

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ANTROPOLOGÍA

**DE LA HOJA DE LA ESTRUCTURA A LA EMPUÑADURA DE LOS
SIGNIFICADOS: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS
PERSONAS COLABORADORAS DE LA MUNICIPALIDAD DE
SANTO DOMINGO DE HEREDIA**

Trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura con
énfasis en Antropología Social modalidad práctica dirigida

YANIN ARIELA MONTEPEQUE ZAMORA
CARNÉ: B44429

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, 2020

Comité asesor

Dr. Marcos Guevara Berger

Director

MSc. Paula León Saavedra

Lectora

MSc. Natasha Alpízar Lobo

Lectora

M.Sc. Melania Portilla Rodríguez

Representante de la Escuela de Antropología

M.Sc. Argentina Artavia Medrano

Presidente del Tribunal



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES ESCUELA DE ANTROPOLOGÍA

ACTA DE PRESENTACIÓN DE REQUISITO FINAL DE GRADUACIÓN No.003-2020

Sesión del Tribunal Examinador celebrada el día jueves 03 de diciembre a las 9:00 am con el objeto de recibir el informe oral modalidad virtual la presentación pública del:

SUSTENTANTE	CARNE	AÑO DE EGRESO
Ariela Montepeque Zamora	B44429	2-2019

Quiénes se acogen al Reglamento de Trabajos Finales de Graduación bajo la modalidad de Investigación Dirigida para optar al grado de **Licenciatura en: ANTROPOLOGÍA SOCIAL**.

El tribunal examinador integrado por:

M.Sc. Argentina Artavia Medrano	<u>Presidente (a)</u>
M.Sc. Melania Portilla Rodríguez	Profesor (a) Invitado (a)
Dr. Marcos Guevara Berger	Director (a) T.F.G.
M.Sc. Paula León Saavedra	Miembro del Comité Asesor
M.Sc. Natasha Alpízar Lobo	Miembro del Comité Asesor

ARTICULO I

La (El) Presidenta (e) informa que el expediente de la postulante contiene todos los documentos de rigor. Declara que cumple con todos los demás requisitos del plan de estudios correspondiente y, por lo tanto, se solicita que proceda a hacer la exposición modalidad virtual.

ARTICULO II

La postulante hace la exposición oral en modalidad virtual de su trabajo final de graduación titulado: **“De la hoja de la estructura a la empuñadura de los significados: identidad organizacional de las personas colaboradoras de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia”**.

ARTICULO III

Terminada la disertación, el Tribunal Examinador hacen las preguntas y comentarios correspondientes durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el Tribunal se retira a deliberar.

ARTICULO IV

De acuerdo con el Artículo 39 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, el Tribunal examinador considera el Trabajo Final de Graduación:

APROBADO () APROBADO CON DISTINCIÓN (X) NO APROBADO ()

Observaciones: Se solicita a la sustentante incorporar las observaciones realizadas al documento final. En cuanto a las recomendaciones que la sustentante realizó a la corporación municipal, se propone a la Escuela de Antropología propiciar mecanismos para que las recomendaciones sean escuchadas y la Universidad pueda darles seguimiento, de cara a la responsabilidad que se tiene con la comunidad académica y nacional.

ARTICULO V

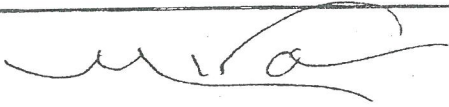
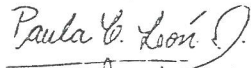
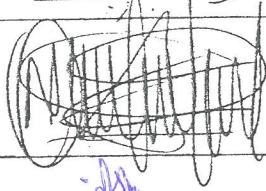
La (El) Presidenta (e) del Tribunal le comunica a la postulante el resultado de la deliberación y la declara acreedora al grado de Licenciatura en: **ANTROPOLOGÍA SOCIAL**.

Se le indica la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación, al que será oportunamente convocado.

Se da lectura al acta que firman los Miembros del Tribunal Examinador y la Postulante. A las 11:22 a.m. se levanta la sesión.

Nombre:

Firma:

M.Sc. Argentina Artavia Medrano	
M.Sc. Melania Portilla Rodríguez	
Dr. Marcos Guevara Berger	
M.Sc. Paula León Saavedra	
M.Sc. Natasha Alpizar Lobo	
Ariela Montepeque Zamora	

Dedicatoria

En Memoria de Marcos Guevara Berger

La vida es efímera y su partida prematura nos lo recuerda, sin embargo, usted llegó hasta el final de esta aventura llamada TFG junto a mí y me convertí en su última tesista de forma oficial. Gracias Marcos por honrarme con su mentoría, con su conocimiento legendario y humilde, gracias por decirme que sí desde el principio, por las conversaciones, por motivarme a ir por más y por ser soporte en momentos de duda y miedo.

Gracias por ser el maestro de sonrisa permanente, él de la voz calmada pero llena de hambre de justicia, gracias por enseñarnos a tantas generaciones lo que es una antropología crítica, política, llena de acción y sobre todo de empatía y solidaridad con los demás, donde el escuchar de forma atenta y sincera siempre es prioridad. Gracias maestro por sembrar semillas llenas de luz, semillas que van a germinar y continuaran su legado, donde podremos intentar seguir sus lecciones, sus pasos, su luz y ser mejores personas, así como usted lo fue.

Hoy con un dolor muy profundo me corresponde aceptar que ya no podré conversar con usted, pero puedo admirarlo y recordar un sin fin de lecciones que trascienden el espacio académico, puedo recordar a mi maestro, al que me enseñó por primera vez un territorio indígena y lo que es la antropología real, entre muchas otras cosas. Puedo recordar y mantenerlo vivo mediante la memoria, que por dicha es compartida con muchas personas.

Hasta siempre Marcos, que la espiral de la vida nos reencuentre.

Agradecimientos

Es imposible concluir este proceso sin dar las gracias a todas las personas que de alguna forma fueron parte de esta etapa y a muchas otras que sin saberlo me ayudaron.

Gracias a cada funcionaria y funcionario de la municipalidad por su tiempo y aporte, especialmente a Laura Jiménez que fue mi equipo dentro de esta institución, gracias por el apoyo, por creer y confiar en mí desde el primer día.

Gracias a mi familia por ser el eslabón más fuerte de mi vida, por aguantar mi estrés, mi intensidad, mis muchos momentos y ánimos en estos meses. Gracias a mami, a papi y a mis 4 hermanas por tanto amor, admiración y paciencia. Gracias a Dani, mi hermana de vida, gracias por creer y apoyar cada idea que se me ocurre.

Gracias a mis hermanas, amigas y amigos de antropología, gracias por estar ahí, por leerme, por escucharme, por ser una red de apoyo en mi investigación, gracias por cada momento de caos y búsqueda de soluciones. Gracias por esas idas al 88 para recargar fuerzas.

Gracias a mi generación de licenciatura, gracias chicos por prestar atención durante más de un año, por hacer trabajo de campo junto a mí, por venir a Santo Domingo y por cada comentario realizado, gracias colegas.

Gracias a mi comité asesor, por el tiempo invertido, por la retroalimentación y por ser parte de esto, en especial a Paula León, gracias profe por confiar, por sacarme de la zona de confort tantas veces, por las porras en el camino y por cada momento compartido.

Resumen

Montepeque, A. (2020). *De la hoja de la estructura a la empuñadura de los significados: identidad organizacional de las personas colaboradoras de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia*. [Práctica Dirigida para optar por el grado de Licenciatura en Antropología Social. Universidad de Costa Rica, San José].

Palabras clave: **identidad organizacional, habitus, conflicto, poder, municipalidad, clima laboral.**

El presente escrito corresponde a un estudio cualitativo realizado en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia durante el 2019, donde se evidencia cómo el personal administrativo (80 personas) construye identidad organizacional mediante los aspectos simbólicos, los habitus, el espacio físico, la agencia, el conflicto organizacional, el poder, la cooperación y la estructura, siendo estos aspectos los que condicionan la creación de identidad en un espacio lleno de alteridades y subjetividades, estableciendo matrices cargadas de significado que los diferencian de los “otros”. Igualmente, se evidencia cómo se resignifican estos elementos en la cotidianidad y cómo se lucha por legitimar los capitales simbólicos que los diferencian y definen como colectivo. Además, mediante las herramientas que la antropología pone a disposición se realizó un análisis sobre el clima laboral y la influencia del mismo en esa identidad y se plasman algunas recomendaciones realizadas en conjunto con el personal para mejorar este clima, primando las visiones de estos sujetos sobre su realidad. Finalmente se expone un apartado breve sobre la experiencia de la investigadora durante la ejecución de la práctica.

Tabla de contenido

Comité asesor	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Introducción	5
Capítulo I. El campo de lucha: antecedentes de la investigación	8
1.1. Por qué de la práctica	8
1.2. Problema planteado.....	12
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo General	15
1.3.2. Objetivos específicos.....	15
1.4. Contextualización del campo	16
1.5. Marco teórico	21
1.5.5. Campos de lucha	27
1.5.6. Conflicto organizacional	28
1.5.7. Agencia.....	29
1.5.8. Clima laboral y organización	30
1.5.9. Habilidades blandas.....	31
1.6. Estado de la cuestión.....	33
1.6.1. Enfoques administrativos en las organizaciones	33
1.6.2. Cultura organizacional	34
1.6.3. Identidad organizacional	36
1.6.4. Clima laboral	37
Capítulo II. Estrategia para el campo de lucha: aspectos metodológicos	39
2.1 Criterios de selección de sujetos	40
2.2. Estrategia metodológica.....	40
2.3. Técnicas utilizadas	41
2.3.1. Técnicas de recolección de datos	42
2.3.2. Técnicas de análisis de datos.....	48

2.4. Consideraciones éticas	49
2.5. Presupuesto	50
Capítulo III. Campo de batalla, conflicto y cotidianidad: construyendo una identidad organizacional	51
3.1. Sobre la municipalidad	51
3.2. Sobre los comportamientos habituales	57
3.3. Sobre el conflicto	65
3.4. Sobre la identidad organizacional.....	69
Capítulo VI. Ambiente y poder: la estructura organizacional.....	71
4.1. Sobre la estructura	71
4.2. Sobre el poder	80
4.3. Sobre el clima laboral	87
4.4. Sobre la identidad organizacional.....	97
Capítulo V. Recomendaciones.....	102
Capítulo VI. Experiencia en el campo	112
Capítulo VII. Conclusiones.....	125
Capítulo VIII. Referencias bibliográficas	133
Capítulo IX. Anexos	148
Anexo 1. Guía de observación	148
Anexo 2. Cuestionario virtual	149
Anexo 3. Guía para grupos focales	151
Anexo 4. Consentimiento Informado.....	154
Anexo 5. Guía de sondeo a usuarios	156
Anexo 6. Infografía de campo solicitada por la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.....	158

Lista de tablas

Tabla 1. Estrategia metodológica aplicada.	41
Tabla 2. Costo de la práctica.	50
Tabla 3. Información recopilada en el semáforo sobre las recomendaciones para la MSDH.	103
Tabla 4. Planificación grupos focales.....	152

Lista de figuras

Figura 1. Mapa del cantón de Santo Domingo de Heredia.....	17
Figura 2. Edificio de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.	18
Figura 3. Organigrama de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.	21
Figura 4. Marco teórico.	22
Figura 5. Silueta de un funcionario nuevo.....	46
Figura 6. Dibujo 1 de lo que significa la MSDH para los asistentes del grupo focal.....	53
Figura 7. Dibujo 2 de lo que significa la MSDH para los asistentes del grupo focal.....	54
Figura 8. Elementos de apropiación espacial.	64
Figura 9. Elementos de apropiación espacial.	64
Figura 10. Bodega Municipal y oficina del encargado.....	89
Figura 11. Archivo Municipal y oficina de la encargada.	89
Figura 12. Cuarto de servidores informáticos y oficina de dos funcionarios	89
Figura 13. Gradas municipales.	91
Figura 14. Gradas municipales.	91
Figura 15. Pasillo donde se ubica la alcaldía.....	92
Figura 16. Pasillo principal.....	92
Figura 17. Oficina municipal.....	92

Lista de abreviaturas

- CO: Cultura organizacional
- IDHc: Índice de Desarrollo Humano cantonal
- IFAM: Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
- IO: Identidad organizacional
- MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
- MSDH: Municipalidad de Santo Domingo de Heredia
- NPG: Nueva Gestión Pública
- NPM: New Public Management
- SIIM: Sistema Integrado de Información Municipal
- TFG: Trabajo Final de Graduación

Introducción

El presente trabajo se desarrolló en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia (MSDH); estas instituciones son la forma de división cantonal que aplica el Estado costarricense, se les suele llamar “gobiernos locales”, ya que son los encargados de dirigir el espacio que les corresponde y esto significa que tienen autonomía para accionar. Actualmente hay 82 municipios en el territorio nacional. Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) (2010) son el “ente local por excelencia, el único ente territorial menor que admite la constitución. Existe una en cada cantón y se encargan de la administración general de los intereses y servicios del cantón” (p.16).

Estas instituciones al tener autonomía funcionan de formas diferenciadas en cada cantón, por ende, no es lo mismo hablar de la Municipalidad de Talamanca, que de la Municipalidad de Escazú y mucho menos de la conformación de la identidad organizacional (IO) que se da en cada una por parte de sus funcionarias y funcionarios, esto fue el tema central de la práctica ejecutada durante el 2019 en la MSDH, específicamente con las personas colaboradoras del área administrativa.

Ahora bien, debemos entender que las personas que laboran en cada organización, cual sea su naturaleza, son parte de la formación constante de una cultura organizacional (CO), que se suele componer de valores, creencias, hábitos, costumbres, tradiciones, u otros elementos, que caracterizan el día a día y las conductas de las funcionarias y los funcionarios (Cruz y Torres, 2016; Méndez, 2011), o bien en términos de Geertz (1973) es el “sistema de interacción con signos interpretables” (p.27) y en este caso, permitió comprender lo que significa la municipalidad para el personal, trascendiendo sus labores técnicas y lo que dicta la institucionalidad como tal, primando la cotidianidad y el mundo simbólico que se genera.

En ese sentido, y haciendo alusión al título de este trabajo, se debe indicar que la municipalidad es entendida por la investigadora como una espada, donde su empuñadura son las personas que laboran en la institución, las que dan pie para que funcione de forma eficiente, son el soporte esencial de toda la estructura municipal y sin ellas no tiene sentido tener una navaja, que en este caso son los servicios municipales y sus estructuras administrativas, ya que la navaja sin su empuñadura está incompleta, es ineficaz. Por ende, es que una municipalidad debe tener en perspectiva su estructura organizacional (navaja), pero sobre todo a su personal (empuñadura) y las subjetividades que construye el mismo, ya que son quienes verdaderamente la hacen operativa y le dan sentido.

Ante esto, las funcionarias y los funcionarios se entendieron como actores de construcción simbólica, que se construyen y reconstruyen en un campo de lucha determinado (la municipalidad), donde el conflicto es una constante para producir cambios y generar identidad organizacional. Los habitus son parte esencial del día a día de este mundo simbólico, así como las jerarquías y relaciones de poder que condicionan los comportamientos de las colaboradoras y los colaboradores, e influyen de forma directa el clima laboral de la institución.

Igualmente, la estructura organizacional adquiere relevancia, ya que esta suele caracterizar y definir roles dentro del espacio identitario y físico, contribuyendo a la construcción identitaria, pero una construcción desde la perspectiva del personal. Esto es justamente lo que se explica de forma detallada en las páginas siguientes, al igual que una serie de recomendaciones que se crearon junto al personal para el mejoramiento del contexto en el que permanecen durante 5 días a la semana estas personas, aunque cabe mencionar que en ocasiones el tiempo compartido aumenta, debido a ciertas diligencias operativas que tienen lugar los fines de semana o a los vínculos informales que se crean por *WhatsApp* u

otros medios. Además, se muestran una serie de reflexiones de la investigadora sobre su experiencia en campo, donde se tuvo como fin, plasmar aprendizajes y retos que surgen en estos procesos y muchas veces son invisibilizados.

Cabe indicar, que para lograr lo anterior, se utilizó una mirada social que prima el enfoque antropológico y el potencial de la antropología dentro de las organizaciones, donde se coloca como eje principal a las personas y sus significaciones, no las estructuras y los intereses económicos y productivos de las mismas, como suelen hacerlo los enfoques administrativos que predominan en este tipo de estudios. Es decir, desde la antropología se entienden las organizaciones de forma integral, trascendiendo estructuras y colocando en perspectiva la cotidianidad de la institución y lo que esta implica para sus funcionarias y funcionarios.

Finalmente, es oportuno indicar que por motivos éticos cuando se colocan extractos de la información de campo, se hace uso del término “funcionaria o funcionario” estableciendo la autoría de estos sujetos y procurando el anonimato de estos actores. Y cuando se colocan extractos del diario de campo se hace la referencia correspondiente, ya que son escritos por la investigadora, esto determina la procedencia de la información y la comprensión de cada lector.

Capítulo I. El campo de lucha: antecedentes de la investigación

En este apartado se presentan las bases que dieron pie y sustentan la práctica ejecutada, donde se justifica la elección del tema, el problema abordado, los objetivos propuestos, una contextualización del sitio trabajado, así como elementos de carácter teórico.

1.1. Por qué de la práctica

En primer lugar, debemos comprender que Costa Rica divide su territorio en 7 provincias, las cuales se subdividen en 82 cantones y estos a su vez en distritos, tal y como lo establece el Decreto Ejecutivo N.40184-MGP (2017). Cada cantón cuenta con una municipalidad, que según el artículo 2 del Código Municipal¹ “es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plena para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines” (Ley No. 7794, 1998).

Es decir, tienen autonomía para actuar en función del cantón y la administración pública del territorio costarricense, buscando una descentralización de estos entes y evitar la saturación de la Administración Central (gobierno). En este sentido, es pertinente recalcar que cada cantón y sus distritos adscritos son diferentes a lo largo del país, ya que la práctica administrativa, las diferencias socioculturales y económicas de los territorios, dificulta la gestión de cada municipio, representando retos diferenciados y formas distintas de resolverlos, al igual que su forma de brindar servicios; esto hace que cada municipio sea distinto. Para poder medir sus funciones y su eficacia, el Observatorio de Desarrollo de la Escuela de Economía de la Universidad de Costa Rica ha creado el Índice de Competitividad

¹ Código Municipal: corresponde a la Ley No. 7794, la misma establece la estructura, funcionamiento, características, organización y alcance del régimen municipal dentro del país.

Cantonal, donde se establecen algunos parámetros y las calificaciones de cada municipalidad en estos, determinando la posición a nivel país de cada Gobierno Local y las áreas donde debe mejorar, mostrando una diversidad entre estos entes. Dicho índice evalúa 14 áreas y tiene 61 indicadores distribuidos en cinco ejes: Desarrollo y gestión municipal; Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas; Gestión de desarrollo ambiental; Gestión de servicios económicos (gestión vial) y; Gestión de servicios sociales. Actualmente la MSDH se encuentra entre los primeros 10 puestos, específicamente en el séptimo, elemento que posiciona a la institución como una de las más efectivas a nivel cantonal, generando un renombre a lo largo del país (Índice de Competitividad Cantonal, 2018).

Ahora bien, cuando se lee sobre Gobiernos Locales en tesis sobre administración pública, y en los medios de comunicación, se puede encontrar legislación y aspectos de carácter estructural por un lado, y por el otro, un gran repertorio de los vecinos y residentes del cantón, donde suelen expresar su descontento con estos entes (Meléndez, 2011; Calvo, Medrano y Ramírez, 2010; Fernández, 2002). Igualmente, hay una tendencia desde la sociología, donde se priman las estrategias y lecturas sociales en aras de potencializar los proyectos ejecutados y planeados, pero la información sobre el personal es escasa, esto fue una inquietud para la investigadora, ya que estas personas son parte esencial de la institución y son invisibilizados (Mora, 2009; Lucas y García, 2002; Arrieta, Chacón Chavarría, Cortés, y Muñoz, 2000). El poder conocer desde la mirada de estas personas su trabajo y el ambiente laboral permite realizar acciones en aras de mejorarlo, por ende, fue pertinente conocer la IO del sitio, poniendo en cuestionamiento los contextos laborales de los que se forma parte día a día.

Aunado a lo anterior, se debe comprender que estas instituciones como forma estructurada de gobierno local tienen mayor antigüedad, elemento al cual se refiere más

adelante y son organizaciones que han adquirido mayor relevancia durante el siglo XXI, esto por las políticas de descentralización que se han ejecutado. No obstante, este periodo de tiempo ha estado marcado por una tendencia globalizadora, fenómeno que ha influenciado numerosas áreas, como por ejemplo, la social, económica, política, comercial, tecnológica, organizacional y religiosa. Esto, ha repercutido en la estructura y funcionamiento de las organizaciones, donde la tendencia es priorizar la productividad y los servicios brindados, dejando de lado al personal que está inmerso en estos entes.

Igualmente, las tendencias dominantes dentro de la gestión organizativa, han privilegiado los aspectos operativos, el cumplimiento de tareas y de objetivos institucionales, dejando de lado una planificación estratégica de carácter integral, que incluya y ponga en perspectiva al personal como uno de los pilares organizacionales (Chiavenato y Sapiro, 2017; Castro, 2010; Chiavenato, 2009). Y muchas veces primar sólo los aspectos operativos repercute de forma negativa en el desempeño organizacional. Por esto, tener enfoques integrales donde se tome en cuenta a estos actores, es clave para que una organización funcione tanto a nivel externo como interno, y así poder mantener un clima laboral que fomente el trabajo y el desempeño organizacional.

Con este enfoque integral, se toma distancia de los posicionamientos clásicos sobre IO, los cuales buscan conocerla para poder generar cambios a nivel productivo, o bien, para poder posicionar la organización ante las demás, es decir, buscan primar la estructura y no su significado (Ducay, 2016; Cuñado, 2019), por esto se considera oportuno investigar las organizaciones como entes donde confluyen dos identidades, la estructural que posiciona a la municipalidad ante las demás organizaciones y la interna, que corresponde al mundo simbólico desde la perspectiva de los propios colaboradores, quienes dan cuenta de su propia realidad, esta última fue la de interés en este trabajo.

Cabe mencionar, que también hay una corriente denominada la Nueva Gestión Pública (NPG) o *New Public Management* (NPM), esta es de corte gerencialista y busca incluir la gobernanza, es decir, un enfoque cooperativo entre lo económico, social e institucional y la gobernabilidad, entendida como la capacidad del sistema político para resolver las demandas de la ciudadanía. Modelo que busca garantizar un dinamismo entre la burocracia, la eficacia, calidad y la atención al usuario, elementos que son evaluados en los índices municipales actuales y por el MIDEPLAN en concreto (Barboza, 2012; Prats, 2005; Díaz y Vega, 2016), esta corriente busca un modelo integral, pero en función de las usuarias y usuarios, sin embargo, es oportuno conocer de su existencia para comprender el contexto de trabajo.

Además, las funciones son las que destacan cuando se menciona la institución, pero la percepción de las personas que laboran en la municipalidad puede ser distinta, ya que es el lugar donde trabajan semanalmente, formando una “cultura organizacional” que le da sentido a la institución, condiciona comportamientos, prácticas e identidades que se pueden poner en perspectiva para comprender ¿cómo las mismas influyen en las personas colaboradoras?; ¿por qué lo hacen?; ¿cómo lo hacen?; y, ¿para qué lo hacen?, preguntas que fueron abordadas desde una mirada antropológica, visualizando las organizaciones no solo como espacios productivos, sino como espacios de interrelaciones sociales, los cuales son parte de nuestra cotidianidad.

En relación a los estudios antropológicos sobre este tema en el país son escasos, lo cual ha generado vacíos teóricos y prácticos de lo que se suele conocer como “antropología organizacional” o “antropología empresarial” que son las ramas que se especializan en estos temas y tienen un potencial amplio dentro de una organización, ya sea pública o privada, esto

por la cantidad de posibles abordamientos y estudios en esta área (Segovia, 2012; Bermúdez, León, Loria, Mora, Oviedo y Paz, 2002; Arrieta, Chacón, Chavarría, Cortés y Muñoz, 2000).

1.2. Problema planteado

Actualmente, las organizaciones políticas, económicas y públicas se desenvuelven en un ambiente donde la productividad es lo que prima, haciendo que las mismas tengan que adaptarse y hacerse competitivas en lapsos de tiempo muy cortos (Chiavenatto, 2009), ya que se prioriza el factor económico, los procesos y la reducción de los costos operativos de estos entes.

No obstante, las organizaciones, las empresas y las instituciones son más que “simples instrumentos para producir bienes y servicios, también crean el entorno donde la mayoría de las personas pasan sus vidas y tienen una enorme influencia en el comportamiento humano” (Chiavenatto, 2009, p.25). Por lo tanto, más allá de solamente ser un lugar destinado a suplir necesidades de diversa índole, estas entidades configuran un espacio en donde se entretejen relaciones sociales que pueden permear el comportamiento, tanto de las personas colaboradoras como de los entes en su accionar.

A pesar de esto, las investigaciones en el campo organizacional tienen como foco principal la eficiencia de sus servicios, dejando de lado el personal que está inmerso en las organizaciones. Esta situación se puede observar en Costa Rica, dado que en las instituciones públicas con un grado de autonomía a nivel político, administrativo y financiero como lo son las municipalidades, se enfatiza la agilidad y optimización de los servicios y proyectos que brindan; ejemplo de esto son las acciones del MIDEPLAN y el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), centradas en la evaluación de los servicios, funciones y proyectos que se ejecutan dentro de la gestión pública y de las municipalidades, pero que no

toman como eje de acción, evaluaciones y estrategias sobre el personal y el ambiente laboral de los gobiernos locales (MIDEPLAN, 2017; MIDEPLAN, 2018).

Aunado a lo anterior, cuando se ejecutan lecturas sobre IO, es usual ver que este concepto se entiende como el posicionamiento de una empresa, organización o institución ante otras, enfocándose en aquello que las hace diferentes a las demás (Currás, 2010). Dejando de lado a las personas que hacen posible que las organizaciones sean funcionales y que pueden llegar a construir una identidad a partir de las interacciones sociales en un tiempo y espacio contextualizado donde laboran varias horas semanales, como por ejemplo, la MSDH (Camarena y Rodríguez, 2010). Es decir, la IO se asume como un conjunto estático de identificación fijado por un ente, sesgando el dinamismo generado por las relaciones sociales internas que sientan la base de dicha construcción identitaria.

Igualmente, se debe comprender que estos espacios contienen una CO que está permeada por aspectos identitarios y simbólicos, tal y como lo indica Abravanel, et al. (1992), en Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez (2015), “la cultura organizacional se constituye con percepciones del mundo y productos simbólicos, entonces llega a ser esta un contexto dinámico cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura profunda y subconsciente” (p.18). A partir de estos simbolismos se pueden extraer elementos acerca de la IO, en tanto que se relacionan con las prácticas identificatorias (habitus), que moldean el comportamiento dentro de estos contextos para generar cohesión entre las funcionarias y los funcionarios. No obstante, los simbolismos pasan por un proceso subjetivo en cuanto a su interpretación, lo que puede permitir trascender el imaginario impulsado por la estructura organizacional.

Además, el desempeño organizacional del personal se toma como un “factor decisivo de interés vital para la mejora de la condición humana de la gestión social” (Bernández, 2007,

p.18) y propiamente, en la gestión de las organizaciones públicas, entendiendo que este desempeño organizacional no es “solo económico, sino social” (Bernández, 2007, p.13), y repercute en la efectividad de la organización, la cual puede depender de las dinámicas identitarias.

