ...cuestión de que ellos no dijeran, se los regalaron, pero compraban dos sofá en cinco mil bolívares, ¡ok!, unas sillas de ratán en cinco mil bolívares, que en ese tiempo nos es nada, y bueno... y bueno, empezó todo ese trabajo, en lo que es ese cambio físico... de la... de la estructura... igualmente, el cambio en lo que es a la administración... se compró un nuevo sistema de nómina, por lo menos la parte que me tocó a mi, implementaron un sistema de administración que hasta ahora es el que está usando todavía...eso sí tienen ellos, planificado y observado de cerca por un Corporativo en España y aquí en Venezuela estaba un Regional de Venezuela y con el apoyo que yo le prestaba en la Gerencia de Recursos Humanos se presentó mucho más fácil el proceso de Desarrollo Organizacional, ¡ok!, porque teníamos un Gerente que era de España. Que es el Sr. Morey, pero que Bueno, eso nos prestaba toda la ayuda necesaria para toda situación. También manejaban la Segura de un Director Financiero, que reportaba directamente a España y éramos nosotros los que evaluábamos todos esos cambios, llevábamos el control del progreso del proceso Desarrollo Organizacional, era un trabajo en conjunto, con un equipo de trabajadores de acá de la empresa y la Gerencia de Recursos Humanos. De nosotras dependía toda la información necesaria para a llevar a cabo el proceso, la Regional de Venezuela y yo en la Gerencia de Recursos Humanos. Pero no dejábamos de reunirnos para debatir las inquietudes de los trabajadores, así como las fallas del mismo proceso y la adaptación de éste, al sistema que teníamos en el hotel.

E: ¿cómo fue la adaptación?

V.M: *Muy bien, porque yo, gracias a Dios, tengo mucha facilidad para adaptarme a los cambios, y soy de las personas que piensa que todos los días se está aprendiendo algo nuevo... ...ó sea, no es que ya, yo sé todo, y lo que me venga a decir está demás, porque eso no es así, porque yo ya me la sé todas... ...uno tiene que crecer día a día, las cosas van cambiando. El sistema es muy dinámico, o te adaptas y te metes en la corriente o te ahogas, te quedas atrás, a mi me pareció buenísimo, buenísimo, buenísimo, aprendí muchísimas cosas, y me permitieron hacer muchas cosas en el área de Recursos Humanos también. Porque de paso teníamos un Gerente que es el Sr. Sebastián Morey, ajá, él fue presidente de la cámara hotelera, fue unos de los primeros presidentes extranjeros pues, de la cámara hotelera, y de él aprendí muchísimo. Porque es un Sr.[haciendo referencia del Sr. Morey] que ya venía con una experiencia como de 30 años más o menos en la industria hotelera, y me dio mucho apoyo en lo que era la Gestión del Recurso Humano... ...Con él se firmó el nuevo contrato colectivo. Se mejoró ese contrato colectivo todo lo que era, lo que tenían que pagarle a los trabajadores mejoraron muchísimo, o sea, había, hay pues, un clima un ambiente, un clima organizacional, muy bueno, muy agradable un trabajador sentía...se siente... ...esa buena vibra, esa, esa buena energía. Él estuvo aquí [señalando hacia el edificio] allí.. ... cuatro años. Cuando él estuvo allí, él lo ascendieron cuando compró Hesperia, el hotel, y estuvo hasta... en ese tiempo... ...el Sr. Morey, él estaba... ...y él siempre me decía a los cuatro años se iba a ir... ...Cuando él tuviera cuatro años en el hotel se iba a ir, porque él quería jubilarse, ya estaba cansado, porque estaba construyendo, por allá en Barcelona una casita que tenía como cinco habitaciones y no sé cuántos metros de construcción, y equis metros de terrenos. Te podrás imaginar, él la llamaba su casita [entre risas]... ...Él decide irse, ¿verdad?, pide traslado para España a Palma... ...uno de los hoteles*

de Hesperia, no recuerdo ahorita el nombre, pero está cerca de Mallorca, allá en España y bueno, se fue...

COMENTARIO DEL PASAJE 25.

Este pasaje comienza con la interrogación por el carácter agresivo de una campaña, el movimiento más fuerte, según relata Verónica Mayz. HESPERIA es una amplia cadena hotelera con más hoteles que los que tenía CONFORTEL. Verónica enfatiza que la nueva operadora-propietaria trae su modo de administrar la coyuntura. Para ella significaba adaptación y apertura a los cambios que se avecinan. La presencia de un consultor español, señala algo así como supervisión del nuevo proceso organizacional en marcha. En este proceso Verónica resalta rasgos de la cultura laboral de los empleados de entonces: *“Pero dentro de todo ese trabajo, o sea, era un equipo bastante compacto, muy unidos, no nos diferenciamos a lo que...a tú trabajas en administración, yo no me meto en la operación, no al contrario, de hecho a nosotras en Recursos Humanos, nos tocó hasta desalojar las torres bajando muebles, ¿no?... haciendo inventarios de muebles...”* Esto constituyó un rasgo relevante que facilitó y propició el flujo de experiencias, el intercambio horizontal y transversal de funciones, tareas, prácticas y, en general, la participación del colectivo de la empresa hotelera, mostrándose una actitud de cohesión relacional de todo el personal involucrado. La noción de desarrollo organizacional se conecta aquí con un plan de estrategias y cambios. Verónica refiere una experiencia de cambios. En principio, los cambios físicos, de infraestructura del hotel son los que se mencionan con detalle, conectados con las circunstancias de trabajo del personal y algunos beneficios coyunturales derivados de la remodelación. Ciertamente se trataba de una gran inversión. Luego Verónica destaca, los cambios de orden administrativo. *“... se compró un nuevo sistema de nómina”*. Un nuevo sistema de nómina le daría hasta el presente una

visión diferente a su ejercicio administrativo. Claro está, este dispositivo se basa en la supervisión del proceso, triangulando lo local con Verónica, lo regional-venezolano y lo corporativo transnacional que remitía a los reportes que hacía a España: *“...un Corporativo en España y aquí en Venezuela estaba un Regional de Venezuela y con el apoyo que yo le prestaba...”* Verónica, menciona aspectos concretos en la experiencia de este desarrollo organizacional del Hotel. Partiendo del propio relato, estos aspectos pueden ser identificados del siguiente modo: 1) El apoyo y ayuda permanente de los supervisores y gerentes: *“...el Sr. Morey, pero que Bueno, eso nos prestaba toda la ayuda necesaria para toda situación”; “...y me dio mucho apoyo en lo que era la Gestión del Recurso Humano...”*2) La evaluación permanente de los cambios que se van suscitando en ese entorno: *“y éramos nosotros los que evaluábamos todos esos cambios, ,..“* 3) El control del progreso del desarrollo organizacional: *“...llevábamos el control del progreso del proceso Desarrollo Organizacional...”*4) La importancia del trabajo en conjunto, en equipo: *“era un trabajo en conjunto”* 5) La importancia estratégica de la información que se tenga: *“...a tú trabajas en administración, yo no me meto en la operación, no, al contrario; ó sea, no es que ya, yo sé todo, y lo que me venga a decir está demás, porque eso no es así...”*, 6) La coevaluación de las demandas del proceso con las inquietudes laborales de los trabajadores: *...se firmó el nuevo contrato colectivo. Se mejoró ese contrato colectivo todo lo que era, lo que tenían que pagarle a los trabajadores mejoraron muchísimo; “...no dejábamos de reunirnos para debatir las inquietudes de los trabajadores...”*7) El significado de la adaptación ante las circunstancias emergentes: *“---El sistema es muy dinámico, o te adaptas y te metes en la corriente o te ahogas, te quedas atrás...”* 8) El desarrollo de una sensibilidad y afectividad *“...un clima un ambiente, un clima organizacional, muy bueno, muy agradable un trabajador sentía...se siente... ...esa buena vibra, esa, esa buena energía...”*.

Sobre estos dos últimos aspectos, Verónica se detiene a significar su experiencia de adaptación, asumiéndola como parte de un aprendizaje permanente. Aquí resalta cómo los prejuicios son obstáculos, en particular, el presumir saberlo todo. En tal sentido, valora la voluntad de saber, la apertura a los cambios y cierta autonomía para hacer tareas y emprender iniciativas: “...y me permitieron hacer muchas cosas en el área de Recursos Humanos también.” Verónica valora también la experiencia de sus jefes inmediatos y las oportunidades que el proceso de desarrollo organizacional ofrece en la perspectiva de su carácter dinámico. Por eso, destaca la singularidad y disposición de ciertas personas o gerentes (por ejemplo, el Sr Morey), así como la compensación justa del salario de los trabajador es como parte de ese mismo proceso. Finalmente agrega que todo esto va construyendo ese clima propicio de ambiente laboral donde se despliega una singular sensibilidad: “... o sea, había, hay pues, un clima, un ambiente, un clima organizacional, muy bueno, muy agradable un trabajador sentía...se siente... ...esa buena vibra, esa, esa buena energía”. El desarrollo de esa sensibilidad es constitutivo de este desarrollo organizacional, toda vez, que en tal proceso participan personas, cuyas funciones laborales están ya mediadas por relaciones humanas, afectivas, simbólicas y materiales. Llama además la atención cierta perspectiva de género en todo esto, ya que Verónica se identifica a sí mismo desde el “nosotras”, expresión con la que conjuga el sentido protagónico dado a diferentes situaciones: “...yo no me meto en la operación, no, al contrario, de hecho a nosotras en Recursos Humanos, nos tocó hasta desalojar las torres (...). De nosotras dependía toda la información necesaria...”

PASAJE 26.

V.M: *Ya había asumido la Gerencia el Sr. William Martin, ¿ok?, él aparentemente no estaba muy contento con el trabajo que estaba haciendo la Gerente de Recursos Humanos que estaba en Isla Bonita o Isla Margarita, porque cuando lo compró Hesperia, ya era Isla Margarita y entonces, él decidió de que yo me encargara de los dos Hoteles, y siempre me pareció una locura... ...El decidió en ese momento. A mi no me quedó de otra [entre risas], sino encargarme de los dos hoteles. Y en ese plan que era provisional estuve un año y ya me estaba volviendo totalmente loca [entre risas], porque ya no sabía en qué hotel estaba... ...porque ya estábamos hablando de 500 trabajadores y de dos edificios totalmente diferentes, dos estructuras totalmente distintas.*

V.M: *Hesperia Playa el Agua tenía un sindicato y un Programa de Desarrollo manejable, ¿Por qué?, porque ya yo había iniciado con Playa el Agua el proceso. El Hesperia Isla Margarita tenía un sindicato que estaba enfrentado totalmente a ese señor ya se había iniciado el proceso de D.O., se manejaron cambios a nivel de personal y a nivel de estructura física ¿no? Los cambios vienen cuando tengo que encargarme de los hoteles, claro, él decía, ajá, tú lo llevas bien aquí lo puedes llevar bien allá. El decía... ...decirlo, pero no es nada fácil, ¿Por qué? porque a pesar de aplicar el mismo proceso los resultados y los cambios iban a ser distintos, ¿ves? porque son otros trabajadores, son otras personalidades, porque era otra estructura ¿ves? y como yo ya había iniciado con playa el Agua el proceso, el Hesperia Isla Margarita tenía un sindicato que estaba enfrentado totalmente con el Gerente. Pero, como a mí me gusta tanto hablar con la gente, toda la gente se acostumbraba a que las cosas vienen, y me la piden a mi directamente, y yo no sé si será por mi forma de ser, la gente se sentía como más segura que hablaba directamente conmigo para pedir las cosas. Que si hablaban con mi*

asistente o con mi auxiliar, a lo mejor ellos entendían, que no, que ellas no les iban a responder, entonces claro, llegó un momento que me sentía agobiada porque...

En ese momento recibe una llamada a su teléfono, en lo que termina de la llamada, dice al entrevistador:

V.M: [Riendo] la próxima entrevista la pautaremos fuera del hotel, no sé... ...que sé yo, Pampatar, [risas muy extendidas] ya me debo ir... ...fue todo muy rápido... [risas]

E: Entiendo, pero nada, la otra será mucho mejor.

En ese momento se despiden muy afectuosamente con un abrazo y ríen. CIERRE DE LA TERCERA ENTREVISTA

COMENTARIO DEL PASAJE 26.

Verónica expresa en este pasaje otro tipo de exigencias ante los cambios y movimientos que acontecen en la organización. Hay una diferencia entre el estilo y sentido gerencial que le imprimió el Sr Morey y la nueva gerencia de relevo que haría el Sr Martin. Las expectativas de este último no se ven satisfechas y decide poner todo en manos de Verónica. Se percibe en esto una decisión jerárquica, unilateral, directiva y ejecutiva a lo cual Verónica responderá con perplejidad reconociendo una sobre-exigencia que laboralmente la pone en serios aprietos [estrés, problemas de salud] que tendrá que superar: "...y siempre me pareció una locura... ...Él decidió en ese momento. A mi no me quedó de otra (entre risas), sino encargarme de los dos hoteles. (...)Y en ese plan que era

provisional estuve un año y ya me estaba volviendo totalmente loca (entre risas), porque ya no sabía en qué hotel estaba...” Es una constatación que da cuenta de ciertas contradicciones del proceso al sobrecargar y centralizar todo en una persona. Al parecer hay en esto, de parte de aquél gerente, su necesidad de delegar en otros o corresponder a la confianza y experiencia ya demostrada por Verónica, lo cual le daba señales de garantía de que las cosas serían favorables también para el hotel Hesperia Isla Margarita. Sin embargo, esta doble realidad hotelera pone en evidencia los contrastes del Desarrollo Organizacional según las condiciones objetivas y subjetivas propias de cada contexto. Dos edificios, dos estructuras diferentes. Por ejemplo, Verónica refiere el clima conflictivo entre el sindicato y la gerencia del Sr Martín en el Hotel Isla Margarita o Hesperia Isla Bonita, situación ésta muy diferente del clima laboral del Hotel Hesperia Playa El Agua: *“...tenía un sindicato que estaba enfrentado totalmente a ese señor ya se había iniciado el proceso de D.O., se manejaron cambios a nivel de personal y a nivel de estructura física ¿no? Los cambios vienen cuando tengo que encargarme de los hoteles, claro, él decía, ¡ajá! tú lo llevas bien aquí lo puedes llevar bien allá. Él decía... ...decirlo, pero no es nada fácil, ¿Por qué?”*Y esta pregunta abre una interesante reflexión de consecuencias teórico-prácticas para problematizar los supuestos del Desarrollo Organizacional en un entorno. Se trata de romper con el principio de generalización y homogenización que tiende a extrapolar una realidad a otra sin considerar los matices, las singularidades, las especificidades y particularidades que construyen la trama histórica-laboral de una realidad, en este caso, hoteles con diferencias ante una misma pretensión corporativa y un plan general de Desarrollo Organizacional. Verónica le abre espacio a la expresión de la diferencia y así lo destaca: *“...porque a pesar de aplicar el mismo proceso los resultados y los cambios iban a ser distintos, ¿ves? porque son otros trabajadores, son otras personalidades, porque era otra estructura ¿ves?...”*Verónica apelará entonces a su modo de ser-hacer.

Reivindicará la importancia estratégica del diálogo, el hablar con la gente siempre le ha servido, pero, pronto este ejercicio personal le agobiará porque tal “costumbre” reduce todo trámite a una sola persona, poniendo en esa sola instancia el planteamiento de las demandas de los trabajadores y la búsqueda de soluciones. Las contradicciones de lo provisional se hacen entonces permanentes.

4.4. ENTREVISTA IV

En esta ocasión la Sra. Verónica Mayz sugiere al entrevistador encontrarse en el centro comercial “AB”, ubicado al final de la calle Bolívar de Porlamar, Estado Nueva Esparta-Margarita. Luego de encontrarse se percatan de la hora, (12 m.). Acuerdan almorzar. Después de almorzar se retiran del sitio donde almorzaron y se van a un café. Ella pide un café y él no gusta de nada en el momento. El entrevistador prepara su herramienta de trabajo y le da inicio a la entrevista.

PASAJE 27.

E: Hoy es 28 /06/2010

V.M: ¡Ajá!

E: ¿Qué objetivos se buscaba cuando Hesperia retomó la operación, el hotel como tal? ¿Qué logró observar allí? ¿La metodología, cómo fue aplicada?

VM: *Bueno, de lo que yo te mencioné en la entrevista anterior, sobre lo que era la organización de lo que era la empresa como tal ¡no! En aquel momento la percepción que yo tuve era, de que Hesperia era una cadena, me parecía mucho más seria, más organizada, con objetivos más claros ¡verdad! Con una estructura organizativa mucho más planificada. No sé exactamente, si esa cadena tiene más*

tiempo en el mercado que CONFORTEL, yo creo que sí. Por lo cual debe tener más experiencia ¡verdad! Pero, en ese momento nos sentíamos muy bien con ese ambiente pues, porque ... ¿Cuál era el propósito de ellos?. Primero, ¡este!, Playa el Agua, fue el primer hotel que ellos tomaron aquí en Margarita ¡ok! Lo adquirieron en subasta que era un hotel propio ¡no! que eso a nosotros como empleados nos daba la seguridad de que estábamos en una empresa o sea que estábamos trabajando con un grupo de personas, con una empresa que estaba explotando algo que era suyo, un activo suyo pues ¡verdad! .Y al ser un activo suyo ya le iba a prestar más atención al crecimiento de la estructura ¡verdad! Al crecimiento ¡verdad! cosa que no pasaba con CONFORTEL, porque CONFORTEL era un concesionario, solamente lo tenía en concesión, que era que, como sacarle provecho a la gallinita de los huevos de oro, pero no pasarle la mano a la gallinita ¡verdad! Entonces era chupa, chupa, chupa. Entonces eso nos daba mucho más seguridad por eso, porque sentíamos de que se iba a invertir, de que el hotel iba a crecer, que iba hacer más prestigio como mercado ¡verdad! y eso obviamente nos iba a llevar a nosotros a crecer también en el hotel ¡ok! luego toman también al Hesperia Isla Bonita en operación.!. Como te dije Playa el Agua era el primer hotel que tomaban en Margarita con miras con los planes que ellos nos proporcionaron, la información que nos dieron en aquel momento era obviamente seguir creciendo no solamente en Margarita sino en Venezuela y en Latinoamérica ¡ok Ese era su propósito principal ¡no!. ¿Cuándo inician?, ¿Cuándo comenzó las Operaciones? comenzaron en noviembre del 99, sí algo así, sí claro. [Recordando, preguntándose y respondiéndose ella misma]

E: ¿Sabe que me sorprende de la entrevista pasada, en lo que estaba transcribiendo, que esto lo lleva muy cronológicamente?

V.M: *Porque fueron años en que hubo muchos cambios. Y bueno, ¿no? los inicios de Hesperia Playa el Agua fue precisamente en noviembre del 99 como te dije. Me acuerdo que aquel primer día, llegaron como el equipo “SWAT”. Eso fue al final del mes de noviembre, sí. Hoy nos anunciaron que Hesperia había comprado el hotel y creo que dos, tres días después llegó un equipo de ejecutivos y se apoderaron de todo, y nosotros, ¡bueno! ¿y qué está pasando aquí?, ¿nos van a sacar a todos? [entre risas]. Y bueno, en esos mismos días ellos hicieron inventarios de todo y fueron entrevistando a cada uno de los ejecutivos y las acciones. Pidiendo información de cuáles eran las funciones que tenía cada uno, qué hacía, cuanto tiempo tenía trabajando en la empresa y bueno... ¡jeste!.. Obviamente al principio nos dejaron a todos y después ¡claro! con el desempeño de cada uno, y dependiendo cómo se desarrollaba cada uno, entonces fueron moviendo a las personas ¿ves?.. ¡jeste!.. [pensando lo que va a decir] ¿La metodología? .. ¿La transición?.. ¿Me preguntas cómo? [comentando y respondiendo la pregunta formulada por el entrevistador] Bueno, ellos que yo recuerde, o sea, lo primero, fueron las entrevistas personalizadas con cada uno ¡verdad!.. ¡jeste!.. recuerdo que nos entrevistó el que se iba a encargar de la Dirección Financiera y creo que una persona de Recursos Humanos, eso si no recuerdo bien. A mi me entrevistó alguien de la Dirección Financiera.. y... fueron entrevistas cada una muy puntuales, ¿Qué haces? ¿Desde cuándo estás aquí? ¿Cuál es tu profesión? ¿Qué estudios tienes? .. eh.. [buscando en el recuerdo las preguntas que le realizaron] ¿Cuál ha sido tu trayectoria en estos años?. Después nos reunieron a todos ¡verdad! y marcaron o sea explicaron cuáles eran los objetivos de la empresa, de hacer crecer el hotel, hacer remodelación, para saber la cantidad de habitaciones, para aumentar sus aspiraciones anuales verdad. Nos aclararon,*

hicieron mucho hincapié de que íbamos a tener unas directrices que iban a venir de España ¡no! Obviamente el Gerente General y el Sub-Director iban a venir de España, iban a venir de España ¡verdad! Eso fue lo que indicaron en el aquel entonces, si no me equivoco ¡no!

COMENTARIO PASAJE 27.

Verónica retoma además la comparación entre CONFORTEL y HESPERIA. Ya antes había dejado claro la diferencia de iniciativa gerencial entre operadoras de cadenas hoteleras y propietarios de hoteles. Destacaba en esa comparación la experiencia en el conocimiento hotelero a favor de CONFORTEL; pero, en esta oportunidad, ella ahonda en la distinción entre CONFORTEL y HESPERIA. Vuelve a destacar una diferencia mediada por la experiencia, pero señala un detalle que distancia a HESPERIA de CONFORTEL. Esta última es una operadora cuyo rasgo clave es ser concesionaria en el sector hotelero y, por tanto, su experiencia está condicionada a la administración de hoteles que no le son propios, apoyándose en su experiencia y visión: *“...era un concesionario, solamente lo tenía en concesión, que era que, como sacarle provecho a la gallinita de los huevos de oro, pero no pasarle la mano a la gallinita ¿verdad? Entonces era chupa, chupa, chupa”* HESPERIA, al contrario, es una operadora que administra lo propio, apoyándose en una experiencia que denota más vinculaciones con sus entornos y activos que trascienden lo local y nacional.. Aquí sitúa Verónica un desplazamiento cualitativo-cognoscitivo que le permite distinguir las visiones, potencialidades y oportunidades que abría la nueva experiencia organizacional con HESPERIA. Esta última es dueña de sus medios de producción en el área, razón por la cual, le imprime una expectativa o sensación de seguridad a los empleados en tanto hace

corresponder su sentido de pertenencia con el interés inherente de crecimiento, incentivo y potenciación de la propia empresa y todo lo que esta involucra: seguridad laboral de los trabajadores, planes, visiones, propósito, mercados, prestigio, imagen, estructura organizativa, entre otros aspectos resumidos en la palabra "crecimiento": *"Entonces eso nos daba mucho más seguridad por eso, porque sentíamos de que se iba a invertir, de que el hotel iba a crecer, que iba hacer más prestigio como mercado ¿verdad? y eso obviamente nos iba a llevar a nosotros a crecer también en el hotel ¿ok?"*

Con la pregunta del entrevistador, Verónica ahora rememora detalles metodológicos vinculados con los cambios organizacionales ocurridos. Así dará cuenta de las intensivas actividades ejecutivas de diagnóstico, evaluación y supervisión de los hoteles. En esta etapa, lo valioso es la calidad de la información que se obtiene: funciones de los empleados, tiempo de trabajo, experiencias, desempeños, inventarios, datos, entre otros. Destacará la importancia de los procesos de investigación llevados a cabo a través de las entrevistas personalizadas con los empleados, lo que permitió obtener información acerca de los rasgos concretos y específicos que caracterizan el desempeño de los empleados: *"...fueron entrevistas cada una muy puntuales, ¿Qué haces? ¿Desde cuándo estás aquí? ¿Cuál es tu profesión? ¿Qué estudios tienes?"* Verónica resume el proceso, hablando de reuniones con los empleados en las cuales, los gerentes explicaban los objetivos de la empresa. Los trabajadores recibían también la información de parte de los ejecutivos aunque se dejaba claro que las grandes directrices de la organización vendrían desde fuera, directrices que supone ejecutorias en el plano regional y local: *"Nos aclararon, hicieron mucho hincapié de que íbamos a tener unas directrices que iban a venir de España ¿no? Obviamente el Gerente General y el Sub-Director iban a venir de España, iban a venir de España*

¿verdad? Eso fue lo que indicaron en el aquel entonces, si no me equivoco ¿no?"

PASAJE 28.

E: Todo lo que me acabas de comentar ¿Fue en el inicio de Hesperia? ¿Cuándo llega el equipo de ejecutivos como el grupo SWAT, así como lo llamas?

V.M: *En la entrevista, cuándo nos hicieron a todos juntos, todo lo que era el equipo gerencial ¡ok! para darnos las directrices de cómo íbamos a trabajar ... [este]... hicieron como te dije, hincapié en que todas las directrices de trabajo iban a venir de España... ¿Qué se buscaba con la aplicación del Desarrollo Organizacional?, allí nos explicaron lo que era el Desarrollo Organizacional para la empresa, de quién iba a depender, quiénes iban a colaborar en el proceso, y tenían como meta realizar todo esos cambios en seis años aproximadamente. Porque nos hicieron mucho hincapié diciendo que quizás se alcancen los objetivos antes o después. Después que pasaron los seis años, se envió a España la información, planos, estructuras, cambio de personal, movimiento de personal, habitaciones, crecimiento de personal, al comienzo de todo [haciendo énfasis "al comienzo de todo"]Cuando terminan el proceso, luego de seis año aproximadamente, deciden enviar a España la información, pero de igualito salían nuevas cosas y eran cambios, pero con la diferencia que ya no se manejaba con un equipo de trabajo como el Regional o como el Corporativo de España, sólo lo manejaba la Gerencia de Recursos Humanos y bueno, la Regional de Venezuela también me servía de apoyo. Como te iba diciendo las directrices para hacer crecer al hotel iban a venir de España, todo lo que era la línea de ventas, de procedimientos que se iban a seguir para vender el hotel a nivel nacional e internacional*

iban a venir de España, o sea absolutamente todo, en aquella oportunidad, en lo que se refería al área del Recursos Humanos, que era la parte que a mí me tocaba, era la de dar el apoyo necesario y con información suficiente del personal para lograr lo que se estaba realizando. Ellos tienen una estructura bien organizada a nivel de Europa ¡ok!, porque tienen varios hoteles tanto en la península de España, como en la Islas Canarias, todavía no se habían expandido a otros países ¿verdad? pero... sí la estructura de que cada hotel, tenía: una persona de Recursos Humanos, pero esa persona le respondía a lo que ellos llaman un Regional ¿ok?,

E: ¿Me puede explicar cómo es eso?

V.M: ¿Un Regional de Recursos Humanos?

E: Genera un movimiento con la cabeza afirmando la pregunta que le realiza V.M

V.M: O sea, tenía...como que la península española la tenían dividida en cuatro cuadrantes ¡ok!, y las Islas Canarias aparte ¡no! Entonces había una persona encargada de los hoteles en las Canarias del área de Recursos Humanos: una al norte, otra al sur de España, otra al este y otra al oeste ¡ok! . Entonces todas esas personas, porque estábamos hablando de... de 40 hoteles si no me equivoco, o sea bastante [ríe], todos ellos reportaban a ese regional y esos regionales reportaban a uno.. .. que era un corporativo ¡ok!, estaba en España. Entonces claro, cuando ellos inician las operaciones en Venezuela, nos hacen mención de esa organización, pero nosotros como Recursos Humanos no entrábamos tanto en esas directrices, sólo apoyábamos y sugerimos los resultados de los formularios que los trabajadores nos llenaban. Eran unos formularios, para evaluar el nivel de motivación del personal, desempeño de personal,

entrenamiento de personal, insatisfacción de personal, sus necesidades a nivel profesional, les entregaba unos formularios donde me mencionaran los aspectos por mejorar en el área técnica, los aspectos a mejorar de tipo actitudinal, así como también que me mencionaran las habilidades y las destrezas en las cuales se destaca el trabajador, todo eso lo realizaba yo con la intención de evaluar las fallas y así mejorar el proceso y adaptarnos a los cambios que se estaba dando en la organización, cómo se sentían los trabajadores con las horas extras, que si estaban cargados de trabajo, sus funciones, nuevos cambios de trabajo. La cuestión no era desmejorar al trabajador de su puesto de trabajo, ¡no! al contrario, era más bien saber cuáles eran sus limitaciones y capacidades y así mejorar todas las áreas del hotel ¡no! . Eso los entregaba yo, los recogía y dabas mis sugerencias ¡ves! Todo eso con la intención de detectar las fallas y así hacer más rápido el proceso y al mismo tiempo atacar los problemas y resolverlos. Entonces todo ese proceso, todo, lo realizaba yo. Y una vez, entregados los formularios, yo los evaluaba uno por uno y decía: bueno, esto es lo que hay. Esto es lo que los trabajadores manifiestan. Entonces yo les explicaba que había mucha insatisfacción en el personal, porque están trabajando sobretiempo y muchas veces se les decía a última hora, sin consultárselos y que el esfuerzo de ellos, no era compensado por la empresa, por muchas razones: la comida no era muy buena para ellos, los uniformes estaban algo deteriorado, se sentían cansados porque estaban amanecidos de la faena anterior y aparte de eso los jefes de los otros departamentos, no pasaban a tiempo las horas extras trabajadas, ni de los días feriados. Entonces yo pasaba nómina, entregaba presupuesto y ya después de aprobado, es que ellos se aparecían con la nómina interna de sobretiempo y días feriados del departamento, y eso, como es obvio desmotiva al personal, claro, eso se le reconsideraba ya en la próxima quincena

se les cancelaba, pero no es la idea ¡ves! Y cosas así. Yo les manifestaba, que incorporaran nuevo personal a la plantilla de la empresa. Pero ellos, después decidían ¿por qué? porque [retomando su tono de voz] nuestra Ley, es una Ley.. .. la Ley del Trabajo, es una Ley muy especial, muy específica, para los Españoles aunque tú no lo creas, la ley del Trabajo Venezolana es súper complicada, es súper complicada [haciendo hincapié en “súper complicada”], ellos no entienden eso de pago de horas extras, ellos no entienden eso de pago de días feriados porque aparentemente en España eso no se usa.

E: y allá ¿Qué? ¿Tiempo libre, tiempo Oster?

V.M: [entre risas] Será, yo no sé cómo es eso [entre risas]

E: ¿Qué es eso?

V.M: Yo nunca lo entendí, yo nunca lo entendí, a mí me costó muchísimo, después con el tiempo. Claro, al principio todo era color de rosa, bonito, perfecto, la aplicación del proceso de Desarrollo Organizacional. Se cambiaron muchas cosas cuando estaba el Sr. Morey y se lograron muchos cambios también, se realizaban los cuestionarios nos reuníamos, debatíamos... se hicieron los cambios de estructura, así como modificaron la estructura, inicio la aplicación de unos cuestionarios para evaluar el desempeño, la motivación, horas de recargo de personal, se consiguió discutir el nuevo contrato colectivo pero cuando el Sr. Morey se fue, como dos años después, fue cuando empezamos con el tema de que Nuestros horarios son de ocho horas ¿verdad?, la jornada son de ocho horas, entonces no, pero resulta ser que el Gerente de Alimentos y Bebidas que venía de España, que lo trajeron de allá, el indicaba que la gente se quedase diez o doce horas, entonces tú, tú, tú, tú, te quedas no te

puedes ir, y eso no es así. Pero eso también pasó porque todo dependía del estilo del Gerente que estaba de turno ves...

E: ¿ Y después, no te reconocían esas horas extras?

V.M: No sí, ya va... Déjame, déjame, contarte toda la historia y ¿Por qué fue que empezaron a ver todos los problemas, en lo que se refería a la Gerencia con el área de Recursos Humanos? [preguntándose y respondiéndose a ella misma], y que no era porque era yo, era porque el que pusieran ahí iba a tener problemas con el Gerente en ese sentido, porque ellos no entienden, no entienden ¡no! [con énfasis] entonces ¡este!.. ..fulano y mengano y perencejo se tienen que quedar trabajando horas extras ¡no!, entonces claro, tú aquí, según la Ley y según los convenios colectivos, tú no puedes obligar a nadie que se quede a trabajar horas extras, si quiere quedarse se queda, y si no se quiere quedar o no se puede quedar o decide no poder, lo que sea, no se queda y punto y no pasa nada, ellos nunca entendían eso. Entonces empezaron a aparecer los conflictos con los empleados, porque los empleados, fulanito no se quiere quedar, menganito no se quiere quedar, que si les voy a pagar las horas, entonces porque tú... me decían a mi .. porque tú les pagas las horas así, les decía, no soy yo [con firmeza], no soy yo, eso lo dice la Ley Orgánica de Trabajo, aquí está, mire, lea...

E: ¿En serio? [Sorprendido]

V.M: [entre risas] En serio. Igualmente con los días feriados, con los días libres trabajados, con el tema de los horarios, los horarios a veces pasarlos, yo exigía que los pasaran todos los días, para poder publicarlos los viernes ¡no! pa que la gente estuviera clarita, de cuál

era su horario en su semana siguiente ¡no! Entonces muchas veces no lo hacían, no pasaban el horario a tiempo, o cuando pasaban el horario a tiempo, que había el tiempo disponible para poder revisarlos ¡verdad! y que suponte que la semana que viene había un feriado, cuál era ... mi responsabilidad... era, decirle: bueno, un día feriado la menor cantidad de gente posible tiene que venir a trabajar porque sino la nómina se me va a disparar ¡verdad!, porque si vas a poner a cuarenta empleados a trabajar ese día vas a tener que pagarle tres días a cada uno en lugar de uno ¡no!, entonces con eso tenías un conflicto, [refiriéndose al Gerente] no porque yo no puedo dejar el hotel sin tanta gente libre porque...

E: Entonces, en relación a eso sí hubo ¡conflicto!

V.M: Sí hubo conflicto, conflicto, a todo lo que se refería a pago de nóminas y en el tema que se refería a la elaboración de presupuestos anuales, [preguntándose y respondiéndose] ¿Por qué? porque dependiendo de la estructura del hotel, viendo la cantidad de habitaciones del hotel, tenía que definir una plantilla de trabajadores ¡verdad!, y hay unos lineamientos, por ejemplo en el caso de las camareras, una camarera se le da para que trabaje eh... ... diariamente un máximo de catorce habitaciones cuando están todas ocupadas, pero cuando hay habitaciones de salida, no pueden dársele más de diez o de doce, dependiendo de la cantidad de habitaciones de salida, ¿Por qué? porque una vez que son ocupadas, tú lo que vas hacer es barrer, pasa coletico, limpiar el baño, cambiar toallas, tirar la camita y ya. Vez. Pero cuando la habitación es de salida, tú tienes que hacer una limpieza profunda, no, entonces no puedes pretender, que una camarera que tenga cinco habitaciones de salida y ocho habitaciones ocupadas te vayan hacer el trabajo. Tenía que bajarle la cantidad de habitaciones y

obviamente al bajar la cantidad de habitaciones necesitaba camareras adicionales porque todas habían que limpiarlas ¡verdad!, con esos números había que jugar haciendo presupuesto, entonces ese es un presupuesto que se hace por quincena manualmente. Pero siempre había problemas de que las plantillas nunca las aprobaban porque les parecía demasiada gente ¿ves? Entonces allí comenzaron a ver los conflictos entre las Gerencias, los trabajadores, entre la Gerente de Recursos Humanos [señalando con su manos hacia ella cuando dice “la Gerente de Recursos Humanos”] y el Gerente General y así.

CIERRE DE LA IV entrevista, se decide dejar para el día siguiente la continuidad de la misma e iniciar al mismo tiempo la V entrevista, porque la Sra. V.M tiene unos pendientes por resolver.

Se despiden muy afectuosamente.

COMENTARIO DEL PASAJE 28.

Verónica se detiene aquí a enfatizar las directrices gerenciales de la empresa en relación con los objetivos, metas y procesos del Desarrollo Organizacional emprendido en el hotel. En lo sucesivo de su relato es necesario comprender el significado del Desarrollo Organizacional. Se habla de una meta a lograrse en cinco o seis años, con el compromiso gerencial de sistematizar información del proceso, los planes, alcances y limitaciones. Verónica destaca la emergencia de los cambios y el dinamismo propio del proceso, lo cual obliga a la actualización, revisión y rectificación permanentemente de toda información previa o posterior. Es aquí donde la instancia gerencial de recursos humanos que ella preside cumple un papel fundamental reportando sus informes a una supervisión regional. Se percibe en esto una constante evaluación y retroalimentación entre las instancias administrativas y gerenciales involucradas.

Sin embargo, sin dejar de considerar las directrices externas, Verónica convalida con su experiencia investigativa la información que proviene de los formularios que ella aplicaba a sus trabajadores y trabajadoras: *“... pero nosotros como Recursos Humanos no entrábamos tanto en esas directrices, sólo apoyábamos y sugerimos los resultados de los formularios que los trabajadores nos llenaban. Eran unos formularios, para evaluar el nivel de motivación del personal, desempeño de personal, entrenamiento de personal, insatisfacción de personal, sus necesidades a nivel profesional...”* Con estos instrumentos, Verónica tenía un contacto con una realidad de trasfondo en los que respecta a las condiciones subjetivas y objetivas de los trabajadores y trabajadoras. Es así como conoce de sus insatisfacciones, potencialidades y alternativas para el mejoramiento de las condiciones laborales. Era una evaluación caso por caso. *“...yo los evaluaba uno por uno y decía: bueno, esto es lo que hay. Esto es lo que los trabajadores manifiestan. Entonces yo les explicaba que había mucha insatisfacción en el personal, porque están trabajando sobretiempo y muchas veces se les decía a última hora, sin consultárselos y que el esfuerzo de ellos, no era compensado por la empresa, por muchas razones...”*. Verónica reconoce que ningún proceso de Desarrollo Organizacional tiene pertinencia desconociendo la realidad laboral, las expectativas y características contextuales del personal, así como el marco legal de cada país. Por aquí llega Verónica a advertir las trabas del burocratismo, las demoras, el exceso de trabajo, la falta de compensaciones, entre otros aspectos relevantes que tienen un peso trascendente en las decisiones gerenciales. Incluso, su investigación, a la postre tenía implicaciones en las decisiones relacionadas con los beneficios consagrados en las leyes y normativas de los trabajadores. Ese es el caso del conflicto que resultó de la perspectiva legal española, limitada a las ideas previas y a la visión que tenía HESPERIA de las leyes venezolanas a las cuales debía darse preeminencia, respuesta y

ejecución. Por ejemplo: *“...ellos no entienden eso de pago de horas extras, ellos no entienden eso de pago de días feriados...”*

Verónica abunda en estos detalles permitiéndonos adentrarnos en las relaciones de fuerza, de visiones y estilos gerenciales involucrados. No se trata sólo de desconocimiento o simplificación del marco legal del trabajador. Por eso Verónica, distingue en este proceso la gerencia del Sr Morey que le otorgó al comienzo un signo favorable al Desarrollo Organizacional. Luego serían las trabas ocasionadas por otros estilos gerenciales que imponían normas desconociendo otros convenios. No obstante, Verónica lo que intenta mostrar es una diferencia entre el “allá” y el “aquí”. Por tanto, el gerente que viene de otras latitudes debe insertarse e implicarse en el conocimiento de su nueva realidad, en este caso, la de aquí, la que le es próxima y cercana a la vida de sus trabajadores. *“...porque ellos no entienden, no entienden ¡no! ...Entonces empezaron a aparecer los conflictos con los empleados, porque los empleados, fulanito no se quiere quedar, menganito no se quiere quedar, que si les voy a pagar las horas, entonces por qué tú .. me decían a mi .. por qué tú les pagas las horas así, les decía, no soy yo [con firmeza], no soy yo. Eso lo dice la Ley Orgánica de Trabajo, aquí está, mire, lea...”*

Verónica, comparte además las salidas y estrategias administrativas que ella aplicaba, considerando, por un lado, la normativa laboral que protege los derechos de los trabajadores y trabajadoras. Por el otro lado, cuidando de no poner en riesgo financiero a la empresa o sacrificar los objetivos de desarrollo y crecimiento de la organización. No obstante, ambos lados producen una tensión conflictiva que ponen a prueba el ingenio: la creatividad, la comunicación a tiempo, la comprensión de las partes involucradas y una evaluación de las especificidades que tienen ciertas tareas cotidianas del hotel con el fin de cualificarlas al máximo posible. Verónica asume el desafío de los conflictos, involucrándose en

ellos: "...pa que la gente estuviera clarita, de cuál era su horario en su semana siguiente ¡no! Entonces muchas veces no lo hacían (...) era, decirle: bueno, un día feriado la menor cantidad de gente posible tiene que venir a trabajar porque sino la nómina se me va a disparar ¿verdad? (...) tenía que definir una plantilla de trabajadores ¡verdad!, y hay unos lineamientos, por ejemplo en el caso de las camareras,..." (...) Tenía que bajarle la cantidad de habitaciones y obviamente al bajar la cantidad de habitaciones necesitaba camareras adicionales porque todas habían que limpiarlas ¡verdad!, con esos números había que jugar haciendo presupuesto, entonces ese es un presupuesto que se hace por quincena manualmente. Pero siempre había problemas de que las plantillas nunca las aprobaban porque les parecía demasiada gente ¡ves! Entonces allí comenzaron los conflictos entre las Gerencias, los trabajadores, entre la Gerente de Recursos Humanos [señalando con su manos hacia ella cuando dice "la Gerente de Recursos Humanos"] y el Gerente General y así.

4.5. ENTREVISTA V

Al siguiente día deciden, citarse en el mismo centro comercial "AB", ubicado al final de la calle Bolívar de Porlamar Estado Nueva Esparta. Luego de encontrarse acuerdan desayunar. Después de desayunar se retiran del sitio y se van nuevamente al café del día anterior. Piden dos cafés. El entrevistador prepara su herramienta de trabajo y da inicio a la entrevista.

PASAJE 29.

E: Bueno, ayer habíamos quedado por... le cito: "Pero siempre había problemas de que las plantillas nunca las aprobaban porque les parecía demasiada gente ¿ves? Entonces allí comenzaron a ver los conflictos

entre las Gerencias, los trabajadores, entre la Gerente de Recursos Humanos y el Gerente General y así. Entonces, me preguntaba yo: ¿Todo eso lo trajo, parte del Desarrollo Organizacional a la empresa?

V.M: Sí, exactamente ¡ves! Pero todo viene del hecho de que en España la cosa es muy sencilla, o sea, primero: ellos tienen jornadas mucho más cortas que las nuestras, porque de hecho ellos trabajan treinta y cinco horas a la semana, ellos no trabajan cuarenta y cuatro.

E: ¡Trenta y cinco! [con asombro]

V.M: Exactamente

E: Al día, ¿serían cuantas horas?

V.M: Son como seis horas diarias ¡no! Pero [acentuando el “pero”] ellos no tienen el tema de las prestaciones sociales.

E: ¿Y de qué viven ellos?

V.M: De su sueldo.

E: ¡Toda su vida!

V.M: Afirmándolo con un movimiento de la cabeza.

E: ¿Así se jubilen?

V.M: Así se jubilen. O sea, quien les paga la jubilación es el Seguro Social. A ellos no les pagan ni jubilación ni prestaciones ni nada. El día que una persona allá se queda sin empleo, se fue con una mano adelante y otra atrás ¡ves! Entonces, claro, como aquí todo ese tema de horas extras, días feriado, de vacaciones, de sueldo, de ajuste de

suelo, todo eso incide en las prestaciones sociales. Ellos se espantan cada vez que veían un presupuesto de personal, que tenía cien personas pero te daba una nómina equivalente a que si tú le pagaras a trescientas personas, ¡entiendes! Por el tema de las prestaciones sociales, ¡no!... y como allá en España no se usan las prestaciones, ellos no entendían ese tema. Entonces él pretendía bajar costo de nómina, bajando las plantillas de personal. Pero, bajar plantillas de personal... ¿qué significa eso?, que estás explotando a la gente, que las estás haciendo trabajar como un esclavo, entonces todo eso, trajo posteriormente todo el problema a nivel de organización con el tema de los empleados, ¡ves!... ellos... eh... Hesperia como... como... una cadena hotelera para comercializar los hoteles para ponerlos a ganar dinero son muy buenos [acentuando el “muy”], porque todos los hoteles los convierten en una mina de oro, o sea, prestan muy bien servicios, pero el talón de Aquiles es la parte de personal, es la parte de personal, porque ellos no asimilan lo que cuesta el personal en Venezuela, lo que cuesta pagar una nómina de trabajadores que no es igual que allá. Entonces ¡este!.. y nos salimos de ese tema ¿la metodología? Bueno, ellos obviamente les definieron a cada departamento .. ¡este!.. las líneas que tenía que seguir de trabajo ¡verdad! y bueno, en el área de Recursos Humanos, ¿cuál era la línea cuando ellos se dieron cuenta de la magnitud de los costos?, obviamente las líneas que definían era que las plantillas tenían que ser la mínima posible. Que los trabajadores no podían quedarse fijos, yo creo que quien inicio todo ese lío, de que contrato de tres meses en la Isla de Margarita, estuvo entre CONFOTEL y Hesperia .. cuando empezaron a llegar esas cadenas grandes, porque la única cadena grande en Margarita hotelera prácticamente es Hesperia porque es la que tiene dos hoteles ¿no?, Porque LTI porque allí van los hoteles tampoco son de tanto prestigio ¿no? Pero se empezaron a definirse esas líneas de que tenían que contratar a

los trabajadores por tres meses y a los tres meses sacarlos o sea peor, ¡no!, ¡éste! bajar la plantilla al mínimo posible, que la gente trabajara la mayor cantidad de horas posibles ¡no!. Entonces ¿eso qué trajo como consecuencia?: el descontento dentro de la organización. Entonces, bueno, después que ellos toman el Hesperia Playa el Agua fue cuando adquieren el ... fue cuando CONFORTEL[recordando]... al Isla Bonita que lo compra Hesperia también, ¿verdad? Entonces es cuando amplían su abanico de trabajo, y ya no éramos solo el Hotel Playa el Agua de trescientas habitaciones sino que había otro más de trescientas cincuenta habitaciones, un equivalente pues. Unas áreas muchas más amplias, ¡verdad! Una plantilla de trabajadores mucho más grandes ¡no!... ¡este!... ese fue tres años después, porque el mismo Gerente con el que yo comencé en Hesperia Playa el Agua él estuvo hasta el año dos mil, cuando él se va. El primero fue Sebastián Morey, después se trajo a otro Sr. Julio Márquez ¡ok! y él se encarga de la Gerencia de Isla Bonita que es cuando están adquiriendo Isla Margarita y le cambian al nombre Hesperia Isla Margarita, ¡ok! Y a Playa el Agua se trajeron otra persona, ahorita no me acuerdo cómo es que se llama él, creo que era José María Caros. Y entonces en aquella transición, fue la época, que era la época de los conflictos más grandes aquí, políticos, que fue cuando el paro petrolero y ese rollo. Entonces, al mes de estar Julio Márquez en Isla Bonita, ellos, parece ser, que estaban descontentos con la persona que estaba en Recursos Humanos en el Isla Bonita ¡verdad! Y entonces es cuando deciden que yo también me encargue del otro Hotel, ¡no!... Fue en mayo del dos mil tres cuando yo tomé el otro Hotel también ¡ok!. Entonces, ¿qué pasa?, que... ahí también se había implementado el mismo sistema de nómina que teníamos en Playa el Agua. El mismo cambio que vivimos aquí estaba pasando allá. Todo venía por ahí, porque el sistema de nómina que estaba en Playa el Agua era el mismo que

estaba en Hesperia Isla Bonita ¡verdad! o anteriormente Isla Bonita. Pero en Playa el Agua funcionaba y aquí no funcionaba ¡no! Entonces decían que era la persona que estaba aquí la que no hacía funcionar el sistema. ¿Qué, por qué aquí, en Playa el Agua donde estaba yo, sí funcionaba? ¡no!. Entonces ellos quisieron como llevarme a mí, para acá, pa' poner a funcionar la nómina de este lado también. Eso fue el principio ¡ok!, Entonces a mi me mandaron para allá a hacerle una auditoria a mi compañera de trabajo, que fue la cosa más desagradable que pude haber hecho yo en mi vida ¡no! [expresa un gesto de incomodidad]. Porque, claro, ella boba no era. Ella sabía que le estaban evaluando, lo que estaba haciendo, o sea su desempeño. Entonces para mí fue muy incómoda, primero esa situación. Segundo, darle una respuesta, bueno, ella nunca me lo preguntó, pero sí estaba como latente ahí la cuestión de que a lo mejor se atrevía a preguntarme y qué le iba a responder yo. No sabía qué le iba responder ¡no! Porque yo sabía cuál era el otro paso ¡ves! Se le hizo la auditoria, y bueno presenté los resultados y dije: esto es lo que hay. Entonces ellos tomaron la decisión. La verdad que fue muy desagradable porque el día que la despidieron a ella, ese Sr. , ya por esa , ya ... ya empezamos mal porque él mismo me llama de un Hotel de Playa el Agua. Me dice que vaya a Isla Bonita casi me sienta en la oficina del lado de él. Llama a esa muchacha la despide y después me llama a mi, para que entre a su oficina o sea, casi la despide en mi cara ¡no! Bueno, yo digo, sí ese Sr. es capaz de hacerle eso a ella, qué más es capaz de hacer. Así como se lo hace a ella hoy, me lo hará a mí mañana ¡ves! Entonces... bueno, empezamos a trabajar y no sé cuántos los cambios. Empecé a trabajar con el sistema de nómina, se empezó a revisar todo el sistema, se levantó el sistema. Se puso a funcionar y se puso andar tal cual como estaba andando en el otro hotel ¡ok!. Entonces ahí es cuando ese Sr. decide que me quede con los dos hoteles. Yo digo sí,

pero es que es súper complicado, cómo yo físicamente... en dónde estoy, estoy aquí o estoy allá, o sea estoy un día aquí un día allá. Resulta ser que cuando estoy allá me necesitan aquí, cuando estoy aquí me necesitan allá ¡no! Era muy complicado, aquí en Isla Bonita no tengo... en Playa el Agua no tenía una asistente como tal bien formada ¡ok! La que tenía la estaba formando y esta otra chica que estaba en Isla Bonita ¡este!.. también estaba nueva, También tenía poco tiempo en la empresa. Entonces era complicado. Por eso yo te dije en aquella oportunidad [haciendo referencia a entrevista pasadas] que a veces no sabía dónde estaba yo, si estaba aquí, estaba allá, si los problemas eran de este hotel o era del otro hotel, porque no tenía dos pilares fuertes donde apoyarme, porque las dos, a esta [haciendo referencia a la asistente de Hesperia] yo la estaba formando y a esta [haciendo referencia a la de Isla Bonita] no la conocía ,no sabía qué persona era y... y en ese departamento, primero tú tienes que conocer como persona a las personas que están a tu cargo para saber que puedes confiar en ellas, porque tienen que ser personas muy integras, honestas, leales, estrecha. No pueden ser chismosas, no pueden ser habladoras, no pueden ser de las personas que andan en compinche con todo el mundo, porque tú no sabes qué dicen o qué no dicen ¡entiendes! De verdad yo tenía que evaluar a la que tenía en Isla Bonita para saber quién era. Y estaba formando a esta otra. Entonces tenía que picarme por la mitad y a la final decidí quedarme con Playa el Agua y que alguien más se encargue de Isla Bonita. Luego pensé y me dije: entonces no era el momento adecuado para hacerlo, ese tipo de.. de.. para desarrollar ese trabajo de esa manera ¡verdad!