Por lo tanto, la ejecución de una investigación social en este ámbito ayuda a disminuir el vacío teórico que existe cuando se habla de IO del personal, y al menos, desde la antropología, se puede dotar de un papel clave a estos sujetos, que son invisibilizados en estos escenarios, donde la comprensión de la identidad que forman en el contexto de la entidad en que laboran, puede ser clave para mejorar la organización y su ambiente laboral. Ya que su sentido de pertenencia puede repercutir en el funcionamiento de los servicios que se brindan, al tener una mirada integral entre lo interno (colaboradores) y lo externo (estructura organizacional).

Se debe colocar en perspectiva que, aunque existan estructuras organizacionales marcadas desde la institucionalidad, donde se dictan los roles de cada individuo y de la institución propiamente, esta no necesariamente es apropiada por las colaboradoras y los colaboradores y se pueden generar otros elementos de identificación de manera subjetiva, es decir, no alineada al ideal identitario perseguido por la organización.

En este sentido, consideramos que la comprensión integral de la IO debe ser clave para poder ejercer acciones con pertinencia y trascendencia que impacten de manera positiva el ambiente laboral y por ende al personal, entendiendo que estas personas tienen injerencia dentro de la organización. Dado lo anterior, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la identidad organizacional de las personas colaboradoras de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia?

Es necesario hacer explícito que el objeto de investigación del presente Trabajo Final de Graduación (TFG) fue la construcción de la IO de las personas colaboradoras del área administrativa de la MSDH, con el fin de comprender cómo esa identidad impacta el ambiente laboral y trasciende las estructuras organizacionales. Para efectos de este trabajo, se escogió al personal que está presente en las oficinas centrales, es decir, la parte administrativa, esto por motivos de viabilidad, ya que estos se encuentran mayoritariamente en el edificio administrativo y no atendiendo funciones fuera de este.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Analizar la manera en que es construida la identidad organizacional por las personas del área administrativa de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia, y su influencia en el clima laboral, a partir de los elementos simbólicos y las prácticas diarias en el sitio.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar los aspectos simbólicos, las prácticas diarias que propician la construcción de la identidad organizacional y la agencia de las personas del área administrativa de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.
2. Comprender la estructura organizacional, su relación con la identidad organizacional y el clima laboral de las personas del área administrativa de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.
3. Generar recomendaciones en conjunto con las personas del área administrativa que permitan fortalecer la identidad organizacional y mejorar el clima laboral.

1.4. Contextualización del campo

Con el fin de dar un panorama general sobre el sitio de estudio, se puede mencionar que Santo Domingo es el tercer cantón de la provincia de Heredia, se ha caracterizado por la conservación del patrimonio histórico arquitectónico, esto por la cantidad considerable de casas de adobe ² que existen y han generado una identidad cantonal para ciertos sectores de la comunidad, en especial para los adultos mayores y niños a quienes se les ha transmitido diversos conocimientos (Esquivel, 2011).

Según los datos del IFAM, Santo Domingo formó parte del reino Huetar de Occidente, que era dominio de Garavito donde el cacique Yorustí tenía su asentamiento en lo que hoy es Villa San Luis del distrito 8º, Pará (IFAM, 2016), uno de los distritos pertenecientes a la MSDH. En concreto, este cantón se conforma por 8 distritos: Santo Domingo, San Vicente, Santo Tomás, Santa Rosa, Tures, Pará, San Miguel y Paracito. Los primeros cuatro son conocidos como “los centrales” y los cuatro restantes como “los del este”. Esto tiene implicaciones a nivel cantonal, ya que han generado diferencias sustanciales en relación con la gestión municipal (presupuestos, problemáticas con el recurso hídrico, entre otros). A esto se vincula un discurso diferenciado, donde la mayor parte de las personas de los distritos centrales consideran que la municipalidad funciona relativamente bien, en contraposición con las personas que residen al este, las cuales mantienen un descontento general. Seguidamente se muestra un mapa del cantón y las divisiones distritales que tiene, los distritos de la izquierda son los centrales y los de la derecha los del este.

² Casa de adobe: son casas construidas a partir de una mezcla de barro y paja que al ser moldeada se pueden crear ladrillos, los cuales son secados al sol y con ellos se fabricaban las casas del cantón décadas atrás.

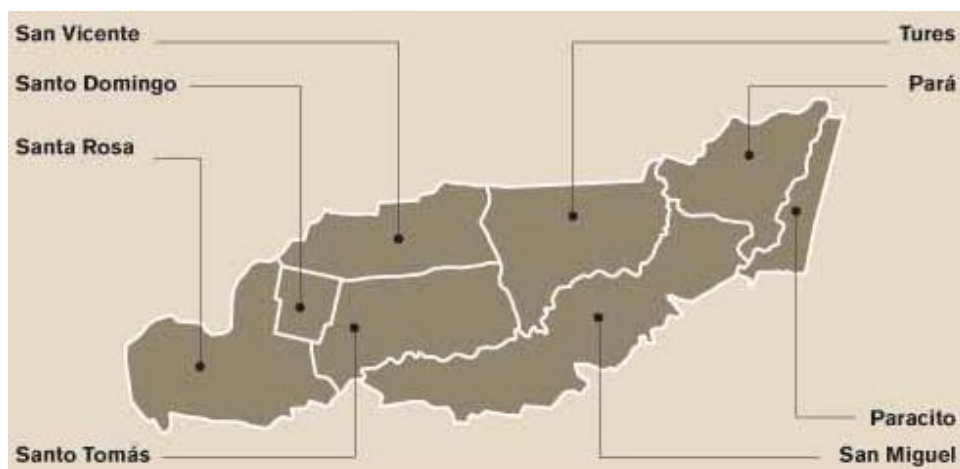


Figura 1. Mapa del cantón de Santo Domingo de Heredia.

Fuente: figura extraída de *WWW.Google.com*, 2020.

La MSDH es uno de los 82 gobiernos locales del país, que funge como ente autónomo en la resolución de problemas, la creación de proyectos y brinda los servicios propios de una municipalidad a los 8 distritos adscritos a la institución. Su extensión es de 24,8 kms² y para el año 2011 su población rondaba los 40 072 habitantes según el Censo Nacional de Población y Vivienda (INEC, 2011). Tiene como misión: “la promoción de un desarrollo integral y sostenible de los habitantes del cantón de Santo Domingo de Heredia; mediante la prestación eficiente de los servicios municipales, el desarrollo de proyectos y la aplicación de las competencias de gobierno local” (Municipalidad de Santo Domingo, 2011). Y su visión es:

Desarrollar procesos de gestión administrativos modernos, eficientes, aplicados por un personal municipal motivado, que se reflejará en una eficiente prestación de los servicios y desarrollos de proyectos. Integrará a las comunidades y a las instituciones estatales, en los procesos de búsqueda y aplicación de soluciones a los problemas comunitarios, mediante el desarrollo de proyectos mancomunados: comunidad-

instituciones estatales- sector privado- municipalidad (Municipalidad de Santo Domingo, 2011).

Lo anterior, son elementos que se reflejan en trámites burocráticos para el progreso y mantenimiento del cantón y en diferentes proyectos dentro de los distritos correspondientes, que mediante sus representantes municipales plantean sus inquietudes a la organización. En relación con los valores de esta institución que forman parte de la CO, se tienen los siguientes: “transparencia, honestidad, probidad, liderazgo, firmeza, respeto, trabajo en equipo, conciliación, responsabilidad, actitud de servicio, conciencia ambiental, solidaridad, lealtad, arraigo y apego al pueblo domingueño” (Municipalidad de Santo Domingo, 2011).

Dentro de los principales servicios de la institución, se encuentran: la recolección de residuos, la consulta de tributos, pago de patentes, ejecución y planificación de proyectos comunitarios, administración de dinero para las diferentes tareas, entre otros. A continuación se muestra una fotografía del edificio municipal, el mismo se encuentra en el distrito central y a un costado del parque de Santo Domingo:



Figura 2. Edificio de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.

Fuente: figura extraída de <http://www.santodomingo.go.cr/>, 2020

Según el Índice de Gestión Municipal 2018, el cual es creado con base en los datos brindados por cada gobierno local en el Sistema Integrado de Información Municipal (SIIM), la MSDH se encuentra dentro del “grupo A” por mejorar sus calificaciones en cada indicador en los últimos años, esto no significa que es el municipio con mejor calificación, tan solo obtuvo los puntos suficientes (72,15) para entrar en esta categoría. Sus áreas de mayor reto para los siguientes años son: 1) Parques y obras de ornato, 2) Planificación, y 3) Tecnologías de información (Contraloría General de la República, 2019).

Cabe indicar que el “grupo A” es conformado por las municipalidades “que tienen un mayor presupuesto, mejor Índice de Desarrollo Humano cantonal (IDHc), menor cantidad de kilómetros cuadrados de territorio y mayor cantidad de unidades habitacionales con alto IDHc, y conforme cambian esas condiciones se ubican en los grupos B, C y D” (Índice de Competitividad Cantonal, 2018, p.24).

La municipalidad se conforma por personas residentes del cantón, esto quiere decir que quienes laboran aquí son en su mayoría “domingueños” como se les suele decir a las personas de Santo Domingo. Estos generan significados distintos respecto a la municipalidad, es decir, construyen una identidad organizacional que no necesariamente se asemeja a la de otras municipalidades pese a que a nivel estructural y jurídico las funciones y servicios de estas instituciones son semejantes.

Cabe indicar que la MSDH cuenta con 80 personas en el área administrativa y 90 en el área operativa. Su figura principal es el Alcalde y la Vicealcaldesa, los cuales se determinan mediante elección popular, ya que son puestos políticos que trabajan en la institución durante 4 años, tema que se retomará posteriormente. Seguidamente se encuentran las 4 divisiones con las cuales se trabajó y que son personas que laboran de forma permanente en la municipalidad:

- Dirección financiera: incluye el departamento de Contabilidad, Tesorería, Proveeduría, Gestión de Cobro y Patentes.
- Dirección de servicios y ordenamiento territorial: en esta división se encuentran, Valoraciones, Catastro, Control Urbano, Rural e Infraestructura, Obras, Servicios.
- Dirección ejecutiva y administrativa: incluye Recursos Humanos, Informática, Asesoría Legal, Seguridad Municipal, entre otros.
- Dirección de aguas: conformada por Administración de Aguas y Operación de Aguas.

Estos departamentos se conforman por tres o cuatro personas, sus puestos son permanentes, ya que tienen plazas y duran décadas en sus labores, como es el caso de la mayoría de colaboradoras y colaboradores de los departamentos en los que se desarrolló el TFG.

También, existen puestos políticos que forman el Concejo Municipal, las personas que lo componen son elegidas de forma democrática cada 4 años, donde se eligen regidores de cualquier parte del cantón y síndicos de cada distrito, procurando que la representación de estos sitios sea de forma igualitaria. Además, se elige al alcalde y al vicealcalde por medio de la elección popular. Los miembros del Concejo, son los que sesionan de forma semanal y establecen qué proyectos se llevarán a cabo y cuáles no. La información anterior da cuenta de la estructura organizacional que se mantiene en la institución. A continuación, se muestra el organigrama de la institución:

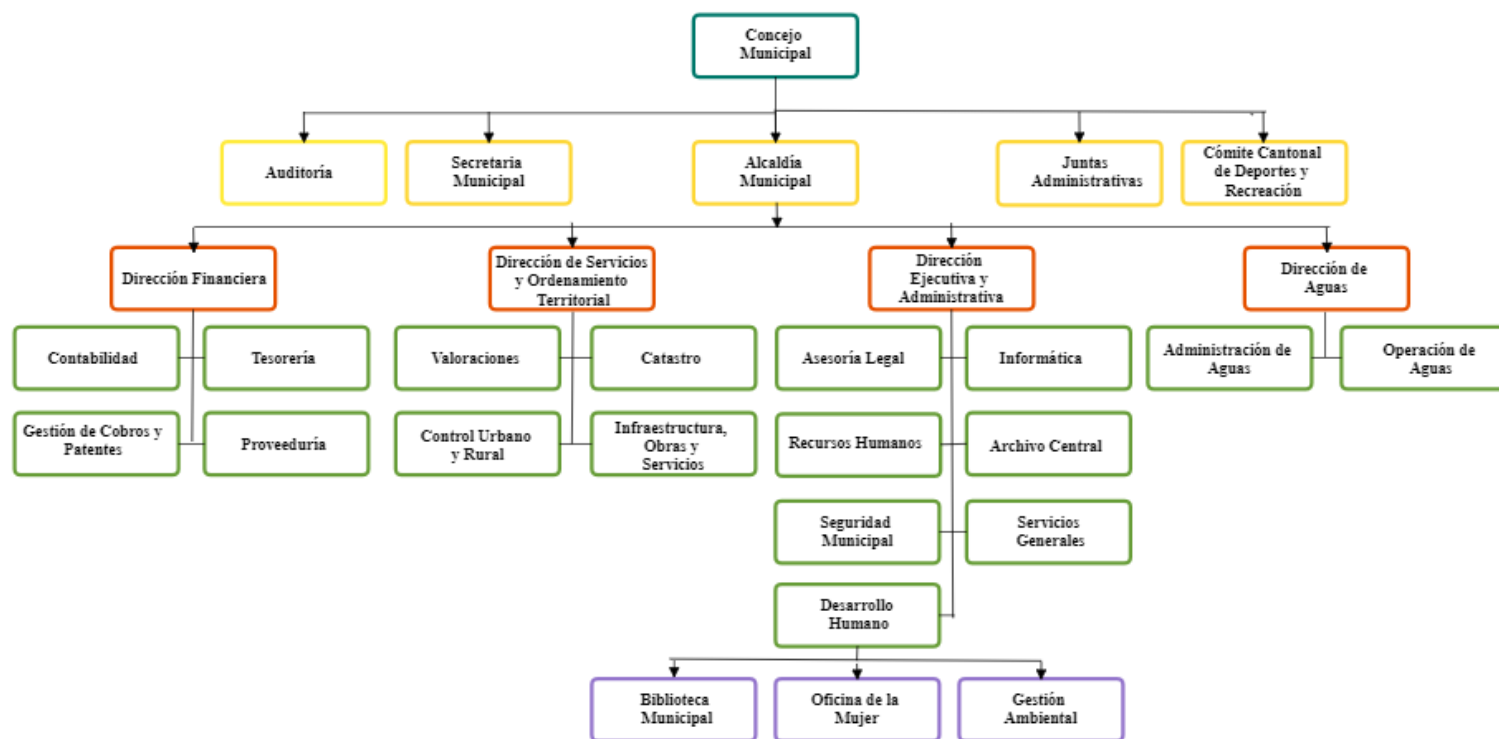


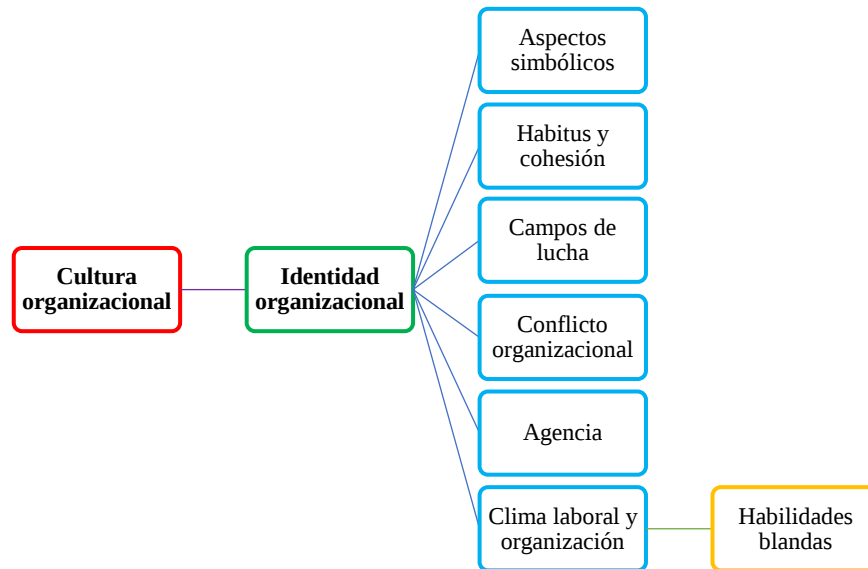
Figura 3. Organigrama de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.

Fuente: elaboración propia basada en datos de Archivo Nacional, 2020.

1.5. Marco teórico

El presente apartado muestra los ejes explicativos que fueron utilizados en la investigación, donde el marco general corresponde a la CO, elemento que va de la mano e influencia la IO, que es el tema central del TFG. Además, los aspectos simbólicos, el habitus, la cohesión, la agencia, el conflicto, los campos de lucha, el ambiente laboral, las habilidades blandas, la organización, y su estructura, son los otros ejes que dan pie al análisis de los objetivos propuestos, entendiendo que están relacionados entre sí. No obstante, es necesario tomar estos conceptos como marcos de comprensión de un complejo escenario -donde los

actores son los seres humanos, que son seres complejos y cambiantes por naturaleza- pero no tomarlos como verdades absolutas. En el siguiente diagrama se muestra la articulación de los



conceptos:

Figura 4. Marco teórico.

Fuente: elaboración propia, 2020.

1.5.1. Cultura organizacional

La cultura es uno de los términos polisémicos más característicos de la antropología, que históricamente ha fungido como una herramienta clasificatoria y diferenciadora que se utiliza como recurso teórico y analítico (Feliu, 2004), fenómeno que comparte con el concepto de cultura organizacional, donde por ejemplo, Ángel Aguirre (2004) citado en Vásquez (2009) la define “como un sistema de conocimientos que proporciona un modelo de realidad a través del cual se le da sentido al comportamiento (...), eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican” (p.32).

Robbins, citado en Vásquez (2009), indica que la CO es “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de

características básicas que valora la organización” (p.30). La misma contiene diferentes elementos, tales como: la etnohistoria, las creencias y cosmovisión (mitos, filosofía, ideologías y religión), los valores y normas, la comunicación, los productos y oficios, costumbres, hábitos y tradiciones que permiten la caracterización de la cultura de cada organización (Cruz, et al., 2016; Méndez, 2011; González y Parra 2008; Méndez, 2001). Además, Ritter (2008), indica que las funciones de la CO son: la identificación, la integración y la motivación.

Como se puede observar, los autores coinciden en algunos puntos respecto a la CO: 1) puede ser compartida; 2) es propia de una organización; y 3) tiene consigo un sistema de significados identitarios; elementos que hacen que la CO se entienda para efectos de la investigación, como un “conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes, conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales” (Calvo, et al., 2010, p.19), además, es construida en un espacio determinado, generando un sentido de pertenencia simbólico para las personas que la conforman, definición que da pie para poder analizar las interacciones diferenciadoras e identitarias que suceden en la municipalidad, teniendo presente que no es homogénea y tiene contraposiciones que radican en el clima laboral.

Además, se toma en cuenta, la concepción semiótica de Geertz (1973), quien entiende la cultura como “un sistema de interacción de signos interpretables (...), es un contexto dentro del cual pueden describirse fenómenos de manera inteligible, es decir densa” (p.27), ya que estos signos permiten ser analizados en función de comprender la IO y las alteridades presentes en las personas colaboradoras de la MSDH.

1.5.2. Identidad organizacional

Este eje teórico es el tema central de la investigación, es parte de las funciones de la CO; y es relevante indicar que es un concepto polisémico, por ejemplo, la administración la concibe como la “enumeración de todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás” (Ortiz, 2008, p.25). Es decir, es la herramienta diferenciadora y de posicionamiento, ante el resto de las organizaciones.

Desde las ciencias sociales, la IO se ha comprendido “como el conjunto de las pertenencias sociales de los individuos que surgen como resultado de la interiorización de una matriz cultural compartida” (Méndez, 2011, p.17), que “encierra un sentido de pertenencia a un grupo social con el cual se comparten rasgos culturales, como costumbres, valores y creencias” (Molano, 2007, p.73). En este caso se entiende que la IO no solo es un aspecto que se interioriza, ya que esto es una visión instrumentalista, sino que se construye en la cotidianidad por medio de las relaciones sociales y las interacciones que se ejecuten en un contexto específico. Esta identidad también es enseñada, aprendida y cambiante, ya que responde de forma directa al grupo que la construye, además, pasa por procesos de construcciones individuales y colectivos que influyen el clima laboral.

Igualmente, esta identidad está asociada con la alteridad, puesto que el “yo” se manifiesta con la existencia del “otro”, es decir ¿quién soy yo?, ¿quién es el otro? y, ¿qué significa eso? (Giménez, 2010), estableciendo una relación dialéctica entre los elementos de apropiación subjetivos y los que se configuran en la colectividad, lo cual se convierte en un insumo de interpretación densa del mundo simbólico que se crea en la municipalidad, estableciendo las semejanzas y diferencias percibidas por los sujetos de estudio (Grimson, 2010).

1.5.3. Aspectos simbólicos

Los procesos de construcción de identidad están cargados de aspectos simbólicos, es decir, de lo que es nuestro y lo que no, de aquello de lo que se apropia y tiene significado para los trabajadores, y hay otros, de los cuales se hace un distanciamiento porque no son relevantes en la construcción de las identidades.

Elementos que son respaldados y llevados a cabo por los actores sociales que en su individualidad, construyen marcos culturales y significados que son interiorizados e influyen la colectividad, y es ahí, donde se generan significantes que propician la construcción de la IO y estos pueden ser analizados.

Estos aspectos simbólicos son parte de las municipalidades y pueden ser brindados por la estructura o contruidos por la cotidianidad y la interacción de los sujetos con el medio, según Westbrook (1993) citado en Vargas (2007), algunos de estos aspectos pueden ser “las cartas organizacionales, ritos, arquitectura (...), logotipos, imágenes visuales, historias, metáforas, lemas, acciones y no acciones” (p.159). Estos pueden ser compartidos o individuales, fomentando un sentido identificador que pueden ser vinculados con los hábitos internos y propiamente, con la identidad organizacional.

El presente TFG se centró en los significantes encontrados y registrados, primando las subjetividades de las colaboradoras y los colaboradores y el mundo simbólico que estos crean dentro de la municipalidad, donde se le atribuyen significados a aquellos aspectos que son parte de la realidad y se generan interpretaciones que propician cohesión e IO, ya sea de manera consciente o inconsciente.

1.5.4. Habitus y cohesión

Otro aspecto que adquiere relevancia en el marco organizacional y en la identidad de las personas colaboradoras, son los habitus que en el presente trabajo se han denominado como “prácticas diarias”, estas son entendidas a partir de Bourdieu (2007) como “una estructura estructurante, que organiza las prácticas y la percepción de las prácticas, el habitus es también estructura estructurada: el principio de división en clases lógicas que organiza la percepción del mundo social” (p.98). Esta división puede corresponder a los departamentos existentes dentro de la municipalidad o a la jerarquía de mando que se tenga, por lo cual se convierte en otro eje estratégico que permite comprender la IO de las personas colaboradoras de la MSDH.

Otra definición que sirve como insumo aclaratorio, es entender los habitus como el “conjunto de esquemas generativos a partir de los cuales los sujetos perciben el mundo y actúan en él. Estos esquemas reflejan la estructura social, el campo concreto de las relaciones sociales en el que el agente se ha conformado como tal” (Higuera y Sanabria, 2014, p.68). En este caso, este mundo del que habla el autor, corresponde al mundo simbólico y organizacional propiamente, en el cual se producen prácticas identificatorias y habituales que son reproducidas dentro de la municipalidad.

Los habitus pueden generar cohesión social en las personas colaboradoras del sitio, esta es entendida como “una fuerza que actúa en los miembros para permanecer en un grupo mayor que las fuerzas que intentan alejarlos” (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006, p.242). Es decir, es la “fuerza” inconsciente o consciente que influye en el comportamiento de los individuos y su sentido de pertenencia, de identidad.

1.5.5. Campos de lucha

Un elemento clave en esta investigación, es la teoría de los campos sociales que explica Bourdieu (1997), donde indica que estos son las “formas en las que se organiza la sociedad” (Colorado, 2002, p.8). En concreto son espacios sociales de acción y de influencia, que se desarrollan en medio de las relaciones sociales, es decir, que el concepto de campo, implica pensar en términos de relaciones, en este caso entre la institución, las funcionarias y los funcionarios; donde son relaciones de “doble sentido entre las estructuras objetivas (las de los campos sociales) y las estructuras incorporadas (las de los habitus)” (Bourdieu, 1997, p.8).

Aunado a lo anterior, Bourdieu hace una analogía donde presenta los campos sociales, como espacios de juego con reglas definidas, en este caso, las reglas son dadas por la estructura municipal, además, este juego implica alianzas, estrategias, rupturas u otros elementos entre los agentes, por lo tanto se dicen que son campos donde se establecen luchas (conflictos), y en concreto se lucha por un capital simbólico que brinda legitimidad, prestigio y autoridad dentro del espacio social (Bourdieu, 1997).

Estos espacios sociales “se constituyen de tal forma que los agentes o los grupos se distribuyen en función de su posición” (Bourdieu, 1997, p.18), en otras palabras, las jerarquías dentro de la municipalidad condicionan el accionar de las personas funcionarias en estos campos sociales, esto se relaciona con los habitus incorporados y reproducidos y este espacio es “en efecto la realidad primera y última, puesto que sigue ordenando las representaciones que los agentes sociales pueden tener de él” (Bourdieu, 1997, p.25), en este caso, influencia de forma directa la construcción de una identidad organizacional, que depende de las posiciones y las relaciones que se tienen en el municipio.

Lo anterior implica, que “solo se puede captar la lógica más profunda del mundo social con la condición de sumergirse en la particularidad de una realidad empírica, históricamente situada y fechada” (Bourdieu, 1997, p.12), es decir, debemos de fijarnos en lo particular.

1.5.6. Conflicto organizacional

Entendiendo que el conflicto es inherente al ser humano, y que es parte de las luchas que se dan en los campos de juego, es que adquiere relevancia abordar el conflicto organizacional, el mismo no se entiende en negativo, tan solo es un fenómeno más que sucede dentro de la MSDH y es parte de la construcción identitaria de las personas colaboradoras. Este tipo de conflicto, se da cuando “dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses” (Barrera, 2004, p.2), este interés puede ser el capital simbólico.

Además, se relaciona de forma directa con la percepción de cada individuo dentro de estos espacios, esto por la posición que tiene cada uno. “El impacto del conflicto en el individuo y en el grupo rara vez son mutuamente excluyentes, de modo que las formas en que los individuos perciben el conflicto pudieran tener una influencia importante en su efecto en el grupo” (Maldonado, 2017, p.195). Aun así, son puntos de inflexión o catalizadores que motivan cambios y un mejoramiento continuo en cada aspecto de la organización, por esto mismo es que influencia la construcción identitaria (Valbuena, Morillo, Montiel y Hernández, 2012).

Se dice que el conflicto tiene varias etapas: “1) Incompatibilidad u oposición de metas, 2) Cognición y personalización, 3) Intenciones (relacionadas con las percepciones y

emociones individuales, 4) Comportamiento, 5) Resultados” (Maldonado, 2017, Pp. 198-199), estas etapas afectan de forma directa el clima organizacional y lo ideal es comprender que es parte de la cotidianidad de la municipalidad.

Estos conflictos pueden ser vistos como una quimera, ya que puede propiciar cambios, pero también permite que la organización y sus agentes lo identifiquen y actúen a partir de este para mejorar el ambiente laboral, las relaciones que se dan y propiamente beneficiar el campo social, además facilita el entendimiento de la construcción identitaria que se da en el municipio y pone en evidencia las luchas que se desarrollan a lo interno.