V.M: Pero mi gerente, mi jefe, ¡no! lo entendió así. Entonces empezó a verme así como que yo no le estaba funcionando, porque el estilo de trabajo de él o el estilo de mando de él es del jefe tradicional, el

de que pega cuatro gritos y tú tienes que obedecer, porque yo soy el jefe. Yo no trabajo así. Eso era antes [con reproche] Yo me voy más por la línea del líder que se involucra, de qué hacemos, vamos... ¡verdad!, consultamos y llegamos aun acuerdo. Y todo el mundo está de acuerdo y sabemos a dónde vamos todos ¡verdad! y vamos a trabajar todos incluyéndome en función de cumplir ese objetivo ¡verdad! Pero ese Sr. no es así. Entonces... aparte de que a él, le encantaba los aduladores y yo de adúladora no tengo un pelo, a mi no me gusta jálale mecate a nadie [genera sonido con boca cerrada "um"].. Porque nadie es más que yo, ni yo soy más que nadie, todos somos exactamente iguales cada quien con sus capacidades y habilidades ¡verdad! Entonces empezó a ver corto circuito ¡no! y más cuando se presentaban ese tipo de problemas, con las nóminas lo que te dije, lo de los pagos, los costos de nómina, los gastos de personal, entonces los reclamos del sindicato ¡no!, ¿por qué? porque ese Sr. Julio Márquez en conjunto con el Sr. Martin, que era el Gerente General que estaba en este hotel, estaban enfrentados con el sindicato, después que el Sr. Morey se retira, en el dos mil tres y parte del dos mil cuatro, inicios. Comienzan los conflictos a lo que se refiere a personal, nómina, plantilla de trabajadores... ... entonces era complicado, porque yo... como Gerente de Recursos Humanos obviamente no me puedo poner de parte de nadie ¡no! es el punto de equilibrio. Entonces yo sé que el sindicato tiene razón, pero yo no se la puedo dar, ¡ves! Pero como yo soy muy mala diciendo mentira, ¡ay![genera un gesto de esfuerzo] me costaba muchísimo, y ahora qué le digo yo a esta gente [entre risas], qué le invento que se vea real ¡ah! Porque no les puedo dar la razón, ni puedo decir, que mi jefe está equivocado ¡no!, ni loca, ¡ves! Esa era una situación demasiado estresante, demasiado estresante para mi ¡no! Y fue tan estresante que hasta mi salud se afectó. Hasta que mi condición física la afectó, yo vivía enferma, vivía con dolores de

cabeza ¡ah!, ¡jeste!.. Ellos asignaba a los ejecutivos un celular, pero ese celular tenía que estar prendido las 24 horas del día ¡no! Yo no tenía carro y yo dependía de un transporte y vivía muy lejos del hotel. Yo no podía darme el lujo de alquilar un transporte y menos un taxi porque eso me costaba cuarenta, cincuenta mil bolívares que me llevaran a mi casa, y eso no me lo pagaba el hotel. Entonces tenía que irme en un transporte pero él no entendía eso. Él decía [hablando como el jefe] que porqué tú te vas tan temprano si tú eres una Gerente. Porque yo llego temprano [retomando su tono de voz] le decía, porque yo llego aquí a las siete y media de la mañana, no entiendo porque yo me tengo que quedar aquí hasta las ocho y media de la noche. Porque, [hablando como el jefe] los demás Gerentes lo hacen. Los demás [retomando su tono de voz] Gerentes llegan a las diez o a las once, se quedan durmiendo hasta las nueve de la mañana y llegan y vienen a las once de la mañana... así se lo decía yo a él. Y llegas a las once del medio día y a la una de la tarde se sientan a almorzar y son las tres de la tarde, los mesoneros los tienen que sacar del restaurante ¡uh!, usted me dirá que es lo que tanto trabajan, entonces [hablando como el jefe] pero tú si eres atrevida. ¡No! yo te estoy diciendo la verdad [retomando su tono de voz]. O sea, usted considera que yo soy atrevida, pero yo, estoy diciendo la verdad, o sea, usted se busca un Gerente que esté aquí a las diez de la noche y lo menos que está haciendo es trabajando. Si está en su oficina, estará chateando o metido en el Internet, ¡no! y se lo digo porque ellos mismos lo dicen. Ahora, que no se lo digan a usted, es otra cosa, ya esa es cuestión suya. Hubo una oportunidad que le dije: le digo usted me va a perdonar ¡no! yo a usted lo respeto porque usted es mi jefe. Pero usted me va a perdonar lo que yo le voy a decir, usted tiene los ojos vendados, usted está creyendo aquí que mucha gente es su amiga nada más que porque viene lamiendo el piso por donde usted camina ¡no! y se va acordar de mi que algún

día le van a dar la espalda. ¡Y bueno! todas esas relaciones fueron deteriorando la relación, de que él no aceptaba mi manera de resolver los problemas porque decía que yo tenía que ser más agresiva [entre risas]. De que tenía que ser más fuerte, que si el tema de que... lo que tenía que ser agresiva era que maltratara al personal o que gritara. Digo, yo no soy de ese estilo, no lo soy ni lo seré ¡no! Entonces la situación era... era... se tornó muy difícil ¡no!, hasta que llegó el momento. Es más, que el mismo abogado de la empresa tuvo que meter la mano por mí, porque él me iba a despedir, él me iba a despedir y el abogado de la empresa metió la mano por mi y dijo: bueno y cuál es el problema; ¿ella? ¿ella te debe trabajo?, ¿ella se atrasa en el trabajo? ¿ella tiene trabajo pendiente? ¿qué.. qué.. no te ha dado? [preguntando como el abogado]. No, no, no... [respondiendo como el jefe]. ¿Entonces por qué ese empeño tuyo en que ella se quede aquí hasta las ocho, nueve de la noche si no había necesidad?[hablando como el abogado]. Aparte que eso es un absurdo. Qué hace un Gerente de Recursos Humanos hasta las nueve de la noche [retomando su voz] .. ¡total! que él dejó pasar la cosa, como que se calmó y bueno, vamos a dejarlo hasta aquí, nuestra relación era tensa pero llevadera ¡ok!.

COMENTARIO DEL PASAJE 29.

En este relato de la entrevista, Verónica retoma aspectos ya señalados en entrevistas anteriores, pero no los retoma del mismo modo, sino que los detalla abriendo paso a otras diferencias y detalles significativos implicados. Verónica acentúa la conflictividad generada por las resistencias de HESPERIA a reconocer los derechos laborales de los

trabajadores en cuanto a prestaciones y seguridad social. Ciertamente aquí se evidencia algo más que un desconocimiento legal. Y es que aunque conozcan de tales leyes se inventarán subterfugios “legales” para evadirlas. Se trata de poner en relieve las disonancias que tales derechos producen al sector privado extranjero que viene a invertir capital en el país. Y Verónica hace notable, según su experiencia de vida, que cualquier iniciativa de desarrollo organizacional no está fuera de estas exigencias objetivas. De hecho, Verónica no sólo expone las relaciones de fuerza entre inversores, gerentes, trabajadores y sindicatos, sino las estrategias de enmascaramiento e intentos de eludir con “estrategias alternas” las justas demandas laborales. *“...y como allá en España no se usan las prestaciones, ellos no entendían ese tema. Entonces él pretendía bajar costo de nómina, bajando plantillas de personal. Pero, bajar plantillas de personal ¿qué significa eso?, que estas explotando a la gente, que las estás haciendo trabajar como un esclavo, entonces todo eso, trajo posteriormente todo el problema a nivel de organización...”*

Verónica deja claro además que en el fondo está el interés por generar el máximo de ganancia posible, tal como en efecto lo hacían, cual “mina de oro”, pero, pretendiendo minimizar todo tipo de costo que implique la nómina de personal. Una práctica muy conocida por quienes reclaman y proclaman seguridad legal para el que invierte. De allí vendría la “línea directriz” de instituir contratos cortos o sobrecarga de tareas para evadir todo compromiso de prestaciones sociales: *“el talón de Aquiles”*, señalaba Verónica.

Por otro lado, este pasaje de la historia, retoma con fuerza el hecho ya citado de cómo es llamada Verónica a involucrarse en el conflicto, desafiada a cumplir al mismo tiempo con las líneas o directrices de la organización y los justos derechos de los trabajadores. Verónica supo encontrar salidas en el Hotel Hesperia Playa el agua, pero ahora se trata

de otro hotel con sus especificidades y con un clima relacional laboral ya afectado sensiblemente. Poner a funcionar la nómina no era sólo un problema administrativo, sino humano y gerencial. Verónica se estresa notablemente y aparecen entonces aspectos claves que pueden ser identificados porque condicionaron el sentido y prosecución del Desarrollo Organizacional de la empresa: 1) No es posible dejar tantas funciones en una sola persona-instancia; 2) Se requiere durante el proceso, ir formando a un personal en área claves de apoyo, e incluso, capaz de involucrarse en la toma de decisiones 3) Se requiere una evaluación honesta y detallada del desempeño de personas en instancias claves para poder tomar decisiones pertinentes, 4) No se debe descuidar el trato relacional humano a las personas, su conocimiento, valores y comprensión, 5) El ejercicio gerencial en cualquier instancia es inseparable de su dimensión ética, lo cual provee de espesor moral y autenticidad la justa defensa o el cuestionamiento de acciones y prácticas, más allá de los consensos automáticos. 6) Disposición a develar formas injustas que enmascaran las apariencias y los estereotipos que pueden estar presentes en la construcción subjetiva de las representaciones que se tienen de gerentes y trabajadores dentro y fuera de la organización. “... yo a usted lo respeto porque usted es mi jefe. Pero usted me va a perdonar lo que yo le voy a decir, usted tiene los ojos vendados...”. Así se constata que estos entornos en tanto organizaciones humanas están atravesados por relaciones conflictivas, disposiciones éticas, actitudes, creencias, emociones, condicionamientos, contradicciones y tensiones que permean el sentido complejo de un clima organizacional. El Desarrollo Organizacional no se despliega como un decreto a cumplirse idealmente, sino que acontece en ese terreno vital de expresiones humanas: “... ¡total! que él dejó pasar la cosa, como que se calmó y bueno, vamos a dejarlo hasta aquí, nuestra relación era tensa pero llevadera ¡ok!..”

Verónica contrasta también su estilo gerencial y lo contrapone al modo autocrático, vertical, personalista e intimidador de aquel gerente jefe. Su experiencia le había demostrado que el estilo gerencial que funciona es otro; un estilo que demanda cambios y actitudes distintas en las personas para motivar, participando y propiciando el diálogo. Así lo refiere: “...el estilo de mando de él es del jefe tradicional, el de que pega cuatro gritos y tú tienes que obedecer, porque yo soy el jefe. Yo no trabajo así. Eso era antes (con reproche) Yo me voy más por la línea del líder que se involucra, de que hacemos, vamos.. ..¿verdad?, consultamos y llegamos a un acuerdo. Y todo el mundo está de acuerdo y sabemos a dónde vamos todos ¿verdad? y vamos a trabajar todos incluyéndome en función de cumplir ese objetivo, ¿verdad? Pero ese Sr. no es así...”

PASAJE 30.

V.M: [este] Bueno, hasta que cambiaron el Gerente y la cosas fluyeron y fueron mejorando y ya éste era más consecuente, comprendía más, entendía más la idiosincrasia del Venezolano ¡verdad! y la cultura de vida del venezolano, como al principio del proceso cuando estaba el Sr. Morey. Producto de toda esa situación, crean también aquí lo que es un Regional de Venezuela. El Regional de Recursos Humanos... con la intención de que evaluara el proceso, porque lo que ellos buscaban era cumplir con los objetivos que se plantearon al principio del proceso ... pero cuando el Sr. Julio Márquez y el Sr. Martincuando él se fue de aquí, cuando él se fue de aquí, que después levantaron un informe y consiguieron un montón cosas que yo no sé si serán ciertas o no ¡verdad! entonces estos que quedaron ¡eh! ... hay unos que empezaron como a perseguir pues a los que eran muy amigos de él ¡verdad! Entonces estos que eran muy amigos de él, por quedar bien con los nuevos Gerentes, empezaron [haciendo referencia al jefe anterior]

empezaron a darle la espalda a ese Sr. cuando que ni el teléfono le contestaban cuando los llamaban... ¡Uh! entonces, se quedó solo a la final. Él aprendió la lección, pero bueno... donde en el hotel, Hesperia Playa el Agua, Hesperia Isla Bonita ¡ajá!.. Entonces cuando toman Hesperia Isla de Margarita crean también aquí lo que es el Regional en Venezuela, el Regional de Recursos Humanos. Entonces aquí buscaron una persona que fuera el Regional de Venezuela y que fuera de enlace entre Venezuela y la Corporativa de Recursos Humanos en España ¡ok!, que a la corporativa era a la que se le reportaba anteriormente. Pero en vista de tantas situaciones, se decide crear el cargo de Regional de Recursos Humanos de Venezuela. Entonces allí entra otra persona, en el departamento de Recursos Humanos, una muchacha que vino de Caracas que reportaba a España mas no era mi jefe [aclarando] ella no era mi jefe. De hecho desarrollamos una relación personal muy buena, Luisa Salazar, que creo que tú la conoces, que fue la muchacha que te presenté en el 2007...a principios del dos mil siete...

E: [genera un gesto con la cabeza afirmando lo que V.M le cometa sobre la Regional de Recursos Humanos]

V.M: [este]... *Y nosotras .. ella me servía mucho de apoyo y yo le servía a ella [entre risas] porque ella pensaba que las cosas eran diferentes ¡no!.. a lo que realmente eran pues ¡verdad! porque [buscando en el recuerdo] lamentablemente cuando ella iba a España que venía con las ideas, con agendas de trabajo, lo que era formar la organización, desarrollar la empresa a nivel de desarrollo de personal a nivel de crecimiento de los trabajadores, eran cosas muy bonitas ¡no!, bellísimas [acentuando el bellísima] que ojalá se hubieran podido aplicar aquí ¡no! pero era.. era.. eran directrices que se aplicaban en España y que allá funcionaban pero cuando ella se*

las traía acá con el mejor de los entusiasmos para aplicarlas aquí, aquí se conseguía una pared con el Gerente de turno.

E: ¿y el Gerente era venezolano?

V.M: ¡¡¡Noo!!! siempre han sido españoles. Allí nunca ha habido un Gerente General Venezolano. El Gerente era el que colocaba la traba, y no, no dejaba que en cierta manera se desarrollaran ese tipo de políticas ¿verdad?.. Eso, eso obviamente le creó una frustración a ella ¡verdad! porque no podía desarrollar lo que los demás compañeros si desarrollaban en el resto de allá, en Europa, España. Entonces eso obviamente, eso frenó mucho el crecimiento de las personas, en todo lo que se refería la formación del personal, al crecimiento de personal, porque nunca había tiempo para que se asistieran a los cursos. Nunca se podía porque había mucho trabajo. Al principio, no te voy a decir que no se hacía, pero ya después no era así, por lo mismo que te dije después que se fue el Sr. Morey ¡este!... Todo partió porque ellos nunca entienden la Ley del Trabajo de Venezuela. Nunca aceptaron que los gastos de personal en Venezuela eran mucho mayor que los que podían ver en España,.. si no hay suficiente personal y que la gente se pueda sentir agradable, bien. Se pueda sentir bien dentro de su trabajo, tú no puedes pretender que asistan a una formación con gusto o que puedan prestar un servicio con gusto. Entonces otras de las quejas que había, era que el servicio que se prestaba no era bueno, que las personas no sonríen, las personas no eran amables. Pero cómo tú puedes pretender que un trabajador sea amable si ya tiene doce horas trabajando y si lo que se comió fue un poco e` caldo, con sal y arroz, con plátano, porque la carne que sirvieron no se la podía comer porque tenía mucha grasa, ¡no! ¡Ves!, si tú no reforzabas lo que era el servicio de personal, que le dieras un uniforme decente,

bonito, ¡verdad! que estuviera presentable, ¡no! Le dieras una comida adecuada, a su hora del almuerzo, en el comedor ¡ah! y que trabajara sus horas normales que es lo que te exige la ley. Entonces tú no puedes exigir que las personas sonrían, de que las personas se sientan felices, que las personas sean amables. Entonces eso era otra de las cosas que traía conflicto con la Gerencia de Recursos Humanos porque entonces [con otro tono de voz] ¿Por qué la gente que tú estás metiendo no funciona? Sí, es que el problema no funciona no por la gente, el problema no funciona es por el sistema que lo rodea [retomando su tono de voz].

E: ¿O sea, como qué de algún modo, el proceso de Desarrollo Organizacional que se llevó allí, tuvo un impacto negativo?

V.M: *Por supuesto que sí. Pero hubo aprendizaje ¿Por qué? porque ¡este! ... las causas se sabían cuáles eran, qué era lo que estaba provocando toda esa situación ¡verdad!, que era la nómina, que era los gastos de personal, que había que invertir mayor cantidad de dinero en la gente para poder hacer que el nivel de crecimiento personal aumentara ¡verdad! Pero, mientras ellos no tomaran esa decisión, de hacerlo así, lo que nos venía era en picada toda la plantilla de personal. Puedes tener una estructura muy bonita, pero si no tienes el principal recurso que es el Recursos Humano, no lo tienes contento, la empresa no va a funcionar, no sale a flote pues. En relación al consultor, ¡bueno!, el Regional y el Corporativo, que este caso era Luisa Salazar que era la Regional de aquí, y de España era la Sra. Eva Marcos y tenía otra muchacha con la que nos la llevamos muy bien también. Ella estaba clarita también con toda esa situación. Luisa Salazar no era mi jefe, porque ella era un consultor, ella lo que era: es un observador de la situación para reportar a España, era como la sombra aquí del Gerente [risas] la chismosa...*

[entre risas]. Eva Marcos, que al principio venía, pero venía esporádicamente, pero no es lo mismo. Eso es como cuando viene a visitar un edificio el presidente de la empresa, entonces te viene el presidente de la empresa y entonces todo el mundo pinta las paredes, ¡aja!. Pero, no se dan cuenta que queda el olor de la pintura ¡verdad!. Bueno se cree que el presidente es bobo, igualito tal cual, cuando decían que venía Eva Marcos, ¡ah!... Todo el mundo le ponían uniforme nuevo. Todo lo ponían bonito. La comida era excelente y no sé cuánto... aquí no pasa nada, eso es embuste, ¡uh!.. entonces, claro, meten a esta muchacha, esta regional, que era la que veía el día a día y ella hacía todos sus informes en la semana [hace gestos de transcripción de texto con la voz y con la manos, como si estuviera escribiendo] Entonces, por supuesto, esa era la piedrita en el zapato del Gerente también, entonces no solamente era la Gerente de Recursos Humanos, sino era la Regional de Recursos Humanos [con énfasis “la Regional de Recursos Humanos”] ¡Ah!, pero la regional iba más allá, porque ella podía informar a España, yo tenía que guardarme las cosas, se las tenía que decir a ella... y bueno tú lo ves pa’ que no veas que es mentira, ¿qué es lo que pasa?, esto, esto, esto, esto y esto, que fue tanto, que de hecho, que cuando mandaron un formato de evaluación de España para el Gerente General, me mandaron uno a mi para que yo evaluara al Gerente. El Gerente no supo quién lo evaluó, ¡no!... porque eran cuatro formatos, me mandaron... o sea éramos Luisa y yo, uno lo llenó yo, uno la ama de llaves, uno el gerente de mantenimiento y otro ... mi problema con mi jefe era precisamente porque yo no copiaba su modelo ¡verdad!, pero siempre hay personas más cómodas y prefieren mal adaptarse a las situaciones ¿no?, entonces habían muchos que se copiaban ese modelo de autocrático y trataban a los empleados exactamente como el jefe los trataba a ellos verdad.

E: ¿Qué se perseguía con la aplicación del proceso Desarrollo Organizacional?

V.M: *Bueno, se cambió toda la estructura. Como te dije al principio de las entrevistas anteriores, se suponía que era para bien porque sentíamos en ese momento que la empresa era mucho más organizada, que iba a ver más consideración para los trabajadores, para el personal, o sea que realmente los hoteles iba a funcionar como que realmente pertenecían a una cadena de prestigio... una cadena hotelera de prestigio ¡ok! Así como al principio... así como un Hilton... que tú entras a un Hilton y tú sientes la diferencia en el ambiente. Entonces el portero que te abre la puerta te está sonriendo, ¡ah! Allá las políticas son más dirigidas hacia al trabajador, te lo digo porque una compañera de trabajo que era la Gerente de Calidad en Isla Bonita, a ella la contrataron como Gerente de Recursos Humanos en el Hilton, hacía cuatro años atrás. Sí, y ella siempre me mandaba las fotos del cumpleaños del mes ¡ah! porque eso era otra, hacíamos los cumpleaños del mes y para hacer el cumpleaños del mes lo hacíamos en el comedor del personal ¿no? Ese horroroso comedor del personal. Me acuerdo una vez que estaba mi asistente, que estaba Carol que esa nunca se perdía ninguno de esos eventos y estaba yo. Nosotras, la Gerente de Recursos, la Fiscal de Recursos Humanos y la Gente de lavandería, esperando a los cumpleaños con la torta en la mesa y no llegó nadie, [entre risas]. No llegó nadie, porque no los dejaron ir, y no llegó nadie, porque simplemente no los dejaron. Porque el incentivo es un trabajo de todos no solo de la Gerencia de Recursos Humanos ¡no! Bueno, de que lograron su objetivo a nivel de estructura, comercialización, la venta del hotel sí... al principio todo marchó bien, la verdad, la formación, todo aquello, pero ya cuando ellos*

vieron que lograron el primer objetivo que fue vender el hotel y comercializarlo, hasta ahí y lo más importante el recurso humano donde lo dejaron ¡no!... ellos deciden enviar el programa ya ejecutado con sus resultados con la Regional de Recursos Humanos. Ella se traslada y entrega el programa con algo de descontento... pero lo tuvo que hacer, porque ella me lo manifestó y también me mostró el programa ya finalizado. Ahí iban los planos de las nuevas estructuras, fotos del personal, fotos de los show y eventos realizados al principio, que yo me imagino, que lo hicieron ver allá como que esto es lo actual, lo que está sucediendo. La nueva estructura organizacional, lo que se logró, con el nuevo contrato colectivo, así como los cambios que se dieron al inicio cuando estaba el Sr. Morey, el cambio del sistema de nóminas, los talleres que dictaron al inicio del programa, así como las reuniones realizadas con fecha, hora y lugar ahí se especificaba. A la final hicieron ver que todo acá estaba bien, a nivel de estructura sí, pero a nivel de personal había mucho descontento... eso a mediados del 2006 y ya en diciembre llega otro Gerente General y bueno, sí dan cambios justamente por el entorno, el aumento del salario y cosas así, una que otra estructura o modificación que son cosas del día a día, pues. Sí, hubo cambio de estructura y cambio en lo que se refiere la cultura organizacional, del modo de ver las cosas, del modo de vender el hotel, de manejar más clientes.

COMENTARIO DEL PASAJE 30.

Verónica refiere el cambio de gerente como el final de un proceso conflictivo que, sin embargo, no es clausurado definitivamente, sino que abre otros espacios de relación y significación. De entrada, ubica las posibilidades del Desarrollo Organizacional en el contexto de la cultura, mejor aún, de un cruce conflictivo de culturas: "...y la cosas fluyeron y

fueron mejorando y ya éste era más consecuente, comprendía más, entendía más la idiosincrasia del Venezolano ¿verdad? y la cultura de vida del venezolano, como al principio del proceso cuando estaba el Sr. Morey. Producto de toda esa situación, crean también aquí lo que es un Regional de Venezuela...”

Se trata de un aspecto primordial que debe considerarse notablemente en tales procesos. Ese conjunto de creencias, valores, prácticas, modos de vida, saberes y significados que van conformando la cultura de la gente requiere ser comprendido, requiere más implicación gerencial, a los propósitos de favorecer la comunicación entre las partes y propiciar condiciones pertinentes para el ser-hacer de la organización. Lo cultural atraviesa todo y al mismo tiempo exige la recontextualización de toda iniciativa de desarrollo organizacional, al punto que HESPERIA decide crear una “*Regional de Venezuela*”, más allá de sus tradicionales formas de estructurar o distribuir los espacios gerenciales de supervisión como si fueran entes independientes de la cultura-vida de las organizaciones. Sin embargo, la remota posibilidad de una gerencia general del Hotel en manos de un venezolano es sencillamente inviable: “...¡¡¡Noo!!! siempre han sido españoles. Allí nunca habido un Gerente General Venezolano...”

Luego de dar algunos detalles de las secuelas dejadas por el antiguo jefe, Verónica se abre paso a relatar la aparición de esa nueva instancia que fue la Regional de Recursos Humanos de Venezuela. Este hecho permitió la entrada en escena de la Sra. Salazar, procurando la consolidación de un enlace más pertinente entre Venezuela y España, en especial en lo que se refiere a evaluación, supervisión y la actividad consultora dentro de la organización: “...uh! .. entonces, claro, meten a esta muchacha, esta regional, que era la que veía el día día y ella hacía todos sus informes en la semana [hace gestos de transcripción de texto con la voz y con la manos, como si estuviera escribiendo] Entonces, por

supuesto, esa era la piedrita en el zapato del Gerente también, “Y aun dentro de este enlace, Verónica sigue mostrando ciertas asimetrías y disonancias: “... ella me servía mucho de apoyo y yo le servía a ella (entre risas) porque ella pensaba que las cosas eran diferentes ¡no! ... a lo que realmente eran pues ¡verdad! porque [buscando en el recuerdo] lamentablemente cuando ella iba a España que venía con las ideas, con agendas de trabajo, lo que era formar la organización, desarrollar la empresa a nivel de desarrollo de personal a nivel de crecimiento de los trabajadores, eran cosas muy bonitas ¡no!, bellísimas [acentuando el “bellísimas”] que ojalá se hubieran podido aplicar aquí ¡no! pero era.. era.. eran directrices que se aplicaban en España y que allá funcionaban pero cuando ella se las traía acá con el mejor de los entusiasmos para aplicarlas aquí, aquí se conseguía una pared con el Gerente de turno...”

La distancia entre del deber ser [externo] y el ser [interno] de la organización queda evidenciado de nuevo a la luz de diferencias de orden gerencial, laboral y cultural. Verónica no desconoce la importancia y calidad de las propuestas de la consultora de la Regional de Recursos Humanos de Venezuela [la Sra Salazar]. Se trata de romper con las apariencias que permean y ocultan la dinámica interna de la organización. A la postre, la propia Sra. Salazar se implicaría también en el trabajo cotidiano de observación e investigación de aquella realidad que le era esquiva a sus propuestas de mejoramiento y cambios.

Prácticamente el resto del pasaje es una reiteración de la importancia de profundizar la mirada gerencial en la formación y en el crecimiento del personal humano de la organización. Ese sustrato vivo de emociones, sensibilidades y pasiones que irrumpen en el contacto cotidiano con los trabajadores y sus ambientes: “...y para hacer el cumpleaños del mes lo hacíamos en el comedor del personal ¿¡no? Ese horroroso comedor del personal...” Verónica está convencida de esto [lo ha aprendido desde su

juventud y con valores de crianza familiar] y para ello refiere diversos detalles que van desde la atención motivacional, incentivos, mejoras del entorno de trabajo, cursos de formación hasta la necesidad de brindar a los trabajadores y trabajadoras salarios justos en conformidad con los convenios y leyes del sector. Estas consideraciones no sólo marcan la diferencia de estilo gerencial, sino que condicionan las perspectivas del proceso de Desarrollo Organizacional en términos de calidad de vida laboral, incluso aunque la élite gerencial de la empresa crea alcanzar los objetivos de ventas y atractivos del hotel. Por ello, Verónica también problematiza la pertinencia de los informes que son enviados a España para dar cuenta de una realidad de apariencia, según ella, que oculta el descuido del factor más importante de la organización, su gente, su colectivo humano, venezolanos(margariteños) con su idiosincrasia y con potencial para cualificar, significativamente, el desarrollo y trascendencia de la empresa en su contexto: *“...A la final hicieron ver que todo acá estaba bien, a nivel de estructura sí, pero a nivel de personal había mucho descontento... eso a mediados del 2006 y ya en diciembre llega otro Gerente General y bueno, sí dan cambios justamente por el entorno, el aumento del salario y cosas así, una que otra estructura o modificación que son cosas del día a día, pues. Sí, hubo cambio de estructura y cambio en lo que se refiere la cultura organizacional, del modo de ver las cosas, del modo de vender el hotel, de manejar más clientes...”*

En ese momento la Sra. Verónica Mayz fija su mirada en su reloj de pulsera... son las cuatro con cincuenta, dice ella.

E: Sí, ya se ha hecho bastante tarde.

V.M: *Te parece. Creo que lo que me has preguntado lo he respondido, y lo que no, te lo he dicho [risas entendidas] sí me gusta hablar verdad... [risas]*

E: bueno Sra. Verónica ya será para la próxima entrevista. Yo la estaré llamando para estar en contacto.

Nos despedimos con un fuerte y afectivo abrazo.

CAPÍTULO V

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA EXPERIENCIA DE VIDA Y TRABAJO

“...venía con las ideas, con agendas de trabajo, lo que era formar la organización, desarrollar la empresa a nivel de desarrollo de personal, a nivel de crecimiento de los trabajadores, eran cosas muy bonitas...pero...”

(Verónica Mayz)

Interesa en este capítulo precisar las implicaciones categoriales que permiten caracterizar y comprender las significaciones más relevantes que surgen de la experiencia narrada en la historia de vida de Verónica. Este ejercicio hermenéutico se expresa en la categorización de aspectos significativos que contienen vinculaciones con el objeto de conocimiento que nos ocupa. En este sentido, las teorías del Desarrollo organizacional no se yuxtaponen a la historia de vida de Verónica, la cual en su apertura se mueve en un horizonte complejo de múltiples lecturas y conexiones que, en algunos contextos, confluyen con supuestos teóricos y otras veces insinúan otras implicaciones.

La idea es advertir cómo la propia narración de Verónica nos va mostrando aquellos aspectos significativos que atraviesan y expresan el entrecruce reflexivo de su propia experiencia laboral con aquellos supuestos y constataciones que tiene el discurso formal del Desarrollo organizacional en el contexto de una práctica concreta. Es desde este entrecruzamiento que podemos presentar esta ruta conceptual-categorial, con el propósito de ir anudando en su desarrollo los elementos que confluyen, se aproximan, se desplazan o se distancian de los temas centrales inherentes a los objetivos propuestos en el estudio. Este ejercicio se nutre de las aproximaciones interpretativas ya hechas a los

textos-relatos de vida de Verónica. Sólo citamos algunos pasajes claves, pero los elementos categoriales tienen sustento en variados pasajes de la historia de vida.

5.1. La organización: una práctica humana, cambiante y relacional

La sociedad actual está conformada por organizaciones, cada una de ellas con procesos muy complejos y diferentes. No obstante, la diversidad de sus objetivos están ligados a necesidades humanas, lo cual le otorga su sentido social, sean empresas comerciales, industriales, de [servicios](#), organizaciones militares y gubernamentales, públicas y privadas, entre otras.

En la sociedad moderna las organizaciones son estructuras activas. Ellas agrupan dentro de sí individuos que las hacen complejas y dinámicas. Y, son precisamente estas características, ligadas a su vez a las exigencias de un entorno, lo que las define como una unidad social, en tanto diseñadas para que a través de la interacción entre sus miembros, desarrollen actividades sistemáticamente coordinadas en función de alcanzar los objetivos de la empresa como institución.

Precisamente, el énfasis en lo humano y en las relaciones que se establecen como prácticas de vida y trabajo, surge de entrada como el elemento activo, como lo fundamental en una organización. Precisamente este sentido activo es captado atendiendo a los modos de relación que se dan entre los sujetos. Para Verónica, una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es esto lo que unifica al equipo de trabajo, más allá de las diferencias. Así lo entiende Verónica, en diferentes pasajes de su historia. Abiertamente expone:

“Pero dentro de todo ese trabajo, o sea, era un equipo bastante compacto, muy unidos, no nos diferenciamos a lo que...a tú trabajas en administración, yo no me meto en la operación, al contrario, de hecho a nosotras en Recursos Humanos, nos tocó hasta desalojar las torres bajando muebles” .(Pasaje 25).

En ese “nosotras”, hay mucho de perspectiva de género en la valoración del trabajo grupal de las mujeres y el carácter humano de unidad en el equipo. Se advierte aquí que el comportamiento laboral está condicionado por los roles y prejuicios habituales que puede tener un personal con un entorno, por lo que los trabajadores requieren estar constantemente ajustándose a los cambios. “Nos tocó hasta desalojar...”, no habla sólo de una actividad específica, sino del desafío constante que implica para los seres humanos la superación de roles habituales y la disposición al cambio. Este cambio, de características sistémicas, es visto como algo inevitable que siempre llega, que nunca acaba. La protagonista de esta historia ratifica que: **“El sistema es muy dinámico, o te adaptas y te metes en la corriente o te ahogas, te quedas atrás” (Pasaje 25)**

Verónica, entiende a la organización como un todo que resulta de la integración de los miembros de la organización con su entorno. Haciendo referencia a *“nos tocó hasta desalojar...”*, da cuenta del desafío del cambio como experiencia relacional en la cual se hicieron partícipes todos los trabajadores, más allá de diferencias jerárquicas, aunque estructuralmente existían.

5.2. Las organizaciones y su relación ecovital con el entorno

Debido a que la organización es un sistema abierto tiene una gran interdependencia con el ambiente. En este contexto se requiere una actitud adecuada frente a la incertidumbre generada por la dinámica histórico-social y económica de ese ambiente. De allí surge la necesidad de adaptación a fin de mantener la estabilidad organizacional, lo que

conlleva a múltiples ajustes o relaciones que influyen en la concepción de los recursos humanos, las estrategias, estructuras, sistemas de gestión, procesos y recursos. Se trata de una relación ecovital, que la hemos denominado así, porque tiene que ver con la propia existencia o permanencia de la organización. Lo ecovital sugiere además comprender las variantes externas e internas que condicionan la sobrevivencia de la organización en etapas de fuerte presión o crisis socio-económica.

En cierto modo, dada la experiencia de Verónica, el entorno en que se ve envuelta su organización generó un grado de entropía que obligó a los directivos a esforzarse en mantener el equilibrio ecovital de la misma. Así lo deja ver Verónica cuando narraba la situación vivida en CONFORTEL:

"...ese año fue muy malo pa' CONFORTEL, empezó a perder los hoteles. Tuvo que empezar entregar los Hoteles que tenía en operación,... ¿por qué razón?, Porque lamentablemente, coincidió con el viernes negro...eso produjo una contracción en el mercado económico, y... quebraron muchísimas empresas." (Pasaje 17).

Se destaca aquí un cambio macroeconómico considerado decisivo en la historia socioeconómica venezolana, ante lo cual, ninguna organización se comportó indiferente. Asimismo, el clima de inestabilidad social o política es considerado como influencia ecovital con serias implicaciones. En este mismo orden de ideas, Verónica expresa otro referente:

"...del año 2002, diciembre, enero, febrero, se le vino abajo, porque obviamente la mayoría de los negocios cerrados, porque había muchos disturbios en las calles. Entonces, perdieron dinero cuando eso, y decidieron cerrarlo, y vender lo que tenían y dejaron su negocio a medias". (Pasaje 20)

En la experiencia de Verónica, se puede ver claramente que las organizaciones están constantemente evidenciando cierta medida de

conflictos y ajustes, generados por una dinámica histórica que marca los cambios esperados e inesperados. No hay, por tanto, ningún programa de Desarrollo Organizacional que pueda ejecutarse, prescindiendo de esta dinámica relacional ecovital, al margen de estos condicionamientos. Claro está, el carácter mercantil-rentable de estas organizaciones, es el indicador que suele disparar las alarmas en lo que respecta al cierre o reconfiguración de su operatividad: **“...perdieron dinero cuando eso, y decidieron cerrarlo”.** (Pasaje 20)

Por otra parte, hay que destacar que las organizaciones están compuestas por seres humanos, quienes provienen de culturas diferentes y que tratan de adaptarse a la organización. La cultura organizacional es así una trama compleja en la que se articulan los modos de ser y hacer de sus actores y protagonistas. Esa intrahistoria cotidiana que van construyendo los propios sujetos de la organización, esa cultura, como trama, no esconde los conflictos y las relaciones de poder que se expresan, por ejemplo, en los enfrentamientos, las contradicciones entre los miembros y los objetivos organizacionales. Las exigencias de Desarrollo Organizacional, pueden surgir, por tanto de problemas de coordinación y control, que deben ser superados de tal manera que se logre crear un ambiente de equilibrio o cohesión. Esto se desprende de la historia de Verónica, tanto en aquellos aspectos macroestructurales a los cuales ella se refiere, como a lo interno de la organización. Las organizaciones son configuraciones vivas y cambiantes que tensionan con la revisión constante de sus objetivos y el impacto socioeconómico del entorno.

5.3. Los grupos de trabajo frente al individualismo

Hemos visto que lo característico de las organizaciones y de las personas que laboran en ella es que son desafiadas al cambio. Los

trabajadores se ven en la imperiosa necesidad de reagruparse, de plantearse nuevos objetivos formativos, de aprender nuevas destrezas y nuevas actitudes que los ayuden a enfrentar los nuevos retos. Para esto, las organizaciones deben introducir estrategias que impulsen la adaptación a los cambios. Es allí, donde el Desarrollo Organizacional tiene una importancia trascendente, enfocándose en aspectos como el factor humano y los grupos de trabajo. Las Organizaciones, en palabras de Leavitt, Dill y Eyrng, citados por Chiavetato (2007:45): “son personas, las organizaciones son grupos...”

Sin embargo, existen organizaciones que cotidianamente pueden subvalorar la importancia estratégica de los grupos de trabajo dando primacía al individuo. En lugar de ello crean un clima organizacional fundamentado en la percepción de la contratación de un empleado más, de una fuerza de trabajo individual que debe dar todo lo que “demande el mercado”, sin una conciencia clara de pertinencia y respeto al factor humano, contra toda forma de exclusión y explotación. Verónica decía: **“Como yo antes trabajaba con los propietarios, y tú sabes... los propietarios no tienen esa mentalidad hotelera, ni saben como se maneja un hotel.....entonces, querían que una persona les hiciera de todo, así fuera medio hacerles...” (Pasaje 14).**

Es la práctica de la maximización del esfuerzo individual lo que explica esto. Esta práctica impositiva segmenta a los trabajadores y divide claramente para Verónica al propietario del trabajador, esto es, en las diferencias de mentalidades, supuestos y expectativas de trabajo. Expresa además la existencia de una cultura organizacional instituida por la idea de que la simple suma del esfuerzo individual asegura el rendimiento total. Al punto de que se advierte que la sobrecarga del esfuerzo individual es el precio de aliviar los costos operativos de la empresa. Esta visión costo-beneficio viene dada generalmente desde

arriba; en su caso, desde los propietarios de la empresa, donde a juicio de éstos la excelencia en el trabajo es entendida de un modo que le resultaba a Verónica (sin ocultar su visión ideológica) poco significativa y pertinente. Esto trajo como consecuencia, un sentimiento de desvalorización del propio esfuerzo personal y de grupo, haciendo irrelevante las iniciativas individuales y la posibilidad de hacerse sentir y oír, además de defender sus demandas en otras instancias de decisión organizacional en la empresa. Sólo como grupos pueden ser escuchados.

El Desarrollo Organizacional implicaría, dado este contexto problemático, distanciarse de concepciones que visualizan al factor humano sólo como insumo, como material (recurso) de apoyo para alcanzar las metas planteadas por la organización. No se trata de sólo del cuestionamiento ético-filosófico al ser humano concebido como medio, y no como fin en sí mismo. Se trata de que la propia experiencia de vida de Verónica muestra cómo el ser humano individual es subordinado a intereses que se le imponen, y además, el propio sentido social del grupo de trabajo es debilitado y fragmentado. Por tanto, el Desarrollo Organizacional debe partir de una concepción fecunda y compleja del factor humano, que derive en humanizar a las organizaciones para dar saltos cualitativos en los demás aspectos importantes de ella, como su estructura, tecnología, objetivos, visión, costos, rentabilidad, rendimiento, etc...

La historia de vida de Verónica Mayz nos deja entrever la importancia del trabajo grupal en las organizaciones hoteleras. La incidencia de este modo de trabajo en las relaciones interpersonales y operacionales de la empresa es claramente decisiva en los logros de metas concretas. Para ella el grupo es considerado una unidad básica en la cual descansa la operatividad de las organizaciones y es indiscutiblemente elemento

importante para el progreso de cualquier programa de Desarrollo Organizacional.

Desde su propia experiencia comenta, el trabajo en conjunto, el trabajo en y como equipo, son expresiones que cualifican lo significativo del grupo.

“...del progreso del proceso Desarrollo Organizacional, era un trabajo en conjunto, con un equipo de trabajadores... o sea, era un equipo bastante compacto, muy unidos, no nos diferenciamos a lo que...a tú trabajas en administración, yo no me meto en la operación, no, al contrario...” (Pasaje 25)

En todo esto, más que programa se trata de un “proceso” de desarrollo organizacional, como lo expresa Verónica. Según esta concepción, el proceso Desarrollo Organizacional debe incorporar el trabajo en equipo, entendido como la construcción de espacios donde los grupos intercambien sus experiencias, donde se transversalicen sus prácticas, integrándolas, interrelacionándolas dinámicamente a propósitos y metas que pueden ser también resignificadas por los propios sujetos. “Un equipo bastante compacto, muy unidos,...”. Este carácter compacto surge de la unidad como experiencia relacional, interpersonal y laboral que marca una cultura corporativa, sus procesos, sistemas y relaciones. No es que no hayan diferencias, sino que “...no nos diferenciamos”, creándose así una especie de disposición sinérgica, es decir, lograr una síntesis compleja de las diferencias u oposiciones en la unidad de propósito para resolver los problemas que a todos les concierne. La sinergia como disposición proactiva rompe con el aislamiento, siendo una de las razones principales por la cuales los equipos de trabajos pueden ser decisivos en el desarrollo organizacional.

5.4. El cambio: cultura, sentido y orientación

Respecto a los objetivos y visión de la organización hotelera Verónica puntualiza la expansión del mercado en Latinoamérica: **“...Como te dije Playa el Agua era el primer hotel que tomaban en Margarita con miras con los planes que ellos nos proporcionaron, la información que nos dieron en aquel momento era obviamente seguir creciendo no solamente en Margarita sino en Venezuela y en Latinoamérica ¡ok Ese era su propósito principal...” (Pasaje 27)**

El Desarrollo Organizacional trata de los cambios que vayan dirigidos al mejoramiento de la efectividad empresarial. En las directrices organizacionales, tal mejoramiento y efectividad se expresaba en términos de crecimiento y expansión. Sin embargo, más allá de ese lenguaje de mercado, esto implicaba profundizar en el sentido, valoración y orientación de los cambios, ¿qué los hace efectivos? ¿En qué criterios se sostienen esos cambios intencionados? A propósito de esto, Verónica Maíz, en su experiencia aporta el siguiente aspecto:

“...Hesperia había traído de España un Consultor Interno...para aplicar un programa de Desarrollo Organizacional con la intención de cambiar la cultura, nuestras relaciones de interpersonales,... sabes, lo que teníamos de las cadenas hoteleras pasadas...” (Pasaje 21)

De lo expresado por ella, se advierte que el trasfondo del asunto es la cultura. Un programa de Desarrollo Organizacional como el que Verónica experimentó, buscaba producir cambios en la cultura organizacional. “Cambiar la cultura”, lo traduce ella a un modo de ser y hacer, a un conjunto de comportamientos que subyacen en las relaciones interpersonales dentro de la empresa. El propósito parece ser siempre el optimizar, la búsqueda de la eficiencia y la eficacia de las organizaciones, como típico lenguaje empresarial. Pero, desde la importancia que

Verónica da al factor humano, se trata en todo caso de generar la mayor satisfacción posible en las personas, en sus ambientes y prácticas de trabajo. Este hallazgo, no estaría tan distante de lo señalado por Chiavenato (2006:582) cuando advierte:

“el desarrollo Organizacional es el término que se emplea para englobar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base en los valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de las personas”

¿Cómo generar la mayor satisfacción posible? Son muchos los pasajes en los cuales Verónica se remite a la calidad de la experiencia humana que resulta de trabajar con los otros y para los otros en un clima de valores de respeto y dignidad. Sólo esto fermenta y produce una cultura que constituye el fondo que da sentido a las prácticas humanas y para lo cual, el desarrollo organizacional tiene como intención profunda generar los cambios organizacionales pertinentes. De manera que, podríamos afirmar, que el cambio cultural es el ideal orientador de trasfondo que caracteriza al desarrollo organizacional en estas organizaciones. No obstante, se trata de un proceso que va incidiendo en el quehacer diario, en los diferentes aspectos que componen e integran la organización y, sobre todo, en las oportunidades que tienen o se le dan a los propios actores. A modo de ejemplo, Verónica expresa el siguiente comentario:

**“...Seguía trabajando en ese Hotel, porque entró una operadora que se llamaba CONFORTEL y tomó el Hotel en operación, ¿o.k? y entonces estando yo trabajando con ellos en la administración, ellos trajeron un Contralor... entonces la oportunidad que me dieron fue que trabajase con la nómina...”
(Pasaje 14)**

Del comentario anterior, se puede inferir que la empresa tuvo la necesidad de incidir en su propia organización, esta vez permitiendo que una operadora tomase el control del hotel a fin de que se generaran cambios para mantenerse competitiva y superar sus deficiencias operativas. Debido a los cambios que se produjeron Verónica asume nuevas exigencias que el entorno laboral le demanda: **“...entonces la oportunidad que me dieron...” (Pasaje 14)** La oportunidad le viene desde fuera de sus decisiones, como necesidad organizacional. No obstante, ella logra readaptarse, asumiendo nuevas funciones con nuevos retos indispensables para su propio crecimiento y el de la empresa. **“... porque de ser Jefe de Nómina, había pasado a ser Jefe de Personal, ahí mismo, en ese mismo hotel... ¿Como surgió eso?, por la misma circunstancia. Porque se presentó la necesidad...” (Pasaje 15).** Las oportunidades se dan, las necesidades se presentan. En el vínculo oportunidad-necesidad se hace visible captar el sentido y orientación de esa dinámica de desarrollo organizacional atravesada por circunstancias histórico-sociales y económicas de un entorno, ya señaladas anteriormente.

Desde la perspectiva de Verónica los cambios pueden venir revestidos de oportunidades para que los integrantes de la empresa sean concebidos como seres humanos, con la habilidad de desarrollar sus capacidades potenciales en ese vínculo complejo oportunidad-necesidad. Se trata de la participación como rasgo cultural fundamental. Verónica en su historia de vida destaca las oportunidades que tuvo de contribuir a mejorar las relaciones laborales, pero también de problematizar aquellos dispositivos que condicionan la participación, sin dejar de lado los mecanismos que facilitarían satisfacer necesidades de la organización.

No es para menos. Los cambios realmente estratégicos en la organización deben tener su impacto en la Cultura Organizacional. El

cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean “diferentes”, esto es, en tanto pertinentes para un bienestar de desarrollo laboral, humano y de servicio. Cabe recordar, que en este contexto organizacional, la intervención para el cambio es una acción planeada y tendiente a modificar las cosas. El cambio debe estar dirigido a lograr efectos específicos y deseados, así como a evitar posibles efectos no deseados. En consecuencia, era necesario direccionar el cambio. **“...allí nos explicaron lo que era el Desarrollo Organizacional para la empresa,... quiénes iban a colaborar en el proceso, y tenían como meta realizar todo esos cambios en seis años aproximadamente...” (Pasaje 28).** No obstante, el problema de la direccionalidad de estos procesos puede al mismo tiempo ir a contracorriente de la búsqueda de la mayor satisfacción posible. De allí que la direccionalidad real resulta de la complejidad de relaciones, intercambios, liderazgos, saberes y experiencias que constituyen la cultura de fondo que posibilita a su vez que el sentido del cambio en la organización se oriente hacia ciertas metas y no otras. De cómo son asumidos por los propios actores, es decir, de la oportunidad de participación que tienen. Los temas referidos al crecimiento, la expansión, la cualificación del servicio, la rentabilidad, la imagen corporativa, el bienestar laboral, el ambiente, entre otras, son simplemente puntos de referencia para darle sentido a los cambios contando con la participación de los propios actores. Así lo aprecia Verónica cuando daba su balance de un proceso que tiene un tiempo variable, atendiendo a circunstancias y resultados:

... Después que pasaron los seis años, se envió a España la información, planos, estructuras, cambio de personal, movimiento de personal, habitaciones, crecimiento de personal, al comienzo de todo...luego de seis años aproximadamente, deciden enviar a España la información, pero de igualito salían nuevas cosas y eran cambios, pero con la diferencia que ya no se manejaba con un equipo de trabajo como el Regional o como el Corporativo de

España, sólo lo manejaba la Gerencia de Recursos Humanos y bueno, la Regional de Venezuela también me servía de apoyo. (Pasaje 28)

El tiempo para un proceso de desarrollo organizacional que pretenda ir al fondo de la cultura organizacional no se limita a visiones inmediatistas o a corto plazo, como tampoco a una indefinición sin consolidación de cambios o etapas. Para Verónica, en ese tiempo se produce un cambio fundamental: les fue posible construir juntos una especie de autonomía que daba cuenta de la capacidad para tomar decisiones, para gestionar los procesos, como también para dar muestra de confiabilidad dado los obvios intereses más conservadores de los inversionistas y otras instancias. De modo que esto es algo que merece especial atención, ya que no se trataba de adaptarse a los recurrentes cambios y al ajuste permanente, sino que la participación como expresión dinamizadora del desarrollo organizacional produjo resultados pertinentes a la organización en términos de confianza y relativa autonomía.