1.5.7. Agencia

Este eje teórico adquiere relevancia puesto que las personas del área administrativa, como agentes sociales tienen capacidad de elegir, cuestionar, construir y reflexionar sobre el mundo social en el que se desenvuelven, en este caso la municipalidad (Bourdieu, 2007). Dicha agencia se considera influyente de manera directa en el clima laboral y se articula con los aspectos simbólicos y los habitus que se enmarcan en este contexto, entendiendo que con las acciones de estos sujetos se propician los procesos identitarios.

Y con el fin de visibilizar al personal administrativo, la agencia puede brindar elementos comprensivos sobre la IO, entendiendo que esta tiene influencia con los habitus y los procesos que se interiorizan en el día a día. Propiamente, en la configuración del mundo simbólico e interpretativo, el cual puede llegar a transformar con las acciones que tomen. En el caso de la municipalidad, los sindicatos, dirigentes o algunas personas con cierto nivel de liderazgo, pueden llegar a ser sujetos con mayor influencia en la IO.

1.5.8. Clima laboral y organización

Los elementos mencionados anteriormente se enmarcan en un contexto en específico (la municipalidad), por lo cual, tomar la organización como elemento explicativo es oportuno, entendiendo que la estructura organizacional, la estructura física y la social se desarrollan en este escenario y es la mediadora de los procesos identitarios que se llevan a cabo. Donde la parte estructural, es decir, cómo se construyen formalmente las jerarquías, los valores, la misión, visión y funcionamiento de la organización, es lo que se suele transmitir como IO, dentro de los espacios organizacionales.

La organización tiene diferentes interpretaciones teóricas, por ejemplo, desde la administración se comprende como el “medio que se construye con miras de obtención de un fin previamente planeado, para cuya consecución se determina una secuencia lógica de objetivos” (Arrieta, et al., 2000, p.30), y para cumplir estos, es necesaria la planificación y la división de tareas.

No obstante, con el fin de tener un acercamiento a las perspectivas sociales, la organización será entendida como las “construcciones de orden social, en la que se cimientan conocimientos, redes de significados y procesos psicológicos inconscientes, que dan luz a la naturaleza propia de la organización” (Abad y López., 2015, p.118).

Igualmente, el clima laboral constituyó un punto de estudio en el TFG, como se observa en el segundo objetivo. Este es concebido como el escenario social en el cual se enmarcan los procesos diarios de la organización, lo que propicia marcos interpretativos que condicionan elementos productivos, de complacencia y asertividad con el trabajo. El clima laboral, según Keyto (2005) en Quintero (2017), “está basado en las percepciones individuales del ambiente de trabajo, y es una manifestación de la cultura organizacional en

un nivel más primario y superficial” (p.25), dichas percepciones pueden influenciar en el desempeño laboral y en los colaboradores de la municipalidad.

Es decir, la articulación entre estos ejes se interpreta de la siguiente manera: primeramente, existe una cultura organizacional que está presente en la municipalidad y media los procesos identitarios. Segundo, la identidad se puede construir por medio de aspectos simbólicos, estos pueden ser subjetivos o colectivos; aspectos que se crean y reproducen gracias a la capacidad de agencia que tienen las funcionarias y los funcionarios. Y, la IO puede llegar a condicionar los hábitos de estas personas, cohesionar sus comportamientos e influir en la misma identidad y en el clima laboral de la municipalidad. Igualmente, estos procesos identitarios trascienden las estructuras organizacionales, que si bien están presentes y marcan roles, no necesariamente generan IO.

1.5.9. Habilidades blandas

Finalmente, es necesario indicar que el último eje teórico del TFG fueron las habilidades blandas, se debe recordar que los seres humanos adquirimos habilidades de forma constante, estas nos ayudan a desempeñarnos de maneras oportunas en distintos escenarios. Estas habilidades hacen que nuestros entornos sean más amenos o que tengamos estrategias para lidiar con ellos, por ejemplo, lidiar con el conflicto organizacional y sus campos de lucha, por eso son importantes para este trabajo, porque permiten el mejoramiento del clima organizacional de forma significativa y de las relaciones interpersonales que se dan en cada organización.

Este concepto es ampliamente utilizado desde la administración y desde recursos humanos, donde lo suelen entender como “el vínculo mediante el cual la estrategia, la práctica de la administración, herramientas, técnicas, atributos de la personalidad y el estilo,

trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones” (García, Boom, Molina 2017, p.4). Es decir, son destrezas que facilitan el día a día de las personas que laboran en distintas organizaciones en aras de potencializar su productividad. Además, las organizaciones pasan por procesos de jerarquización y atribución de roles diferenciados, con el fin de establecer orden y un sistema de poder, en ese sentido el liderazgo, la capacidad de resolución o la comunicación asertiva, por mencionar algunas habilidades blandas, son claves para responder a los intereses de las organizaciones, pero no a los intereses de las personas.

Por ende, en el presente trabajo las entendemos desde el enfoque de la socialización, distanciándonos en alguna medida de las tendencias administrativas que las ven de forma instrumentalista y productiva, porque se considera que son mucho más que una herramienta de producción y deben de responder a las necesidades de las personas que laboran en cada sitio. Bajo esa línea de pensamiento y buscando abordajes antropológicos que nos permitan entender las realidades sociales que se viven en los espacios de trabajo, es que concebimos estas habilidades desde la socialización, la cual se define como un:

Proceso por cuyo medio las personas humanas aprenden e interiorizan, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medio ambiente, los integra en la estructura de su personalidad, bajo la influencia de experiencias y de agentes sociales significativos, y se adapta al entorno social (Marín, 1986, p. 358).

Esta línea de pensamiento nace porque se considera que dentro de las organizaciones, en este caso la MSDH las personas pasan por procesos constantes de aprendizaje, los cuales permiten que se desenvuelvan dentro de la MSDH y son los mecanismos que condicionan la experiencia de trabajo que cada quien tendrá y dicha experiencia influye en la generación de

IO. Cabe indicar, que en este caso corresponde a un proceso de socialización secundario, ya que este se da a lo largo de la vida, facilitándonos la adaptación y permanencia en el mundo institucional, cuyo mundo requiere de habilidades que estén en constante transformación dadas las múltiples relaciones sociales que tienen lugar día tras día (Simkin y Becerra, 2013).

Estas habilidades pueden ser trabajadas mediante diversas estrategias y suelen ser omitidas dentro de las prioridades administrativas de la organización, por eso se colocaron como un eje importante dentro de esta práctica, aunque, cabe mencionar que la MSDH actualmente está construyendo bases para este tema, ejemplo de ello es la aceptación de este trabajo.

1.6. Estado de la cuestión

Es necesario señalar algunos trabajos realizados y relacionados con el tema del presente TFG, a modo de tener un referente teórico y práctico de las formas en las que se ha abordado el tema, plasmando acercamientos teóricos que dan luces de lo ejecutado, así como los vacíos existentes.

1.6.1. Enfoques administrativos en las organizaciones

La creación de cualquier tipo de organización, suele utilizar herramientas administrativas que permiten que estos entes sean productivos y eficaces, aspecto que ha generado tendencias teóricas y metodológicas que influyen en su administración, como por ejemplo, las teorías administrativas que se dividen en 4 enfoques; el primer enfoque es en las tareas, destacando la teoría administrativa y su objetivo era racionalizar el trabajo. Seguidamente, se generó una segunda oleada de teorías, las cuales tenían como enfoque la estructura organizativa, donde se encuentra la teoría clásica, burocrática, estructuralista y

neoclásica, estas se enfocaron en la división básica del trabajo, la racionalización, descentralización, control y planeación de las organizaciones (Chiavenato, 2009).

El tercer enfoque, fue en las personas y aquí se generó la teoría de las relaciones humanas y la del comportamiento, donde elementos como el liderazgo, la motivación y la comunicación empezaron a tener relevancia y no solo el aspecto productivo; finalmente y en consecuencia del enfoque anterior, se generaron las teorías con enfoque en el entorno, que no solo contemplaba las funciones como en el primer enfoque, la estructura como en el segundo y las personas como el tercero, sino que tomó en cuenta el entorno, el mundo externo a las organizaciones, donde la teoría de los sistemas y de las contingencias tomaron vida (Chiavenato, 2009). Dichas teorías actualmente son tomadas en cuenta a la hora de administrar una organización y condicionan el funcionamiento que se tendrá, el cual, en la mayoría de los casos, responde a términos productivos.

1.6.2. Cultura organizacional

Estos enfoques han sido parte de los estudios que se han ejecutado desde las ciencias sociales, esta área ha tenido un aporte reciente en el campo organizacional, donde destaca el libro “Sociología de las organizaciones” de Lucas y García (2002), el cual indica cómo la sociología se propuso estudiar las relaciones sociales que se constituyen alrededor de las organizaciones, entendiendo estas como una institución de la sociedad industrial, donde hay división del trabajo y deshumanización de tareas.

Desde la antropología se puede mencionar los insumos brindados por Ritter (2008) en el libro “Cultura organizacional”, en este se muestra cómo esta disciplina se ha centrado en el estudio de los valores organizacionales, las actitudes organizacionales, el análisis transcultural, la cultura organizacional y el medio ambiente de estos entes.

Igualmente, Esteva (1973) en el libro “Antropología industrial” indica que el modelo de la cultura organizacional/industrial se presenta como una “gran organización cultural que alcanza con su influencia a todos los hombres del mundo” (p.11), por lo cual, la productividad se ha convertido en el *slogan* de la economía moderna y el trabajo adquirió un carácter utilitario, generando una mecanización sin humanización, un “adiestramiento de los trabajadores” (p.94), hecho que responde a las estructuras y enfoques organizacionales, y en algunos casos al proceso globalizador en el que se está inmerso.

Por lo anterior, es que los estudios sobre CO han tenido un apogeo en sitios como España, Colombia, Norteamérica y en menor medida en Costa Rica, donde disciplinas como la administración y dirección de empresas, utilizan los insumos generados en estos procesos de investigación para mejorar la productividad y estructura de las organizaciones, primordialmente en las empresariales, por ejemplo, el estudio de caso realizado por Fernández (2002) indica que dentro de la CO hay liderazgos y ese fue el tema que desarrolló en una empresa familiar para resolver los conflictos internos que existían, idea que comparte Vásquez (2009), en su tesis de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, donde analizó la CO presente en Dayco Telecom, C.A para fortalecer el liderazgo gerencial.

Además, Calvo, Medrano y Ramírez (2010) en su tesis de Licenciatura en Dirección de Empresas, indica que al conocer la CO se pueden cumplir los objetivos de las empresas y por ende, la necesidad del pensamiento estratégico, línea que se desarrolla en el estudio de caso de Arrieta, Chacón, Chavarría, Cortés y Muñoz (2000), ejecutado en el asentamiento de La Estrella del Guarco de Cartago, para titularse como licenciados en Sociología y que autores como Ruiz y Naranjo (2012), le dan continuidad e indican que la mayoría de los estudios sobre CO son descriptivos y no explicativos, primando elementos que generan

cambio, pero no se indica como la CO puede repercutir en las personas que están inmersas en las organizaciones.

1.6.3. Identidad organizacional

Lo anterior da pie a indagar sobre la IO, la cual es una de las características de la CO y es el tema central del TFG. Los estudios revisados giran en torno a la diferenciación, donde según Rowden (2000), la identidad de las organizaciones está relacionada de manera directa con la estrategia global y la mercadotecnia para poder diferenciarse de las demás y Costa (1993) indica que esta identidad es uno de los problemas más importantes de la comunicación organizativa y que se suele transmitir por signos visuales con el fin de diferenciar a estos entes.

Ortiz (2008), en su tesis de Licenciatura en Comunicación Social se propuso demostrar que la identidad corporativa de las empresas se fortalece a través de la CO desde la comunicación, generando un diagnóstico de comunicación organizacional en las ferreterías en las que trabajó y así poder generar una imagen corporativa positiva y sólida, constituyéndose como el mejor elemento diferenciador de las demás organizaciones y empresas, estableciendo su nivel de competitividad y posicionamiento ante el resto. Nuevamente, se evidencia que el panorama general gira en torno al cumplimiento de los objetivos productivos de las organizaciones, es decir, en el posicionamiento de las mismas ante las demás, lo cual genera inquietudes en torno a la identidad que se forma en el personal.

Cabe destacar una aproximación del tema desde la antropología, donde Segovia (2012) realizó un estudio para optar por el grado de Licenciatura en Antropología Social que tituló “Cultura e Identidades Laborales: Descifrando los Códigos del Lenguaje de Programación”, ella analizó el proceso de construcción de identidades en una empresa de

software, a partir de la definición de las estrategias de la compañía, las tácticas de los (as) trabajadores (as) y la teoría del juego de Bourdieu, descubriendo que la identidad es generada a partir del lenguaje de programación. Lo anterior nos permite comprender que hay dos nociones en torno a la IO, una externa que prima los aspectos estructurales y productivos y una interna que considera que la identidad es una construcción social y va más allá de una estructura, se debe trascender los marcos actuales es decir, no basta con establecer una misión o visión institucional, hay que tomar acciones coordinadas entre cada actor buscando un punto de equilibrio para los mismos.

1.6.4. Clima laboral

Por otro lado, y en búsqueda de comprender cómo se vive la identidad dentro de una organización, más allá de las estructuras organizativas, se leyó sobre clima laboral, donde la psicología lleva la batuta; Quintero (2017) realizó una aproximación desde la psicología organizacional al Departamento de Recursos Humanos de una multinacional, para titularse como Licenciado en Psicología, en donde utilizó un enfoque cognitivo conductual y la psicoeducación para poder mejorar el clima laboral de las personas que trabajan en la empresa, elemento que también realizó Mata (1994) para titularse en la Licenciatura en Psicología, solo que ella lo ejecutó en la Oficina de Servicios Generales de la Universidad de Costa Rica, determinando que el clima laboral tiene influencia positiva o negativa en la percepción de los trabajadores.

Otra de las aproximaciones fue realizada por Sanabria (2002), quien diseñó y validó una escala de actitud para el estudio del clima laboral y así obtuvo el grado de Licenciatura en Psicología. Cabe mencionar que desde la psicología hay una numerosa cantidad de estudios de clima organizacional, donde la mayoría comprenden la institución y a partir de

ese proceso ejecutan acciones que la mejoren (Quintero, 2017), (Chinchilla, 2015), (Sanabria, 2002), (Mata, 1994).

Además, González y Ramírez (1999), en su tesis de Licenciatura en Antropología Social, titulada “Condiciones Laborales y de Vida del Trabajador y su Familia en el Beneficiado Cafetalero” ejecutaron un estudio sobre el riesgo laboral de los trabajadores, ellos primaron el binomio salud-trabajo, donde se valora de forma integral las condiciones de trabajo y de vida, este tipo de valoración lo consideran una alternativa metodológica para estos abordajes.

Finalmente, es relevante indicar que la producción sobre CO y la IO suele ser entendida como una forma de posicionamiento y productividad, las cuales son parte de una estructura organizacional que permite el funcionamiento óptimo de estos entes y no se prima la identidad que se construye en las personas colaboradoras. Y si se entienden las organizaciones de forma integral es oportuno concebir desde la administración a las personas que las componen, entendiendo que ellas son quienes determinarán el funcionamiento de la institución y son el activo más importante de la municipalidad, son quienes mediante su capacidad de agencia pueden transformar el municipio a nivel interno y sus funciones a nivel externo, mejorando ambas partes.

No se trata solo de productividad y eficacia, sino que se trata del trabajo y el espacio donde varias decenas de personas deben permanecer cada día y desarrollarse laboralmente. Donde no son solo funciones laborales, sino funciones condicionadas por matrices sociales y significativas. La administración debe recordar que trabaja por y para personas, estas deben ser su prioridad y se debe de empezar por garantizar las condiciones y formas de trabajo integrales de cada funcionaria y funcionario, para así operar oportunamente en las tareas asignadas en pro del pueblo.

Capítulo II. Estrategia para el campo de lucha: aspectos metodológicos

Para la ejecución de esta práctica, se utilizó un enfoque cualitativo, Baptista, Fernández y Hernández (2010), indican que el mismo “intenta reconstruir la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social definido, por lo tanto, la recolección de los datos tiene como fin captar las perspectivas y puntos de vista de los participantes” (p.20). Además, podemos decir que esta investigación fue de corte etnográfico, porque cumple con la definición dada por Restrepo (2016), ya que es una:

Descripción de lo que la gente hace desde la perspectiva de la misma gente (...) le interesa tanto las prácticas como los significados que estas prácticas adquieren para quienes las realizan (...), permite dar cuenta de algunos aspectos de la vida de unas personas sin perder de vista como estas entienden tales aspectos de su mundo (p.16).

Es decir, con este método se pudo comprender la IO presente en las personas colaboradoras de la municipalidad desde sus perspectivas; en donde estos sujetos propiciaron información acerca de los comportamientos, las significaciones y las posibles recomendaciones en torno a la mejora del clima laboral de la organización y de la construcción de la IO. Esto permitió centrar la práctica en la visualización de dichos individuos y no solo en la estructura organizacional, dando lugar a las subjetividades de las funcionarias y los funcionarios y trascendiendo las estructuras institucionales.

2.1 Criterios de selección de sujetos

Se trabajó solamente con las personas que laboran en el área administrativa de la MSDH (80 personas), ya que estos llevan más de tres meses colaborando en la organización, tiempo que se consideró óptimo para poder entender aspectos relacionados a la IO. A la vez, se trabajó con hombres y mujeres mayores de edad, estos se encuentran en un rango de edad entre los 25 y 65 años. Específicamente se trató con 32 mujeres y con 48 hombres, para un total de 80 personas, las cuales son parte de alguno de los departamentos con los que cuenta la municipalidad. Algunas de estas personas tienen altos mandos, lo cual generó un contraste en sus visiones sobre IO.

2.2. Estrategia metodológica

El camino que se ejecutó para cumplir los objetivos de la práctica, consistió en 5 fases: la primera fue una fase de *inmersión a campo*, en esta se observó el panorama general de la MSDH, realizando descripciones densas de ese escenario y aplicando los cuestionarios a la población. La segunda fase fue *encontrando datos*, mediante las observaciones, el diario de campo y los grupos focales.

En la fase III *datos y lupa*, se aplicaron algunas entrevistas semi-estructuradas y observaciones, esto generó una saturación de datos. La sistematización se hizo después de la aplicación de cada técnica. La IV fase fue la *comprensión*, en la misma se realizaron las categorías analíticas y el análisis de la información obtenida, al igual que la búsqueda bibliográfica. Finalmente, se procedió con la fase V *escribiendo sobre identidad organizacional*, en la cual se redactó este documento, cabe indicar que solo la última fase se hizo durante el 2020, las demás fases tuvieron lugar en el 2019.

Tabla 1. *Estrategia metodológica aplicada.*

Fase de campo	Técnicas aplicadas	Ago. 2019	Sep. 2019	Oct. 2019	Nov. 2019	Dic. 2019	Ene.- Oct. 2020
<i>Fase 1. Inmersión a campo</i>	Observación participante y no participante, diario de campo, cuestionarios virtuales, sistematización.						
<i>Fase 2. Encontrando datos</i>	Observación participante y no participante, diario de campo, diagnóstico, grupos focales, análisis preliminar y sistematización.						
<i>Fase 3. Datos y lupa</i>	Observación no participante y participante, diario de campo, entrevistas semi-estructuradas y sistematización.						
<i>Fase 4. Comprensión</i>	Revisión bibliográfica, sistematización, triangulación de datos y creación de categorías analíticas.						
<i>Fase 5. Escribiendo sobre identidad organizacional</i>	Redacción del documento de TFG.						

Nota: elaboración propia, 2020.

2.3. Técnicas utilizadas

Comprender la identidad organizacional de las personas del área administrativa de la MSDH fue un proceso complejo, entendiendo que las 80 personas con las que se trabajó tienen diferentes percepciones sobre este tema y dichas percepciones son subjetivas, todas válidas en términos investigativos, por lo cual se plantearon técnicas de recolección de datos, las cuales se aplicaron de forma progresiva, esto permitió ir identificando los aspectos que se tenían que profundizar. Es decir, primero se aplicaron los cuestionarios, segundo los grupos focales y tercero las entrevistas semi-estructuradas.

De igual manera, la revisión bibliográfica, la observación participante y el diario de campo se ejecutaron de forma permanente. Finalmente, se aplicaron las técnicas de análisis de datos para poder plasmar de manera concreta los resultados de la práctica.

2.3.1. Técnicas de recolección de datos

La revisión bibliográfica se aplicó durante toda la práctica, en esta se localizó y recuperó información relevante para el proceso investigativo, que permitió comprender de una forma adecuada la construcción de la IO en la municipalidad y así establecer relaciones teórico- analíticas (Gómez, Navas, Mayor y Betancourt, 2014).

Igualmente, se usó la observación participante (ver Anexo 1), según Berreman (1968) en Téllez (2007) consiste en “vivir” entre la gente que uno estudia, conocer sus formas de vida y su lenguaje por medio de una continua interacción. Y Valles (1999) indica que debe estar enfocada en un objetivo de investigación formulado con antelación, que permite hacer registro de diferentes acontecimientos; los grados de participación durante la aplicación de esta pueden variar. En este caso, esta técnica implicó cierto grado de participación, ya que constantemente la investigadora en condición de “no funcionaria” ingresó a la municipalidad, con el fin de identificar las dinámicas diarias, los aspectos simbólicos u otros elementos para poder triangularlos con otros datos y con teoría.

También, se utilizó el diario de campo para anotar elementos reflexivos, perceptivos, reacciones ante lo que está aconteciendo u otros aspectos que surgieron en campo, este diario sirvió como un insumo clave para mantener un registro y ejecutar un análisis de información cruzada con otras técnicas.

Durante la primera fase, se aplicaron cuestionarios (ver Anexo 2) a toda la población de estudio, estos fueron entendidos como “un conjunto más o menos amplio de preguntas

formuladas con el propósito de conseguir respuestas a fin de obtener datos e información sobre un tema o problema específico” (Ander-Egg, 2003, p.323), con el fin de realizar un diagnóstico general que permitiera visualizar la realidad de la municipalidad desde la perspectiva de los colaboradores.

Estos cuestionarios se aplicaron de forma virtual, esto por la lógica laboral de las funcionarias y los funcionarios, y por recomendación de quien supervisó la práctica y validó el cuestionario. Cabe mencionar, que antes de enviarles el cuestionario, el cual se habilitó en *Google Forms*, la supervisora y la investigadora recorrieron toda la municipalidad con el fin de poder conocer cada espacio de trabajo y sobre todo, presentar a la estudiante ante el personal. En cada oficina se les comentó sobre el trabajo a realizar y sobre el envío de dicho cuestionario.

Aplicar este cuestionario de forma virtual limitó el acceso a ciertos datos que solo se pueden obtener mediante la interacción humana, específicamente al lenguaje corporal y no verbal; además, esto provocó que solo 22 personas respondieran. Aun así, hubo saturación de datos, y como mínimo una persona de cada departamento, tanto jefaturas como subalternos respondieron, por esto la investigadora consideró innecesario buscar otra forma de aplicar el cuestionario a toda la población.

Posteriormente, se aplicaron 8 grupos focales (ver Anexo 3), entendiendo los mismos como “una técnica para captar los discursos ideológicos, no para observar en sí al grupo, sino que interesa la observación a través del grupo” (Téllez, 2007, p.255). Instaurando un “espacio de opinión grupal, de un intercambio de ideas y opiniones entre sus integrantes” (Bathýány y Cabrera, 2011, p.92), donde se identificaron aspectos simbólicos colectivos, y la creación de sugerencias para mejorar el clima laboral de la municipalidad.

La distribución inicial consistió en 10 participantes por grupo, donde había personas de varios departamentos que pertenecen a las jefaturas o bien, son subalternos. Esto con el fin de abarcar a toda la población, pero en concreto se trabajó con 58 personas (25 mujeres y 33 hombres), dentro de estos grupos hubo personas que venían ingresando a la municipalidad y personas por pensionarse. La invitación y distribución del personal a cada sesión se hizo mediante el correo institucional, que es el mecanismo de información oficial; en este se le indicó a cada jefatura que se contaba con el permiso correspondiente por parte de Alcaldía para asistir a estos grupos y la fecha que le correspondía a cada funcionario. Cabe mencionar que se les había comentado personalmente sobre estos grupos focales, pero el mecanismo oficial y que consolida el permiso correspondiente es mediante el correo formal.

Cabe indicar, que fue necesario buscar a muchas personas minutos antes del grupo focal; la persona que supervisaba la práctica usualmente iba a recordarles su participación y muchos debieron de reprogramar su fecha o del todo no asistieron, ya que surgían contratiempos vinculados a sus funciones directas. Además, estos grupos se aplicaron cada lunes a las 7:00 am por dos meses, esto por recomendación institucional, ya que se considera por experiencias previas que es el momento en que las funcionarias y los funcionarios tienen mayor apertura y tiempo para asistir, sin embargo esto tiene sus excepciones debido a las labores propias de cada persona o a razones personales. La investigadora tenía autorización para ingresar por la “puerta de funcionarios” que es la que se encuentra abierta a esa hora y tenía permiso para aplicar el grupo focal en 40 minutos. Pero, por la impuntualidad y la búsqueda de personal, era usual que se iniciara a las 7:15 am y finalizara las 8:10 am. Posteriormente, se aplicaban observaciones de una o dos horas aproximadamente, además se aplicó esta técnica otros días como por ejemplo miércoles, viernes o jueves por la mañana y

por la tarde, en las mismas se iba rotando el sitio observado, en ocasiones era en la entrada de la municipalidad, en el pasillo principal, comedor, alcaldía, entre otros.

Estos grupos focales se planificaron con actividades que fueran generadoras de discurso, por lo cual, al inicio la investigadora se presentaba y les compartía el consentimiento informado (ver Anexo 4), seguidamente, se le solicitaba a las personas que realizaran un dibujo grupal sobre “La Muni”, esto con el fin de indagar aspectos simbólicos e identitarios, el dibujo era un insumo para la discusión. Al finalizar ese dibujo y para no perder la idea de los elementos simbólicos, se les solicitaba que escribieran en un papel, al menos tres elementos que les recuerde la municipalidad o los haga identificarse con esta, estos se colocaban en un tendedero.

Posteriormente, se les mostraba una silueta de una persona, esta simulaba a un funcionario nuevo, y los integrantes del grupo focal le iban indicando a la investigadora cómo se iba a comportar esa persona y qué iba a sentir, tanto en sus primeros meses laborando en la institución, como a los años. Esta actividad fue la más provechosa, ya que generaba discusiones cargadas de información y datos de funcionarias “viejos” y “nuevos”, principalmente, hablaron sobre el clima laboral.

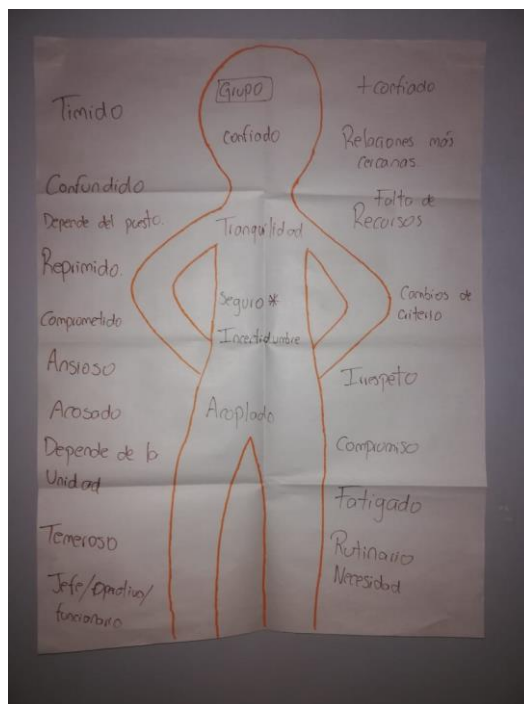


Figura 5. Silueta de un funcionario nuevo.