5.5. El conflicto: una experiencia humana y cultural que pone a prueba la creatividad y la comprensión.

En la historia de Verónica Mayz el conflicto viene dado por la coexistencia de intereses, ideas, percepciones, opiniones opuestas que colisionan entre si. Ella había aprendido a lidiar con los conflictos. Así lo fue desde su experiencia familiar, en sus decisiones y vocaciones personales. En lo que respecta a la empresa, ella destaca la significación humana y cultural de uno en especial. **“...Todo partió porque ellos nunca entienden la Ley del Trabajo de Venezuela. Nunca aceptaron que los gastos de personal en Venezuela eran mucho mayor que los que podían ver en España,..” (Pasaje 30)**

Los conflictos, para Verónica, aunque pueden ser de orden conceptual en el campo de las ideas, también se expresan cotidianamente a través de los comportamientos interpersonales. Y en efecto, hay individuos dentro de la organización que tienen una personalidad que puede, en procesos de cambio, reaccionar conflictivamente ante diversas situaciones **“... mi problema con mi jefe era precisamente porque yo no copiaba su modelo ¿verdad?, pero siempre hay personas más cómodas y prefieren mal adaptarse a las situaciones...” (Pasaje 30)**, He allí una diferenciación que hace ella entre adaptarse y “mal adaptarse”. Entre “copiar un modelo” o reinventarlo o recrearlo. Según lo expresado por Verónica, en esa tensión surgen conflictos que pueden ser agravados por las actitudes personales y emocionales. En una organización, las formas como se plantean y dialogan las divergencias de ideas o intereses entre sus integrantes, es precisamente lo que hace del conflicto una anulación o potenciación de la creatividad. No se pretende que no haya puntos de desencuentro con respecto a ciertas costumbres, hábitos, comportamientos, actitudes: **“...hay personas más cómodas...” (Pasaje30)**. Sin embargo, la forma en que los mismos sean tratados direccionará en un sentido u otro los procesos, exigiendo también la cooperación de los trabajadores para la superación de los mismos, ya que al no ser resueltos debidamente generará enfrentamientos y divisiones que podrían dañar aún más el clima organizacional, afectando de forma decisiva a la organización.

“Entonces empezó a ver corto circuito ¿no? y más cuando se presentaban ese tipo de problemas, con las nóminas lo que te dije, lo de los pagos, los costos de nómina, los gastos de personal, entonces los reclamos del sindicato ¿no?, ¿por qué? porque ese Sr. Julio Márquez en conjunto con... el Gerente General que estaba en este hotel, estaban enfrentados con el sindicato...” (Pasaje 29)

Sobresale en esta experiencia un dato importante referido a los gastos de personal. Como era de esperarse había allí un choque entre la experiencia hotelera española y la experiencia venezolana en materia de Recursos Humanos apoyada ésta en leyes y normativas constitucionales. Muchas instituciones públicas y privadas a menudo se quejan de que los recursos financieros se van en el pago de nómina. Los empresarios se incomodan cuando los beneficios laborales para el trabajador consagrados en leyes implican para ellos mayores costos. De allí, que los conflictos surgen, en este contexto, con grandes implicaciones que van más allá de lo legal. En la historia de Verónica la salida no fue fácil. Se requiere una adecuada postura ética y emocional ante los conflictos, a fin de que sean aplicadas estrategias pertinentes que promuevan el entendimiento mutuo.

Por otro lado, es importante recordar, que el conflicto también viene dado por la dinámica del mismo ambiente y la necesidad ecovital que tiene la organización de satisfacer las exigencias del mismo para poder crecer y mantenerse en el mercado. Resolver esta tensión entre lo externo y lo interno, no le es ajena al proceso de desarrollo organizacional, más aún cuando de los intereses de los trabajadores se trata. Una prueba a la creatividad, en la medida que los miembros de la organización sepan interpretar su entorno cultural y releer la dinámica cotidiana interna de comportamientos, demandas, derechos, deberes, creencias y valores. El cambio vino de alguna forma. Elocuentemente, lo expresa Verónica: "**...Bueno, hasta que cambiaron el Gerente y las cosas fluyeron y fueron mejorando y ya éste era más consecuente, comprendía más, entendía más la idiosincrasia del venezolano ¿verdad? y la cultura de vida del venezolano...**" (Pasaje 30)

Es preciso entonces forjar cambios en la cultura de las organizaciones, pues, según lo expresado por Chiavenato (2007:418) la Cultura

Organizacional “significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones...” y es “el único camino viable para cambiar las organizaciones... es decir cambiar los sistemas donde viven y trabajan las personas...”

5.6. La motivación un impulso que contextualiza la satisfacción y el entorno del trabajador.

El ser humano como ser incompleto e inacabado, es un ente impulsado por necesidades. Sus carencias constituyen una fuerza intrínseca que mueve a plantearse objetivos para la lograr la satisfacción de necesidades en función de una mejor calidad de vida. Esa fuerza o ese impulso que llamamos motivación depende de las necesidades humanas y su contextualización en términos de prioridad y valoración.

Así lo deja entrever Verónica al manifestar lo siguiente **“...a pesar de que hayamos tenido la oportunidad de progresar de tener y de vivir bien...tuvimos que trabajar, pero cubrimos nuestras necesidades. (Pasaje 20)”** Desde su perspectiva son las necesidades las que dirigen al individuo en todo un esfuerzo de satisfacción de sus carencias, desde las más básicas como las de agua, alimentos, sueño, seguridad, abrigo, protección, amor, amistad, sentido de pertenencia, hasta las de mayor jerarquía como las de autoestima (reputación, reconocimiento, respeto así mismo, entre otros) y autorrealización, es decir el desarrollo pleno de sus potencialidades, entre otros. “A pesar de”... “pero cubrimos...”, en estas construcciones adversativas, la motivación refleja una valoración del esfuerzo, una conducta comprometida claramente hacia una meta u objetivo: la satisfacción.

Todo lo expuesto en el párrafo anterior probablemente nos recuerda la teoría expuesta por Abraham Maslow (1908-1970), quien fuese el

máximo exponente de la psicología humanística, en su obra “Motivation and Personality” con lo cual pretendía dar a conocer que el hombre es un ser que tiene necesidades para sobrevivir, además de ser un ser biosicosocial. Maslow agrupa todas las necesidades del hombre en cinco (5) grupos o categorías jerarquizadas mediante una pirámide, las cuales son; Necesidades fisiológicas, Necesidades de seguridad, Necesidades de afiliación y afecto, Necesidad de Estima y Necesidad de Autorrealización. Claro está, “esta pirámide” se complejiza aún más hoy, rompiendo su rigidez jerárquica dadas otras condicionantes histórico-sociales y espirituales del ser humano.

En lo que respecta a Verónica, se deja entrever por ejemplo, que una de las fuerzas motivadoras del personal es que la empresa les provea los medios necesarios para la satisfacción de sus necesidades más básicas como son: comer, dormir, descansar, entre otras. Además, se puede inferir, que un trabajador limitado en la satisfacción sus necesidades primordiales tampoco puede sentirse motivado hacia el logro de los objetivos de la empresa. Así lo deja claro Verónica, en el siguiente pasaje cuando advierte: **“pero como tú puedes pretender que el trabajador sea amable si ya tiene doce horas trabajando y si lo que comió fue un poco é caldo, con sal y arroz....si tú no reforzabas...que le dieras un uniforme decente...que le dieras la comida adecuada, a su hora de almuerzo...y que trabajara las horas normales que es lo que te exige la ley...” (Pasaje 30).**

¿Qué desarrollo organizacional puede fluir en ese contexto de insatisfacciones? ¿Puede ser amable? ¿Puede motivarse a otros logros? Su motivación será en satisfacer esas prioridades. Pero es que además la misma Verónica hace explícita su propia experiencia cuando refiere sus necesidades de seguridad social y la exigencia familiar. Así lo relataba: **“...Estando trabajando allí me casé, y quedé embarazada. Y después que yo di a luz a mi primera hija, después que terminó el reposo, yo**

decidí renunciar. Porque no tenía quien cuidara a mi niña en ese tiempo.” (Pasaje 12). En este pasaje Verónica, deja ver claramente lo decisivo que puede ser una necesidad con respecto a otra, a la hora de evaluar la prioridad y satisfacción de las necesidades. Hay allí también la mirada que otorga su perspectiva de género. En su caso, como mujer, bastó no tener quien cuidara a su hija (no había guarderías) para priorizar la necesidad del cuidado maternal por encima de la autorrealización laboral. No es una mera elección personal. En esta etapa Verónica tuvo que depender de otras condiciones materiales, pero más allá de los recursos percibidos en dinero y otras facilidades, aprendió que las exigencias familiares son claves para valorar la seguridad social integral de los trabajadores. En efecto, los trabajadores tienen que cubrir un conjunto de necesidades físicas y psíquicas, para las cuales recibe una retribución y pueden tener algunos servicios adicionales (comida, ropa, y útiles escolares). Según sea la amplitud o los límites de estos servicios adicionales el trabajador se verá obligado a tomar decisiones concretas que afectarán su entorno.

Las necesidades de afiliación y afecto tales como: asociación, participación, aceptación, también serán claves que forman parte de un proceso de desarrollo organizacional. En este aspecto, Verónica destaca la necesidad que tiene el trabajador de contar en su entorno laboral con relaciones de apego o de afiliación (deporte, cultura, sindicatos), enfatizando la importancia de mantener relaciones interpersonales sanas. Esto además hace relevante el hecho de que el trabajador desarrolle habilidades para establecer lazos de amistad con otras personas, para balancear la propia necesidad de afecto con la actitud de servicio a otros, y, en especial, el trato humano. Esta situación queda plasmada en el comentario realizado por Verónica, en el siguiente pasaje: **“...y yo digo, por mi forma de ser, porque modestia aparte, creo que sé hablar con**

la gente...porque yo siempre he tratado de llevarme bien con las personas pues, yo no soy déspota para nada...” (Pasaje 15)

De esto se desprende la idea de que los trabajadores son seres netamente sociales. Por tanto las relaciones interpersonales ejercen un impacto primordial en la motivación por el desarrollo integral de la persona y la organización. En este contexto la satisfacción de las necesidades de afiliación y afecto que el trabajador adquiere son importantes refuerzos sociales del entorno laboral, lo cual es favorable para su adaptación y participación. Por el contrario, la carencia de ello limita la calidad de vida del trabajador.

La estima es también una necesidad para los seres humanos. Más allá de las significaciones que se pueda tener la autoestima sólo es fruto de la imagen o autovaloración que el trabajador tenga de sí mismo. Pero esto surge en relación con los otros, en esa relación compleja entre identidad y diferencia, como también los valores culturales en juego. Verónica Mayz, da su propia justificación en términos de la igualdad: **“porque nadie es más que yo, no yo soy más que nadie, todos somos exactamente iguales cada quien con sus capacidades y habilidades”.** (PASAJE 29)

Lo expresado por Verónica, vincula la motivación con la autorrealización, cuando además, subraya lo siguiente: **“...y yo decía: bueno, se va esta gente de CONFORTEL, que es con la que más o menos he progresado. No me voy a quedá aquí, para achantame, ¡no!...porque de ser jefe de nómina, había pasado a ser jefe de personal... (Pasaje 15)”.** Este comentario deja ver claramente que en Verónica había la necesidad de realizarse en el plano laboral. Reconoce su experiencia con la operadora CONFORTEL. *“No me voy a quedá aquí para achántame...”* declara la importancia del entorno, de saberse contextualizada por ciertos límites a su propio desarrollo que van a incidir

en su motivación. Ese entorno de personas también creó un ambiente propicio que no es garantizable en el futuro: “...se va esta gente...”. Pero, pasar de un cargo a otro, ir en una carrera ascendente no es lo único destacable aquí. Se fue aquella gente pero ¿Qué dejan? Ella entiende el lugar que ocupa y desde el cual mira sus oportunidades de crecimiento y desarrollo futuro. “...había pasado a ser jefe de personal”. De esta declaración se puede sustraer la idea de que para el trabajador es sumamente importante la necesidad de autorrealización, pues indica que ha alcanzado potencializar más sus habilidades, conocimientos y destrezas en un plano y que puede ir a otro. Por supuesto, una autorrealización inacabada dado el devenir social-humano. **“...porque yo también soy muy autodidacta...yo hago de todo, creo que todo los días uno aprende algo nuevo. (Pasaje 4)**

Ahora bien, reconociendo la importancia de lo ya expresado, es de reconocer que resulta mucho más compleja la orientación motivacional de los trabajadores en el contexto del desarrollo organizacional. La experiencia de Verónica nos lleva a repensar lo manifestado por Lewis (2001:110) con respecto a la teoría “Dinámica De Campo”, al aclarar: “... la motivación depende más que de unos incentivos determinados, de una “situación total” (campo) y de las interrelaciones dinámicas entre las partes que la componen”.

De lo dicho por este autor, se desprende la idea de que un trabajador es motivado no sólo por alicientes económicos, sino que éstos son el complemento de cómo él percibe su entorno en función de su propio estado, es decir, el trabajador no responde únicamente a estímulos materiales, sino que él aprecia todo su espacio, involucrando en ello personalidad, necesidades, factores físicos y psicológicos que configuran los límites e interrelaciones de esa “situación total”. Esto requiere ser entendido y diferenciado con sus especificidades, en tanto el desarrollo

organizacional no puede abstraerse y homogenizar la realidad de vida laboral del trabajador; sin considerar cómo éste percibe su realidad desde su “campo.”

Acerca de este aspecto, Verónica apuntala, lo siguiente:

“Él decía... ...decirlo, pero no es nada fácil, ¿Por qué? Porque a pesar de aplicar el mismo proceso los resultados y los cambios iban a ser distintos, ¿ves? porque son otros trabajadores, son otras personalidades, porque era otra estructura ¿ves?... “(Pasaje N° 26). “...La cuestión...era más bien saber cuáles eran sus limitaciones y capacidades y así mejorar todas las áreas del hotel... (Pasaje N° 28).

De manera que, para comprender, como el sujeto se mueve en función a una meta de desarrollo organizacional, es necesario conocer su contexto, o como diría Lewis su “espacio vital” o “situación total” para lo cual es necesario tomar en consideración todos los factores personales y del ambiente que interactúan entre si en esa “Dinámica de Campo”.

En cierto modo esta motivación contextualizada en diferentes satisfacciones, Verónica la resume así:

“... a mi me pareció buenísimo, buenísimo, buenísimo, aprendí muchísimas cosas, y me permitieron hacer muchas cosas en el área de Recursos Humanos también... Se mejoró ese contrato colectivo...lo que tenían que pagarle a los trabajadores...hay pues, un clima un ambiente, un clima organizacional, muy bueno, trabajador....se siente...esa buena energía. (Pasaje N° 25)

5.7. La influencia de los valores y la personalidad en el contexto del desarrollo organizacional.

En la actualidad, está muy de moda que los empleados de las instituciones reciban cursos y talleres de relaciones interpersonales como parte del crecimiento laboral-profesional. Esto no ha sido gratuito y responde entre otras cosas a los conflictos y exigencias de mantener un clima laboral propicio para el trabajo. Sin embargo, el tema de los valores es inevitable e inseparable del desarrollo organizacional.

En la experiencia de Verónica, son fundamentales los valores para comprender las interrelaciones personales. El comportamiento de los trabajadores se ve condicionado por creencias y valores, como también, por las metas y estándares que tienen valor intrínseco para la organización.

“...Lamentablemente, con una señora, la propietaria, no se podía trabajar, porque esta Sra., era demasiado violenta...y porque yo siempre he tratado de llevarme bien con las personas, ... odio a las personas que son déspotas, que son prepotentes, que son engreídas, las detesto.” (Pasaje 15).

Desde su percepción, Verónica Mayz reconoce que lamentablemente las relaciones humanas son afectadas por actitudes, creencias y valores. Incluso, su experiencia de desarrollo organizacional demandó ciertos valores referidos al respeto, la integridad, la honestidad, la lealtad, la amistad, la confianza, entre otros. En contraste, Verónica denuncia prácticas malsanas contraproducentes en una organización. Relata esto con especial énfasis, poniendo de relieve que las organizaciones son realidades humanas con sus contradicciones, en donde se traman

relaciones y prácticas que merecen ser revisadas o reflexionadas desde una óptica ético-moral y social.

”“...personas que están a tu cargo para saber que puedes confiar en ellas, porque tienen que ser personas muy integras, honestas, leales, estrecha. No pueden ser chismosas, no pueden ser habladoras, no pueden ser de las personas que andan en compinche con todo el mundo,... (Pasaje 29)”

Desde su experiencia existen valores y antivalores que fortalecen o debilitan las relaciones entre el trabajador y los objetivos de la empresa. Pero según las organizaciones respondan a esta realidad, resistiendo o educando sobre estos aspectos (expectativas, intereses, deseos y necesidades del personal) tal respuesta adquiere también valor positivo si se traduce en compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia con la organización. Lo contrario sería que la organización sea pasiva y débil a los antivalores cuando no fomenta la reflexión ético-social. La organización se traduce así en valor.

Es allí, donde el Desarrollo Organizacional juega un papel importante ya que, como dicen algunos teóricos, es una “herramienta” que pretende modificar el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización, a fin de hacerla más fructífera en el desarrollo del ser humano, a la vez que va generando en ellos un estado de satisfacción que les hace más comprometidos con los objetivos de empresa. Esa “herramienta”, es educativa, porque implica generar formas de enseñanza-aprendizaje a través de la reflexión, la participación y el ejemplo, incidiendo en el ser-hacer. (Para Verónica es un “Proceso”)

En palabras de la protagonista de nuestra historia, todo esto de los valores se prueba cotidianamente en el trato con el personal y entre el personal: **“... me gusta, es ese, precisamente el trato con la gente, y**

es enseñarle a hacer y a mejorar y a ser cada día mejores...”. “...yo hago de todo... ...yo hago de todo, creo que todo los días uno aprende algo nuevo” (Pasaje 9). Al referirse al trato relacional y humano, no se reduce a un problema individual.

De allí, se desprende la idea, de que es necesario impulsar a los trabajadores a reflexionar sobre sus conductas, creencias, filosofía de vida, aún la percepción de si mismo y de su entorno laboral, a fin de potencializar y dinamizar sus habilidades y destrezas, aportándoles un mayor crecimiento profesional e individual que vaya en correspondencia con las necesidades personales, sociales y ecovitales de la empresa. Incluso, es indispensable cambiar actitudes que faciliten ir ajustando las transiciones y tensiones que pudieran darse entre el contexto personal y el laboral.

Implica además tolerancia. Verónica percibe en si misma la necesidad de ir transformándose y modificar actitudes que facilitaron su crecimiento profesional **“...A mi no me gusta que me estén diciendo qué tengo que hacer o qué no tengo que hacer, ni que me estén pidiendo explicación ¡no!, y eso he tenido que manejarlo mucho, porque al principio me causaba problemas...“Por eso era una las razones, por las que yo quería salir de mi casa, porque mi mamá es muy dominante...” (Pasaje 8).**

Somos productos de los sistemas de valores, creencias y normas que nos fueron inculcando en la familia, la escuela, la sociedad y más. Mucho de esos valores se van transformando en estilo de vida, en principios, en normas conductuales, esquemas mentales cotidianos. Muchas de las experiencias, valores y antivalores de la historia-vida inciden en nuestro entorno laboral, ese es el caso de Verónica quien habla de su

personalidad, trasladando parte de sus vivencias familiares a su entorno laboral, así lo recuerda y vincula.

Por tanto, muchas personas que forman parte del devenir de una empresa, han transitado en ella con una práctica de valores, han dado y recibido ejemplo que devienen a su vez en la cultura y especificidad de vida que caracteriza a una organización. Por tal razón, para dar cuenta de esa cultura hay que conocer cómo se piensan, sienten y se viven los valores. Cómo son vividos esos “deseables” que los trabajadores dan importancia. El desarrollo organizacional exige interrogarse por la oportunidad de intervenir en función de propiciar la formación en valores, que hagan de cada trabajador una persona más satisfecha por su integridad y por la coherencia entre lo que dice y hace.

Las implicaciones de esto último, se traducen en la necesidad de entender que una organización, es antes que nada, un ámbito social-cultural, un entorno de relaciones humanas, de personalidades y valores que, en tanto se aprenden, condicionan un clima propicio de convivencia y trabajo. Lo relacional y organizacional como un todo que produce el crecimiento.

“...porque en la medida, en que cada uno crezcamos como persona, obviamente la empresa donde tú estas, si la sientes como tuya realmente, también va a crecer, porque lo mejor de ti lo vas aportar al trabajo, si amas lo que estás haciendo, si te gusta lo que estas haciendo.” (Pasaje 21)

Verónica lo apalabra en “que cada uno crezcamos como persona”. Las empresas no pueden reducirse a un ente económico o mercantil, pues el ser humano es un ser social y es el elemento vital para el excelente funcionamiento de las organizaciones. Las crisis económicas son responsabilidades humanas. Dependiendo de comportamientos, habilidades, destrezas, conocimientos y valores, las empresas pueden

estar en condiciones de alcanzar un nivel óptimo de productividad y crecimiento en la calidad del servicio que prestan. Pero, es necesario que este aspecto vaya evolucionando a partir de la reflexión ética de los cambios históricos que exige el ambiente social. En el relato de Verónica, desde el punto de vista de la administración de personal, implicaba afectar de manera positiva al mismo, propiciando con la práctica un sistema de valores, normas y creencias pertinentes para los fines económicos y ético-sociales de la organización.

Es así, como el Desarrollo Organizacional debe hacer frente a los antivalores o valores negativos, como la irresponsabilidad, impuntualidad, deshonestidad, la contienda, la falta de respeto, la falta de compañerismo, el odio, entre otros, ya que éstos inciden de manera negativa en las organizaciones. Estas prácticas cambian la percepción del personal en cuanto a la empresa. Despintan o diluyen la imagen positiva que se pudiera tener de la empresa y en consecuencia crean un clima desagradable de intolerancia e impunidad que se aleja de todo interés ético-social de excelencia y servicio.

5.8. La selección de personal y el desarrollo organizacional.

Para Verónica Maíz el proceso de Desarrollo Organización tuvo una fase de selección de personal. Fue de vital importancia puesto que para las organizaciones contar con el personal más apto y acoplado a las necesidades emergentes en la empresa es algo crucial para atender pertinentemente a los cambios apremiantes. Así lo describe en el siguiente pasaje:

“...Pero, bueno, nos fueron entrevistando a cada uno de los jefes. En ese momento no retiraron a nadie. Nos entrevistaron a cada uno para conocernos y bueno, que cada quien,

hiciera su trabajo, ya después ellos fueron viendo y quedándose con los que les parecía que les podía resultar y con los que no, bueno, poco a poco los fueron cambiando...”. (Pasaje 20) “...Obviamente al principio nos dejaron a todos y después ¡claro! con el desempeño de cada uno, y dependiendo cómo se desarrollaba cada uno, entonces fueron moviendo a las personas ¿ves?.. ¡La metodología! ... ¡La transición! (Pasaje 27)

En estos pasajes Verónica destaca aspectos investigativos de una metodología en la selección del personal y el papel preponderante del desempeño alcanzado por el personal dentro la empresa. Para ella, un aspecto significativo en la selección de personal son los méritos de desempeño de las personas en relación al cargo o los cargos que han ocupado. Asimismo, subraya el valor de la información brindada por el análisis en el sitio de trabajo, debido a que proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requeridos para cada puesto; permitiendo, de esta manera conducir el proceso de selección en forma pertinente y con criterios los más objetivos posibles.

Para Verónica, se trata no sólo de calificar sino de cualificar entre un grupo de personas al candidato más competente en términos de sus potencialidades para desempeñar un cargo. Por ende, debe apoyarse en técnicas e instrumentos de selección que aporten la mayor comprensión y precisión al momento de seleccionar el personal.

Verónica nos demuestra que la entrevista es, según su experiencia, la técnica que más se aplica en la selección de personal, por lo cual debe ser dirigida procurando indagar en aspectos claves, un registro de información verbal, con preguntas pertinentes, precisas, tocando variados aspectos personales, profesionales y laborales, dando apertura también al entrevistado de expresar su devenir laboral: “...**entrevistas cada una**

muy puntuales, ¿Qué haces? ¿Desde cuándo estás aquí? ¿Cuál es tu profesión? ¿Qué estudios tienes?... ¿Cuál ha sido tu trayectoria en estos años? (Pasaje 27). En este proceso, resalta la importancia de planificar investigando, tomando en cuenta la valoración de las capacidades de los posibles candidatos, como preparación académica, la trayectoria laboral, desempeño laboral, entre otros. Ella misma había vivido lo que significa ser entrevistada en diferentes experiencias laborales.