Fuente: silueta de un funcionario nuevo realizada junto a los funcionarios y funcionarias en los grupos focales, 2019.

Para finalizar, se utilizó un semáforo, donde las personas colocaban en un papel verde los elementos que estaban bien en la municipalidad y se deben de mantener; en uno de color amarillo, los que funcionan precariamente pero se pueden mejorar y en uno rojo, aquellos que definitivamente deben de cambiar. Con esta información se obtuvieron datos sobre las recomendaciones para mejorar el clima laboral de la MSDH.

Es necesario hacer evidente que la aplicación de este tipo de técnicas por una única persona, que es la que dirige el grupo focal, brinda los materiales, controla las líneas de discusión y debe de registrar la información es complicada, puesto que hay una serie de datos que se pierden por la cantidad de información que se genera.

Posteriormente, se aplicaron un par de entrevistas semi-estructuradas a personas que son parte del Concejo Municipal, esto con el fin de conocer la percepción de este grupo dentro del espacio social que se genera, entendiendo que son personas con puestos políticos y que van pocas veces a la semana al edificio, pero se relacionan con el personal y sobre todo, son quienes aprueban los proyectos del cantón. Estas entrevistas se entienden como “aquellas donde se pretende obtener datos preguntando a los sujetos, pero con el objetivo característico de la investigación cualitativa de conocer la individualidad de la persona entrevistada y ver el mundo con sus ojos” (Corbetta, 2007, p.344).

Finalmente, se contó con la oportunidad y el equipo de trabajo para hacer un sondeo a los usuarios de cada distrito, para esto se creó una guía con las preguntas que eran de interés (ver Anexo 5), en promedio se conversó con 15 personas mayores de 18 años en cada distrito. Esto permitió tener una arista externa de la construcción identitaria de las funcionarias y los funcionarios y de la municipalidad como tal, sin embargo fue información que no se utilizó.

Cabe indicar que con la persona que supervisó la práctica se mantenían conversaciones cada semana sobre el avance del trabajo, impresiones generales, temas por profundizar y planeación, esta persona brindó el apoyo interno necesario, como por ejemplo: la gestión de permisos o coordinación de espacios. Con dicha persona se tuvo un trabajo en equipo de corte horizontal y colaborativo, donde se apoyó a la investigadora en todo momento, pero se mantuvo la distancia necesaria para que las funcionarias y funcionarios no se sintieran incómodos o amenazados, además esto permitía propiciar el anonimato y la confidencialidad durante la práctica. Igualmente, se manejó un plan de trabajo con fechas y horas previamente establecidas, esto con el fin de gestionar los permisos para que la investigadora ingresara a cualquier parte del edificio municipal y los encargados de seguridad

fueran conscientes de ello y para gestionar los permisos de asistencia de las funcionarias y funcionarios dentro de los grupos focales.

2.3.2. Técnicas de análisis de datos

Para analizar la información, se sistematizó de la forma más detallada posible cada técnica aplicada, lo cual generó un registro de información sólido que permitió generar interpretaciones posteriormente (Valles, 1999). Este proceso se realizó después de cada actividad que se ejecutaba, esto con el fin de poder registrar de forma precisa y no olvidar detalles, además, este hábito permitió que no hubiera una acumulación de información por procesar. De estas sistematizaciones, nacieron las categorías analíticas que propiciaron la triangulación de datos, entendiendo estas como:

Un modo de protegerse de las tendencias del investigador y de confrontar y someter a control recíproco relatos de diferentes informantes. Abreviándose en otros tipos y fuentes de datos, los observadores pueden también obtener una comprensión más profunda y clara del escenario y de las personas estudiadas (Taylor y Bogdan, 1987, p. 91-92).

Esto permite obtener controles cruzados de la información, utilizando la teoría, los datos de campo, los informantes y los análisis realizados, buscando la objetividad de la investigación. Datos que se procesaron y acomodaron en un documento de Excel, en el cual se ingresó cada categoría y los registros de campo que se tenían sistematizados, facilitando la información por analizar y los vínculos teóricos para la creación de cada capítulo.

Cabe mencionar, que dentro del proceso analítico se ejecutan diversas formas de interpretación, algunas de forma consciente y otras no. Ante esto, Quintana (2006) expresa que hay diversas técnicas que se utilizan en esta fase, algunas de estas se aplicaron durante el TFG y se considera importante hacerlas explícitas, dando luces de los caminos analíticos que se tomaron. La primera técnica utilizada fue la “identificación de patrones y temas”, esta supone que se rastrean de forma sistemática los temas que se repiten, permitiendo análisis en profundidad.

Además, menciona “la agrupación”, entendiendo esta como “una técnica que metafóricamente ayuda al investigador a ver qué se va con qué o que se relaciona con qué” (Quintana, 2006, p.76). También, se utilizó lo que él llama “realización de contrastes y comparaciones”, donde opera una lógica inductiva. Finalmente, se utilizaron “las metáforas”, que según este autor es una de las técnicas de investigación más recurrentes en estudios cualitativos y “permite reducir los datos, tomando algunas particularidades y haciendo una generalización simple de ellos” (Quintana, 2006, p.76).

2.4. Consideraciones éticas

Aunado a lo anterior, la investigadora mantuvo una serie de consideraciones éticas, ya que el trabajar con personas involucra un posicionamiento ético (SY, 2016). Al ejecutar la investigación los sujetos de estudio proveen información que debe ser manejada con cuidado y precaución, de tal manera que no vaya a representar problemas en su trabajo, por ende, no se utilizaron nombres, ni seudónimos, buscando el anonimato en todo momento. Ante esto, en el presente documento se les encuentra como funcionarias y funcionarios cuando se les menciona o se citan (Cajas y Pérez, 2017).

Las personas sabían quién era la investigadora y qué estaba haciendo en el sitio, manteniendo una transparencia entre ambas partes. Además, se procuró que la investigadora no fuera asociada a movimientos políticos dentro del municipio, esto por la cercanía familiar a una de las personas del Concejo Municipal y por las elecciones municipales que se realizarían prontamente. Aunado a lo anterior, se mantuvo un consentimiento informado oral y escrito en todo momento con cada informante, donde quedara claro la intencionalidad de la investigadora y los objetivos de la práctica, así como la libertad para participar y contestar lo que se preguntaba.

Finalmente, se contempló mantener un compromiso ético para la devolución de resultados, que por la lógica de la institución, se reduce a una copia del presente informe y algunos documentos que se solicitaron en el proceso como por ejemplo, el que se muestra en el Anexo 6 (Infografía de campo solicitada por la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia).

2.5. Presupuesto

A continuación, se muestra una tabla que da cuenta de los gastos incurridos en la práctica:

Tabla 2. *Costo de la práctica.*

<i>Rubro</i>	<i>Valor</i>
Transporte	€50 000
Alimentación	€40 000
Varios	€60 000
Total	€150000

Nota: elaboración propia, 2020.

Capítulo III. Campo de batalla, conflicto y cotidianidad: construyendo una identidad organizacional

La Municipalidad de Santo Domingo de Heredia es un campo heterogéneo, un espacio que va más allá de un edificio o de acciones orientadas al mejoramiento continuo del cantón. Tiene una imagen externa constituida como Gobierno Local, al igual que muchos municipios dentro del país, pero a lo interno hay una imagen que solemos desconocer, la misma, es un entramado de aspectos simbólicos para quienes laboran en el edificio central. Estos sujetos, al pasar ocho horas o más en este sitio, por cinco días a la semana como mínimo crean una visión diferente a la que estamos acostumbrados a asociar con las municipalidades. En este apartado, nos dispondremos a mencionar una serie de elementos que se identificaron como constructores de identidad organizacional primando la visión de estas personas, es decir, de las funcionarias y los funcionarios.

3.1. Sobre la municipalidad

En primer lugar, debemos mencionar la municipalidad como tal y las distintas visiones que se construyen sobre esta, ya que es un sitio cargado de dualismos, puesto que algunas colaboradoras y colaboradores la conciben como un simple edificio, otros como un espacio de trabajo y están quienes consideran que es un hogar, una segunda casa y dicha casa es asociada a una familia, ejemplo de ello son los siguientes registros de campo: “la muni³ es como mi casa, es donde se pasa la mayoría del tiempo y tengo mucho que agradecer a la muni, es un lugar donde me puedo desarrollar y crecer profesionalmente” (Funcionario

³ Muni: El término “muni” se refiere al diminutivo de municipalidad, es utilizado cotidianamente por los habitantes del país.

municipal, comunicación personal, 2019). O bien, “aquí somos como una familia y como toda familia tenemos diferencias, pero es la casa que compartimos” (Funcionario municipal, comunicación personal, 2019). Otras funcionarias y funcionarios la visualizan como un Gobierno Local, donde la definen como:

Un sitio con alma de servicio a la comunidad; una organización que busca el bien común, promoviendo el desarrollo integral del cantón, brindando obras y servicios; un lugar de convivencia de distintos actores, que deben generar las interacciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales (Funcionaria municipal, comunicación personal, 2019).

Igualmente, se describe la municipalidad como un trabajo en el cual deben de desempeñar diversas funciones (servicios municipales) y que se divide en forma de islas. Estas representan cada departamento, las funciones de cada uno y los lazos de amistad que se desarrollan entre quienes componen dichas islas. En ese sentido, un funcionario explica que:

La municipalidad es como un archipiélago, donde hay una serie de islas que lo componen, pero que están divididas entre sí, cada una tiene a su gente, sus funciones y su espacio físico, esto significa que hay relaciones entre islas y dentro de las islas, o sea, tenemos una relación con la gente de nuestro departamento que suele ser muy buena y amistosa, pero cuando tratamos con otras islas que son otros departamentos, no nos llevamos muy bien (Funcionario municipal, comunicación personal, 2019).

Para ejemplificar los dualismos anteriores se muestran los siguientes dibujos realizados en 2 de los grupos focales. En el primer dibujo se visualiza el edificio municipal con las banderas que tiene en la entrada principal, específicamente la bandera de Costa Rica y la del cantón de Santo Domingo de Heredia. El edificio está a un costado del Parque Central de Santo Domingo, este tiene una cantidad considerable de zompopas y estas llegan al edificio municipal, por ende fueron dibujadas y a la par de estas escribieron “trabajo en equipo”. Agregaron una serie de islas en la parte superior que representan a cada departamento. También se dibujó el Plantel Operativo en la parte superior derecha, este se dibuja alejado, ya que se encuentra en otro sitio del distrito central y se le dibujaron algunas maquinarias propias de este plantel. Finalmente, plasmaron algunas palabras dentro del edificio que según los integrantes del grupo son elementos que los describen, las mismas son: islas, integración, servicio, cooperación y amistad.

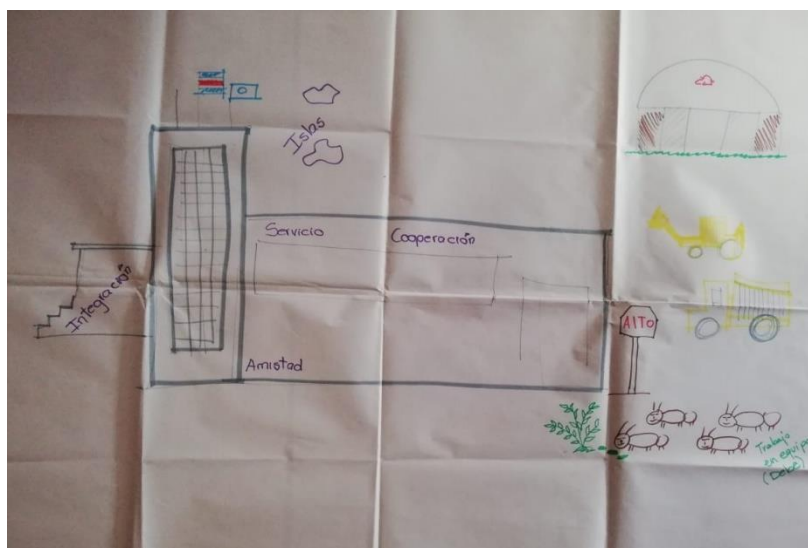


Figura 6. Dibujo 1 de lo que significa la MSDH para los asistentes del grupo focal.

Fuente: dibujo realizado por funcionarias y funcionarios municipales durante el grupo focal, 2019.

En el segundo dibujo se visualiza un árbol que representa a la municipalidad, las personas que asistieron le explicaron a la investigadora que “ellas y ellos comparten un tronco en común, pero que ese tronco tiene ramas, estas ramas son cada funcionaria y funcionario y no siempre se llevan bien, también representan los departamentos que componen la municipalidad” (Funcionarios municipales, comunicación personal, 2019). Cabe indicar que en estas ramas agregaron algunas palabras, las cuales tienen como título “lo que significa la muni para nosotros” y escriben: convivencia, argollas, estancamiento, familia, medio de subsistencia, hipocresías, oportunidades, envidias, estabilidad, metas y chismes.



Figura 7. Dibujo 2 de lo que significa la MSDH para los asistentes del grupo focal.

Fuente: dibujo realizado por funcionarias y funcionarios municipales durante el grupo focal, 2019.

A partir de lo anterior, se puede observar que hay opiniones diferenciadas y contrarias entre sí, hay alteridad, dualismos en relación a las significaciones que se crean en torno a la municipalidad, donde puede ser un edificio, una segunda casa, un conjunto de islas o un lugar de trabajo. Significados que se relacionan de forma directa con las experiencias cotidianas que se tienen, entendiendo que las mismas se crean a partir de los símbolos que son

portadores de sentido, estos definen el contexto y la creación de identidad individual y grupal dentro de las organizaciones (Vásquez, 2009).

Además, es necesario comprender que las interacciones simbólicas se dan en lugares específicos y en tiempos definidos, en este caso es dentro de la municipalidad (Geertz, 1973); estas interacciones son las que brindan redes de significados, en las que los actores involucrados interpretan sus propias prácticas (Gonnet, 2013), estos pueden ser subjetivos o colectivos, pero cada uno es parte del mundo simbólico construido.

Y es mediante estos sistemas simbólicos que se construye un sentido de identidad organizacional y de cultura organizacional, que implica alteridad, procesos de construcción, desconstrucción, socialización y aprendizaje; donde estos elementos son capaces de cohesionar, unir, interpretar y modificar los comportamientos y las interacciones que se desarrollen. Estas, no necesariamente son armoniosas y no están alejadas de conflictos, más bien son canalizadores de la construcción identitaria (Guerrero, 2002).

Igualmente, la municipalidad se puede interpretar como un espacio social, donde confluyen una serie de interacciones que están en constante construcción y es un sitio de diferencias entre los agentes sociales (Bourdieu, 1997); además, el “espacio social tiende a funcionar como espacio simbólico, un espacio de estilos de vida y de grupos de estatus, caracterizados por diferentes estilos de vida” (Bourdieu, 2000, p. 136).

Entendiendo que en estos espacios se generan universos simbólicos, los cuales son entendidos como un conjunto de “significados construidos por una cultura, que ordenan y legitiman los roles cotidianos” (Guerrero, 2002), cabe mencionar, que estos roles significativos son construidos históricamente. En ese sentido se debe señalar, que más de la mitad de las funcionarias y los funcionarios municipales tiene más de 10 años de trabajar en el sitio, por lo cual son portadores de significados que transmiten y crean.

No obstante, hay otros aspectos simbólicos que adquieren relevancia, como por ejemplo las funciones que ejecutan, ya que corresponden a sus labores diarias las cuales adquieren significados mediados por los procesos subjetivos y la experiencia laboral. Otro aspecto, como lo indica un funcionario es “el color azul y blanco que distingue a la municipalidad, al cantón y a los funcionarios, incluso vea, es el color de nuestros uniformes y estos uniformes son diferentes a los que utilizan los operativos, ellos andan de azul y naranja” (Funcionario municipal, comunicación personal, 2019). Cabe indicar que estos colores son característicos en todo el cantón, es usual visualizar las casas de adobe, casas más modernas, los árboles de los parques y la municipalidad pintada de esa forma; esta última lleva más de dos décadas luciendo de así y por ende, ha adquirido un significado.

En relación a las funciones, estas son parte esencial del mundo simbólico que se construye, porque se han interiorizado y ejercido por años, por ejemplo, un rol dentro de “la bodega, ser un motorizado (inspectores) o ser los del acueducto”. A lo interno estas etiquetas son diferencias que pueden construir lazos de amistad y camaradería a nivel institucional y esto es otra forma de identificarse, entendiendo que los actores sociales actúan desde su individualidad en la creación del marco cultural, donde se interiorizan significados que influyen a la colectividad (Giménez, 2005). Las diferencias mencionadas anteriormente, también son alteridades que generan conflicto, un conflicto que es cotidiano, pero que puede ser una fuente positiva para el mejoramiento municipal como se menciona posteriormente.

Además, se puede entrever que hay una cooperación entre estas personas, por ejemplo al compararse con una familia o al plasmar la municipalidad como un espacio de “trabajo en equipo” y de “amistad”, son elementos que nos permiten identificar que se ha creado un sentido de compañerismo y de pertenencia a un grupo, donde no solo se comparte un espacio

laboral, sino también interacciones sociales, las cuales permiten generar significativos sobre la MSDH, colocando este elemento como un generador de IO.

Es decir, lo simbólico dentro de la institución está inmerso en un entramado de significados subjetivos que son influenciados y contruidos en la cotidianidad, por ende es que se pueden visualizar alteridades en los discursos y en los dibujos, porque representan las posiciones de cada actor social, pero todos esos elementos son influyentes a nivel colectivo y es ahí donde se comparten y adquieren un sentido identitario para estas personas.

3.2. Sobre los comportamientos habituales

Aunado a lo anterior, se lograron identificar algunas prácticas habituales, es decir, los habitus, entendiendo estos como un “conjunto de esquemas generativos a partir de los cuales los sujetos perciben el mundo y actúan en él. Estos esquemas reflejan la estructura social, el campo concreto de las relaciones sociales en el que el agente se ha conformado como tal” (Higueta y Sanabria, 2014, p.68). Dentro de estos habitus se identificaron dos tendencias, la primera de estas tiene que ver con aspectos meramente laborales, tales como, la revisión de archivos, asistir a reuniones, firmar documentos, establecer presupuestos, inspecciones, patentes, permisos, en otras palabras, ejecutar los servicios que brinda la municipalidad como Gobierno Local.

La segunda tendencia, son los relacionados a la convivencia, por ejemplo, los saludos, las conversaciones en los pasillos, el “chisme” ⁴, las bromas, el hablar entre líneas, los tiempos de alimentación, en este sentido, cabe rescatar lo que ellos denominan el “correo informal”. Ante esto, se debe mencionar que la forma de comunicación esencial y oficial en

⁴ Chisme: es una práctica que implica hablar de alguien o algo, usualmente es de carácter negativo.

el municipio es mediante el correo institucional, pero se logró identificar el correo informal, este se suele describir como aquellos “chismes” que se transmiten en la hora de café o bien las “habladurías” que se generan sobre las vidas personales de las funcionarias y los funcionarios.

Este comportamiento, genera opiniones y percepciones encontradas entre las colaboradoras y los colaboradores y es una fuente que crea conflictos internos, ya que a ninguna de estas personas le agrada ser el “tema del día” o que se generen bromas e incluso insultos, lo cual trae consigo una serie de hábitos al respecto, donde por ejemplo una funcionaria indica que: “yo prefiero ir a tomar café o almorzar procurando que no estén los chismosos, para evitar compartir con ese grupo y que luego hablen de mí” (Funcionaria municipal, comunicación personal, 2019). Los “chismosos” son definidos como los fundadores y reproductores de esta práctica, por lo mismo algunas personas procuran alejarse de este grupo y mantener su vida personal aislada, donde las interacciones solo sean las necesarias y de índole laboral. Otro comportamiento es estar a la defensiva, en ese sentido se puede mostrar el siguiente registro de campo:

Otro elemento que se vivió hoy fue junto a un funcionario y una funcionaria en el pasillo principal, yo me encontraba ahí conversando con esta funcionaria y esperando para iniciar el grupo focal. Nosotras estábamos hablando sobre la municipalidad, ella me indicaba que es difícil trabajar ahí, que es mejor ocuparse en lo de ella y olvidarse del resto, pero que a veces no cae mal la ayuda, en eso el funcionario escuchó la última frase y le dijo “pero usted siempre está a la defensiva, por eso uno no sabe si ayudarlo”. Ella respondió “oí, no sea mentiroso”, pero él insistió y le dijo que

“recordara el jueves”, se rieron, bromearon un momento conmigo y continuaron con sus labores (Diario de campo de Montepeque, 2019).

Esta actitud de estar “a la defensiva” fue uno de los hábitos más normales dentro del municipio, donde fue usual escuchar en las conversaciones y en los grupos focales que era necesario actuar de esa manera, además, de hacer un esfuerzo considerable por mantener sus vidas personales lo más ocultas posibles, por ejemplo, una funcionaria indica “vea, aquí lo mejor es mantener la vida de uno bien calladita, a la larga se la averiguan, pero entre menos sepan o menos material les dé es mejor, hasta eso hay que hacer aquí, cuidarse de esa gente” (Funcionaria municipal, comunicación personal, 2019).

De igual manera, hay personas que suelen ofender verbal e incluso físicamente a otros, con tal de defender un posicionamiento. Esto genera ambientes tensos y pesados para las funcionarias y los funcionarios, ejemplo de lo anterior es el siguiente relato:

El otro día estábamos aquí, a eso de las 10:00 am, cuando en la muni hay más usuarios y empiezo a escuchar aquel escándalo, tras de todo me tocaba salir de la oficina y cuando salgo solo escuché donde la funcionaria “X” le empezó a gritar a la funcionaria “Y”, la pobre no sabía dónde meterse, eso no fue lo peor, porque le gritaba improperios y le empezó a tirar papeles, vieras qué vergüenza, por eso aquí hay que defenderse y estar “ojo al cristo” ⁵ (Funcionaria municipal, comunicación personal, 2019).

⁵ Ojo al cristo: es una expresión costarricense para referirse a que se debe de tener cuidado y cautela con ciertas situaciones o personas.

En relación a lo anterior, se debe comprender que los habitus construidos también son formas de percibir el mundo y de actuar en él, son actuaciones aprendidas y reproducidas por cada funcionaria y funcionario, por lo cual estar a la defensiva ante situaciones tensas como la plasmada anteriormente o en el día a día es una de las prácticas colectivas que se enseñan y se aplican (Higueta y Sanabria, 2014, p.68).

Cabe mencionar que los habitus al ser estructura estructurante que se adopta en los espacios sociales y que cohesiona a las funcionarias y a los funcionarios y a la capacidad de agencia que estos tienen, muchas veces son aplicados de forma inconsciente, ya que pasan por un proceso de normalización, es decir, estar a la defensiva se puede convertir en una acción inconsciente y normal para cada funcionaria y funcionario. Los habitus también se han conformado como una forma de división, en este caso por departamentos (islas) como se indicó previamente, y también responden a las jerarquías propias de la administración del sitio, estas se abordarán en el siguiente capítulo.

En relación a los conflictos desarrollados entre departamentos, los cuales propician que se dé una relación de fidelidad con “su isla”, donde las personas que los componen se consideran amigos y con estos se realizan otras actividades, tales como, tomar café, celebraciones, “mejengas”⁶, entre otras, repeliendo a quienes no son parte de esa isla, donde por ejemplo, un funcionario comentó lo siguiente mientras sus compañeros confirmaban lo dicho con la cabeza:

A nosotros nos gusta armar mejengas los sábados o cuando se pueda y aprovechar los espacios para vacilar un poco, a veces celebramos los cumpleaños de nosotros y

⁶ Mejengas: son partidos de fútbol entre grupos de amigas o amigos.

de la familia, hasta el té de la hija del funcionario “Y”, es bonito compartir entre nosotros, pero con esa gente mejor de larguito (Funcionarios municipales, comunicación personal, 2019).

A raíz de lo anterior, se debe traer a colación la cooperación y complicidad que crean estas personas dentro del municipio, pese al conflicto que hay. Es decir, dentro de la MSDH se pueden visualizar dos aspectos que propician IO y se interrelacionan entre sí, el primero es el conflicto como tal y el segundo es la cooperación, donde incluso a nivel colectivo hay un acuerdo implícito por no ser parte del “chisme” o de prácticas que no son consideradas “buenas”. También hay una cooperación entre “los chismosos”, ya que son quienes ejecutan estas prácticas y se visualizó cooperación entre los miembros de las islas, donde juegan “mejengas”, toman café o comparten ciertas celebraciones.

En ese sentido, la cooperación y el compañerismo se convierte en un generador de IO dentro de la MSDH y es una de las prácticas que se suelen ejecutar de forma diaria y que propicia subjetividades que dan paso a la creación de significantes y de sentido de pertenencia a un grupo. Colocando en perspectiva que incluso hay cooperación entre los “chismosos” y en medio del conflicto.

Otro elemento que suele ser un generador de conflicto, es “la ley del mínimo esfuerzo”, esto se liga a una tipología que hacen sobre las colaboradoras y colaboradores que hay en la municipalidad, entendiendo que los que aplican esta ley son los que se denominan “vagos” o “los tóxicos”, ejemplo de ello es el siguiente extracto de campo:

Aquí hay dos tipos de funcionarios, los vagos que son un grupo como de seis personas y todos sabemos quiénes son, están bien identificados, esos son “tóxicos”,

generan el chisme y malos entendidos dentro de la muni y se la pasan criticando todo y viendo de quien hablan, critican mucho a los proactivos y son muy despreocupados con las funciones que les corresponde, no las hacen a tiempo y así. Además, se la pasan hablando de los favoritos, para que me entienda, hablan de “la argolla”, pero es que usted ve que es envidia lo que tienen, porque estas personas se la pasan haciendo cosas buenas por la muni y eso les molesta. Después de esos seis estamos el resto, “los comprometidos” que trabajamos con ahínco, cumplimos objetivos, somos responsables y honestos, intentamos dar día a día lo mejor de sí, con el tiempo hemos aprendido que no hay que darles pelota a los “tóxicos”, así se evita el chisme y los problemas (funcionario municipal, comunicación personal, 2019).

Este tipo de clasificación de funcionarios repercute en el clima laboral como veremos posteriormente, pero también es un generador de alianzas y de etiquetas a nivel interno, donde se determina con quién se puede colaborar o compartir y con quién mejor no. Igualmente, se mencionó que en general el respeto, la cordialidad y la educación es lo que caracteriza las relaciones entre ellos y entre sus islas, pero que esto depende del grupo (isla) al cual usted pertenece, ya que así será juzgado internamente y catalogado.

Aunado a lo anterior, se puede indicar que el ser un funcionario “tóxico” o uno “comprometido” también es un generador de complicidad a nivel interno, pone en perspectiva comportamientos y reacciones esperadas, es decir, determina redes grupales de apoyo o cautela ante otras personas y genera una serie de significados que propician la unión grupal, elemento que se asocia a la IO. Es decir, tanto el conflicto como la cooperación son procesos que generan significados relevantes para el colectivo, la forma de percibirlos es

mediada por la subjetividad y determina matrices de significados que son compartidos y crean un sentido de pertenencia grupal que influyen la IO.

Igualmente, durante la ejecución de los grupos focales se consultó sobre cómo se sentían los colaboradores dentro de la municipalidad, las respuestas fueron las siguientes: “presionado, acosado, investigado, desorientado, perdido, fatigado, inseguro, tenso y una de las frases que resaltó es que se aprende sobre la marcha” (Funcionarios municipales, comunicación personal, 2019). Estos elementos nos dan luces sobre los aspectos que priman y se hacen relevantes en el día a día, dejando claro que la municipalidad se puede convertir en un espacio tenso y conflictivo por la actitud de algunas personas, pero también es un elemento que se contrapone a las redes cooperativas que se crean a nivel colectivo y que caracteriza a estas personas y al campo en el que se desenvuelven, donde ambas aristas coexisten dentro del grupo y propicia un mundo simbólico que genera IO y que determina comportamientos habituales.

Cabe indicar que estas realidades simbólicas y propias del contexto municipal están mediadas por los comportamientos, las formas de percibirlos y de actuar dentro de este escenario, donde la capacidad de acción (agencia) que tiene cada individuo es condicionada por la cohesión social, la cual es una fuerza que actúa en los miembros para permanecer en un grupo y que influye en los comportamientos de los individuos y por ende, en su construcción identitaria (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006, p.242). En este caso, cohesionan las prácticas diarias generando comportamientos habituales que se enseñan y reproducen, en los cuales priman la defensiva y la cooperación como estrategia para mantener un capital simbólico y un ambiente laboral óptimo.

En otro orden de ideas, se puede indicar que este campo con sus muchas caras y dualidades, también pasa por procesos de apropiación espacial, donde se marcan los límites

físicos de cada isla, los roles y algunas subjetividades sobre cada departamento que influyen al colectivo y a la creación de IO, por lo mismo se considera pertinente mencionarlos.

Dicha apropiación espacial se entiende como una experiencia en la cual las personas, atribuyen significados a ciertos espacios (Vidal y Urrútia 2005), con el fin de generar un sitio que se considere propio o “nuestro”. Esta apropiación se da por manifestaciones diversas, como por ejemplo, decoraciones de las oficinas; las cuales tenían fotografías, adornos, cuadros, floreros, piedras, dibujos u otros, que generan el sentimiento de pertenencia, esto se puede observar en las siguientes figuras:

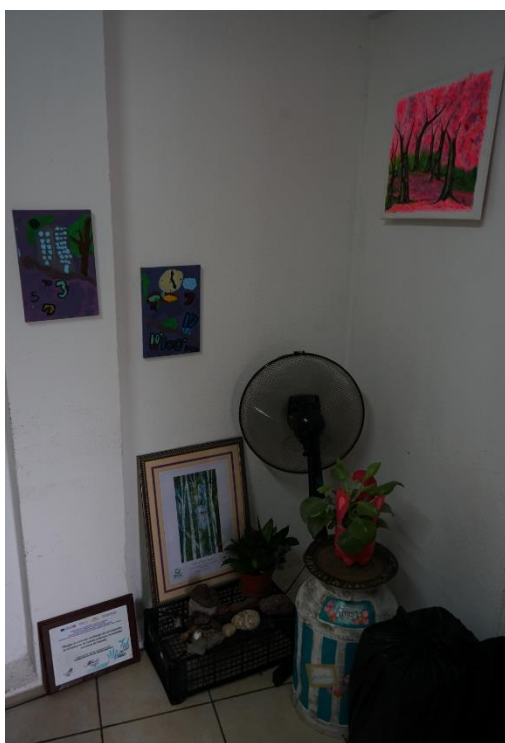


Figura 9. Elementos de apropiación espacial.

Fuente: tomada por Peñaranda, 2019.



Figura 8. Elementos de apropiación espacial.

Fuente: tomada por Peñaranda, 2019.

3.3. Sobre el conflicto

A raíz de los elementos evidenciados anteriormente, se puede entrever que la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia, es un campo de dualidades y de muchas interacciones sociales por parte de sus funcionarias y funcionarios, donde cada una de estas tiene un peso y un significante en la construcción del mundo simbólico y de la identidad organizacional. El conflicto fue un elemento constante y debemos comprender que el mismo está intrínsecamente relacionado con las cotidianidades que se viven en la MSDH, las razones que los generan pueden ser distintas, la información de campo permite categorizarlos de la siguiente forma:

1. Por el puesto: estos implican relaciones de poder, las cuales se abordarán posteriormente; se asocia con los tipos de funcionarias y funcionarios y la jerarquía de los mismos.
2. Por el Concejo Municipal: es usual identificar en el discurso de las funcionarias y los funcionarios o bien de los miembros del concejo discrepancias en cuanto a las decisiones que se toman, ya que muchos de los proyectos deben de ser aprobados en las sesiones y ejecutados por las funcionarias y los funcionarios, pero estos grupos se conciben como dos bandos que no siempre están de acuerdo.
3. Por política: dado que dentro de las municipalidades hay puestos políticos que influyen las labores, esto permite que se den disputas entre los miembros de ciertos partidos políticos. Esto suele ser un eje causante de división a lo interno y externo del municipio. Donde el partido que se apoya, condiciona las acciones o proyectos aprobados y rechazados.

4. Personales: se relacionan con las diferencias que se crean entre cada funcionaria y funcionario que muchas veces no separan lo personal de lo profesional o se generan por los “chismes” y por las relaciones que se mantienen con algunas “islas”.

Se entiende el conflicto organizacional como el desacuerdo entre dos o más partes “con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y que actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses” (Barrera, 2004, p.2). En este caso el interés es sobre el capital simbólico, el cual está relacionado con la percepción individual de cada sujeto y del grupo (Maldonado, 2017). Además, se concibe este conflicto como una de las realidades más habituales, alejándose de las dicotomías de “bueno o malo”, ya que carecen de sentido. Más bien, se ve como un epicentro de creación identitaria que cataliza habitus y creaciones de matrices simbólicas.

Lo anterior, es quizás uno de los aportes más significativos de la práctica, ya que a pesar de que el conflicto es una realidad de este contexto, no es hablado de forma directa y el TFG colaboró en la creación de un espacio para conversar sobre ello, donde por ejemplo un funcionario mencionó “aquí todos sabemos que no nos llevamos bien, que tenemos diferencias por muchísimos motivos, pero por miedo o yo no sé qué no lo hablamos, ahora con usted ese espacio se dio y ojalá toda esta información le llegue a los de arriba y se haga algo” (Funcionario municipal, comunicación personal, 2019).

A partir de lo anterior surge una pregunta ¿qué es lo que sucede con el conflicto dentro de la MSDH? en ese sentido, se visualizó que es un hecho cotidiano dentro de la institución, que acarrea diferencias dentro del colectivo y tiene consecuencias sobre el mismo, pero quizás está capacidad para acuerparse, defenderse, colaborar y convivir con él, es lo que hace que se perciba y se ponga como una realidad compartida que involucra a cada funcionaria y

funcionario, pero que sobre todo, genera IO al ser parte de la cotidianidad de la MSDH. Es decir, el convivir junto a personas, entendiendo que todas son distintas conlleva conflicto y lo pone como un hecho latente de la realidad municipal, pero también implica cooperación y ambos aspectos son parte de la identidad organizacional construida, por eso es que estos elementos son comentados y referidos de forma constante por estas personas.

Cabe destacar, que las isletas de las cuales se ha venido hablando es una de las formas que permite entender este conflicto. Cada “isla” se asemeja a una trinchera dentro de un campo de batalla, en estas hay distintos bandos, estos permanecen en una lucha constante para mantener sus posiciones y su capital simbólico, pero dentro de estas batallas se generan alianzas, trabajos en equipo y enemistades con otras trincheras donde hay cooperación y complicidad al compartir un marco en simbólico e identitario en común.

El motivo de su lucha, es por un capital simbólico que brinda legitimidad, prestigio y autoridad en el campo y que pone en evidencia desigualdades que se perciben en algunos casos como naturales (Bourdieu, 1997). Legitimidad ante los otros departamentos, prestigio por los logros que ejecutan como equipo y autoridad en la materia que les compete, donde es esencial recalcar que cada departamento tiene funciones diferenciadas y por ende, todos son parte del escenario de lucha y de la funcionalidad de la misma. Este conflicto, se debe de entender como un sistema funcional que mantiene operativa a la municipalidad y como un proceso que genera acciones de diferente índole, como se ha mencionado. Igualmente, tiene algunas “víctimas” las cuales se afectan emocionalmente, influenciando el clima laboral, como se plasmará en el siguiente apartado.

No obstante, en medio de este conflicto existen algunos principios de mediación, estos pueden ser: la imparcialidad, confidencialidad, profesionalismo, evasión y la cooperación (Rojas y Vivas, 2010). Estas acciones se toman individualmente, pero

repercuten en el colectivo, donde la forma de proceder hará que ciertas batallas sean extensas o finalicen rápidamente.

Las formas de mediación más usuales dentro de la MSDH, son la cooperación al no ser parte de ciertas prácticas o al establecer barreras en la comunicación, por ejemplo una funcionaria indica: “vea, aquí lo mejor es limitarse a lo de uno y no ser parte de lo que dicen los tóxicos, uno los frena en seco y si no comparte los chismes, ahí mueren, no me riego las bilis” (Funcionaria municipal, comunicación personal, 2019), donde se plasma que no ser parte de ciertas acciones y colocar límites es óptimo para su trabajo y su bienestar. Mientras que la confidencialidad, es una forma que se identifica entre los miembros de cada isla, donde se comparten información personal, espacios, vivencias y se apoyan en sus tareas laborales, como se muestra en el siguiente extracto de campo:

Aquí lo mejor es estar con los de uno, entre nosotros nos contamos las intimidades, cosas de la familia, hasta nos ayudamos a cubrir funciones cuando alguno tiene que salir, vamos a comer juntos, hasta *ride* nos hacemos, pero solo entre nosotros, con los demás mejor no, ya se sabe quiénes lo apoyan a uno quiénes no (Funcionario municipal, comunicación personal, 2019).

A partir de lo anterior, se puede recalcar que el conflicto implica cooperación, son elementos intrínsecamente relacionados que generan IO dentro de la MSDH, ya que son parte de la cotidianidad y ejercen influencia en el mundo simbólico que es percibido y creado por el colectivo.

3.4. Sobre la identidad organizacional

Es necesario indicar que la identidad organizacional, es decir, la construcción social y simbólica que crea un grupo determinado sobre sí mismo, generando un sentido de pertenencia, en este caso, dentro de la MSDH se da mediante aspectos meramente cotidianos que han sido normalizados e interiorizados por los sujetos que conviven en este espacio y son los principales generadores de IO, como por ejemplo: el correo informal, la cooperación, el conflicto, las funciones, sus oficinas. Y quizás pueden parecer que son banales o insignificantes cuando se piensa en esos generadores de identidad, pero más bien, son esos pequeños elementos los que marcan al colectivo, a cada persona que forma o ha formado parte de este grupo y a la municipalidad como tal.

La identidad organizacional es una construcción simbólica del mundo social al cual se pertenece, la misma está en constante configuración y cambio, porque responde a nuestras características básicas como seres humanos. También, aporta historia y trayectoria en las funcionarias y los funcionarios, implica conflictividades por algunas luchas de sentido, con el fin de poder determinar quiénes son ante los “otros”, ¿qué los diferencia? y ¿qué los caracteriza?, donde la municipalidad se convierte en un espacio de diferencias para poder identificarse y que todas son necesarias para definirse como colectivo.

Esta trayectoria histórica es fundamental, ya que como se mencionó las funcionarias y los funcionarios en su mayoría han laborado por décadas dentro de la municipalidad, han vivido muchos procesos dentro de la misma, han visto los cambios de las alcaldías y los problemas de cada una, han presenciado relaciones amorosas entre algunos compañeros, han modificado y decorado sus oficinas de distintas formas y han visto el despido de varios colegas, por mencionar algunos de los muchos momentos que pueden recordar. Esto permite

entender que la identidad implica cambios, pero de alguna forma mantiene una raíz común que va mutando paulatinamente y esto permite darle peso simbólico a los aspectos más cercanos y cotidianos que consolidan quiénes han sido, quiénes son y quiénes quieren ser ante los “otros”. Esta identidad formada en la cotidianidad y asociada de forma directa con la alteridad, genera relaciones dialécticas entre los elementos de apropiación subjetivos y los que se configuran en la colectividad, estableciendo las semejanzas y diferencias entre cada miembro, cada trinchera y sus funcionarias y funcionarios como tal (Grimson, 2010).

En palabras de una funcionaria, la municipalidad es “un circuito, esto significa que la muni funciona en conjunto y ocupa de todas sus partes para que funcione”(Funcionaria municipal, comunicación personal, 2019) o bien, “es un tronco con flores alrededor, donde la raíz es la misma, pero cada quien florece y crece de maneras distintas” (funcionaria municipal, comunicación personal, 2019), donde se visualiza la división por islas, eslabones o ramas, las cuales implican alteridades, conflictos, complicidad y cooperación, pero esto les permite mantener una unión como colectivo.

Finalmente, se debe entender que la identidad es construida por las interrelaciones sociales que se dan en lo cotidiano, las cuales van estableciendo lo propio y lo ajeno ante los demás, mediante un proceso complejo y cambiante, influenciado por posiciones, espacios y relaciones entre agentes que generan procesos de pertenencia, los cuales son interiorizados y contemplan diferencias a lo interno del colectivo y es en ese proceso que se construye una IO (Maldonado y Hernández, 2010).

Capítulo VI. Ambiente y poder: la estructura organizacional

En el apartado anterior se mencionaron los aspectos más habituales y simbólicos que generan IO en la MSDH, pero esos no son los únicos que permiten comprender la formación identitaria, menos en un lugar donde rige una estructura organizacional que genera influencia sobre el clima laboral y sobre la creación de IO, teniendo claro que los ambientes laborales tienen alteridades y antagonismos que no necesariamente se relacionan pero sí convergen.

4.1. Sobre la estructura

En primer lugar, es necesario indicar que las municipalidades están inmersas en diversos procesos estructurales, en este caso se diferencian dos de ellos: el primero se denomina *estructura macro*, entendiendo que es la estructura jurídica y general que el Estado costarricense ha creado para las municipalidades y la segunda, es la *estructura micro*, la cual hace referencia a la estructura organizacional y puntual de la MSDH. Dicha diferenciación permite establecer los alcances e influencia de ambas estructuras en la creación identitaria.

Referente a la *estructura macro* es oportuno comprender cómo se configura a nivel país, por ende, se mencionan algunos datos sobre los procesos histórico-estructurales de los que han sido parte estas organizaciones, en este caso es una historia que tiene más de 200 años. La misma tiene sus orígenes en el año 1812, se acaba la monarquía absoluta española y se da lugar a la monarquía institucional, lo cual genera que en 1813 se lleve a cabo la primera participación ciudadana en una elección de ayuntamiento (Zamora, 2016).

Posteriormente, en 1825 con la creación de la Ley Fundamental, se les denomina municipalidades a estas organizaciones locales (Zamora, 2016). Luego, con el establecimiento oficial del proceso electoral en el país, se constituyeron las municipalidades

como Gobiernos Locales mediante la Ley 7794⁷, permitiendo conectar la gobernanza central con la cantonal, pero la legislación y funciones detalladas de estos órganos quedó con grandes vacíos, como por ejemplo: a quién le corresponde arreglar ciertas estructuras viales o ejecutar proyectos comunales, esto ha generado una serie de reformas legales para mejorar y fortalecer el régimen municipal, repercutiendo de forma directa en la administración y el proceder de estas instituciones.

Por mencionar algunas de estas reformas, se puede indicar que inician con una modificación en la Constitución Política la cual permitía trasladar fondos públicos para su funcionamiento. En 1998 se reformó que las elecciones municipales no se realizarán el mismo día que las nacionales, estableciendo que se ejecutarán diez meses después. Lo anterior se volvió a reformar en el 2016, indicando que sean dos años después de las nacionales. En el 2009 se establece el principio de paridad⁸, entre otras (Zamora, 2016; Ley 7794, 1998).

Cabe mencionar que con las reformas ejecutadas referentes a la separación de las elecciones nacionales y municipales, los partidos políticos que disputaron los cargos del municipio quedaron sin presupuesto para hacer propaganda; generando cambios notorios en las campañas electorales, esto conllevó una reformulación de la legislación en el 2010, estableciendo un presupuesto para estas campañas. Lo anterior corresponde a las reformas más importantes que se han ejecutado y tienen repercusión en los municipios, ya que han influenciado los procesos de conformación y estructuración, pero no son las únicas reformas

⁷ Ley 7794: corresponde al Código Municipal el cual determina funciones, estructura, características y alcances de las municipalidades, es la normativa vigente para estas instituciones.

⁸ Paridad: equilibrio en la cantidad de mujeres y hombres que conforman estos procesos, procurando una equidad en las nóminas partidarias.

hechas y no cambiaron la idea central de los Gobiernos Locales que se consolidó en 1813, la cual se ha mantenido y es justamente resolver y servir a nivel local (Zamora, 2016; Ley 7794).

Se debe rescatar la relevancia de las elecciones municipales, ya que estas determinan alrededor de 6069 cargos alrededor del país, teniendo claro que estos puestos son temporales y corresponden al Concejo Municipal de cada cantón e institución. Las personas que integran este Concejo, son quienes toman las decisiones sobre los proyectos y acciones municipales de cada cantón. Esta toma de decisiones muchas veces genera roces con las funcionarias y los funcionarios municipales, además, establece una estructura de poder dentro de la organización (Zamora, 2016). Y al ser un campo de lucha como se ha establecido a lo largo del documento, este tipo de elementos estructurales y políticos condicionan roles, establecen limitaciones y son generadores de conflicto y cambio, pero también influyen en la creación de IO como se muestra posteriormente.

Aunado a lo anterior, es oportuno mencionar que en Costa Rica la tasa de abstencionismo en las elecciones municipales es elevada, por dar algunos ejemplos: en el 2002 fue de un 77.2%, en el 2006 fue de 76,2%, en el 2016 fue un 64.6% y en el 2020 fue de 63.6%, como se observa la tendencia es que sea más del 60% de la población la que decide no ejercer el sufragio, esto genera que los candidatos políticos sean electos por una minoría poblacional de cada cantón (Tribunal Supremo de Elecciones, 2016; Tribunal Supremo de las Elecciones, 2020). En ese sentido, las personas que llegan al poder no necesariamente son consideradas por el pueblo como sus representantes, generando una serie de disgustos dentro de la población y un malestar en torno a la municipalidad como un todo, es decir, son elementos que también condicionan las realidades que viven las funcionarias y los funcionarios de la MSDH, específicamente cuando deben de tratar con las usuarias y los

usuarios y les corresponde darles a conocer decisiones tomadas por sus mandatarios o ejecutarlas, esto los coloca como responsables ante el pueblo, pero en algunas ocasiones solo están siguiendo órdenes del Concejo Municipal que no necesariamente comparten y deben hacer, porque son elementos establecidos a nivel estructural por el municipio, ejemplo de ello es el siguiente comentario de un funcionario:

Muchacha, aquí el Concejo Municipal es de lo peor, a ellos les interesa el partido y ya, pero a quienes les toca ejecutar las acciones es a nosotros. Cuando uno ve que aprueban proyectos que no tienen “ni pies ni cabeza” y que hay que hacerlos porque son órdenes se siente terrible y para el pueblo nosotros somos los malos y cómo no, es la cara que ven, pero órdenes son órdenes (Funcionario municipal, comunicación personal, 2019).

Es oportuno indicar que las municipalidades han pasado por un proceso complejo de reformulaciones, donde se busca una descentralización, pero esta se ha logrado de formas precarias, principalmente porque es difícil establecer cuáles son los fondos públicos transferibles para que operen de forma óptima y la delegación clara de competencias, además existen problemas de gestión y administración municipal dentro de estas instituciones. No obstante, en 1998 con la creación del Código Municipal mediante la Ley 7794 se estableció de forma más clara dichas competencias y se fortaleció la autonomía municipal (Jinesta, 2014).

Estos procesos inconclusos de la administración pública, han afectado la estructuración y desarrollo de los municipios, donde hay excesos de burocracia y tareas sin ejecutores claros, lo cual provoca que se trabaje de formas lentas o deficientes, es decir, hay

actividades en concreto que nadie sabe si las tiene o no que hacer, esto genera problemas estructurales y conflictos internos y externos, fomentando un ambiente de lucha, a modo de ejemplo se plasma el siguiente extracto de campo:

Hoy es “lunes de presupuesto” y como es usual en esos días, las funcionarias y los funcionarios están tensos, se siente el ambiente pesado e intimidante, como si fuese a pasar algo feo. En este momento tengo a la vista varias oficinas y puedo ver a dos jefes discutiendo sobre un procedimiento, uno le dice al otro que a “ellos no les corresponde tramitar eso, que es a ellos”. Y el otro jefe le dice “que no, que es responsabilidad de ellos, pero que lo mejor que pueden hacer para que el problema no sea más grande es ir a hablar con el jefe (Alcalde) y que él indique a quién le corresponde”, a lo cual el otro funcionario le dijo que “estaba de acuerdo, pero que para no atrasar más el proyecto él iba a tramitar lo necesario y que agendará la reunión con el jefe” (Diario de campo de Montepeque, 2019).

Este elemento se vincula a la administración pública del país, ya que los vacíos de información vienen desde la creación de las leyes que deberían de ser claras en ese sentido, elemento que afecta a cada municipalidad y es responsabilidad de la gobernanza central subsanar (Jinesta, 2014), esto es un tema que se puede profundizar de forma amplia, pero en este caso solo se menciona con el fin de ser conscientes de esta realidad, teniendo claro que es mucho más compleja que lo expresado en los párrafos anteriores, pero sí influencia el espacio en el que se trabajó, justamente porque son los estatutos generales que delimitan este campo.

Igualmente, hay aspectos políticos que influyen la estructura y son constantes, esto entorpece procesos y el desarrollo de las labores de las funcionarias y los funcionarios, ya que son limitados en sus deberes desde el poder que ejercen estos partidos mediante sus candidatos políticos, los cuales componen el Concejo Municipal, este órgano es el que determina el accionar municipal por un lapso determinado de cuatro años, colocándolo como un actor más que está inmerso en este escenario. Estas personas tienen intereses en ciertos proyectos, que no necesariamente son equitativos dentro de cada distrito, por lo cual se generan discusiones sobre qué se debería de aprobar y qué no, donde se busca dominar el Gobierno Local y las acciones del mismo, elemento que genera conflicto a nivel municipal y político (Porras, 2017).

Lo anterior, responde a elementos propios de la *estructura macro* y se debe entender desde una perspectiva relacional, donde está claro que aunque son elementos de corte general y legales en su mayoría, permiten entrever aspectos formales, normas y relaciones de poder, que condicionan la *estructura micro* y marcan el campo en el que se trabajó. Además, facilita la comprensión de los marcos en los cuales se generan los hábitos que configuran las formas de interpretación de la IO.

En cuanto a la *estructura micro*, se puede indicar que la MSDH ha establecido algunos marcos organizacionales que determinan el propósito de la organización y la razón de ser de la misma. En el ámbito administrativo estos elementos son concebidos como una forma de generar identidad dentro de la institución o al menos, son insumos que determinan una identidad externa, donde se definen los propósitos de estas instituciones ante otras y ante el pueblo. Estos elementos son específicamente la misión, visión y los valores de la organización, aspectos que la mayoría de organizaciones suele establecer.

En este caso se visualizó que las funcionarias y los funcionarios los tienen en un segundo e incluso tercer plano. Durante la práctica solo 5 personas de 80 tenían certeza de estos aspectos, pero el resto no estaba segura, aunque saben que en la página *web* de la municipalidad se pueden localizar. Hecho que indica que los elementos establecidos desde la administración (estructura) como generadores de identidad y que son característicos de la constitución de organizaciones cuál sea su naturaleza, no cumplen esta función, sino que se reducen a marcos formales que se sabe que existen, pero no calan significativamente en las funcionarias y los funcionarios.

Aunado a lo anterior, cuando se consultó sobre la estructura municipal, se logró notar que se ha creado una relación entre los procedimientos de la institución tales como: permisos de vacaciones o de maternidad, nombramientos o las formas de proponer un proyecto, con la idea de estructura organizacional. Elemento que permite establecer que estas personas conciben estos procederes como las reglas y normas del campo en el que están inmersos y por ende, configuran la estructura que rige dentro de la institución y que influencia su contexto y su creación de IO, donde por ejemplo un funcionario indica:

Yo creo que la estructura de la “muni” son los jefes primero que nada, luego de ahí son nuestros procedimientos, por ejemplo: saber qué te toca hacer, dar informes, gestionar permisos de vacaciones, crear proyectos y armarlos para que el Concejo los apruebe, cosas de ese tipo (Funcionaria municipal, comunicación personal, 2019).

Es decir, tanto la estructura macro como la micro, fungen como delimitadoras del accionar de la institución y de los roles de la misma, establecen marcos legales y administrativos que se deben seguir y que de alguna forma tienen como propósito establecer

una IO y son los mecanismos oficiales, pero es una identidad de corte institucional y general que no necesariamente es equivalente a la que crean las personas que trabajan allí, ya que la IO va más allá de una visión, misión o una ley, pasa por la cotidianidad y las relaciones sociales que tienen los actores.

Lo anterior, no quiere decir que estas estructuras no influyen en la creación de identidad, porque sí lo hacen, ya que establece las reglas del campo laboral a nivel legal y administrativo, determinan las funciones de cada funcionaria y funcionario, así como relaciones de poder que van a mediar en la IO, pero esta estructura funge como un marco contextual más que significativo dentro del tema identitario, ya que lo que verdaderamente adquiere significado a nivel interno es lo que pasa por la cotidianidad del personal, es decir estas estructuras (macro y micro) son trascendidas y resignificadas por el colectivo en el día a día. Por lo mismo es que tener una visión, misión o valores son aspectos que quedan en un segundo plano y no adquieren relevancia para estas personas. La estructura establece los límites, las acciones y los marcos legales de la MSDH, pero la IO de la institución la establece cada funcionaria y funcionario.

No obstante, es necesario indicar que la *estructura micro* tiene un grado mayor de influencia en la construcción de IO y es la que repercute de forma directa en el clima laboral, ya que establece divisiones y jerarquías institucionales, elemento que se puede visualizar en organigramas y en estructuras de poder, estas últimas se abordan en el siguiente subapartado.

En relación a los puestos laborales, se puede mencionar que estos son un indicador de la estructura jerárquica de la institución, ya que cada municipalidad con la autonomía que tiene, organiza el trabajo, sus tareas y la distribución piramidal de la autoridad, generando relaciones de poder que condicionan comportamientos y subjetividades creadas en torno a la municipalidad.

En ese sentido, la configuración de una IO marcada y condicionada por una estructura, se debe de comprender bajo el complejo mundo de las relaciones sociales, las mismas se entienden como aquellas interacciones diarias que se establecen con otras personas y que tienen resultados en la configuración del mundo simbólico de la municipalidad y por ende, de la IO. Estas relaciones pueden ser de muchos tipos (históricas, laborales, familiares, de poder, entre otras) y son respuesta a la capacidad de agencia que tiene cada funcionaria y funcionario municipal (Bourdieu, 2007).

Lo anterior, justamente es lo que genera que se cree un capital simbólico dentro de este campo. Dicho capital genera prestigio, poder y dominación, que son aspectos que influyen en las lógicas prácticas (habitus) que le permiten actuar a estas personas dentro de la municipalidad y propician los marcos de interpretación de la misma, además permiten ejecutar ciertos roles dentro del campo y sus múltiples relaciones sociales. En esta línea y como lo indica Bourdieu y Wacquant (2008), los campos son:

(...) una red o una configuración de relaciones objetivas entre posiciones. Estas posiciones están objetivamente definidas, en su existencia y en las determinaciones que imponen sobre sus ocupantes, agentes o instituciones, por su situación presente y potencial (situs) en la estructura de distribución de especies del poder (o capital) cuya posesión ordena el acceso a ventajas específicas que están en juego en el campo, así como por su relación objetiva con otras posiciones (dominación, subordinación, homología, etcétera) (p.135).