Sin embargo, en algunas empresas, suelen hacer selecciones fundadas en simples simpatías o antipatías y no en el mérito, ni en las habilidades y destrezas de los candidatos, ni en el perfil del cargo. Cuando no se realiza adecuadamente la selección de los postulantes, se puede frenar el ingreso a la organización de candidatos que cumplan con las competencias pertinentes y el potencial adecuado para el puesto de trabajo o bien franquear el ingreso de un personal sin las capacidades y/o habilidades fundamentales para desarrollar funciones concretas inherentes a un cargo. Verónica hablaba de su capacidad de aprender, de crecer, de su gusto por la lectura, de su carácter autodidacta, de su vocación por las personas, del trato humano, de su capacidad de adaptación, su afectividad y emoción, su manera de encarar los conflictos, del gusto por los desafíos y retos, su sentido de oportunidad e iniciativa, su visión colectiva identificada con los trabajadores. Todo esto constituye su experiencia de autoformación desde la cual va ella va construyendo su propio estilo profesional y su condición gerencial.

En su experiencia de vida, Verónica rechaza fehacientemente el hecho de que los puestos o vacantes dentro de las empresas sean asignados por padrinaje y no por habilidades, destrezas, conocimientos, entre otras cosas, es decir, por méritos que vayan acorde con las especificaciones

del cargo. Así lo señala en el siguiente comentario, en el cual denuncia “demasiada política”.

“Porque demasiadas políticas. La fulana meritocracia, que eso no existía. Lo que existía era el padrinaje, nada más. Si tú tenías palanca y tenías un padrino dentro de la industria, entrabas seguro, pero, si no tenías a nadie que te conociera, olvídate que te dejaban de un lado. Me fui a muchas entrevistas. Presenté pruebas, quedaba de segundo, tercer lugar, nunca llegué conseguir que me contrataran... Sí me decepcioné, la verdad que me decepcioné.” (Pasaje 6)

Sus palabras dan clara evidencian de la existencia prácticas poco transparentes y carentes de todo respeto profesional a la hora de realizar el proceso de selección de personal. Es también una cultura que imposibilita el necesario acceso a las organizaciones de candidatos potencialmente competentes, debido a que las mismas se encuentran viciadas por políticas centradas en el nepotismo, reflejando los sesgos y manipulaciones en estos espacios de poder.

Verónica Mayz, denuncia también la existencia de políticas empresariales enteramente dañinas que entorpecen la integración a las organizaciones de personal altamente calificado para los cargos o vacantes. Manifiesta además la impotencia que sentía ante tales prácticas instituidas, por lo cual, rechaza estas políticas, acentuando la importancia de encaminar este proceso reconstruyendo el sentido formativo-cualitativo en la selección y el análisis de las calificaciones de los postulantes, sin rigidez, pero con rigor en la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, en la verificación de las condiciones actitudinales, de personalidad, entre otras.

En las experiencias posteriores de Verónica cobra significado, para si, el hecho de ejecutar un programa de desarrollo organizacional, entendido este como un proceso donde lo investigativo forma parte articulado a

ciertos valores de excelencia, justicia y respeto profesional. Por consiguiente, ya como cultura organizacional es indispensable revisar las políticas de selección del recurso humano, en una forma justa y transparente de tal manera que le otorgue al proceso de selección mayor confianza y pertinencia con la realidad. Verónica decía además que se trataba de lograr la mejor apreciación posible, para lo cual no existe objetividad absoluta ni neutralidad: **“...con los que les parecía que les podía resultar y con los que no, bueno, poco a poco los fueron cambiando. Pero, bueno, yo me quedé” (Pasaje 20)**

5.9. El tono del aprendizaje en el desarrollo organizacional

“para aplicar un programa de Desarrollo Organizacional con la intención de cambiar la cultura, nuestras relaciones personales, la atención con el público, sabes, lo que teníamos de las cadenas hoteleras pasadas y así como muchas otras cosas de estructura, modificaron la estructura, hicieron nuevas torres y también hubo movimiento de personal. (Pasaje 21)

Se reitera aquí la concepción de que el desarrollo organizacional es una gran estrategia de aprendizaje que busca “cambiar una cultura”. Una cultura, en la cual, la empresa percibe que no produce resultados satisfactorios, por lo que habría que incidir en las creencias, actitudes, valores, costumbres y estructuras de las organizaciones. Habría que incidir en los propios significados que los actores le dan a la organización y al cambio. Ya nos referimos a esto cuando comentamos el sentido del cambio y el problema de la direccionalidad. Es algo que no se logra con decretos y programas, porque como bien lo hemos visto en la experiencia de Verónica, se vincula a un trasfondo de prácticas referidas al modo de ser-hacer de la gente. Implica llegar a un “tono de aprendizaje”, una sensibilidad que armonice las interrelaciones presentes, que sintonice con

las variadas voces, sin pretender aplanar las diferencias a fuerza de imposiciones.

Pero además, esto requiere tiempo en tanto pueden darse choques culturales, entrecruzamientos, distanciamientos y confluencias para fermentar una nueva cultura organizacional, la cual a su vez es inseparable de un historia cuyos referentes condicionan las opciones posibles. Por ejemplo, el referente tecnológico en boga, presiona hoy hacia la necesidad local y global de adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y al vertiginoso ritmo de los propios cambios, desafiando éstos las constantes transformaciones y renovaciones en las organizaciones. En consecuencia, el cambio cultural de fondo es multidimensional y complejo; un cambio que se va construyendo sobre la base de compartir visiones de mundo, nuevos conocimientos, valores y estructuras.

Verónica va tocando la intencionalidad del desarrollo organizacional en aspectos como: relaciones interpersonales, la atención al público, la revisión del pasado de las cadenas hoteleras y el aspecto estructural. Este último tuvo especial interés en su experiencia, entendiendo que las estructuras configuran modos de funcionamiento que pueden limitar o liberar las potencialidades de la organización. Cuando se percibe una limitante u obstáculo estructural, se está visualizando al mismo tiempo, la necesidad de un cambio trascendente en las interrelaciones de los elementos tangibles e intangibles que hacen posible a la organización. “... **modificaron la estructura, hicieron nuevas torres y también hubo movimiento de personal. (Pasaje 21).** Esto mismo requiere readaptación y creatividad.

Al respecto, Verónica nos dice: “...**tengo mucha facilidad para adaptarme a los cambios, y soy de las personas que piensa que**

todos los días se está aprendiendo algo nuevo...’’ (Pasaje 25) En este comentario Verónica asocia los cambios con la necesidad de adquirir nuevos aprendizajes, subrayando de alguna forma un aspecto primordial del Desarrollo Organizacional como lo es el de motivar un aprendizaje adaptativo. La adaptación del personal a la realidad en donde se encuentra inmersa y de donde deben partir para generar los cambios, además, en ese trayecto de experiencias, deben emerger las herramientas de aprendizajes que proporcionen estrategias para producir innovaciones. En consecuencia, esto se vincula al “aprender a aprender”, como también, desaprender y re-aprender. Razón por la cual los integrantes de la organización deben hacer del proceso una experiencia educativa y formativa que predisponga de otra manera las actitudes y capacidades de los trabajadores. Asumir que están llamados a crecer. Así lo describe Verónica cuando expone:

’’...uno tiene que crecer día a día, las cosas van cambiando. El sistema es muy dinámico, o te adaptas y te metes en la corriente o te ahogas, te quedas atrás, a mi me pareció buenísimo,...aprendí muchísimas cosas, y me permitieron hacer muchas cosas en el área de Recursos Humanos también.’’ (Pasaje 25)

Verónica siente en lo aprendido un impulso vital que le permitió el entrenamiento indispensable para sus experiencias con sus colegas trabajadores. La perspectiva educativa del proceso le permitió reajustar sus nuevos aprendizajes a los retos venideros en el área de recursos humanos, a pesar de sus limitaciones y desconocimientos en el área. En este contexto, la formación académica recibida hizo sus aportes respectivos en su nueva faceta en el Departamento de Recursos Humano. Lo podemos precisar claramente cuando Verónica dice: **“¿Qué si me ha servido la Ingeniería? Sí, por el pensamiento metódico, el pensamiento planificado, el organizar, el estructurar’’ (Pasaje 10).** Una

elocuente declaración que hace de los saberes un diálogo en otros contextos, además de enfatizar un modo de pensar y de generar pensamiento y conocimiento. Los verbos “organizar” y “estructurar” parecen cargados de un sentido ingenieril que tiene que ver con la imaginación, la creatividad y la lógica. De aquí se desprende el hecho, de asociar conocimientos e implementarlos en áreas distintas porque básicamente su formación se nutre de todos esos saberes que al mismo tiempo la mantienen en constante aprendizaje.

El pensamiento metódico es destacado por ella como necesario en el proceso administrativo del personal. Todo gerente debe tener capacidad para planificar, organizar y estructurar, ya que debe tener sentido crítico-creativo respecto de los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Debe diseñar y proyectar la estructura de la organización en el futuro, incluyendo el análisis de puestos proyectados y el estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas. En fin, variados aprendizajes, tal como dice Verónica: “...**aprendí muchísimas cosas, y me permitieron hacer muchas cosas...**” Sin embargo, retomando en su historia el énfasis humano, Verónica se confiesa y asume tal cual es, con sus reservas y miedos, con sus vacilaciones ante el desafío de aprendizaje que implica tener oportunidades de crecer, de reconocer los riesgos implicados. Al respecto, relata:

“bueno, yo te voy a dar la oportunidad de que estés en estos dos hoteles. El manejo de personal aquí se hace diferente, yo quiero que tú vayas preparándote, y vayas aprendiendo, para ver si en un futuro, te puedas cambiar a Playa el Agua, [retomando su tono voz y su personalidad, dice] A mi me dio terror, porque yo soy “terapeuta”, me dio miedo, porque me dije... ¿yo estaré preparada para esto o a lo mejor me estrello?.” (Pasaje 17)

De igual forma, Verónica señala que desde el punto de vista de los directivos del personal es de carácter estratégico, impulsar al recurso humano a la adquisición de nuevos aprendizajes a fin de proyectarse para futuros cargos. Además deja entrever que los cambios, así sean para una planificación futura crea necesariamente incertidumbre. El futuro es incierto, pero se pueden prever sus rasgos y tendencias, lo cual, se puede traducir para el personal como un desafío para su desarrollo profesional, en el aprendizaje permanente y en una carrera de ascenso dentro de la empresa. Esta fue la trayectoria de Verónica.

Cabe señalar que hoy en día, las organizaciones se encuentran seriamente preocupadas por el futuro, ya que el mercado exige un alto nivel de competitividad, por lo cual es menester exigir dentro de las empresas un personal con alto nivel de profesionalismo, capacitado para adaptarse a los cambios y entendidos en la visión, misión y compromiso que asumen con ella. En consecuencia, se debe asegurar una planta de trabajadores calificados, con disposición al aprendizaje, para planear creativamente las políticas de desarrollo en la organización.

5.10 El conocimiento empírico y formal en el desarrollo organizacional

**“pero, que me iba a imaginar yo, que 30 años atrás, que iba terminar trabajando en recursos humanos, en donde aplico mucho psicología, así sea autodidacta... ...¿qué sé yo? espontánea.... ...y que iba a terminar trabajando en hoteles. Entonces, yo digo: uno como que esta predestinado a algo y la vida como que te confabula para que uno termine en... allí”.
(Pasaje 9).**

En este pasaje se sigue esa tónica anterior de los desafíos futuros que no eran vislumbrados en el pasado. Pero, es de notar que lo que mueve a

esta mujer a encarar esas tareas complejas es la autovaloración de su propia experiencia. Hay allí un empuje, además de las características de liderazgo en su personalidad construidas por variados aprendizajes en su historia de vida. En Verónica, hay que admitir que gran parte de su formación y desarrollo como gerente de Recursos humanos se debe a un conocimiento empírico vivencial. No viene exclusivamente de una formación académica, pero sí de ese “aprender a aprender”, de ese conjunto de experiencias y saberes que fue adquiriendo a través de un tiempo que hunde raíces en aquellas tareas de contabilidad que aprendió con su padre.

Asimismo destaca la importancia de la formación autodidacta, haciéndose responsable su propio aprendizaje para validar esa formación con el éxito y los resultados obtenidos en su desempeño. De algún modo se descubre una tendencia vocacional que unifica sus gustos en diferentes direcciones, implícita ya en sus gustos juveniles, en carreras que guardaban cierta afinidad con esa vocación: “...Yo estudié ingeniería por una de las razones: una porque me gustaba la química, siempre me gustó la industria petrolera y porque las carreras de moda eran esas tres, pero también, me llamaba la atención la psicología, me llamaba la atención el turismo” (Pasaje 9). Digamos que todos estos elementos y disposiciones subjetivas logran articularse y fecundarse en el complejo trabajo hotelero.

Lo vivido por Verónica, conlleva a destacar que el ser humano lleva consigo un conocimiento empírico (que tiene carácter educacional-experiencial) producto de experiencias que generan un cúmulo de saberes y de cultura, y que al encontrar un espacio-tiempo propicio, unas condiciones concretas, entonces es capaz de potenciarse y desarrollarse. De allí la importancia que le daba ella a las entrevistas como formas de indagación de la trayectoria y experiencia de los trabajadores. Por lo

demás, está también ese constante autodescubrimiento, esa toma de conciencia que las experiencias permiten.

“Me hubiera puesto estudiar educación, porque realmente, de lo que yo me he dado cuenta, que me gusta, es ese, precisamente el trato con la gente, y es enseñarle hacer y a mejorar y a ser cada día mejores...” (Pasaje 9)

Aquí, Verónica redescubre la importancia vital de lo educativo en un proceso de desarrollo organizacional, esta vez situado en el verdadero epicentro que hace posible generar cambios en los seres humanos. El querer enseñar como parte intrínseca de sí misma, su deseo de incidir en la formación de la conducta de las personas, en creer que pueden aprender aplicando sus conocimientos, son sus puntos de partida.

“Pero yo parto del principio, que hay que darle la oportunidad a todo el mundo, tratar de encaminar, porque hay gente que se encamina y que no se encamina,... Del que se puede sacar algo mejor hay que tratar de hacerlo.” (Pasaje 20)

El desarrollo organizacional en definitiva es una estrategia formativa y educativa. Una gran estrategia de aprendizaje que se sostiene en los valores personales, en los saberes que aportan los miembros de la organización, en las oportunidades y necesidades que tiene la gente de aprender. He allí el desarrollo.

5.11. Factores que condicionan el desarrollo organizacional: algunos aspectos propositivos en la experiencia de Verónica.

Seguidamente, queremos precisar algunos aspectos que tienen carácter proposicional para concebir y llevar a cabo el desarrollo

organizacional de una institución o empresa. No se trata de forzar la historia de vida de Verónica para establecer unas prescripciones o una receta. Todo esto, como hemos visto hasta ahora, implica un proceso complejo, con condicionantes humanas, sociales, económicas, psicológicas, políticas, entre otras.

Haremos relevante algunos aspectos propositivos, dado el interés de la investigación en revalorizar los elementos surgidos de la historia de Verónica que permitan abrir una reflexión en torno a las posibilidades de enriquecer las perspectivas teóricas del desarrollo organizacional en la actualidad.

5.11.1. Las condiciones ambientales de la organización: hacia un clima de trabajo propicio.

Desde la óptica de Verónica en las organizaciones se establece un ambiente o clima organizacional que energiza las acciones personal **“...Había, hay pues, un clima un ambiente, un clima organizacional, muy bueno, muy agradable un trabajador sentía...se siente...esa buena vibra, esa, esa buena energía...” (Pasaje 25)** o, al contrario, un ambiente que pudiera desmotivar hacia el logro de los objetivos organizacionales y empresariales.

En ocasiones las organizaciones crean un ambiente que paradójicamente aleja al trabajador de los objetivos de la empresa. Ese ambiente genera insatisfacción expresada en las necesidades que la empresa debe cubrir, tales como un sueldo acorde con la labor, pago del cómputo de las horas extras y días feriados, retraso en el pago de salario y bono de alimentación, o aquellos que afecten la situación económica del trabajador. Ese ambiente depende de contar o no con las herramientas necesarias para cumplir las labores cotidianas. Asimismo, un volumen de

trabajo muy superior al de la capacidad y los derechos del personal a cargo, una inadecuada condición de higiene y seguridad en el entorno laboral, el trato inadecuado e irrespetuoso dado por los jefes inmediatos a los trabajadores, entre otros, son situaciones que desmejoran el ambiente del trabajador.

Verónica hace un resumen en el siguiente pasaje:

“...Entonces yo les explicaba que había mucha insatisfacción en el personal, porque están trabajando sobretiempos y muchas veces se les decía a última hora, sin consultárselos y que el esfuerzo de ellos, no era compensado por la empresa, ... la comida no era muy buena para ellos, los uniformes estaban algo deteriorados, se sentían cansados porque estaban amanecidos...y aparte de eso los jefes de los otros departamentos, no pasaban a tiempo las horas extras trabajadas, ni de los días feriados... como es obvio desmotiva al personal, claro, eso se le reconsideraba ya en la próxima quincena ... pero no es la idea ¡ves! Y cosas así...” (Pasaje 28)

El éxito de [una empresa](#) depende de la manera como sus trabajadores perciben el [clima](#) organizacional de la misma. Hay que tener en cuenta que el clima organizacional es la [percepción](#) de un [grupo](#) de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto [laboral](#) y con su ambiente.

La consideración de si el ambiente es positivo o negativo por parte de los integrantes de la empresa depende de las percepciones (dinámica de campo) que realicen los miembros de la misma. Estos suelen valorarlo como adecuado, cálido o positivo, en tanto permite y ofrece posibilidades para el [desarrollo](#) del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e [integración](#) entre sus actividades, en la organización y las necesidades profesionales. El clima organizacional es percibido como

negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades y demandas profesionales, la [estructura](#) organizativa con sus objetivos, y las practicas cotidianas de relación laboral y motivación interpersonal.

5.11.2. Seguridad social integral.

La teoría de Maslow estudiada por Eduardo Soto (2001:116) destacaba la necesidad de seguridad, que según aquel autor viene dado por los **“deseos de protección, estabilidad y la usencia de aflicciones, amenazas y enfermedades...”** Los tiempos que vivimos de incertidumbres laborales, de fuertes amenazas a la seguridad personal, a la estabilidad familiar y a la integridad, ponen de manifiesto un discurso que enfatiza la concepción de una seguridad social integral que pasa por las leyes pero que se remite además a las prácticas de trabajo profesional en una organización y el respeto a sus derechos humanos. Asimismo, Verónica asevera *que* **“muchos trabajadores expresan sus necesidades de seguridad con el deseo de poseer un trabajo estable en el cual se les brinde prestaciones médicas, ante el desempleo y el retiro...”**

Ya en Verónica se percibe esta preocupación, desde el principio, en su historia, como aprendizaje en el trabajo con su padre. Recordemos: █

“en el año 64 me puse a trabajar con él, como una auxiliar contable. Me pagaba un sueldo, ahorita no me acuerdo cuánto. Pero era una tontería, pero, por no estar, sin hacer nada, ya yo lo ayudaba en la casa, con los trabajos de contabilidad, a pasarles los libros y todas esas cosas. Entonces dijo: [imitando al papá y hablando muy pausado, pero en el recuerdo]... “Para estar en la casa, te vas a la oficina, te pago un sueldo, te inscribo en el seguro social,

para que empieces a cotizar (entre risas)” y bueno, la ayudo, ¿no?,” (Pasaje 7)

Por otro lado, desde la percepción de Verónica, la seguridad va ligada a sensación de que la empresa como tal ofrezca a los trabajadores la seguridad de ser una organización estable y con miras a crecer, así como garantizar beneficios de seguridad social. **“...eso nos daba mucho más seguridad por eso, porque sentíamos de que se iba a invertir, de que el hotel iba a crecer,... eso obviamente nos iba a llevar a nosotros a crecer también en el hotel...” (Pasaje 27).** Por supuesto, esa seguridad no está dada, se va construyendo entre las partes.

Para el personal que labora en esta organización hotelera los planes de crecimiento, sus proyecciones, la capacidad de inversión y expansión, se traducían en estabilidad, porque hace sustentable en el tiempo las oportunidades de desarrollo organizacional. Además subjetivamente se construye una imagen positiva de la organización, su permanencia en el mercado y por ende la estabilidad y crecimiento profesional que el trabajador percibe para sentirse seguro.

5.11.3. Las sobrecargas y sus implicaciones vitales en la salud personal y organizacional.

Según Pulido (1997:298), “... la salud no es solo la ausencia de enfermedad, sino el completo estado de bienestar Psíquico, biológico, físico, social y ambiental.”

En contraste lo refleja Verónica, cuando relataba a propósito de los conflictos: **“Comienzan los conflictos a lo que se refiere a personal... entonces era complicado,...era una situación...demasiado estresante para mi... fue tan estresante que hasta mi salud se afectó. ...yo vivía enferma, vivía con dolores de cabeza...” (Pasaje 29).** De su

experiencia de vida podríamos afirmar que hay situaciones a nivel de las empresas que pueden sobrecargar y afectar sensiblemente la salud de los trabajadores incidiendo drásticamente en la salud organizacional.

La sobrecarga de trabajo genera estrés laboral y otras patologías, las cuales pueden iniciarse paulatinamente hasta agudizarse con el tiempo. Verónica refiere su experiencia en el siguiente comentario: **“...él decidió en ese momento. A mi no me quedó de otra (entre risas), sino encargarme de los dos hoteles...Y en ese plan que era provisional estuve un año y ya me estaba volviendo totalmente loca...” (Pasaje 26)** Irónicamente, así se deslizaba de la risa a la locura.

El desarrollo organizacional es inseparable de este factor. En resumen, podríamos concebir la salud con un estado de bienestar biopsicosocial necesario para el individuo, ya que la misma constituye una condición indispensable para desarrollar sus capacidades y potencialidades. Pero además, la organización debe contribuir a mantener una buena salud. Hay que evitar las sobrecargas del estrés laboral. Hay que tener estrategias concretas en ese sentido. El deterioro de la salud de los trabajadores se traduce en el deterioro de sus potencialidades para desarrollar y trabajar en pro de los objetivos organizacionales.

5.11.4. El factor salario: la tensión costo-beneficio y sus incentivos.

Uno de los incentivos laborales más importantes para el recurso humano es el salario. Una remuneración justa y acorde a sus responsabilidades y actividades resulta en la satisfacción del personal y en un impulso que concibe excelentes resultados en el aspecto laboral haciendo del personal un recurso más productivo, más comprometido y motivado hacia el logro de los objetivos organizacionales, de lo contrario se obtendrá un personal insatisfecho y poco comprometido. Claro está,

este enfoque del salario no necesariamente confluye con los intereses y expectativas de los propietarios y directivos de una empresa. Es allí donde se pone a prueba una visión amplia del desarrollo organizacional que no esconda las luchas de poder, las formas encubiertas de exclusión e imposición. Así también, del otro lado, hay que considerar la estabilidad de la propia empresa u organización, la cual estaría en riesgo cuando se reconoce serias limitaciones, produciendo mayoritariamente para el pago de una nómina y descuidando otros planes y desarrollos. El miedo a los despidos, al desempleo, a la reducción de personal estaría latente. Por tanto, se requiere de incentivos al esfuerzo grupal más que individual para avanzar en la productividad. Verónica refiere su experiencia en este aspecto:

“...pero a nivel de personal había mucho descontento... “(Pasaje 30). “...había que invertir mayor cantidad de dinero en la gente para poder hacer que el nivel de crecimiento personal aumentara...Pero, mientras ellos no tomaran esa decisión, de hacerlo así, lo que nos venía era en picada toda la plantilla de personal...” (Pasaje) “...a mediados del 2006... llega otro Gerente General y bueno, se dan cambios justamente por el entorno, el aumento del salario y cosas así” (Pasaje 30)

En el fondo de estos cambios y tensiones, está la confianza en la capacidad de la organización para generar crecimiento y desarrollo. La confianza en la gente. Toda inversión es un riesgo. Lo que cambia es el modo de asumirlo dependiendo de las formas de seguridad jurídica o laboral que provee el entorno.

5.11.5. La promoción y la autorrealización

“...bueno, yo te voy a dar la oportunidad... yo quiero que tú vayas preparándote, y vayas aprendiendo, para ver si en un futuro, te puedes cambiar a Playa el Agua...” (Pasaje 17)

Con este episodio, Verónica revela el anhelo que sentía de ocupar otras instancias y desarrollar otras experiencias y actividades a nivel laboral que le permitieran desarrollarse a sí misma y enfrentar nuevos retos, **“¿Tú quieres ser la Gerente de Recursos Humanos del Hotel Playa el Agua?” y yo le dije: sí, porque ya estaba aburrida de los otros dos.... (Pasaje 17).** Más allá de los ánimos y emociones que despierta la rutina, este pasaje destaca las oportunidades de autorrealización. La pregunta del jefe indaga por el querer. No pregunta ¿tú puedes?, tal vez reconociendo las características de Verónica, su temperamento. En la respuesta afirmativa de Verónica está su promoción. Muchos trabajadores esperan oportunidades para ser promovidos lo que exige un reconocimiento de su desempeño laboral.

En términos de desarrollo organizacional implica una reafirmación oportuna de parte de la organización sobre el potencial y méritos que tienen los trabajadores para afrontar nuevos cargos en momentos claves. Destaca, además, cuán significativo es para el personal sentirse realizado desde el punto de vista profesional, puesto que esto lo impulsa a querer asimilar nuevas responsabilidades y retos.

De allí pues, que podamos afirmar, que la promoción y la autorrealización son factores que sostienen la orientación del trabajador hacia la consecución de determinados objetivos de índole personal-laboral. Además se define su actitud ante los retos laborales, su comprensión y su disposición a seguir actuando en determinado sentido, a pesar de la presencia de contingencias que dificulten esas líneas de acción.