Por lo mismo es que se entiende que la estructura municipal, tanto macro como micro, es el campo específico en el que se desarrolla un complejo sistema de relaciones sociales que

determinan la creación de IO y que condicionan aspectos como el clima laboral y las emociones de quienes están dentro de este universo social, donde hay estructuras de poder, relaciones de fuerza, uso de capitales y luchas por transformar o conservar ese espacio.

Entendiendo que la IO, se construye en relación a los otros y a la posición individual de cada sujeto dentro de este marco y que la misma se genera por los procesos que se viven con y por otros, los cuales permiten que se creen diversas formas de significar un espacio laboral que trasciende una estructura física y organizacional y que además, se construye mediante un proceso continuo de apropiación, integración y comprensión desde lo individual hasta lo colectivo, donde se generan las subjetividades simbólicas y de apego con “la muni”.

4.2. Sobre el poder

Referente a la estructura interna de poder de la MSDH, se puede indicar que se conforma por el Concejo Municipal, el Alcalde, Vicealcaldesa y 5 direcciones (financiera, de servicios y ordenamiento territorial, ejecutiva y administrativa, y la dirección de aguas), estas se dividen en departamentos compuestos por tres personas aproximadamente, cada departamento tiene funciones generales determinadas, por dar un ejemplo, el de aguas debe velar por el funcionamiento y la sanidad del agua que llega a cada domicilio, la administración del recurso, el manejo de aguas residuales, resolver cuando hay faltantes, entre otros.

Cada departamento cuenta no solo con funciones determinadas, sino con subestructuras y jerarquías, donde se establece quiénes están en cargos superiores y quiénes no, generando una matriz piramidal que determina roles, posiciones y grados de poder. En este sentido, se encontraron dos tipos de poder bien marcados dentro de la MSDH, el primero de estos se denominó *poder organizacional*, entendiendo que es establecido y condicionado

desde la estructura del municipio y que se evidencia en las jefaturas, la alcaldía y el Concejo Municipal. El segundo, corresponde al *poder simbólico*, este se construye alejado de la estructura piramidal y es generado por las relaciones sociales y la agencia de los sujetos, los cuales atribuyen un peso simbólico y autoridad a algunas personas dentro de la institución.

En cuanto al *poder organizacional* se puede indicar que está condicionado por el puesto laboral que se tiene, es decir, no es lo mismo ser la o el jefe que ser un “subalterno”, la posición que se mantiene dentro de esta estructura genera grados de autoridad y comportamientos esperados, es decir, determina quién da órdenes, quién las recibe y algunas funciones específicas como las de coordinación entre direcciones o con alcaldía. Además, según el lugar que se tiene dentro de la pirámide jerárquica, se construyen diversas percepciones y reacciones sobre “la muni”. Lo anterior se evidencia en los discursos de las funcionarias y los funcionarios, donde la satisfacción laboral y las construcciones sobre su “isla” pueden ser diferenciadas y están influidas por sus jefaturas, ejemplo de ello es el siguiente fragmento de una situación registrada en campo:

Durante la conversación una persona con un cargo alto y con personas a cargo, tomó la batuta de la palabra sin dudarle y sin dar espacio a los demás mencionó que “su departamento es muy tranquilo, que es lindo trabajar ahí, que se respetan entre ellos, que se busca que todos hagan sus tareas de la forma más amena y que potencialicen sus capacidades”, entre otros elementos que de buenas a primeras, colocan ese departamento y jefatura como un “mundo ideal”, pero cuando esta persona se marchó a atender ciertas obligaciones, sus subalternos indicaron que eso es el mundo que se construyó desde la posición en la que está dicha persona, porque la realidad es que su día a día se da en medio de gritos, órdenes que son dadas sin empatía, donde un error

les cuesta muy caro y definitivamente sienten mucha presión y acoso por parte de la jefatura, elemento que hace que su trabajo sea tedioso y muy estresante (Diario de campo de Montepeque, 2019).

Lo anterior ejemplifica una dualidad de percepciones y sensaciones que responde a la posición y a las relaciones de poder construidas desde la estructura, en este caso la subjetividad de la jefatura y de sus subalternos es diferenciada, la forma de percibir y significar la municipalidad está estrechamente relacionada con el puesto, esto influencia el clima laboral y la construcción identitaria. En este sentido debemos rescatar que cada persona vive los procesos municipales de forma distinta y si bien confluyen y responden a un colectivo, hay individualidades que no se pueden omitir y son determinantes en la forma de construir IO, por lo mismo es que esta identidad es heterogénea y cambiante, llena de alteridades que responden a puestos y grados de poder.

Aunado a lo anterior, se entiende que el poder es construido en las relaciones sociales e implica subjetividades, si bien es cierto el poder no necesariamente requiere de una fuente estructural determinada que irrigue el cuerpo social, sino que este pasa por los individuos de forma temporal convirtiéndose en un acto momentáneo, en términos de Foucault (2001) el poder “transita” por los individuos, por eso responde al contexto específico en el que se da e implica que una persona ejerza ciertas formas dominantes sobre otras a partir de los recursos (capital) con los que dispone, en este caso el título de jefa o jefe (Saavedra, Sanabria y Smida 2013).

Así mismo, se encontró el *poder simbólico* este se vincula de forma directa a las relaciones sociales que se tienen y en este caso responde a la trayectoria histórica, es decir,

las personas que tienen 30 años o más de laborar para la institución y que sus puestos no necesariamente son jefaturas, han adquirido por el paso del tiempo y por la capacidad de agencia y el capital con el que cuentan un poder que es generado en lo cotidiano y social, donde se les atribuye autoridad y el colectivo la legitima. Esto muchas veces es un generador de conflicto y malestar para personas que están en ciertas jefaturas, ya que sienten que se les resta y cuestiona la autoridad que tienen. Un ejemplo de ello se visualizó cuando:

Ciertas funcionarias acudieron donde el funcionario “Y” para que les indicara cómo proceder ante una situación de la comunidad, dicha persona no es la encargada de ese tipo de decisiones, le competen otros asuntos, pero sí les indicó qué hacer y cómo hacerlo. Esa acción la vi junto a un funcionario, el cual estaba esperando para que le firmara unos papeles, cuando se percató de que yo estaba prestando atención me dijo: “ese procedimiento me corresponde a mí darlo no a él, pero que va, siempre es lo mismo aquí” (Diario de campo de Montepeque, 2019).

Al entender el poder como “la capacidad de provocar efectos intencionales sobre los seres, las cosas y los acontecimientos para lograr el control de los recursos, de los bienes materiales y simbólicos escasos, donde “A” tiene la capacidad de influir sobre “B” en la medida en que posee los recursos que el otro carece” (Guerrero, 2002, p.121), y “A” no necesariamente ocupa tener un cargo mayor dentro de la institución, es que se establecen las relaciones de *poder simbólico*, entendiendo que este poder se asigna en lo social y no responde a elementos estructurales propiamente, adquiere protagonismo por los significantes

que se le atribuyen trascendiendo lo estipulado por la institución y por esto, es influyente en la construcción de IO (Saavedra, Sanabria y Smida, 2013).

Es importante indicar que el poder implica saber y esto genera que se ejerza por medio de acciones o de discursos que legitiman las relaciones de poder en los contextos y momentos determinados (Foucault, 2002), elemento que nos lleva a traer a colación la agencia que tiene cada sujeto dentro de la municipalidad. Es decir, estas formas de actuar dentro de la organización son las que legitiman, modifican y condicionan las relaciones de poder y acciones concretas de los agentes sociales dentro de la institución (Porrás, 2017), por ende, se debe entender con el peso que amerita, ya que afectan de forma directa el clima laboral y las subjetividades que condicionan la creación de IO.

También, se comprende la agencia como la capacidad de elegir, cuestionar, construir y reflexionar sobre el mundo social en el que desenvuelven, en este caso la municipalidad genera que se den relaciones de poder y subjetividades del entorno de trabajo y aunque exista una estructura previamente establecida, las personas son quienes determinan las realidades y vivencias cotidianas de la institución y el cómo funcionarán los roles dentro de esta estructura, por ende, la agencia es clave en la construcción de IO (Bourdieu, 2007).

Cabe indicar que este trabajo se aleja de las descripciones de poder en términos negativos, donde esta dominación sobre otros se interpreta como algo excluyente, opresor y dominante, más bien se acerca a nociones donde el poder se entiende como un productor y transformador de subjetividades que influyen la IO (Foucault, 1991). Lo anterior se ejemplifica con el siguiente relato obtenido de los grupos focales donde algunos “subalternos” y su jefa indicaron que:

La municipalidad es sumamente linda, es un espacio donde he encontrado amigos, donde mi jefa me hace crecer como persona, me escucha, me hace sentir parte de este equipo y si bien hay límites y reglas que acatar o momentos donde nos deben regañar, ante todo somos un equipo y somos amigos entre todos nosotros (Funcionarios municipales, comunicación personal, 2019).

Se puede observar cómo se describe una relación de empatía y amistad entre la jefatura y las colaboradoras y colaboradores, permitiendo entrever que las relaciones de poder van a estar mediadas por aspectos de corte subjetivo y relacional. Ahora bien, si contrastamos el extracto anterior con el que se había mostrado previamente, se puede visualizar una de las muchas diferencias que confluyen dentro de la municipalidad. En este caso son diferencias en la percepción que se tiene sobre su jefatura, la primera fue descrita como “estresante y tediosa” por los comportamientos de quien lidera, mientras que la segunda es descrita como “sumamente linda”, esto permite comprender nuevamente cómo el poder es subjetivo y responde a las acciones individuales, pero las mismas van a condicionar de forma directa al colectivo, en este caso a la “isla” correspondiente y estas a su vez influyen en el clima laboral y la percepción sobre la identidad que se crea, donde cada relación de poder es distinta y en algunos casos trasciende los elementos estructurales, pero siempre está mediada por la experiencia subjetiva de cada persona.

Cabe mencionar que la obtención de la información anterior, se dio en condiciones diferenciadas, en una la jefatura estaba presente y en otra no, sin embargo, la percepción sobre la persona del primer relato, la cual se considera “estresante y tediosa” se escuchó en más de una ocasión, donde otros jefes y subalternos al verlo decían frases o descripciones

sobre él, como por ejemplo: “ese es de los más difíciles acá, se cree el dueño de todo y de todos, es tan repugnante, hace las cosas cuando él quiere y le encanta que le rueguen, que mal me cae, tenga cuidado con él” (Funcionaria municipal, comunicación personal, 2019). Mientras que de la otra persona el discurso era distinto, incluso su departamento es considerado uno de los “más alegres” por otras personas, donde por ejemplo una funcionaria indica: “ay ellos son lo mejor que hay en esta municipalidad, ellos sí son amigos y no tienen un jefe como el mío, usted los verá comer juntos, viajar juntos y compartir de lo más lindo, además vea, ahí la jefa es un amor” (Funcionaria municipal, comunicación personal, 2019).

Ahora bien, al establecer una relación directa entre las estructuras mencionadas con anterioridad (macro y micro) y los poderes encontrados en la MSDH, se puede visualizar que ambos elementos forman parte de la marcación de roles y reglas dentro del campo, pero los mismos son resignificados y trascendidos por cada actor social, por esto mismo es que concibe la municipalidad como una organización de “construcciones de orden social, en la que se cimientan conocimientos, redes de significados y procesos psicológicos inconscientes, que dan luz a la naturaleza propia de la organización” (Abad y López, 2015, p.118), entendiendo que está conformada por personas y sus múltiples procesos sociales.

Además, el poder es uno de los elementos más habituales de las relaciones sociales, siempre, en alguna medida se ejerce poder, por lo mismo es que Foucault (1991) indica que se debe entender de forma localizada, en este caso en el marco concreto de la MSDH. Igualmente, el poder se comprende en este trabajo como un habitus propio de la institución, el mismo hace uso de ciertos capitales, tales como el conocimiento, las habilidades, la edad o su historia dentro del municipio, para ejercer fuerza sobre otros y para legitimar el capital simbólico de la municipalidad.

Tener poder implica hacer, pero también negarse a hacer, es dominar y liberar, es mando y obediencia, pero también es creador, elemento que da pie para decir que el poder conlleva fuerza, una fuerza que se visualiza y plasma en el escenario municipal y en la cotidianidad del mismo, una fuerza que como se dijo anteriormente no responde solo a elementos estructurales, los trasciende y los modifica mediante las relaciones sociales (Labourdette, 2007) y estas relaciones son las que propician la creación identitaria y sus marcos de significación, colocando en evidencia que el capital simbólico atribuido a las estructuras de poder y que genera autoridad, legitimidad y prestigio es uno de los generadores de IO, puesto que conlleva significantes contruidos por estas personas.

4.3. Sobre el clima laboral

Al entender el clima laboral como un escenario social en el cual se enmarcan los aspectos diarios de la organización y en este caso, es el campo donde se llevan a cabo procesos de cooperación, de lucha, de creación de marcos interpretativos y de subjetividades que condicionan las percepciones sobre la municipalidad y el trabajo como tal, es que se debe de dar cuenta de la satisfacción y vivencias de las personas que integran este espacio.

El clima laboral tiene percepciones diversas dentro de la MSDH, se relaciona con el subapartado anterior, donde se abordaron las relaciones de poder con las jefaturas u otros agentes, esto genera tensiones que condicionan la habitualidad del trabajo. Cabe indicar que la construcción de este clima “está basado en las percepciones individuales del ambiente de trabajo, y es una manifestación de la cultura organizacional en un nivel más primario y superficial” (Quintero, 2017, p.25) que involucra emociones sobre la municipalidad y por lo mismo influencia la identidad organizacional. En la MSDH los discursos sobre este tópico son cambiantes, un ejemplo de ello es el siguiente extracto de campo:

Cuando vine hace 12 años me sentía orgullosa de tener trabajo y de hacer lo que hago y de ayudar a las personas desde mi puesto, pero en muy poco tiempo perdí el interés y ahora sólo me preocupo por cumplir un horario y desde mi puesto satisfacer las necesidades del contribuyente mientras la ley me lo permita (Funcionaria municipal, comunicación personal, 2019).

Esta pérdida de interés que se menciona es compartida por un gran número de personas, ya que las mismas suelen indicar que trabajar en este municipio es: “hostil, usted constantemente se siente perseguido y acosado, hay muchas trabas para crecer profesionalmente, se deben soportar abusos de poder en ocasiones, aquí no se separa lo profesional de lo laboral” (Funcionarios municipales, comunicación personal, 2019).

Cabe indicar que las líneas anteriores fueron repetidas en numerosas ocasiones dentro de los grupos focales, especialmente “el sentirse acosadas y acosados laboralmente”. Lo anterior corresponde al elemento que genera el mayor número de conflictos dentro de este espacio y que afecta el clima laboral. Pero también, hay personas que consideran que “es bonito, es un ambiente de amistad, de compinchería, usted se siente apoyada por su equipo y hay una gran satisfacción en el poder ayudar y servir al pueblo, en general es bonito pero tiene sus excepciones, como todo” (Funcionaria municipal, comunicación personal, 2019), colocando en perspectiva la dualidad de percepciones.

Igualmente, la MSDH tiene graves problemas infraestructurales, las personas que trabajan en este sitio lo hacen en un hacinamiento constante y es uno de los factores que más influencia las subjetividades construidas en torno al municipio. Como se muestra en las

siguientes figuras los espacios de trabajo son pequeños, las bodegas son utilizadas como oficinas al igual que los cuartos de servicio, hechos que generan comentarios como los siguientes: “trabajar aquí da vergüenza muchacha, es inhumano, pero aquí somos nadie” (Funcionario municipal, comunicación personal, 2019).



Figura 11. Archivo Municipal y oficina de la encargada.

Fuente: tomada por Peñaranda, 2019.

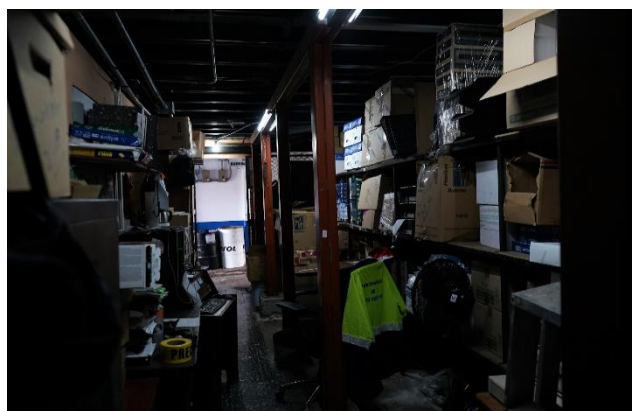


Figura 10. Bodega Municipal y oficina del encargado.

Fuente: tomada por Peñaranda, 2019.

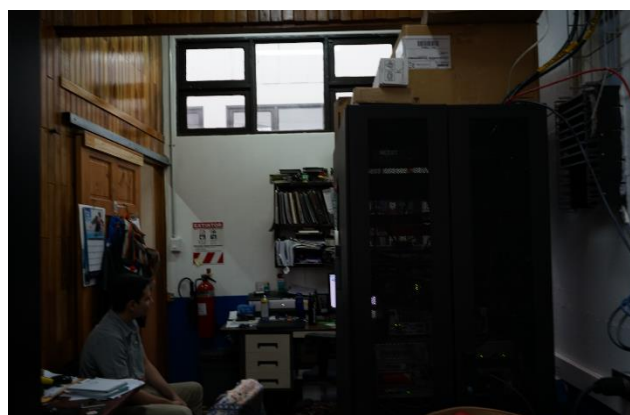


Figura 12. Cuarto de servidores informáticos y oficina de dos funcionarios

Fuente: tomada por Peñaranda, 2019.

Además, las gradas del edificio son empinadas, están desgastadas por el paso del tiempo y no cumplen con la Ley 7600⁹ sobre accesibilidad. Las siguientes imágenes muestran las gradas para ingresar a la oficina de seguridad de la municipalidad, la primera vez que la investigadora ingresó a este espacio le indicaron que debe de “bajar de lado, sino se puede caer por la forma y empinación de las mismas” (Funcionario municipal, comunicación personal, 2019).



Figura 14. Gradass municipales.

Fuente: tomada por Peñaranda, 2019.



Figura 13. Gradass municipales.

Fuente: tomada por Peñaranda, 2019.

La mayoría de oficinas son oscuras y albergan a más de una persona, las cuales tienen innumerables AMPOS¹⁰ de archivos a su alrededor y muebles donde guardan papeles,

⁹ Ley 7600: ley sobre la igualdad de oportunidades para personas con discapacidad.

¹⁰ AMPOS: son archivadores manuales para oficinas.

incluso hay cajas que se colocan debajo de sus escritores y reducen el espacio para sus pies. El edificio está construido con madera, la cual evidencia el paso de los años y el desgaste que tiene, además esto genera que sea un espacio muy oscuro y caluroso, su ventilación es poca, ya que las ventanas se abren hasta la mitad y no permiten que corra el aire de forma eficiente. Las oficinas están ubicadas en todas partes, algunas de estas se encuentran detrás de otras, hay unas en la parte externa y para acceder a ellas se debe de salir del municipio, este tipo de elementos afectan el clima laboral. A continuación se muestran algunas figuras donde se observa lo dicho previamente



Figura 16. Pasillo principal.

Fuente: tomada por Peñaranda, 2019.

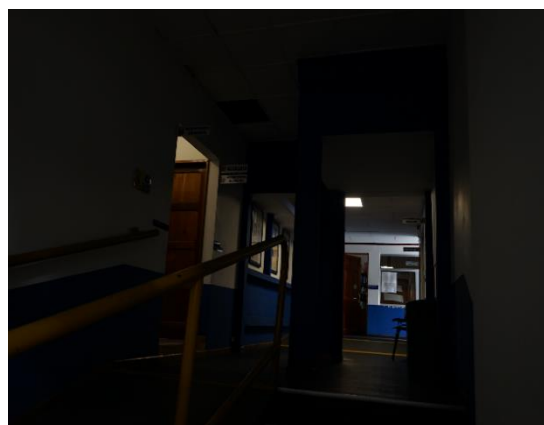


Figura 15. Pasillo donde se ubica la alcaldía.

Fuente: tomada por Peñaranda, 2019.

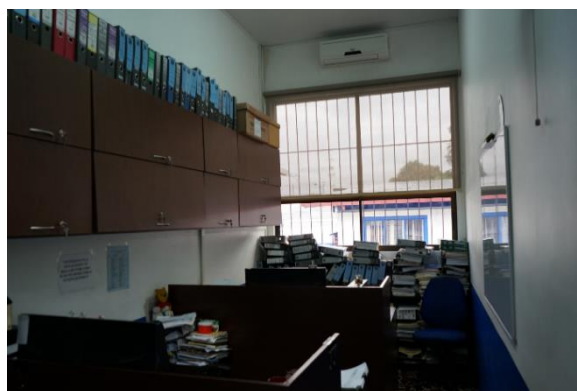


Figura 17. Oficina municipal.

Fuente: tomada por Peñaranda, 2019.

Se debe mencionar que el hacinamiento presente es un configurante de IO y es una de las realidades compartidas por estas personas, las cuales se ven afectadas por este hecho. Y pese a que en la MSDH existen proyectos para crear un edificio nuevo que no sólo albergue a la municipalidad, sino que cuente con espacios para el pueblo, como por ejemplo: aulas y comercios, el Concejo Municipal no lo ha establecido como prioridad y no aprueba los presupuestos para su creación, generando roces entre el personal municipal y las personas del Concejo.

Ahora bien, el clima laboral puede tener tres enfoques: uno estructural que responde justamente a la estructura como tal, un segundo enfoque perceptual donde se reflejan las interpretaciones de cada situación y un tercer enfoque interactivo, que es el resultado de las interacciones sociales de los sujetos que perciben e interpretan las realidades de la organización, generando significados (Torres y Oscanoa, 2019), elementos que en este caso se toman de forma relacional con el fin de evidenciar la complejidad que implica este clima laboral y la influencia de este sobre las personas y la IO.

Aunado a lo anterior, específicamente con el aspecto estructural, se mostró que la infraestructura es deficiente y genera disconformidad en los espacios de trabajo, ya que no son condiciones óptimas. En cuanto a la parte perceptual, se puede indicar que los procesos son mediados por la subjetividad, ejemplo de ello son los apartados anteriores sobre poder y estructura y sus significados individuales, pero influyentes en la IO. Finalmente, el enfoque interactivo da cuenta de que las realidades dentro de la MSDH son distintas y son subjetivas, y si bien hay puntos en común sobre algunos momentos o por el hacinamiento, también hay elementos que divergen y responden a las formas de actuar de cada departamento y persona.

Es relevante entender que el clima laboral está estrechamente relacionado con la experiencia de trabajo que tiene cada persona dentro de la institución, este engloba elementos

sensitivos sobre su “isla”, las funciones desarrolladas, el cómo se sienten, lo estructural, el poder, las relaciones sociales y hasta la infraestructura, es decir, un clima laboral da cuenta de lo que cada funcionaria y funcionario vive, encuentra, observa y siente cada día dentro de ese edificio, por lo mismo se intentaron mostrar algunos de estos elementos, dando luces de las realidades vividas por estas personas. Además, se debe comprender nuevamente que la construcción de la IO pasa por lo subjetivo y se da de formas integrales, la misma no se reduce a los marcos estructurales o a sus normativas, sino que se relaciona con la experiencia cotidiana.

Igualmente, el clima laboral tiene un lado emocional, entendiendo que dentro de este se ejecutan diversas relaciones sociales y que son personas que sienten y generan reacciones ante las situaciones que viven, hay un lado emocional presente. Una emoción según Le Breton (2013) es “interpretación, expresión, significación, relación, regulación de un intercambio; se modifica de acuerdo con el público, el contexto, se diferencia en su intensidad, e incluso en sus manifestaciones, de acuerdo a la singularidad de cada persona” (p.69). Esto genera que se creen tejidos de significados y actitudes individuales que influyen al colectivo y el clima laboral como tal, donde esos sentires pueden ser compartidos y los pone físicamente en el campo y en la creación de una IO.

Esta emoción se debe de entender en contextos específicos, porque la emoción no existe en sí misma, sino que es una reacción ante una situación determinada. Las emociones, también son formas organizadas de la existencia, identificables dentro de un mismo grupo porque comparten una simbólica social y funcionan como modos de afiliación social, como una manera de reconocerse y comunicarse (Le Breton, 1998), y en este caso es una forma de generar interpretaciones sobre “la muni” y las vivencias diarias que conlleva, es decir, sobre su identidad.

Dentro de la MSDH, las emociones son construidas ante el entorno físico, el hacinamiento concretamente; ante las actitudes de acoso de algunas funcionarias y de algunos funcionarios; ante el estrés que genera cada puesto laboral, ante las relaciones de poder que tienen lugar, o bien, ante las redes de amistad y cooperación, un ejemplo de ello es la siguiente frase de una funcionaria: “en lo emocional me canso de ver las injusticias y los privilegios, pero soy muy optimista que esto va a cambiar algún día” (Funcionaria municipal, comunicación personal, 2019). Se puede observar el anhelo al cambio y en ese sentido, se retoma la idea de que estas relaciones sociales y de poder implican conflicto, un conflicto que puede ser la mejor herramienta para ese cambio, pero que debe tener en cuenta las realidades y a las personas con todos los escenarios posibles, entendiendo la municipalidad como un escenario complejo e integral.

Ahora bien, las habilidades blandas es uno de los temas que surgieron durante la práctica, donde las funcionarias y los funcionarios consideran que es una forma de mejorar el clima laboral y la municipalidad como tal, indican que: “hay que fomentar la capacidad de liderazgo, el compañerismo, la planificación integral, la motivación y sobre todo la comunicación asertiva” (Funcionaria municipal, comunicación personal, 2019), estableciendo estos elementos como beneficiosos para el entorno laboral y para cada persona.

En este trabajo se entiende que estas habilidades son necesarias y oportunas para la municipalidad, pero se abordan desde la socialización, ya que esto permite un distanciamiento de las definiciones de corte administrativo o psicológico donde son definidas como “el vínculo mediante el cual la estrategia, la práctica de la administración, herramientas, técnicas, atributos de la personalidad y el estilo, trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones” (García, Boom, Molina 2017, p.4), siendo

una definición instrumentalista, productiva y simplista. Por ende, se entienden desde la socialización y en ese sentido debemos de decir que esta es un:

Proceso por cuyo medio las personas humanas aprenden e interiorizan, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medio ambiente, los integra en la estructura de su personalidad, bajo la influencia de experiencias y de agentes sociales significativos, y se adapta al entorno social (Marín, 1986, p. 358).

Para la MSDH, se comprende que estos procesos de socialización son secundarios, entendiendo que los primarios tienen lugar en la infancia y los secundarios por el resto de la vida, en este caso es dentro de una institución en concreto como lo es la municipalidad, es decir, es un proceso continuo que permite formarse y requiere de ciertas habilidades para desempeñarse en este mundo institucional, pero sobre todo simbólico y vivencial (Simkin y Becerra, 2013).

Estas habilidades se desarrollan durante toda la vida y responden a los contextos en los que se está inmerso, en este caso la municipalidad. Dichas habilidades facilitan el proceso social y relacional, son las que permiten la integración y el sentido de pertenencia a un entorno y a un grupo. Además, mediante la capacidad de agencia de cada sujeto para utilizarlas, se puede influir de forma óptima los climas laborales y el proceso de construcción simbólica que se esté desarrollando.