5.11.6. El reconocimiento laboral y profesional

Este factor está íntimamente vinculado al factor anterior. El ser humano necesita de refuerzos sociales, de ser reconocidos en la labor que a diario realizan. Hay por supuesto en esto concepciones diversas. Se cuestiona rápidamente el mal desempeño, pero cuando hay muestras concretas de calidad y excelencia, a menudo se considera como un deber que no requiere reconocimiento más que la satisfacción del deber cumplido. Pero la experiencia de Verónica nos dice que en general los trabajadores buscan oportunidades de realizarse en el plano laboral-profesional.

La necesidad de ser reconocidos se debe encontrar con una respuesta de la organización que esté atenta al desempeño y motive al trabajo. En esa confluencia deja de ser simple pretensión para vincularse con una estrategia de desarrollo profesional, una estrategia de la organización para potenciar así capacidades y actitudes para el trabajo, agregando mayor valor a la organización como un todo.

**“... y que el esfuerzo de ellos, no era compensado por la empresa, por muchas razones:...”... “...Puedes tener una estructura muy bonita, pero si no tienes el principal recurso que es el Recursos Humano, no lo tienes contento, la empresa no va a funcionar, no sale a flote pues...”
(Pasaje 30)**

En estos pasajes, Verónica destaca esa importancia que reviste el personal en la organización, haciendo énfasis en que el buen funcionamiento de la empresa depende mayormente de contar con un personal motivado hacia el logro de los objetivos organizacionales. Un primer reconocimiento laboral y profesional puede evidenciarse en una entrevista de empleo o currículum personal, pero luego hay que avanzar

hacia otras formas de reconocimiento, diseñando estrategias pertinentes y oportunas que favorezcan el deseo por la búsqueda del conocimiento, el mejoramiento de las habilidades, la capacitación y las destrezas que impliquen superación y crecimiento integral dentro de la organización.

5.11.7. El estilo de liderazgo y la participación

Davis y Newstrom (1991:31) conciben el liderazgo como “el Proceso de motivar, ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos”. Es una concepción sencilla que pone el énfasis en el hacer y en la acción. Verónica parece reafirmar este concepto al expresar:

“... Yo me voy más por la línea del líder que se involucra, de que hacemos, vamos... consultamos y llegamos a un acuerdo. Y todo el mundo está de acuerdo y sabemos a dónde vamos todos ¿verdad? y vamos a trabajar todos incluyéndome en función de cumplir ese objetivo, ¿verdad? ...” (Pasaje 29)

En esta concepción Verónica nos muestra que el trabajador también reconoce o distingue la existencia de diferentes estilos de liderazgo ejercidos por los jefes en las organizaciones. Algunos trabajadores pueden ser mayormente motivados por algunos de ellos. “*yo me voy por el líder que se involucra...*” destacando así la importancia de la participación de la cual el líder es parte activa. Un líder que consulta para precisar acuerdos. En su experiencia, reivindica el estilo democrático y participativo como ejemplar para la prosecución de los objetivos de la empresa. Sin embargo, reconoce que este tipo de liderazgo, en la práctica, no es sencillo de socioconstruir e involucrarse. En la organización se imponía otro “estilo de mando”, un tipo de liderazgo dominante que se hace respetar a fuerza de autoritarismos y obediencia. Aunque se produzcan resultados producto del miedo de los trabajadores

al despido o a medidas disciplinarias, no es posible asumir un desarrollo organizacional en esos términos. Los trabajadores obedecen para evitarse conflictos. Así lo expresaba ella en el siguiente pasaje:

“...el estilo de mando de él es del jefe tradicional, el de que pega cuatro gritos y tú tienes que obedecer, porque yo soy el jefe. Yo no trabajo así” ... (Pasaje 29)

Verónica resiste a esto: *“yo no trabajo así”*. Para ella la participación juega un papel fundamental, ya que ante cualquier tipo de intervención, se requiere de la cooperación del personal, de su apoyo y consulta, motivando la voluntad y la responsabilidad. Incluso, para el desarrollo organizacional la participación del personal es valiosa en la toma de ciertas decisiones para el alcance de objetivos empresariales.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996:514) entienden el liderazgo como *“el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo”*. Es obvio que el estilo de liderazgo repercute en el progreso-proceso de los programas de Desarrollo Organizacional, más aún cuando tal proceso se hace depender exclusivamente de figuras directivas de turno que imponen su estilo sin reflexionar sobre el mismo. Así lo expresa: **“...Pero eso también pasó porque todo dependía del estilo del Gerente que estaba de turno, ¿ves?...” (Pasaje 28).**

A través de la historia de vida de Verónica Mayz se puede observar cómo el Progreso del Programa de Desarrollo Organizacional se ve afectado por los estilos de liderazgo ejercidos en determinadas ocasiones por los jefes en posiciones jerárquicas. Y esto tiene consecuencias educativas, de aprendizaje para quienes se están formando dentro de la organización. En este aspecto Verónica hizo referencia positiva, en muchas ocasiones, al liderazgo desarrollado por el Sr. Morey, quien a su

vez ejerció mucha influencia en su propio estilo. Ella aprendió de él un estilo democrático y carismático, de aquel que se preocupa porque sus empleados conozcan y enriquezcan sus líneas de acción laboral y los planes futuros de la empresa. Aquel que toma en cuenta las opiniones que el personal plantea la hora de la toma de decisiones. Aquel que fundamenta su liderazgo no en el autoritarismo, sino en el profesionalismo y el manejo de relaciones cordiales y de respecto con el colectivo que está a su cargo. Aquel que utiliza métodos o estrategias que faciliten y estimulen el trabajo, pero que cuando es necesario sabe como emplear una orden. Así lo podemos observar en los siguientes comentarios:

“...al principio todo era color de rosa, bonito, perfecto, la aplicación del proceso de Desarrollo Organizacional. Se cambiaron muchas cosas cuando estaba el Sr. Morey y se lograron muchos cambios también, se realizaban los cuestionarios nos reuníamos, debatíamos... se hicieron los cambios de estructura... se inició la aplicación de unos cuestionarios para evaluar el desempeño, la motivación, horas de recargo de personal, se consiguió discutir el nuevo contrato colectivo pero cuando el Sr. Morey se fue(Pasaje 28)...porque ese Sr. Julio Márquez en conjunto con el Sr. Martin, que era el Gerente General que estaba en este hotel, estaban enfrentados con el sindicato, después que el Sr. Morey se retira(Pasaje 28)....comienzan los conflictos a lo que se refiere a personal (Pasaje 29) ...Entonces empezó a verme así como que yo no le estaba funcionando, porque el estilo de trabajo de él o el estilo de mando de él es del jefe tradicional, el de que pega cuatro gritos y tú tienes que obedecer, porque yo soy el jefe”... (Pasaje 29).

Verónica contrapone el estilo gerencial autocrático y dictatorial con el estilo democrático y participativo confiriéndole al primero pocas posibilidades para ejecutar, maximizar y potencializar un programa de Desarrollo Organizacional. Tal parece que las personas que encarnan estos liderazgos dejan sus secuelas. Cabría preguntarse ¿por qué si al retirarse un líder todo se convierte en conflicto? Pues porque se produce

luego un choque cultural con los estilos que vienen luego y lo que fue constituido por su predecesor, creándose resistencias y antagonismos. Por eso, la práctica de cambiar por cambiar no es buena en sí misma. Hay que interrogar el sentido del cambio para rectificarlo o ratificarlo. De lo contrario, habrá poca identificación de los trabajadores con los objetivos organizacionales debido a las discontinuidades, al poco apego o sentido de pertenencia que tienen con la empresa, limitándose a cumplir funciones sin procurar un desarrollo.

“...¡Y bueno! todas esas relaciones fueron deteriorando la relación, de que él no aceptaba mi manera de resolver los problemas porque decía que yo tenía que ser más agresiva... tenía que ser más fuerte, que si el tema de que... lo que tenía que ser agresiva era que maltratara al personal o que gritara...”(Pasaje 29)

Muchas de estas prácticas apuntan hacia instancias claves y figuras concretas como los jefes, propietarios y gerentes. Incluso, habría quienes no comparten eso del “Desarrollo organizacional”, haciendo referencia al estilo de liderazgo autocrático del jefe de turno. Verónica especifica que **“...el Gerente era el que colocaba la traba, y no, no dejaba que en cierta manera se desarrollaran ese tipo de políticas...” (Pasaje 30)** Un estilo gerencial que no permitía que el programa fluyera, un estilo que no daba apertura a otras perspectivas teóricas de las organizaciones, que no escucha al personal, que manda a otros a solucionar problemas bajo el esquema de la “delegación de competencias”, cerrando así la búsqueda de alternativas que impulsaran un avance significativo del Desarrollo Organizacional.

“...cuando ella iba a España que venia con las ideas, con agendas de trabajo, lo que era formar la organización, desarrollar la empresa a nivel de desarrollo de personal, a nivel de crecimiento de los trabajadores, eran cosas muy bonitas ¿no?, bellísimas [acentuando el bellísima] que ojalá se

**hubieran podido aplicar aquí ¿no? ... pero cuando ella se las traía acá con el mejor de los entusiasmos, para aplicarlas aquí... aquí se conseguía una pared con el Gerente de turno...”
(Pasaje 30)**

Verónica atendiendo a esta experiencia se convence de que el estilo gerencial que funciona es otro; un estilo que demanda cambios y actitudes distintas en las personas para motivar, participando y propiciando el diálogo. En este sentido, la visión de líder que presenta Verónica, es la de un constructor de la cultura, del clima o ambiente organizacional, y por ende, de la imagen de la organización. Además, la percepción que tengan los trabajadores del líder, influye directamente en la percepción que tienen de la empresa, limitando las condiciones que exige un proceso de desarrollo organizacional.

5.11.8. La comunicación y el manejo de conflictos.

Para Robbins (2004:284) la comunicación debe entenderse como **“la transferencia y comprensión de significados”**. Esta concepción, no se reduce a la clásica teoría emisor-receptor-canal-mensaje, implica que constantemente estamos dando y recibiendo información, lo cual exige una permanente comprensión de sus significados. La comunicación va más allá del simple hecho de emitir formalmente un mensaje, sino que, consciente e inconscientemente, estamos dando señales, estamos siendo desafiados a interpretar, a comprender, a resignificar, a contextualizar toda información. Un ejercicio hermenéutico propio de la comunidad en la cual nos desenvolvemos. Interpretando y siendo interpretados por los otros.

En consecuencia, esto conduce a aprender, a través de las experiencias, cómo las personas comparten los significados o interpretan un mensaje, lo cual quiere decir, la manera en que los individuos dialogan

y negocian el significado de las conductas y de las palabras que están usando y otros códigos subyacentes.

Desde la experiencia comunicativa de Verónica podemos apreciar lo importante que es el manejo adecuado del tono, el gesto y las actitudes que envuelven el mensaje que se pretende comunicar al personal. “... **Lamentablemente, con una señora, la propietaria, no se podía trabajar, porque esta Sra., era demasiado violenta... Esta Sra. caía a patadas la puerta del Gerente, si el Gerente no la quería atender. (Pasaje 15) “...mira yo renuncio... ...yo necesito mi trabajo, pero yo renuncio, porque no puedo trabajar con esa señora...” (Pasaje 16).** Esto no es un hecho aislado. Se puede deducir, el lenguaje corporal, el tono agresivo que Verónica interpreta como no apto para el buen desarrollo de las relaciones laborales tiene serias implicaciones. Ella enfatiza, por ejemplo, lo significativo del aspecto corporal y gestual en el proceso comunicativo, puesto que éste no viene sólo cargado de un cúmulo de palabras. Sus implicaciones predisponen y afectan luego las relaciones laborales. Allí hay matices que pueden producir malos entendidos o despertar la sensibilidad de otros: **“¿No? yo te estoy diciendo la verdad... O sea, usted considera que yo soy atrevida, pero yo, estoy diciendo la verdad...” (Pasaje 29)**

Para Verónica tener la capacidad de manejar un buen lenguaje gestual, verbal, corporal es indispensable para mejorar la comunicación, lo cual facilita en las relaciones el abordaje de los conflictos, con el tono adecuado procurando no deteriorar las relaciones entre los grupos de trabajo. El lenguaje implementado por los jefes, según estas características, predispone a los trabajadores, generando un círculo vicioso acción – reacción.

El hecho común de que existan diferencias entre lo que se quiso expresar y lo que el receptor interpreta puede generar interferencias que inciden negativamente en la fluidez comunicativa de la organización. La forma y el fondo se implican. El modo de asumir o exponer una verdad tiene implicaciones. Verónica relataba:

“...que él no aceptaba mi manera de resolver los problemas porque decía que yo tenía que ser más agresiva... De que tenía que ser más fuerte,... que tenía que ser agresiva era que maltratara al personal o que gritara. Digo, yo no soy de ese estilo, no lo soy ni lo seré ¡no! Entonces la situación era... era... se tornó muy difícil ¿no?, hasta que llegó el momento.... él me iba a despedir y el abogado de la empresa metió la mano por mi...” (Pasaje 29)

El factor comunicativo desde el punto de vista organizacional, da cuenta de una exigencia humana que hace posible el trabajo en común: informa, difunde los objetivos y metas de la organización al personal. Pero las formas en que ésta se establezca es parte del hecho comunicativo entre los diferentes actores. Una comunicación asertiva entre ellos orientará, motivará y creará un clima que incentivará la participación y el desempeño del personal.

Pudiéramos afirmar que la comunicación sería más productiva cuando las figuras que participan en ella reconocen que el hecho de transmitir un mensaje o información está sujeto a una significación cultural dentro y fuera de la organización, de los modos, códigos y prácticas que un grupo ha aprendido socialmente. Debe tomarse en cuenta las formas de comprensión posibles, propiciando todos los espacios apoyados en soportes tecnológicos, pero reconociendo lo humano como tarea educativa consecuente. En palabras de Robbins, (2004:284) *“Una idea... es estéril hasta que se transmite y los demás la comprendan”*.

5.11. El programa de desarrollo organizacional: algunos elementos procedimentales.

En este punto queremos identificar algunos elementos procedimentales que formaron parte de la experiencia de desarrollo organizacional que Verónica conoció y vivió en el área hotelera. Hay un pasaje en el cual ella resume esa dinámica de trabajo, de encuentros, indagaciones, reuniones, decisiones y otras prácticas.

“...En la entrevista,...todo lo que era el equipo gerencial...hicieron...hincapié en que todas las directrices de trabajo iban a venir de España... allí nos explicaron lo que era el Desarrollo Organizacional para la empresa, de quién iba a depender, quiénes iban a colaborar en el proceso, ... nos hicieron mucho hincapié diciendo que quizás se alcancen los objetivos antes o después...” (Pasaje 29).”...no dejábamos de reunirnos para debatir las inquietudes de los trabajadores, así como las fallas del mismo proceso y la adaptación de éste al sistema que teníamos en el hotel...” (Pasaje 25)

Cabe advertir que de España vienen las orientaciones conceptuales y metodológicas del desarrollo organizacional. Ella en otro momento decía que las ideas eran muy buenas. Estaban advertidos que el logro de los objetivos de crecimiento y expansión requerían tiempo. Sin embargo, hay una actitud constante de búsqueda y encuentro. Las reuniones, evaluaciones y el debate de ideas e inquietudes son casi permanentes. Se reconocen las fallas y las exigencias que implica la adaptación, la tensión entre el proceso y el sistema de prácticas y creencias que ya existían antes en la empresa hotelera.

Hay consecuencias que van a incidir en cambios materiales y en las estrategias de mercado, más aún tratándose del sector turístico de la isla, que allí se maneja: **“...y es allí... donde se le da inicio al Programa**

Desarrollo Organizacional... empieza la remodelación del hotel, el movimiento del personal, la campaña más agresiva de venta...” (Pasaje 24). El Desarrollo Organizacional, surge como respuesta a la necesidad de cambios profundos. En su concepción hay aspectos como la adaptabilidad de la imagen corporativa que se venía proyectando a nivel internacional en el hotel a fin de vender la imagen a nivel nacional procurando el incremento lucrativo de la organización. Por ello la remodelación estructural del hotel, lo que delata la presencia de fallas en la administración del recurso humano de la empresa. Aquí era clave contar con la disposición del personal, con respecto a los movimientos de cargos o funciones que desempeñaban, subrayando, de esta forma, la necesidad de redirigir a la organización en su totalidad, es decir, en su conjunto.

Es un proceso donde no faltan las evaluaciones y los diagnósticos:

“...Eran unos formularios, para evaluar el nivel de motivación..., desempeño...entrenamiento..., insatisfacción de personal, sus necesidades a nivel profesional,... todo eso lo realizaba yo con la intención de evaluar las fallas y así mejorar el proceso y adaptarnos a los cambios que se estaban dando en la organización,...Todo eso con la intención de detectar fallas y así hacer más rápido el proceso y al mismo tiempo atacar los problemas y resolverlos...”(Pasaje 28)

Verónica dirige ese esfuerzo: “todo lo realizaba yo”. Tal vez esto connota cierta “actitud personalista”, pero también en la historia de vida hay elementos para pensar que se trata para ella de un asunto de responsabilidad y desafío, esto es, conociendo su liderazgo, su personalidad y facilidad para relacionarse con el personal, en eso de involucrarse en el trabajo en grupo, en equipo. Un diagnóstico situacional de la organización permitía estar al tanto del estado de la empresa, sobre todo identificando obstáculos y fallas. Usando instrumentos de

investigación para la recolección de datos, análisis y aplicaciones. Tal parecía que la organización no tenía un conocimiento de sí misma: **“... entrevistando a cada uno de los ejecutivos y las accionistas. Pidiendo información de cuáles eran las funciones que tenía cada uno, qué hacían, cuánto tiempo tenían trabajando en la empresa y...” (Pasaje 27).**

La importancia de este conocimiento radica en el hecho de que los datos obtenidos en la información sientan las bases para la formación de juicios y pautas a seguir, para la toma de decisiones, perfilando las acciones a seguir que concedan a la empresa, en este caso, mayores ventajas competitivas.

Otras fases del desarrollo organizacional estaban dirigidas a evaluar y determinar las correcciones o líneas de acción a seguir, estableciendo los objetivos que requiere alcanzar la empresa:

“... tenían como meta realizar todos estos cambios en seis años aproximadamente... Después nos reunieron a todos...y marcaron, o sea, explicaron cuáles eran los objetivos de la empresa, de hacer crecer el hotel, hacer remodelación,... para aumentar sus aspiraciones anuales... la parte que a mi me tocaba, era la de dar el apoyo necesario, con información suficiente del personal para lograr lo que se estaba realizando...” (Pasaje 27), “... aunque antes y después de esa meta debía enviarse a España toda la información pertinente...” (Pasaje 28).

Verónica se detiene a enfatizar las directrices gerenciales de la empresa en relación con los objetivos, metas y procesos del desarrollo organizacional emprendido en el hotel.. Se habla de una meta a lograrse en seis años, con el compromiso gerencial de sistematizar información del proceso, los planes, alcances y limitaciones. Además, destaca la

emergencia de los cambios y el dinamismo propio del proceso, lo cual obliga a la actualización, revisión y rectificación permanentemente de toda información previa o posterior. Es aquí donde la instancia gerencial de recursos humanos que ella preside cumple un papel fundamental reportando sus informes a una supervisión regional. Se percibe en esto una constante evaluación y retroalimentación entre las instancias administrativas y gerenciales involucradas. El Desarrollo Organizacional en esta experiencia requirió convertir las directrices en planes de acción a fin de dar soluciones pertinentes a las fallas detectadas en la empresa. Hubo cambios y movimientos de personal dependiendo de los desempeños.

“... Obviamente al principio nos dejaron a todos y después ¡claro! con el desempeño de cada uno, y dependiendo cómo se desarrollaba cada uno, entonces fueron moviendo a las personas ¿ves?.. ¡este!..La metodología... La transición... hicieron mucho hincapié de que íbamos a tener unas directrices que iban a venir de España ¿no? Obviamente el Gerente General y el Sub-Director iban a venir de España...” (Pasaje 27).

Este escenario, hace necesario el establecimiento por parte de la organización de estrategias coordinadas, con el fin de desarrollar climas, ambientes, formas de trabajo, relaciones y comunicaciones congruentes con las exigencias o necesidades sentidas en la organización y las demandas de los trabajadores, de tal forma que se produzca un impacto positivo psicosocial, estructural y socioeconómico.

En este proceso, la evaluación va a permitir una continua retroalimentación al punto de que el diagnóstico conjunto está articulado a la rectificación o reajuste de planes, detectando aquello que frena y resolviendo los problemas que van surgiendo.

Verónica refiere la técnica de los consultores para encender el proceso, en calidad de animadores, asesores y dinamizadores del mismo **“... Ellos traen un Consultor Interno de España, entonces empiezan todo el proceso...” (Pasaje 25)** El consultor se encargó de estimular la creación de equipos durante todo el proceso. Logró en un principio la integración de los participantes con el grupo y del grupo con otros grupos, motivando así una comunicación más abierta y asertiva. Añadió elementos como seguridad, sentido de pertenencia, confianza, motivación, conceptos fundamentales para lograr la eficiencia y la eficacia entre los grupos y en el propio programa. Por eso entendemos el sentido del énfasis hecho por Verónica en el grupo de trabajo. Recordemos: **“...era un equipo bastante compacto, muy unidos, no nos diferenciamos...” (Pasaje 25)**

Sin embargo, también admitía los problemas de liderazgo, los cuales había que reevaluar porque influyen en el proceso de desarrollo organizacional, su plan, su programa. Son consultores extranjeros. Lo de interno viene por la pertenencia a la organización. Por ejemplo, el cambio gerencial que surgió después de la partida del Señor Morey, generó problemas, incidiendo de manera muy negativa, porque se pierde la visión integral y multidimensional del proceso en marcha. Es el caso del marco legal de trabajo que acompaña y sostiene las decisiones y planes. Allí se dio el choque de cultural-legal, entre la visión de seguridad social española y la venezolana, por lo cual, era obligante contextualizar las directrices venidas desde fuera. Vale reiterar esto, retomando un relato clave:

“...A ellos no les pagan ni jubilación ni prestaciones ni nada. El día que una persona allá se queda sin empleo, se fue con una mano adelante y otra atrás ¿ves? Entonces, claro, como aquí todo ese tema de horas extras, días feriado, de vacaciones, de sueldo, de ajuste de

suelo, todo eso incide en las prestaciones sociales. Ellos se espantan cada vez que veían un presupuesto de personal, que tenía cien personas pero te daba una nómina equivalente a que si tú le pagaras a trescientas personas... y como allá en España no se usan las prestaciones, ellos no entendían ese tema. Entonces él pretendía bajar costo de nómina, bajando las plantillas de personal... ¿que significa eso?, que estás explotando a la gente, que las estás haciendo trabajar como un esclavo, entonces todo eso, trajo posteriormente todo el problema a nivel de organización con el tema de los empleados, ... Hesperia como... una cadena hotelera para comercializar los hoteles para ponerlos a ganar dinero ... todos los hoteles los convierten en una mina de oro, ... pero el talón de Aquiles es la parte de personal, ... porque ellos no asimilan lo que cuesta el personal en Venezuela, (Pasaje 29). “...Bueno, hasta que cambiaron el Gerente y la cosas fluyeron y fueron mejorando y ya éste era más consecuente, comprendía más, entendía más la idiosincrasia del Venezolano ¿verdad? y la cultura de vida del venezolano, como al principio del proceso cuando estaba el Sr. Morey...” (Pasaje 30)

Verónica, expresa claramente la necesidad de considerar dentro de la implementación del programa de Desarrollo Organizacional el contexto legal y político en la cual se encuentra inmersa la organización. Ese contexto es sensible a los trabajadores desde el punto de vista social, por lo que debían considerar el factor humano, del personal que estaba allí, como el elemento más importante, aún por encima de los sistemas intervenidos.

Verónica tiene la convicción de que un programa de desarrollo organizacional posee oportunidad de éxito cuando se esfuerce en reconocer las condiciones laborales, las expectativas del personal y la normativa legal vigente en el país, e incluso, advierte que existen ciertas implicaciones en las decisiones de los ejecutivos inseparables del respeto a los derechos de los trabajadores consagrados en las leyes. Además,

había que cuidarse de prácticas perniciosas para eludir compromisos, apelando a ciertas evasivas como la siguiente:

“...Empezaron a definirse esas líneas de que tenían que contratar a los trabajadores por tres meses y a los tres meses sacarlos! bajar la plantilla al mínimo posible, que la gente trabajara la mayor cantidad de horas posibles... Entonces eso ¿qué trajo como consecuencia?: el descontento dentro de la organización...” (Pasaje 29).

“El descontento” es una expresión que para Verónica es letal en la salud organizacional de la empresa. Acentúa el hecho de que el gerente que venga de otro país requiere involucrarse en el conocimiento de su nueva realidad que aborda en todo su entorno, desde las implicaciones legales como la misma cultura e idiosincrasia. De no ser así las formas procedimentales del desarrollo organizacional no tienen sentido ni pertinencia social. Existe el riesgo de oscurecer y obstaculizar generar conflictos con el personal cuando lo que se busca es otra cosa. Para los propietarios y gerentes esto obviamente significaba un serio desafío a la inversión y a sus expectativas económicas. A esto se agrega, históricamente, el contexto político-nacional que nos envuelve y el temor a sanciones o medidas contra aquellas empresas que no cumplan con los requerimientos de ley establecidos.

De manera resumida, desde esta experiencia de vida, podemos identificar los procedimientos más relevantes para un plan de Desarrollo Organizacional:

1. Recolectar la información necesaria de tal forma que se pueda conocer el estado de la empresa u organización a través la escogencia de instrumentos de recolección de datos que más se

ajusten a la empresa y su estructura, al contexto cultural y legal, y sobre todo a las personas.

2. Diagnosticar, es decir determinar los elementos que configuran el problema, sus fallas, vislumbrar las posibles soluciones y el sentido del cambio.
3. Hacer participar, motivar a través de planes de acción y técnicas que faciliten el trabajo grupal, a fin de integrar el esfuerzo humano y precisar los elementos objetos de intervención. Aquí la empresa es vista como un todo, con capacidad y flexibilización para la prosecución de objetivos en una tarea educativa de crecimiento integral.
4. Evaluación permanente, retroalimentación para valorar y constatar tanto los resultados como el proceso, auditando y generando valores en el proceso, precisando la tensión entre las directrices y las demandas reales, rectificando o ratificando lo pertinente, mostrando nuevas formas de atacar las problemáticas, lo cual, puede a su vez, resignificar los propósitos de un nuevo proceso de desarrollo organizacional.

5.12. Sobre las técnicas de desarrollo organizacional desarrolladas

Este sería un punto de confluencia que resulta de cruzar la experiencia relatada con aspectos teórico-metodológicos ya conocidos en la literatura. A medida que paseamos la mirada por la historia de vida de Verónica Maíz se puede constatar que dentro de las técnicas de Desarrollo organizacional, aplicadas en su contexto histórico laboral, se encuentran fundamentalmente las de Consultoría de Procedimiento y la de Retroalimentación de Datos.

En la primera técnica, según Chiavenato (2007:424);

“el consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarles a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo, en situaciones de grupo, a mejorar los medios con los que trabajan juntos y a desarrollar el diagnóstico y las habilidades que necesitan para resolver problemas y que les permitirán aumentar su eficacia con una mejor cooperación e integración.”

Tomando en consideración lo expuesto, se puede inferir que la técnica de Consultoría de Procesos está enfocada en ayudar a las organizaciones en la solución de sus problemas, a través de la figura de un consultor, el cual se encarga de transmitir habilidades y valores que permita a los grupos tomar conciencia de los procesos organizacionales, las consecuencias de los procesos, de los mecanismos de acción a tomar y de sus propias relaciones, procurando mejorar sus actitudes, valores y creencias, aprendiendo a autodiagnosticar y a intervenir el problema en acción.

Se hace necesario destacar que esta técnica busca consolidar las actividades en grupo a fin de unificar esfuerzos en la consecución de los objetivos empresariales. Algo en lo cual, como ya vimos, Verónica insistió mucho y que tenía sus matices: **“...Ellos traen un Consultor Interno de España...”**

Con respecto a la segunda técnica, Chiavenato (2007:426), refiere:

La retroalimentación de datos permite el aprendizaje de nuevos datos respecto de uno mismo, de los datos de otros, de los procesos grupales o de la dinámica de toda la organización... por medio de entrevistas o cuestionarios aplicados a una parte de la organización para confirmar ciertos aspectos de los procesos organizacionales como la moral, el sistema de premios, estilo administrativos...etc... los datos son tratados y sometidos a examen en varias reuniones con todo

el personal de un determinado nivel de la organización por vez con el propósito de analizar los resultados y planear las medidas correctivas para cada nivel de la organización.

De lo comentado por este autor se desprende la idea de que la técnica de Retroalimentación de Datos proporciona información tanto a la organización como a los trabajadores, con respecto a sí mismos y a los demás. La retroalimentación, generalmente, se refiere al [aprendizaje](#) de nuevos datos respecto de sí mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional. Verónica en su experiencia mostró aspectos de esto en la aplicación de los instrumentos, las reuniones de trabajo, las consultas de inquietudes, la importancia de los incentivos y el reconocimiento a los trabajadores, la comunicación, la lectura y revisión de informes y reportes, entre otros.

La técnica de retroalimentación de datos, requiere apoyarse en datos obtenidos directamente de la realidad cultural de los trabajadores, de acuerdo a sus conocimientos y experiencias cognitivas, a las relaciones entre los grupos y la dinámica organizacional. Estos aspectos no siempre son percibidos adecuadamente y tomados en consideración a la hora de fundamentar las decisiones de la organización.

Ahora bien, es imprescindible señalar, que parte del [inventario](#) de los datos son sometidos a reuniones con cada nivel de personal de la organización para debatirlos y analizarlos resultados como también planear las medidas correctas para cada nivel de la organización.

Claro está, ambas técnicas requieren de la participación de los trabajadores, de canales comunicativos asertivos que les permita redescubrirse tomando en cuenta la percepción del sí mismo y del grupo,

enfocando sus esfuerzos a la comprensión de los objetivos organizacionales y adicionalmente satisfacer sus justas necesidades.

CAMINOS Y PERSPECTIVAS

Esta investigación, con sucesivas aproximaciones interpretativas, permitió realizar una mirada sustantiva a la vida de Verónica Mayz, quien durante el desarrollo de la misma manifestó la subjetividad de sus experiencias. Un entorno laboral que de manera significativa en su historia de vida, permitió captar la percepción del trabajador y de la empresa, Ella es referente vivo de la cultura de una organización concreta, sus cambios, sus contradicciones, sus matices, sus equilibrios y desequilibrios. Esta experiencia de vida vino a fortalecer algunos aspectos muy relevantes del Desarrollo organizacional, de lo cual se pretende hacer precisiones en las siguientes conclusiones.

1.- El Desarrollo Organizacional (D.O), implica inevitablemente, cambios, transformaciones, adaptaciones del entorno cultural del trabajador a la empresa y viceversa, así como adaptaciones de la organización al medio ambiente (Mercado, economía, cultura, política). Pero, es necesario comprender el sentido del cambio, captar su complejidad para no abstraerlo como algo natural y normal.

2.- El D.O se asocia con la necesidad de adquirir nuevos aprendizajes para adaptarse a las exigencias del ambiente dinámico donde se desenvuelve la organización. El reajustarse a la realidad y a un entorno depende de la capacidad de aprendizaje, aprendiendo a aprender, construyendo de esta forma organizaciones inteligentes que se van transformando en su devenir.

3.-Estos aprendizajes involucran cambios en los valores y cultura de los trabajadores y la propia cultura organizacional. Es allí, según la experiencia estudiada, donde vimos las grandes resistencias, conflictos, luchas de poder e intereses que demandan creatividad, diálogo y sentido

crítico. El respeto, la tolerancia, la honestidad, la solidaridad, son valores humanos claves, que forman parte del carácter ecovital de la organización y su ambiente.

4.- El D.O, es fundamentalmente una “herramienta formativa” y además se puede repensar como una gran estrategia de crecimiento integral, pues permite el contacto directo e inmediato con los miembros de la organización, en donde la cultura y los valores son elementos fundamentales. Como proceso educativo el D.O exige generar voluntades, compromisos y conocimientos para comprender el por que y el para qué de los planes y objetivos organizacionales. Lo educativo también revaloriza el factor humano más allá de un recurso de gestión, considerándolo integralmente en su mundo laboral, familiar y social.

5.- Cada trabajador es capaz de aportar a la empresa una combinación de saberes formales-vivenciales trascendentales, para incidir en la cultura organizacional, impulsando el D.O. como una estrategia formativa que alimenta el deseo del personal por adquirir nuevos conocimientos, enfrentar los cambios y enriquecerse profesionalmente. La historia vida de Verónica aporta mucho en esto.

6.- El D.O, es condicionado y resignificado por los procesos interactivos del individuo y los grupos sociales que convergen dentro de la empresa. Esto constituyen un punto clave de atención de la organización, por cuanto, en esas interacciones se revela la naturaleza, la dinámica y estructura de la realidad organizacional, y facilitando la construcción de nuevos significados dentro de los procesos organizacionales.

7.- El gerente de recursos humanos debe conocer y manejar con cierta precisión la información necesaria sobre el D.O y la variedad de técnicas de investigación e instrumentos que se implementan. Pero, en contacto

con la realidad, debe ser muy asertivo en los modos de diagnóstico de los problemas u obstáculos, en las lecturas que hace para identificar los procedimientos más pertinentes considerando las necesidades sentidas de la organización.

8.- El estilo de liderazgo que mejor se apega a lo que define el proceso de Desarrollo Organizacional es el democrático. Claro está, que en organizaciones orientadas a la lógica de un mercado, una estructura jerárquica de líneas de mando e intereses se impone y resulta un desafío promover las prácticas democráticas. En todo caso, al juzgar por la experiencia vivida por Verónica, la participación y la integración de los grupos, tomando en consideración sus inquietudes, sus aportes y necesidades, facilita la toma de decisiones, generando un sentido de pertenencia, sin perder de vista los objetivos organizacionales como un todo. En el caso de Verónica, lo concerniente al área hotelera se vincula con el turismo y asuntos afines.

9.- La experiencia estudiada en el sector hotelero, lleva a pensar que las empresas internacionales existentes en el país deben tomar en cuenta, al momento de aplicar algún programa de Desarrollo Organizacional, la realidad legal y cultural de la nación en que residen. La adaptabilidad de las organizaciones a los cambios globales emergentes, debe considerar las necesidades de los trabajadores y velar por el resguardo y aplicabilidad de sus derechos laborales, pues esto garantiza, en buena medida, la pertinencia y éxito de un Programa de Desarrollo Organizacional. Para la organización es imprescindible que todos los niveles jerárquicos se involucren entre sí, existiendo una retroalimentación de su cultura y valores, a fin de entender los procesos y contextos organizacionales dando apertura a rectificaciones y cambios.

10.- Un programa de Desarrollo Organizacional exitoso es aquel que esté orientado hacia las personas y los procesos administrativos conjuntamente. Por lo cual debe verse el D.O como un todo y no aislar ambos elementos. La articulación de ellos en el proceso es indispensable para el éxito de estos procesos.

11.- Al D.O, no le puede ser indiferente o irrelevante la consideración y vigilancia del “espacio vital” de los trabajadores. Debe hacer énfasis en velar por sus necesidades, sus ambientes de trabajo, motivándolos cotidianamente hacia el logro de los objetivos de empresa a la vez que satisface las necesidades del personal. Esta tensión no es fácil. En tal sentido es un proceso permanente que se consolida con la práctica, la asertividad y las exigencias del tiempo. Es toda una experiencia de vida y trabajo, para lo cual, las historias de vida que tiene gran potencialidad investigativa y humana.

12- La cultura organizacional se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros tienen de esta y de sus relaciones con el entorno; han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización. La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste de una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como filtro sobre los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del espacio eco vital de la misma.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven

afectadas por los resultados obtenidos en la organización. De esto se infiere que el desarrollo organizacional es una estrategia educativa con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en el que los resultados obtenidos condicionan la percepción de los trabajadores con el DO. La cultura cumple funciones muy importantes en la vida de la organización traduciéndose en lo simbólico, el sentido de identificación, de integración y el modo de ser-hacer.

13- Lo pasional-irrupcional en la vida de una organización. Esto tal vez, podría sugerir una construcción categorial emergente para comprender y explicar el conjunto complejo de sensibilidades humanas que atraviesan toda esta experiencia de desarrollo organizacional vivida por Verónica. Tal como ella la expresa no oculta los aciertos y contradicciones dentro de la organización. El énfasis con el cual Verónica destacaba los conflictos interpersonales, los malos entendidos, chismes, pleitos, envidias, rivalidades, autoritarismos, simpatías y antipatías, como también las empatías, solidaridades, los ambientes de trabajo y encuentros cotidianos (“*Ese horroroso comedor del personal...*”) Muestran ese sustrato vivo y humano, una estética y una ética que condicionan las prácticas y pensamientos de los propios actores involucrados. He allí un modo de vivir la organización en su complejidad, lo que haría posible profundizar en la especificidad de una cultura y las demandas de cambio posibles. “*...venia con las ideas, con agendas de trabajo... eran cosas muy bonitas... pero*”

14- El estudio despierta el interés para investigaciones cualitativas futuras. Los fenómenos e influencias no previstos en la investigación sugieren la posibilidad de estudios posteriores en el campo de las ciencias sociales, pues dejan entrever categorías emergentes: el impacto de la educación familiar y su relación con un desempeño laboral; la lectura y el carácter autodidacta que Verónica expresa en su experiencia

de vida; la autoformación o formación permanente. Verónica se refiere mucho a esto, enfatizando en los valores que la marcaron y que luego serían trascendentes en su vida laboral. Otro elemento, es la historia económica venezolana y el impacto que tiene en esto la economía petrolera, denominada por ella como “nuestro problema de dependencia”. Así también surgen las realidades macroeconómicas que marcaron el devenir venezolano, por ejemplo “El viernes negro”. Todo esto surge de la historia de Verónica *conectándose* con la experiencia de desarrollo organizacional en un hotel. En la comprensión de esa conexión está el aporte teórico y vivencial apoyado en otros modos metodológicos para producir conocimientos, a partir de una experiencia de encuentro con el otro, relacional, humano, histórico y social. Lo humano no es solo “lo bueno” como criterio moral, sino su complejidad. Por eso Verónica se refiere, por ejemplo, a esa parte emocional que condiciona las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la organización.

15.- Verónica Mayz deja entrever, que la formación del Gerente de Recursos Humanos, lo hace fundamentalmente la experiencia laboral, las vivencias y el ser-hacer cotidiano. La investigación muestra al empresario clásico, “el propietario” que a menudo ocupa el cargo de Gerente en Venezuela. Pero muestra además, el sentido de la gerencia desde la experiencia de vida de otros actores, en este caso, Gerentes de Recursos Humanos. En esto último está un proceso de cambios, de formación permanente y de aprendizaje continuo. Verónica nos muestra al “recurso humano” no como un medio instrumental, sino como ser social que se expresa en aspiraciones y necesidades. Lo humano da sentido al sistema. Verónica organiza y dirige sus asuntos para reiterarnos que las organizaciones son personas, con visiones de mundos y culturas. Al tratar el problema de la “variable” humana en la organización, Thompson piensa que “el actor humano es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de una enormidad de variables”. (2005:28). De allí, se puede

decir que el estudio de una o de las personas, constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones pues, el comportamiento humano en una organización depende de factores internos expresados en características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción de los ambientes actitudes, emociones, valores, entre otros. Depende también de factores externos expresados en las características organizacionales, tales como sistemas de recompensas y sanciones, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente.

16.- La experiencia de vida que nos aporta Verónica, en el contexto epistemológico de una historia de vida, da cuenta de cómo en una sola persona se expresan las implicaciones de su pertenencia a un grupo social organizacional, implicaciones construidas históricamente. Y esto mismo conecta los hallazgos de esta investigación con la toma de decisiones gerenciales basadas en estas metodologías cualitativas, como complementariedad a los tradicionales y limitados enfoques de medición de parámetros y variables organizacionales. *“...venia con las ideas, con agendas de trabajo, lo que era formar la organización, desarrollar la empresa a nivel de desarrollo de personal, a nivel de crecimiento de los trabajadores, eran cosas muy bonitas...pero...Verónica en ese “pero” encuentra de frente un choque cultural, la imposición de un programa de desarrollo organizacional pensado como modelo a copiarse y aplicarse, y además venido desde fuera. Es esto lo que involucra su experiencia de vida personal (su resistencia a ese modelo) con la experiencia histórico-social de la propia organización hotelera, a la cual se le demanda “un cambio de cultura”. Hay que advertir que, todo el conocimiento que de este proceso resulta no está ligado exclusivamente a un modo de ser-hacer individual, o a una condición privilegiada de un cargo gerencial, sino que ese conocimiento está inscrito en las exigencias complejas de la trama organizacional. En esta trama acontecerá lo que será “un desarrollo*

organizacional” con otras características culturales, con otros matices y metas, con otras especificidades, contradicciones y condiciones de posibilidad humanas. Es en este sentido que los aportes de una historia de vida como la de Verónica, permiten asomarse a la comprensión de una realidad no percibida con los enfoques basados en la medición de parámetros. Más allá de la aplicación de modelos y programas, permite otros ángulos de lectura que revalorizan, desde el punto de vista gerencial, la experiencia de los propios actores, recogida en sus saberes, significados, interpretaciones e imaginarios de acción.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- **LIBROS:**

Astudillo, C. y González, J. (2005). **Métodos cualitativos**. México: Proctain

Azócar, T. y Nava, H. (2001). *“Historia de vida de Felicia Valera: heterotopia. Tejiendo el Pensamiento desde otro lugar”*. **Revista cuatrimestral del Centro de Investigaciones Populares (CIP)**. Volumen IV Número 19 Año VII pp. 119. Caracas: CIP

Bennis, W. (1969). **Organización: su naturaleza, origen y expectativas**. Nueva Jersey: Addison- Wesley Publishing Company, Inc. Spnic.

Blumer, H., (1969). **Interaccionismo simbólico: perspectiva y método**, **Prentice Hall**. Nueva Jersey: Spnic.

Corbetta, P. (2003). **Metodología y técnicas de investigación social**. Madrid: McGraw Hill

- Córdova, V. (1990). **Investigación cualitativa** (2ª ed). Caracas: Tropykos.
- Chiavenato, I. (2005). **Administración de recursos humanos**. Bogota: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991). **El comportamiento humano en el trabajo**. México: McGraw Hill.
- Díaz, E., Garcia Del Junco y otros (2001). **Administración y dirección**. Barcelona: Mc Gran Hill.
- Ferrer, L. (1976). **Guía práctica de desarrollo organizacional**. México: Trillas.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). **Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos** (10ª ed). Santiago de Chile: McGraw Hill
- Hellriegel, D. y Slocum J. (2004). **Comportamiento Organizacional** (10ª ed). México: Thomson
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2006). **Metodología de la investigación** (4ª Ed). México: McGraw-Hill
- Hoyos, G. y Vargas, G. (2002). **Programa de especialización en teoría, método y técnicas de investigación social**. Bogotá: Arfo
- Hurtado, J. (1998). **Metodología de la investigación holística**. (2ª ed). Caracas: SYPAL.

- Kinicki, A. y Kreitner R. (2004). **Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas**. México: McGraw-Hill
- Koontz, H., y Weihrich, H (1998). **Administración**. México: McGraw-Hill
- Martínez, M. (2003). **La investigación cualitativa etnográfica en educación** (3ª ed). México: Trillas
- Martínez, M. (1996) **Comportamiento humano: nuevos métodos de investigación**. México: Trillas.
- Moreno, A. (2002). **Historias de vida e investigación**. Caracas: Centro de Investigadores Populares (CIP).
- Moreno, A., Brant, C., y otros (1998). **Historia de vida; De Felicia Valera**. Colección Con Ciencia. Caracas: conict
- Pajudas, J. (1992). **El método biográfico: el uso de las historias de vida en ciencias sociales**. Madrid: Centro de investigación Sociológicas (CIS).
- Perez Gorostegui, E. (2007). **Comportamiento organizativo**. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces
- Perez, G. (1996). **La investigación cualitativa: retos e interrogantes**. Tomos I y II. España: Muralla.
- Porras, J. y Robertson, M. (1992) **Metodología organizacional: teoría, práctica e investigación** (2ª edición). Mexico: Consulting Psychologist Press

- Robbins, S. (2004). **Comportamiento organizacional** (10ª ed). México: Pearson Educación
- Robbins, S. y Coulter, M. (1991). **Administración**. Nancalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Rodríguez, W. (2004). "*Psicología social de la liberación en la acción y pensamiento de Alejandro Romero*" **Revista FONTUS**. N° 10 y 11, Diciembre 2004. Cumaná: Pedro Plaza (Editor)
- Sabino, C. (2002). **El Proceso de investigación** (2ª ed) Caracas: Panaco
- Salazar, J. (1997). **Psicología social**. México: Trillas.
- Soto, Eduardo. (2001). **Comportamiento Organizacional**. México. Thomson Learning.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2006). **Administración** (6ª ed). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Stoner, J. y Wankel, C.. (1996). **Administración**. México: McGraw-Hill
- Villarroel, G., (1999). **Las vidas y sus historias: como hacer y analizar historias de vida**. Caracas: Avepso.
- Wendell, F. y Cecil, B. (1996). **Desarrollo organizacional**. México: Trillas
- Werther, W. y Davis, K. (2000). **Administración de personal y recursos humanos** (5ª ed). México: McGraw Hill
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2002). **Coaching práctico en el trabajo**. México: McGraw-Hill

- **TRABAJOS DE GRADO:**

Aponte, J. (1998). **Programa de intervención de desarrollo organizacional en las áreas de recursos humanos y procesos administrativos de Delegación de Finanzas del Núcleo de Bolívar de la Universidad de Oriente.** Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciado en Administración Comercial de la Universidad de Oriente, Ciudad Bolívar: no publicado

Astudillo, D. y González, .I (2005). **Vigencia de los métodos investigación acción, historias de vida y etnográfica en el trabajo social.** Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Trabajo Social de la Universidad de Oriente. Cumaná: no publicado

Blas, V. (2000). **Los grupos de trabajo y su influencia en la toma de decisiones y en el desarrollo organizacional.** Trabajo de grado presentado para optar al título de Administración Comercial de la Universidad de Oriente. Cumaná; no publicado

Caraballo, C. (2003). **Análisis y síntesis de los recursos especiales de grado: ordenanzas municipales. Análisis de los elementos considerados por los empresarios en el proceso de formación de nuevas empresas. Desarrollo organizacional: una perspectiva.** Trabajo de grado presentado para optar al título de Administración Comercial de la Universidad de Oriente. Uerto la Cruz: no publicado

Guerra, M. y Merheb, L. (2004). **El humorista. Historia de vida de un delincuente.** Trabajo de grado presentado para optar al título de

licenciado en Trabajo Social de la Universidad de Oriente.
Cumaná: no publicado

- **TRABAJO DE ASCENSO:**

Latouche, A. (2005). **Investigación Cualitativa y Recursos Técnicos- Metodológicos para la Recolección de los Datos**. Trabajo de ascenso presentado para optar a la categoría de Profesor Asociado de la Universidad de Oriente. Cumaná: no publicado.

- **DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS:**

Aguilar, M., Pereyra, L. y Alcázar, R. (2004). "*Cultura, desarrollo y cambio organizacional*" **Gestiópolis**. Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/recursos>> [Consulta: noviembre 2008]

Jiménez, J. (s/f). "*Qué es un proceso*". **Gestión empresarial**. Disponible en: <http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=28&Id_Sec=8> [Consulta: octubre 2008]

Martínez, M. (2008). "*Proyecto de tesis con metodología cualitativa.*". **Universidad Simón Bolívar (página web)**. Disponible en: <<http://prof.usb.ve/miguelm/proyectotesis.html>> [Consulta: diciembre 2008]

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	SIGNIFICADOS E IMPLICACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Verónica Mayz, un estudio desde su Historia de V
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Br. Simón López.	CVLAC	V-15.576.127
	e-mail	loupezsimon@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Palabras claves: Desarrollo Organizacional, Historias de vidas, Aproximaciones hermenéuticas.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Sociales.	Gerencia de Recursos Humanos.

Resumen (abstract):

El ser humano constituye el nervio motor de toda organización. De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional el análisis de su accionar dentro de ella. En el campo de las ciencias sociales, la Gerencia de Recursos Humanos es un área bastante sensible a las ideas que configuran el pensamiento y la vida social en las organizaciones. Es por ello, que el interés por las vidas individuales se relaciona con la importancia que tienen las personas en la sociedad moderna. Dentro de la Gerencia de Recursos Humanos el Desarrollo Organizacional (D.O), es una herramienta clave que apunta hacia el crecimiento empresarial y por ende a mejorar la calidad profesional de los trabajadores. Lo expuesto anteriormente, sirvió como referencia para la realización de un estudio que tiene como propósito interpretar la historia de vida de Verónica Maíz, analizar cómo se relaciona el D.O con la práctica vivida por el sujeto de investigación, y por último, precisar los posibles elementos surgidos de la historia de vida que puedan servir para repensar los procesos de desarrollo organizacional. La investigación se realizó a través de la aplicación de la metodología cualitativa enfocada en el método de las historias de vida, lo que permitió aproximaciones interpretativas que permitieron plantear una ruta conceptual-categorial en el contexto del D.O. El D.O, es un proceso permanente que se consolida con la práctica, la asertividad y las exigencias del tiempo. Es toda una experiencia de vida y trabajo, para lo cual, las historias de vida tienen gran potencialidad investigativa y humana.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Tomás Azócar	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	Tomaseando17@gmail.com
	e-mail	
Rodolfo Muñoz	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	Rudo1967@gmail.com
	e-mail	
Carmen Guevara	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	Cguevra@gmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	03	30

Lenguaje: **SPA**

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis_SLOPEZ	Aplication/Word

Alcance:

Espacial: Nacional (Opcional)

Temporal: Temporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos.

Nivel Asociado con el Trabajo:

Licenciatura.

Área de Estudio:

Gerencia de Recursos Humanos.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente.

Núcleo Sucre.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letido el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNDELO
Secretario



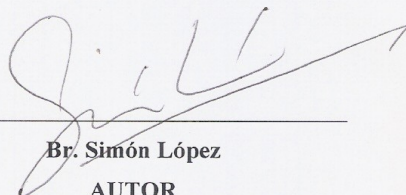
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfa: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

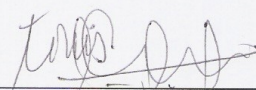
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.



Br. Simón López

AUTOR



Msc. Tomás Azócar

TUTOR