Y es en ese sentido que las habilidades blandas son necesarias para mantener un clima laboral beneficioso para las funcionarias y los funcionarios municipales, pero estas deben ser aprendidas por algunos y aplicadas por todos, buscando que se dé un cambio en pro del bienestar organizacional, pero sobre todo social. Igualmente, se pueden entender como

algunas herramientas dentro del campo municipal, esto porque permiten que estas personas afronten ciertas situaciones de tal forma que se garanticen ganancias o una permanencia en el entorno. Finalmente, se considera que este tipo de abordajes socializadores e integrales, donde se prima a las personas y no la estructura repercute de forma óptima en el desempeño organizacional, teniendo en cuenta que la cotidianidad laboral genera diversas subjetividades que influyen la IO y los sentimientos de cada persona.

4.4. Sobre la identidad organizacional

Este apartado tiene como propósito sintetizar y establecer algunas relaciones de los aspectos que se detallaron anteriormente, con el fin de comprender cómo la estructura organizacional afecta de forma directa el clima laboral y esto se convierte en un marco de comprensión de la IO. Para esto se utiliza la teoría relacional como se ha indicado, ya que esta permite entender que la MSDH es un campo complejo, donde hay una multiplicidad de procesos y aspectos que influyen los mundos simbólico-interpretativos de las funcionarias y los funcionarios municipales. Además, esta teoría permite entender que los sujetos influyen de forma constante el campo en el que se encuentran, en este caso la municipalidad y siguiendo a Bourdieu (2012) “lo real es lo relacional: lo que existe en el mundo social son las relaciones” (p.21), por ende, se entienden estas relaciones como lo realmente significativo en este contexto.

Igualmente, se debe comprender que la identidad implica componentes cognitivos, evaluativos y afectivos. Según Maldonado y Hernández (2010) “los cognitivos son los conocimientos que tienen los sujetos sobre el grupo al que se adscriben, los evaluativos se refieren a los juicios que los individuos emiten sobre el grupo y los afectivos tienen que ver con los sentimientos que les provoca pertenecer a determinado grupo” (p.5). En el caso de la

MSDH los conocimientos giran alrededor de sus puestos, funciones municipales y a los elementos estructurales mencionados. Los evaluativos son los marcos de interpretación, las subjetividades que se generan y la conciencia de la existencia de la municipalidad como grupo, finalmente, los afectivos se relacionan con las emociones que causan y tienen lugar en el clima laboral.

Además, la identidad es una construcción sociocultural que genera sentido de pertenencia y está íntimamente relacionada con las interacciones sociales cotidianas y el contexto en el que tiene lugar, estableciendo lo propio, lo ajeno y lo simbólico, elementos que se aprenden, se interiorizan y se asumen como propios de cierto colectivo (Maldonado y Hernández, 2010), por lo mismo se debe de comprender bajo marcos relacionales.

Esta teoría relacional, permite colocar en discusión que las estructuras organizacionales no se imponen ante los agentes sociales y los condicionan de forma determinada, sino que dentro del proceso continuo de socialización y de relaciones sociales, los sujetos logran modificar, moldear y adaptar las estructuras, estableciendo un campo de acción concreto, con habitus, normas y agentes sociales, es decir, resignifican y trascienden de forma constante las estructuras y las relaciones de poder previamente establecidas.

Lo anterior es logrado mediante la agencia que tienen estas personas, ya que la misma influye de forma directa en la estructura y es la que permite establecer diferencias entre la *estructura macro y micro*, entre el *poder organizacional y simbólico* y la visualización del lado emocional y meramente social de los climas laborales, elementos que constituyen la cotidianidad de estas personas. En ese sentido y tomando en cuenta que esta agencia no es pasiva y no se limita a seguir instrucciones y que según Bourdieu (2007) responde a expectativas e intereses propios, es que se logra trascender los planos estructurales marcados

por la administración y atribuir un sentido de pertenencia a la dinámica diaria de la municipalidad.

Igualmente, estas acciones implican fuerza y poder, un poder que se cataloga como un habitus de la municipalidad y que usa su capital como una herramienta para legitimarse dentro de este campo (Cuéllar, 2015). Esto también genera conflictos, los cuales se pueden observar cuando la estructura jerárquica se ve cuestionada o amenazada, ya que esta estructura implica posiciones y roles, entendiendo los últimos como “una pauta de comportamientos esperados” (Rojas y Vivas, 2010, p.8) y el rol se asocia a un estatus “que tiene que ver con el prestigio o la importancia o incluso el valor que se puede asociar a las distintas posiciones” (Rojas, Vivas y Torras, 2010, p.8).

Cuando ese rol se transgrede, se genera un conflicto de rol que discrepa con lo esperado y crea diversas subjetividades y comportamientos dentro del colectivo. Es ahí donde entra en juego la inconformidad de algunas personas ante las realidades que se viven, ante la poca acción y liderazgo de ciertas personas y ante la amenaza y cuestionamiento de sus órdenes y proyectos, hecho que repercute en el clima laboral y en la construcción de quién se es dentro de la municipalidad y el rol que se juega en ella, lo que genera diferencias discursivas como las mencionadas previamente en los extractos de campo.

Aunado a lo anterior, se debe indicar que las relaciones laborales de poder históricamente han sido expresadas en relaciones salariales y en formas de distribuir la autoridad, por lo mismo el cuestionamiento de esta autoridad es amenazante para algunas personas, pero como se mostró el poder solo requiere de cierto capital para ser utilizado, capital que no necesariamente responde a la estructura laboral y a las posiciones determinadas, sino a aspectos simbólicos. Este poder también es una fuerza reguladora dentro

del espacio social y sobre todo una forma de relacionarse y de significar la municipalidad y a sus actores.

Vinculado al clima laboral y a las realidades esperadas dentro de estos escenarios, se trae a colación que dentro de las instituciones se puede establecer una diferencia entre la *cultura ideal y la real*, entendiendo que la primera “hace referencia a esa forma ideal de percibir la cultura como moldeadora de la conducta social total, es decir: “a la serie de principios, normas y valores que le dan a sus miembros los patrones ideales de lo que *debería ser* y de lo que se *debería hacer*” (Guerrero, 2002, p. 56); entendiendo que esta *cultura ideal* es la esperada por administración pública y por algunas jefaturas, se aleja de problemas y responde directamente a lo que establece la administración, como por ejemplo: la misión, visión, valores, entre otros elementos, pero esto dista mucho de la realidad. Por ende, se distingue entre *cultura ideal y real*, donde la segunda se refiere:

A aquellas normas de conducta que son vividas en la realidad por los miembros de una cultura y que no necesariamente coinciden con las normas ideales, al contrario muchas de las veces entran en contradicción con ellas o implican su rompimiento. La falta de claridad, coherencia y la contradicción continua que se encuentra en las normas ideales, proporciona a los individuos la mejor justificación para un comportamiento muy alejado de lo ideal y que al ser parte de la vida real, termina siendo socialmente justificado (Guerrero, 2002. p.56).

Lo anterior, permite posicionar nuevamente que lo estructural e ideal, no es lo que realmente sucede en una organización; ya que estas son escenarios con un entramado

complejo de relaciones que crean diversos marcos interpretativos e identitarios, que pasan más por los aspectos vivenciales y cotidianos que por los formales. Esto se asocia de forma directa a los procesos propios de socialización, que son los que permiten generar habitus y capitales dentro del campo, permiten sobrevivir en él y crear las habilidades necesarias para ello, para construirse y posicionarse dentro del grupo y establecer lo que son y significan en él, pero sobre todo definen quiénes son ante los demás (Baró, 1992).

Por ende, la creación de IO se debe entender de forma relacional, como un proceso complejo y continuo por el cual las personas mediante su agencia, tienen la capacidad de generarla y significarla diariamente. Es decir, es un proceso que requiere de todas sus partes para funcionar, establece quiénes son ante los demás y quiénes son ellos dentro de la municipalidad, pero sobre todo determina una matriz simbólica compartida y creada que los define como colectivo, como municipalidad.

Capítulo V. Recomendaciones

El presente apartado tiene como fin plasmar los resultados del objetivo número tres de esta práctica, en el cual las funcionarias y los funcionarios junto a la investigadora generaron una serie de recomendaciones en función del mejoramiento de la IO de la municipalidad y del clima laboral. Las mismas se trabajaron mediante el uso de un semáforo; en este cada color tenía un propósito y permitía establecer los ejes de acción. En el color verde las personas que asistieron a los grupos focales (25 mujeres y 33 hombres) colocaron su compromiso para que “la muni” sea un lugar ideal de trabajo y anotaron lo que se hace bien y se debe conservar en el sitio. En el color amarillo se plasmaron elementos que se deben de mejorar y en el rojo, los que se perciben como “malos” y deben de cambiar. Cabe indicar que participaron personas de todos los departamentos, tanto “subalternos” como jefaturas.

La importancia de hacer recomendaciones desde el campo y en conjunto con el personal, radica primeramente en el posicionamiento del “iceberg de problemas” que la mayoría de estos sujetos comparten y que ameritan cambios. El posicionar estos hechos fue ganancia dentro de la municipalidad, ya que colocó estas realidades como parte de la institución y estableció las líneas de acción en las que se debe trabajar. Sobre todo fue relevante porque permitió entender y saber desde las propias personas cuáles son los elementos que requieren de acciones concretas, ya que estos sujetos son los responsables de ejecutarlas y son los que mejor conocen el contexto en el que están inmersos y las formas de modificarlo.

Además, el aporte de estas personas permite generar rutas de acción localizadas en un contexto específico, en este caso la MSDH. Esto facilita que las recomendaciones se den de forma integral, donde se prime que son seres sociales inmersos en una realidad con

interrelaciones, es decir hay diversos factores involucrados, como por ejemplo: infraestructurales, sociales, emocionales, entre otros que pueden dificultar las condiciones laborales e influyen en la experiencia de estas personas.

Dentro de esta arista la antropología tiene grandes aportes, ya que permite dar cuenta de las realidades que se viven en los espacios de trabajo y tiene la capacidad de posicionar las inquietudes, metas u otros elementos que tengan los agentes, ya que el trabajo de campo da luces sobre las vivencias del sitio. Aunado a lo anterior, las personas antropólogas fungen como coordinadoras y articuladoras de las vías de acción entre cada “isla” o entre la estructura jerárquica de poder y el personal municipal. Igualmente, puede introducir una serie de conceptualizaciones antropológicas al mundo organizacional en aras de mejorar el mismo, como por ejemplo: la cultura organizacional.

Seguidamente se muestra la información que colocó el personal municipal en el semáforo durante los grupos focales aplicados, primando los elementos que se repetían en cada uno de ellos con el fin de mostrar justamente las posiciones y apreciaciones de estas personas, posteriormente se muestran algunas recomendaciones puntuales para la MSDH.

Tabla 3. *Información recopilada en el semáforo sobre las recomendaciones para la MSDH.*

Color	Información de campo recolectada
Rojo	• No hay condiciones laborales (infraestructura y equipo óptimo). • Mejorar atención y resolución de problemas internos (entre funcionarias y funcionarios) y externos (usuarias y usuarios). • Que se de igualdad de trato a las colaboradoras y a los colaboradores. • Oportunidades de mejora continua mediante acciones internas, capacitación y otras.

Color	Información de campo recolectada
	• Necesidad de crear perfiles laborales y capacitación del personal. • Ausencia de habilidades blandas. • No hay una estructura de confianza en Recursos Humanos. • No hay trabajo en equipo y cada quien hace el esfuerzo mínimo. • La alcaldía está influenciada por política. • No hay inducción, se da mucho chisme de pasillo, no se enseña, falta de comunicación. • Se requiere de liderazgo para que conduzca a la institución a una sola dirección y comprometa a todas las personas a seguirlo por el bien de todos. • Urge practicar más equidad, justicia, igualdad, brindar más oportunidades para todos, derechos para todos, regulaciones para todos. • El mal servicio y la imagen que tiene la comunidad del funcionamiento municipal y esto se da debido a que algunos funcionarios cobran por servicios (chorizo¹¹). • Despedir a la gente tóxica, así se evita que el chisme sea una cosa de todos los días. • Abuso de poder de altos mandos. • Falta de planificación.
Amarillo	• Preparación de la funcionaria o funcionario. • Quiero que la muni sea más consciente de todos sus compañeros, todos somos iguales. • Más apoyo al personal y más oportunidad. • Mejorar el ambiente laboral (comunicación). • Que se trabaje por el pueblo, que las funcionarias y los funcionarios sean reconocidos por sus labores y que no sea un trabajo político.

¹¹ Chorizo: expresión coloquial para indicar que hay procedimientos ilegales o malversados en las funciones públicas, violando el deber de probidad. En algunos casos implica un pago de dinero con tal de guardar silencio o agilizar trámites, van en contra de la ley.

Color	Información de campo recolectada
	• Se debe de analizar lo que se tiene que hacer en cada área, de manera que cada uno haga su trabajo y que este sea amparado por el alcalde. • Se deberá mejorar la gestión interna, los trámites administrativos tienen mucha duración (compras por ejemplo). • Motivación a los funcionarios en pro de prestar un excelente servicio. • Las relaciones interpersonales están muy mal, pero se pueden mejorar con talleres y concientización. • El ánimo, la disposición, la ayuda mutua entre compañeros y el compromiso de cada persona con su trabajo.
Verde	• Voy a aportar luz. • Continuar dando la milla extra por el servicio que da la institución. • Trabajo estable. • Mejorar la actitud hacia lo negativo. • Oportunidad de crecimiento, deseo de servir, trabajar para la comunidad. • Ser más cordial sin esperar lo mismo, procurar mayor inteligencia emocional para afrontar situaciones e inconvenientes, mejorar atención al cliente y compañeros, mayor compromiso. • Realizar el mejor esfuerzo para crear un ambiente que permita el crecimiento institucional y de cada colaboradora y colaborador. • La “muni” me permite trabajar para mi pueblo y estar cerca de mi familia.

Nota: elaboración propia a partir de la información recopilada, 2020.

A partir de lo anterior, se puede indicar primeramente que la mayor cantidad de información aportada se colocó dentro de la casilla roja, aspecto que refleja una insatisfacción generalizada por parte del personal ante la realidad vivida. Además, se nota que muchas de estas personas plasman aquí los elementos vinculados al conflicto municipal que se mencionó

previamente, como por ejemplo: el chisme, el esfuerzo mínimo, el poder, la infraestructura, tratos preferenciales que en algún momento se definieron como “la argolla” y aspectos ligados al departamento de Recursos Humanos, como la ausencia de perfiles laborales, entre otros.

Estos elementos fueron justamente los que se abordaron como generadores de conflicto dentro de la municipalidad y que también se establecieron como creadores de IO, ya que están presentes de forma cotidiana, lo cual permite entender que son aspectos compartidos por el colectivo por lo mismo adquieren relevancia dentro de este escenario, pero justamente son clasificados en “el rojo” porque hay una disconformidad generalizada sobre los mismos, ya que implican momentos, condiciones y emociones dentro de la experiencia laboral de estas personas, es decir, pasan por el cuerpo y por la subjetividad del personal.

Dentro de la casilla amarilla, se observan elementos vinculados principalmente con el clima laboral y las emociones que el mismo implica. Se debe entender que tanto lo plasmado en el rojo como en el amarillo está vinculado, ya que son elementos ligados a la estructura municipal y a la cotidianidad, por lo mismo se insiste en entender la municipalidad como un escenario integral e interrelacional, donde un aspecto adquiere significado por la relación que tiene con otros y por los procesos subjetivos que influyen al colectivo.

En el verde se visualizan principalmente elementos de carácter personal, es decir, “el aportar luz”, “ser cordial”, “dar la milla extra”, pero sobre todo se nota un compromiso con el pueblo, hecho que llama la atención y da luces sobre el empeño que tiene cada funcionaria y funcionario con su labor en la municipalidad y el beneficio del cantón. Donde son conscientes de la influencia que tienen en este espacio geográfico y aunque hay conflictos, malos entendidos, condiciones infraestructurales deficientes o un discurso poco empático por

parte de usuarias y usuarios, el peso simbólico, los procesos identitarios y el sentido de cooperación y colaboración se hacen presente. Estableciendo una relación dialéctica entre la estructura y las emociones que la misma genera.

A partir de lo anterior se puede indicar que tanto lo plasmado en el rojo, amarillo y verde, son aspectos vinculados a la experiencia laboral de estas personas, las cuales mediante su capacidad de agencia y su subjetividad las cataloga como elementos “por mejorar o preservar”, hecho que nos trae a colación que la IO es construida en el día a día, pasa por el cuerpo, por las emociones y por las percepciones de cada una y uno, donde se define un sentimiento colectivo sobre el trabajar en la MSDH y la mejora de este entorno. Dicho lo anterior, se procede a mostrar las recomendaciones generadas junto al personal:

- **Enfoques integrales**

Se debe de entender la municipalidad y a sus actores desde un enfoque integral, que tenga como objetivo contemplar el mayor número de aspectos que están en juego dentro de la institución. Comprendiendo que esta trasciende las estructuras físicas y organizacionales y que es un escenario complejo de interacciones sociales, por lo cual amerita acciones complejas para encontrar soluciones que además sean flexibles. En ese sentido, se propone hacer de forma constante diagnósticos organizacionales donde se prime la mirada social y los aportes de las funcionarias y los funcionarios, de tal forma que se determinen los puntos más importantes por mejorar dentro de este espacio, donde se incluya un control de resultados y avances que involucren a cada persona, para esto el trabajo en equipo se considera óptimo, ya que este hace parte del proceso y del cambio al personal.

Igualmente, se puede buscar una Gerencia Social, es decir una gerencia integral, donde primen la inclusión, integralidad, comunicabilidad y la incertidumbre, que es propia

del mundo VICA (volátil, incierto, cambiante, ambiguo) en el que vivimos y amerita flexibilidad constante (INCAE, 2018).

Además, se puede trabajar en una estrategia externa que permita que la comunidad conozca de forma real qué hace la municipalidad y sobre todo sus funcionarias y funcionarios, ya que los procesos y el descontento generalizado producto de la desinformación muchas veces repercute en las personas y en el ánimo que tienen para trabajar, donde se reduce a discursos políticos o a los errores de unos pocos que incumplen su deber de probidad¹². Dicha estrategia podría ser por medio de campañas virtuales, donde se dé a conocer cuáles son las funciones, límites y alcances de cada departamento, generando un espacio de sensibilización en las personas usuarias y de información sobre los roles de cada oficina, así como una rendición de cuentas y de resultados que tenga como fin dar a conocer al pueblo las acciones municipales y a su personal.

Igualmente, se puede crear un buzón de sugerencias virtual y físico, donde las usuarias y los usuarios brinden sus recomendaciones sobre la municipalidad y el trato que reciben, información que puede ser socializada a cada departamento con el fin de mejorar en aquellos aspectos en los que se falla y preservar los aciertos.

- **Salario emocional**

Una forma que han encontrado los teóricos administrativos y que ha surtido efecto en la productividad y satisfacción laboral, es el salario emocional. Este se basa en incentivos no económicos que se le pueden dar a las funcionarias y a los funcionarios de la municipalidad,

¹²Probidad: deber de cada funcionaria y funcionario público de actuar bajo el marco de la Ley.

como por ejemplo: teletrabajo, reconocimientos internos, capacitaciones, entre otros. Generando un sentido de apropiación y un referente para la mejora continua.

- **Habilidades blandas**

Hemos entendido las habilidades blandas bajo el enfoque de la socialización y la eficacia de la misma, en ese sentido se considera pertinente mejorar dichas habilidades, principalmente la comunicación asertiva y la escucha activa. Donde se pueden establecer canales de comunicación claros y eficientes que permitan una disminución de malentendidos. Para esto se puede utilizar la figura del “chisme” o del “correo informal” como una estrategia de comunicación eficiente y veraz, donde se comparta información sobre los aciertos municipales, reconocimientos al personal, a los departamentos u otra información que sea relevante y beneficiosa para el municipio.

También, la motivación, la empatía y el resaltar el valor de cada tarea repercute en el clima laboral y las emociones que el mismo genera, por ende, se pueden crear espacios de reconocimiento y motivación para estas personas, donde se resalten acciones o comportamientos que benefician el entorno municipal. Los talleres con profesionales en Ciencias Sociales pueden ser de gran utilidad en ese sentido y la creación de soluciones desde el personal es una herramienta óptima y funcional, ya que son los que mejor capacitados están para dar soluciones sobre lo que pasa día a día, es decir, que ellas y ellos aporten en la creación de estas estrategias de tal forma que se involucren en su planeación y ejecución, pero sobre todo que sean escuchadas y escuchados.

- **Talento Humano - Salud Ocupacional - Psicología**

Los profesionales que velan con mayor atención el día a día de las personas que integran la municipalidad, son los encargados de los departamentos de Recursos Humanos, conocido actualmente como Talento Humano y el de Salud Ocupacional, cabe decir que son departamentos en este caso compuestos por una única persona y eso dificulta la capacidad de acción que pueden tener, sin embargo, son oficinas que deben de priorizar la creación de perfiles laborales, el proceso de reclutamiento y la capacitación del personal. Una acción conjunta de estos departamentos en unión a otros, puede permitir acciones integrales y claves para mejorar la municipalidad.

Además, se debe de buscar que Recursos Humanos sea percibido como un espacio de confianza para todas y todos, si bien es una tarea ardua y que requiere tiempo, debe ser prioridad, ya que es una oficina con la capacidad de solucionar y de mediar en los procesos. El anonimato al expresar inquietudes, sugerencias u otros, puede ser un recurso útil para que este departamento sea ese espacio de confianza, de comunicación y un generador de cambio.

- **Resolución y prevención de conflictos**

Durante la investigación se estableció el conflicto como un generador de identidad y como un aspecto que implica redes de colaboración, ante esto se considera oportuno explotar estas redes y fomentarlas de tal forma que las mismas funjan como un catalizador de cambio y de unión dentro de estas personas, generando relaciones de empatía y amistad que influyan en el clima laboral y la realidad de estas personas. Igualmente, la búsqueda de un contexto cooperativo donde prime la empatía se percibe como un eje de acción para poder solucionar y evitar conflictos.

Ahora bien, ante los conflictos que pueden llegar a surgir y que sobrepasen redes de cooperación, el Departamento de Recursos Humanos se puede consolidar como un espacio de mediación y solución, donde se cree un entorno de confianza, neutralidad y anonimato necesario para buscar el beneficio de todas estas personas y que prime el bien común.

- **Infraestructura**

Como se indicó en diversos momentos, la infraestructura de la municipalidad es precaria y requiere cambios urgentes, si bien se entiende que son planes que ameritan tiempo y dinero, es necesario colocarlos desde las jefaturas y la alcaldía como un proyecto urgente ante el Concejo Municipal, ya que esta infraestructura y su equipo obsoleto repercute en el desempeño laboral de cada funcionaria y funcionario. Además, puede llegar a generar *burnout*¹³ en el personal producto del estrés y de las condiciones en las que deben de laborar estas personas, ante esto se debe de evitar y buscar las formas de solventar y mejorar las condiciones laborales.

¹³ Burnout o Síndrome del Trabajador Quemado: es un estado de agotamiento físico, emocional y mental causado por el estrés del trabajo y las condiciones en las que se desarrolla el mismo.

Capítulo VI. Experiencia en el campo

Este apartado, corresponde a una inquietud de quien escribe este documento. Una inquietud, porque pocas veces encontramos textos donde las investigadoras y los investigadores plasman su experiencia “haciendo antropología”. Ahora bien, esto no significa que no existen, porque por ejemplo Guber (2004), Devereux (2008), Rosaldo (1991) o Wacquant (2006) son autores que han dado cuenta de sus experiencias subjetivas, donde se pone en un plano analítico que las personas investigadoras influenciamos y somos influenciadas por estos procesos, ante esto abordan la reflexividad, las emociones y las subjetividades que vivimos en el campo, aun así los acercamientos son pocos. Cabe indicar que este capítulo es sobre mi experiencia como investigadora y por esto está escrito en primera persona.

Ante lo anterior, considero que la teorización y el compartir lo vivido es importante, no solo para la academia en el sentido de la construcción del conocimiento, sino que funciona como una forma de canalizar las múltiples formas en las que los proyectos pasan por nuestros cuerpos y mentes, entendiendo que somos personas en calidad de antropólogas y antropólogos y por ende, influenciamos y somos influenciadas(os) por cada investigación. Es decir, cuanto investigamos pasamos por procesos de transferencia y contratransferencia dentro del campo. Además, el compartir la experiencia en contextos determinados puede ser un insumo para futuras investigadoras e investigadores, donde estos tengan una noción de los retos que se pueden llegar a afrontar y que trascienden los objetivos de la investigación.

En ese sentido comprendo el trabajo de campo como el eje transversal en este escrito, ya que es el escenario donde cada persona investigadora genera subjetividades, emociones y

reacciones ante lo que investiga, puesto que es el momento en el que tenemos contacto con otras personas, esto influye los marcos de comprensión y análisis que se llevan a cabo, ya que como lo indica Rodríguez (2017):

El trabajo de campo etnográfico supone experimentar múltiples sentimientos que en ciertos momentos se vuelven difíciles de captar y entender, por eso, es vital reconocerse en dicha implementación y, además de decir “estuve ahí” como fórmula de validación científica, preguntarse qué tipo de sensaciones y emociones incidieron en la puesta en escena en un contexto específico, pues esa subjetividad también construye textos y contextos de interacción científicamente sugerentes (p.51).

Dicho lo anterior, mostraré algunas inquietudes, retos, emociones y sentires que generó este TFG en mi persona, los mismos se plasman con el fin de comprender cómo la reflexividad, la otredad y la ansiedad fueron elementos que influyeron en el proceso y que determinaron mi experiencia en campo, donde la investigación se entiende como un todo que está relacionado, dado que es una investigación de personas hecha por otra persona, llena de engranajes que propician formas de pensamiento y de análisis.

En primer lugar, recordemos un concepto clásico de la antropología como lo es la “otredad”, la cual marca una relación diferenciada entre un “otro” y el “nosotros”. En este caso la diferencia es entre las funcionarias y los funcionarios y yo en calidad de investigadora, estableciendo dos actores que entran en contacto de forma temporal. Dicho contacto conlleva rupturas, emociones y reacciones en ambas partes, ya que esa presencia de una “otra” distinta

al “nosotros”, implica que una persona ajena este en ese contexto, por ende debemos comprender que esto influye en la investigación y no debería de ser un aspecto obviado (Boivin, Rosato y Arribas, 2004).

En ese sentido es oportuno marcar el escenario donde se trabajó, es decir, una municipalidad con actores claros que se conocen relativamente bien. Yo soy el ente externo y al serlo generé una brecha entre ellos y mi persona, natural de los procesos de investigación o de cuando entramos en contacto con un grupo. Yo era llamada por las funcionarias y los funcionarios como “la chiquilla de la U”, “la machilla”. Este tipo de frases marcan las reglas del juego, ya que atribuyen roles, tiempos, funciones y reacciones diversas entre los sujetos, pero también marca una barrera diferenciadora entre ambas partes. Por ejemplo, cuando conocí al personal las reacciones fueron diferenciadas y las emociones igual, tal y como se muestra en el siguiente extracto de campo:

Hoy Laura me presentó ante todo el personal, yo no lo esperaba porque realmente teníamos programada una reunión de coordinación, pero ante la oportunidad y la propuesta se vivió ese momento. Iba con temor, nervios y una risa amable o lo más amable que se puede de oficina en oficina, sorprendiéndome en gran manera de las condiciones de esas oficinas, horribles. Además, hay oficinas por todo lado y en todo lado, las gradas de seguridad son peligrosas y las de los motorizados son oscuras. Pero bueno, hay todo tipo de gente, personas en extremo simpáticas y que dan ganas de conocer, que me recibieron de una forma empática. Otras me vieron de arriba abajo, y hay quienes no se molestaron en ver quién soy. Algunas aprovecharon para decirme que “ojalá no sea la que le pase toda la información a otras personas”, dándome a

entender que le pasaría la información a Kattia o Randall (Vicealcaldesa y Alcalde). También, me indicaron que mi sonrisa se va a acabar, que solo es cuestión de días para que me dé cuenta de lo feo que es estar en la muni y de los muchos problemas que hay (...), (Diario de campo, Montepeque, 2019).

Lo anterior ejemplifica sentires que se generaron al conocer el espacio o al ver las caras de algunas personas, esto crea subjetividades e impresiones de cómo son y de lo que podía llegar a presenciar en este contexto, es decir, me pasó por el cuerpo y algunas ideas sobre el personal, las condiciones en las que están inmersos, las diferencias entre cada departamento, entre otras se hicieron presentes. Pero sobre todo, esta presentación me posicionó como una “otra” de permanencia temporal que es ajena al colectivo y que iba a mantener relaciones sociales con un fin investigativo.

El darme la bienvenida o ni siquiera verme, ya es un eje analítico que se hizo presente y me generó emociones, específicamente me creó ansiedad y activó una “alarma” sobre el por qué no lo hicieron. Si bien, estas personas no deben sonreírme y darme una bienvenida, no tienen razón para hacerlo y están siendo interrumpidos por la “chiquilla de la U”, fue una acción que me dio pie para entender que ese contacto inicial en una investigación puede determinar las relaciones de empatía y el *rapport* que llegamos a tener con las personas que investigamos y nosotros mismos. Pero sobre todo, me permitió comprender y tener presente que no se tendrá la misma relación con todas y todos los participantes en una investigación social.

Ahora bien, el entendimiento reflexivo sobre estas acciones y su relación con el *rapport* no fue algo que comprendí de forma inmediata, más bien como mencioné me generó ansiedad, ya que al ser el ente externo no se quiere “caer mal” o llegar a incomodar y desarrollé un afán por mantener relaciones empáticas y sanas en todo momento con el fin de no afectar el TFG, hasta que comprendí con el tiempo y en el mismo proceso que estos elementos son parte del investigar y de ser la “otra”.

Igualmente, el ser la “otra” me colocó como un agente amenazante para ciertas personas, ya que en el 2019 se estaban llevando a cabo las campañas municipales que definirían al alcalde que estaría presente a partir del 2020. Esto implicó que para ciertos sujetos yo fuera considerada una “espía” que tenía acceso a información y a espacios que para algunas y algunos resultaba amenazante, ya que podía estar en juego su puesto laboral dentro de la institución. Cabe indicar que algunas funcionarias y funcionarios eran parte de estos partidos políticos, por lo cual mi presencia se tomó con cautela.

Ante esta etiqueta de “espía” y al ser “la otra”, fue necesario que mantuviera ciertos cuidados y retos en el campo. Cuidados en la vestimenta para no ser asociada a ningún “color político” y fue necesario que de forma reiterada indicara que no pertenecía a ninguna fracción política y que la información obtenida era confidencial, por lo mismo se utilizaban consentimientos informados y formas de obtener información que no implicaran nombres y apellidos, esto para proteger al personal municipal y a mí misma.

Otro aspecto vivido al ser la “otra” y al ser llamada la “chiquilla de la U” era que estas etiquetas marcaban el interés diferenciado dentro de la investigación, es decir, no significaba lo mismo para todas y todos, tampoco era vista con la misma importancia por cada persona,

elemento que pasa justamente por la subjetividad y yo lo percibía en los grupos focales. Este interés diferenciado me generaba cierta ansiedad y temor, ya que esto podía implicar que la calidad de la información se viera afectada, por ende la triangulación y validación en todo el proceso fue necesaria para mantener una certeza de lo obtenido en campo.

Aunado a lo anterior, debemos comprender que al ser seres con intereses distintos, vamos a influenciar de alguna forma la investigación, ya lo decía Geertz (1973) cuando aludía que no todos se van a identificar con la investigación, que incluso no van entender, tampoco deben de hacerlo y eso es un eje que permite entender que las subjetividades sí están presentes en estos procesos y son influyentes.

Igualmente, lo anterior tenía mayor relevancia y generaba más emociones cuando aplicaban los grupos focales, ya que dentro de estos el interés diferenciado era más notorio, y combinado al miedo y a la ansiedad que sentía por tener que ejecutar, dirigir, escuchar, registrar, organizar, entre otras tareas que implicaba desarrollar estos grupos, se volvía frustrante percatarme de esa diferencia, pero esto no podía ser un impedimento para entorpecer el proceso, sino que debía de convertirse en uno de los elementos por comprender y entender justamente las alteridades del colectivo.

Ahora bien, lo plasmado con anterioridad son elementos que la otredad los hace surgir y son aspectos que generaron diversas reacciones y emociones en mi persona, el escuchar frases como “espero que no sea una sapa y le lleve todo esto a “X” persona” (Funcionaria municipal, comunicación personal, 2019) o escuchar “aquí usted es bienvenida, cuando guste viene a estar con nosotros” (Funcionario municipal, comunicación personal, 2019), implica sentires diferenciados y de alguna forma generaba unión o desunión con ciertas personas, es

decir, yo estaba pasando por el campo y en ese pasar, era influenciada por el mismo donde generaba relaciones sociales y subjetividades.

Igualmente, esa otredad que se vivió no solo fue un elemento propio del principio del proceso, sino que siempre estuvo presente, pese a que con el pasar del tiempo se crearán relaciones y lazos muy amenos con ciertas personas y otros no muy agradables con otras; el ser “la otra” siempre fue una barrera clara y marcaba espacios. Ahora bien al conocer al personal, las relaciones sí cambian con algunas personas, donde incluso se habla de otros temas, como los “ligues”¹⁴, la ropa, comida, ejercicios, del clima y hasta de la familias, pero el no usar ese uniforme o el ser esa “chiquilla” siempre representa una diferencia y establece límites, que se perciben con mayor claridad cuando hay más de tres personas de la municipalidad, entre ellos hay una unión evidente de la cual yo no soy ni seré parte.

En ese sentido, ¿qué me dice la construcción de la otredad sobre esta realidad social?, y considero que la respuesta es justamente la IO y el sentido de pertenencia que se construye en el personal municipal, pero sobre todo la unión que crean y los define como colectivo, donde se establece que pese a las diferencias entre ellas y ellos o ante los problemas que tienen son parte de la MSDH, yo no.

En relación a quién es la investigadora, puedo decir que soy una mujer de 25 años de edad, que vivo en uno de los distritos del este. También, conocía de forma previa a algunas y algunos funcionarios porque son parte del pueblo o bien he tramitado procedimientos con ellas y ellos. Igualmente, mi madre ha sido miembro del Concejo Municipal, por lo cual conocía sobre la municipalidad, su personal y sobre las formas de gestionar proyectos; en ese

¹⁴ Ligue: implica una relación amistosa o amorosa de carácter pasajero.

sentido es necesario indicar y aclarar que mantuve total anonimato en cuanto a la relación familiar, ya que no quería afectar la investigación, ni ser asociada a fracciones políticas.

Este conocimiento previo me funcionó como un generador de curiosidad, de cuestionamiento y de reflexividad ante un escenario del cual solo se tenían dos miradas: 1) la de usuaria y 2) la política, por mi madre principalmente. Pero la mirada del personal no era un elemento realmente conocido o dimensionado en términos analíticos y es ante esto que surgió una “nueva mirada” y una curiosidad por entender desde “adentro” la municipalidad. Hecho que generó una relación reflexiva entre la investigación, yo en calidad de investigadora y la creación de conocimiento. En cuanto a la reflexividad Roxana Guber (2004) es una de las personas que ha escrito y analizado la experiencia de investigar, ella indica que:

Si caracterizamos al conocimiento como un proceso llevado a cabo desde un sujeto y en relación con el de otros sujetos cuyo mundo social se intenta explicar, la reflexividad en el trabajo de campo es el proceso de interacción, diferenciación y reciprocidad entre la reflexividad del sujeto cognoscente sentido común, teoría, modelo explicativo de conexiones tendenciales y la de los actores o sujetos/objetos de investigación (p. 87).

Es decir, el campo establece una relación social entre quien investiga y las personas investigadas, donde los marcos de socialización y formación se anteponen a los procesos de creación de conocimiento. Esto no quiere decir que se deja de lado la rigurosidad

metodológica y la objetividad como tal, pero sí se debe entender que como personas tenemos subjetividades y esas siempre estarán presentes, no las podemos ignorar, pero sí reconocerlas, comprenderlas y volverlas insumos analíticos. Investigar es un proceso reflexivo, un proceso que pasa por el cuerpo y mente de cada investigadora e investigador, donde generamos emociones, sentires, miedos y diversas reacciones.

Igualmente, la reflexividad se presenta en todo momento, ya que investigar o aplicar ciertas técnicas implica un proceso de pensar y repensar lo que sucedió, lo que falta y los análisis preliminares son justo lo que indica Guber (2004) sobre entender la investigación como un proceso continuo y como un proceso reflexivo y dual donde el campo pasa por nosotros y viceversa.

Es decir, la reflexividad me colocó dentro del campo como un actor más que de alguna forma está inmerso en un contexto determinado y dentro de este, me encontré con los sujetos y reflexioné con ellos y ante ellos, hecho que influencia los marcos analíticos de la investigación, donde la producción del conocimiento se genera en el encuentro con las personas que investigo y el “yo como investigadora”, es decir, en este caso el pensar de forma distinta la municipalidad, generó un proceso reflexivo que me colocó de alguna forma dentro de la realidad municipal y me permitió crear conocimiento junto al personal.

Ahora bien, el ser una mujer joven y el no ser un hombre con otras características, puede influir en la investigación. En ese sentido recordemos que la municipalidad es un campo institucional, burocrático y político, donde el adultocentrismo, el machismo y el conservadurismo son elementos que están presente, además, las personas crean

subjetividades ante nosotras y nosotros como investigadoras e investigadores y esto puede influenciar en la apertura y el acceso a la información.

La apariencia personal es importante y media en las percepciones que se crean, esto me permite reflexionar sobre el cómo mi apariencia y mi género puede ser una variable en los procesos investigativos que ejecute y es un elemento que debo tener presente, principalmente para poder comprender y analizar mi influencia dentro del campo y las reacciones que puedo generar.

Así mismo, cuando investigamos se vive un proceso de ansiedad, en este caso el miedo fue quizás el sentimiento que me acompañó en todo el proceso y que no dudo en hacerse notar desde el verano del 2018, donde en el último curso del Bachillerato en Antropología inicié con la aventura de hacer una investigación en una organización pública. Surgió el miedo al rechazo de la investigación, miedo a fallar en el proceso, miedo ante la institucionalidad, miedo a hacer trabajo de campo sola, a conocer a esas personas, a ser el agente externo, a aplicar ciertas herramientas. Miedo a hacer una mala interpretación de lo visto, miedo a escribir, miedo a fallar haciendo antropología.

Pero tener miedo no está mal, ese sentir provocó que estuviera atenta, que cuestionara, que fuera rigurosa y que procurara la objetividad y la ética. De alguna forma debemos hacer del miedo nuestro mejor aliado para incomodarnos y sacar nuestras investigaciones adelante, donde ese sentimiento sea un precursor de análisis y de creación de conocimiento reflexivo.

Otro miedo, fue salir de la zona de confort una y otra vez, aquí es necesario agradecerle a quien impartió los cursos de Taller de Investigación durante la Licenciatura, ya que fue una persona que me exigió cada vez más en cada oportunidad, no permitió que el

conformismo surgiera y le dio paso a la crítica constructiva, además me enfrentó al campo, a la realidad, al miedo.

En mi caso, ese miedo se transformó en una ansiedad constante la cual afectó la investigación y mi comportamiento, ya que me evocó cautela ante cada acción, donde cree un afán por hacer de la “forma correcta” cada acción y en algún sentido generaba una necesidad de aprobación, pero cómo tenerla si en este caso estaba sola, no tenía a mis colegas junto a mí para respaldarme, ayudarme, aconsejarme o aprobar mis acciones, así que requerí de un proceso cognoscente donde la cautela y el manejo de esos miedos se transformara en un insumo para el cuestionamiento y la rigurosidad, beneficiando al TFG.

Otro de los elementos vívidos y que me generaron sentires, fue la institucionalidad, en específico su burocracia. Y no me refiero solo a los procesos institucionales de la municipalidad, sino a los procesos de la universidad, estos son tediosos y cansados, no se duda que algunas personas desertaron en la tarea por este motivo. Aprender sobre la forma en la que se presenta o se hace cada aspecto es agotador, lidiar con el hecho de que los tiempos institucionales y los propios son sumamente distintos, los manuales llenos de vacíos o los cambios de comité que deben de llegar a ciertas oficinas para ser aprobados. En este sentido, debemos de entender que estos elementos son una mera formalidad, pero una formalidad necesaria y tediosa que muchas veces afecta nuestros procesos investigativos y las ganas de concluirlos. Un proceso de los muchos procesos que implica una investigación, quizás el más aburrido, pero determinante y condicionante.

Esta institucionalidad con su burocracia nos hace esperarla, estableciendo una relación de poder entre nosotros y ella. Donde los procesos se harán al ritmo de la universidad

o bien del aparato estatal, incluso hay una relación de poder entre el Comité Asesor y mi persona, que son procesos jerárquicos que forman parte de la investigación e implican espera.

Vinculado a lo anterior, de forma reiterada esperé por al menos 15 minutos a las funcionarias y a los funcionarios que iban a participar en los grupos focales, ya que quienes tienen poder y legitimidad para hacerme esperar, eran estas personas, además quien tenía el interés y “perdía” si se marchaba era yo. Igualmente, dentro del accionar de la municipalidad es usual que se haga esperar a sus usuarias y usuarios, porque la institución tiene el poder para hacerlo (Auyero, 2009), esto nos ayuda a comprender que las investigaciones están inmersas en procesos diferenciados, uno de esos es el poder y este va a influenciar en alguna medida lo ejecutado, donde se establece una jerarquía y una relación de autoridad dentro de la investigación, queramos o no.

Lo anterior corresponde a parte de la experiencia vivida, pero son aspectos que nos permiten comprender que investigar “es construir con los otros, es un encuentro con eso que se investiga, con esos sujetos, y es un encuentro que se recrea cada día” (Messina, 2011, p. 70) estableciendo la investigación como una experiencia.

Igualmente, estos son el tipo de elementos que cuando hacemos nuestros diseños de investigación y pensamos en los posibles obstáculos no son los que predominan, incluso ni se contemplan, pero son los aspectos que nos dan la bienvenida al campo y que de alguna forma condicionan nuestras experiencias investigativas, ya que nos posicionan dentro del contexto como sujetos que sentimos, pensamos, influenciamos y somos influenciados e influenciados.

Para concluir, traemos de nuevo a Guber (2004) a colación, ella nos coloca una triada entre el método, el campo y la reflexividad y el cómo estos pasan por las investigadoras y los investigadores, no estamos exentos por nuestra posición de “persona investigadora” de ser influenciadas e influenciados en estos procesos, pero considero que esto es un acierto y beneficio de la disciplina, porque de forma constante nos permite cuestionarnos, transformarnos y vivir procesos diferenciados.

Ante esto, solo deseo recordar que investigar va más allá de un diseño, de un objetivo, de un título o un renombre, investigar es un fenómeno que nos pasa por el cuerpo y la mente y esto condiciona nuestros análisis, nuestras formas de interpretar, nuestros caminos como antropólogas y antropólogos y nuestras futuras investigaciones

Es necesario escribir sobre el campo y lo que sentimos, incluso es un acto de sinceridad, Malinowski lo hacía ¿qué nos impide a nosotras y nosotros hacerlo? La antropología es experiencia y siempre nos va a influir, claro que esa influencia es distinta en cada caso, pero es una de las pocas realidades seguras que tenemos al hacer antropología, algo nos va a generar, siempre.

Capítulo VII. Conclusiones

Se debe de entender que la creación de identidad organizacional, se da en la cotidianidad y habitualidad de los actores involucrados, la misma dista de los parámetros establecidos desde la institucionalidad, es creada, modificada, reproducida y transmitida día con día dentro de la municipalidad. Igualmente, esta creación identitaria tiene sus orígenes en los procesos subjetivos y relacionales por los cuales pasa cada persona, por ende es un fenómeno complejo y con muchas aristas que debe ser entendido de forma interrelacional.

Además, la IO es una construcción que se da en un campo específico y que responde a los intereses que se tienen sobre ciertos capitales simbólicos, los cuales dan legitimidad, prestigio y poder, por ende debe ser entendida de forma integral en el contexto en el que se desarrolla y no se puede generalizar a todas las instituciones. Es propia de los agentes que la componen, por lo mismo se indicó que está estrechamente relacionada con las interacciones, ya que estas son las que propician las redes de significados para que cada actor interprete sus prácticas y aporte en el mundo simbólico que es construido.

La IO es generada por los sistemas simbólicos construidos que le dan sentido a la municipalidad, los mismos implican alteridad, deconstrucción, socialización y aprendizaje, elementos que cohesionan al colectivo y generan interpretaciones sobre la institución y comportamientos que son mediados en las relaciones sociales. Esta identidad también aporta historia y trayectoria para cada persona, pero sobre todo establece quiénes son ante los demás, colocando a la municipalidad como un espacio de diferencias para poder identificarse y definirse como colectivo.

Es oportuno mencionar que esta identidad se transforma de forma constante, pero lo hace de forma colectiva, es decir, cuando hay cambios estructurales o sociales como por

ejemplo, nuevos miembros, un nuevo Concejo Municipal u otro agente que puede influir en el colectivo, la influencia que puede tener ese sujeto o ese cambio es condicionada y limitada por el personal, ya que la IO es aprendida, enseñada, compartida y resignificada en el colectivo y en la cotidianidad, no depende de un solo agente.

La identidad implica conflicto, poder y estructura, pero también implica que hay un colectivo que la legitima y la consolida ante otras personas, es decir, dentro de la MSDH la identidad pasa por procesos de conflicto que son cotidianos y generadores de una matriz común, pasa por una estructura consolidada desde la administración y una estructura elaborada en lo cotidiano y pasa por relaciones de poder, donde el mismo transita de forma constante, pero estos elementos establecen ejes diferenciadores y propios que consolidan a la municipalidad como un campo diferente a otros campos. Entiéndase que la identidad es una relación entre el “nosotros” y los “otros”.

El conflicto fue un marco de análisis clave en esta práctica, ya que el mismo es una de las realidades más habituales del municipio, este se debe de entender alejado de las dicotomías de “bueno” o “malo” y se comprende como una realidad más, donde un elemento tan habitual como este, es uno de los principales generadores de identidad, ya que es compartido y significado por el colectivo, al igual que los elementos simbólicos, como la apropiación espacial, las islas o las tareas diarias.

Además, se debe entender que el conflicto implica redes de cooperación dentro del escenario municipal. Dichas redes generan un sentido de unión y pertenencia al colectivo y están mediadas por la capacidad de agencia que tienen estas personas. Igualmente, el conflicto y la cooperación confluyen entre sí, no son excluyentes, más bien se complementan y atribuyen significados a la institución y al colectivo.

Es decir la IO es construida mediante aspectos meramente cotidianos, los cuales han pasado por un proceso de interiorización, generando habitus y matrices simbólicas que crean identidad, como por ejemplo: el correo informal, el conflicto, las funciones, la cooperación, el poder, el clima laboral u otros. Colocando estos elementos como los principales generadores y propiciadores de significado dentro de la municipalidad, es decir, son formas de construir IO por el peso simbólico que le atribuye el colectivo.

La IO es una construcción sociocultural que genera sentido de pertenencia, la misma está estrechamente relacionada con las interacciones sociales y el contexto en el que se ejecuta, donde se define lo propio, lo ajeno y lo simbólico, estableciendo marcos relacionales que se internalizan y propician significados identitarios de forma colectiva.

En relación a las estructuras encontradas dentro de la MSDH, las cuales se deben de entender de forma relacional por las implicaciones e influencias que tienen sobre los agentes y estos a sus vez sobre la IO, se debe comprender que lo que establece la administración, es decir esta *estructura macro* que coloca reglas y normativas, no cala de forma significativa en el personal, sino que esta estructura se trasciende y resignifica en la cotidianidad. No obstante, la *estructura micro* tiene un grado mayor de influencia en la construcción de IO, puesto que repercute de forma directa en el clima laboral y este es condicionante en la creación identitaria, es decir, la estructura establece límites, acciones y marcos legales, pero la IO la establece cada funcionaria y funcionario municipal.

Entender las estructuras permite comprender el campo específico en el que se desenvuelven estos agentes y el cómo estas personas son condicionadas, modificadas y determinadas por ese campo o bien, cómo lo construyen día a día, colocando en perspectiva el complejo sistema de relaciones sociales que determinan la IO, así, como la forma diferenciada en la que cada persona vive los procesos municipales y les atribuyen

significados que pueden ser compartidos. Es decir, comprender la IO implica entender un proceso relacional que requiere de todas sus partes para poder generar significados, en este caso el tener una *estructura macro y micro* que determina el campo es uno de los influenciadores en la identidad, ya que condiciona las cotidianidades en las que se desenvuelven.

Con respecto al poder, se debe de comprender que si bien hay una estructura jerárquica que marca el poder, este pasa por un proceso de resignificación, el cual le da paso a un *poder simbólico* que es asociado a las cotidianidades y al capital simbólico con el cual cuentan ciertas personas y esto influye en la IO, ya que es un condicionante de las cotidianidades y los procesos subjetivos que se viven.

Se debe rescatar que la construcción de IO pasa por lo subjetivo y se da de formas integrales, por lo mismo es que la *estructura micro* y el *poder simbólico* son influyentes en la identidad de estas personas, ya que generan tejidos de significados y actitudes individuales que influyen a la municipalidad y a sus actores.

Igualmente, la agencia es clave dentro de las organizaciones, ya que la capacidad de cada actor de actuar e influir en la organización es lo que condiciona las matrices de significados que se crean e influyen al colectivo, pero además lo modifican y legitiman estableciendo los elementos que realmente serán importantes para estas personas, ejemplo de ello es el *poder simbólico*.

En relación a las habilidades blandas y su auge, es pertinente entender estas desde la socialización como las herramientas que permiten que cada funcionaria y funcionario se desarrolle de la mejor forma dentro del municipio, estableciendo mecanismos de solución y comportamientos “saludables” en la institución, elemento que cala significativamente y de forma óptima en la MSDH.

Entender la IO, es saber que la misma implica emociones y estas condicionan la experiencia de cada funcionaria y funcionario, la cual va a repercutir en los discursos y comportamientos del colectivo, por ende es que los enfoques integrales son claves para comprender la construcción identitaria, no basta con establecer una misión, visión o valores municipales, la IO se construye mediante el cuerpo y las relaciones sociales.

Se debe entender que el clima laboral implica la experiencia subjetiva de las personas que trabajan para la municipalidad, ya que da cuenta de lo que se vive, encuentra, observa y siente cada actor, elemento que reafirma la necesidad de hacer y comprender las organizaciones de forma relacional e integral, y de entender este elemento como un aspecto determinante en la experiencia de cada persona dentro de la municipalidad, en la satisfacción laboral y en el rendimiento de cada funcionaria y funcionario, hechos que influyen la IO.

Aunado a lo anterior, hay que tener claro que una cosa es la *cultura ideal* y otra la *cultura real*, ya que una se limita a aspectos formales y se reduce a elementos escritos y la otra es la que se desarrolla de forma constante por cada funcionaria y funcionario y es la que realmente le da un sentido identitario a la MSDH.

Igualmente, conocer estos elementos brindó luces sobre la administración pública del país, donde las nuevas tecnologías, su aplicación y los procesos de desarrollo municipal, aún son deficientes y esto se refleja en las constantes recomendaciones que destaca el Índice de Gestión Municipal, donde la digitalización no es oportuna y existe un constante descontento por parte de las comunidades sobre los procedimientos municipales y sus ejecuciones, los cuales dependen en gran medida de la estructura organizacional existente y de sus funcionarias y funcionarios (Contraloría General de la República, 2019).

Queda claro que la administración pública tiene un arduo camino por delante, donde debe de repensar sus estructuras, tareas y la formación de cada municipio, en ese sentido es

que se considera que el potencial de la antropología es pertinente, ya que esta permite colocar marcos integrales y reales de los escenarios que se están dando, generando que las acciones sean oportunas, localizadas y eficaces.

La municipalidad como organización, se debe de entender bajo un marco de interrelaciones complejas, ya que es un escenario con diversas dicotomías, -todas válidas- y estas son las que generan los procesos identitarios que influyen a las funcionarias y a los funcionarios municipales. En ese sentido, la comprensión de un fenómeno complejo con muchas “caras”, permite que los acercamientos sean integrales y que se coloque la perspectiva de quienes viven estas realidades, dando radiografías acertadas para los marcos de acción institucional y grupal.

Aunado a lo anterior, las teorías organizacionales y los enfoques administrativos, deben de reflexionar sobre el papel clave de las personas que componen cada organización, ya que estas son el “principal activo” y son quienes van a condicionar y determinar el funcionamiento de la municipalidad. Los enfoques que tienen como objetivo solo la productividad y la eficacia para la organización eventualmente pueden fallar, justamente porque no se prima al personal que hace productiva y eficaz a dichas organizaciones.

Ante lo anterior, las antropólogas y los antropólogos pueden ser las herramientas de coordinación e interrelación entre la administración pública y sus múltiples realidades, ya que estas personas con sus técnicas permiten obtener información detallada sobre las diferentes perspectivas de las personas en relación a sus espacios laborales y la antropología permite establecer relaciones entre los elementos de corte funcional de la organización y los elementos interpretativos que son los que generan significados.

Este trabajo fue pertinente para la municipalidad, ya que colocó en perspectiva a sus funcionarias y funcionarios, elemento que los profesionales en antropología con el cúmulo

de técnicas y su visión holística e integral, pueden aprovechar para generar espacios que pongan “sobre la mesa” lo que piensan, sienten, creen o hacen los trabajadores y cómo estos elementos están influenciados por el contexto en el que se desenvuelven, en este caso permitió poner en evidencia el mundo simbólico que se desarrolla y los significados identitarios.

El crear recomendaciones junto al personal permite establecer estrategias de acción localizadas y pertinentes que responden a las realidades que viven ciertas personas. Además, es una herramienta metodológica que puede contribuir de forma eficaz a las organizaciones, especialmente al personal, entendiendo que son el insumo más importante de estos órganos. Pero sobre todo, es relevante porque permite entender y saber desde las propias personas cuáles son los elementos que requieren de acciones concretas, ya que estos sujetos son los responsables de ejecutar estas acciones y son los que mejor conocen el campo de y la forma de modificarlo.

La antropología en ese sentido tiene gran potencial, ya que no solo tiene elementos metodológicos, sino que puede traer conceptualizaciones teóricas al mundo organizacional y generar líneas de acción y marcos de comprensión que se acerquen más a las realidades de las personas, generando espacios de trabajo más amigables y empáticos con el personal.

Finalmente, es oportuno invitar a las y los colegas en antropología y de las Ciencias Sociales en general a escribir sobre sus experiencias en campo. Esto permite que las generaciones futuras tengan mayor conciencia de lo que implica la profesión, que se entienda que hacer antropología es vivir de forma constante experiencias que pasan por el cuerpo de forma diferenciada y que las mismas influyen sobre los aportes que se estén construyendo. Ya que son personas estudiando personas e investigar es una relación social entre quien investiga y las personas investigadas, por lo cual la subjetividad estará presente, esto no

quiere decir que se pierda rigurosidad metodológica y objetividad, pero sí se debe tener presente dentro de las investigaciones que se ejecuten, además, se puede convertir en un eje analítico que enriquece la investigación.

Tal y como se mencionó al principio, la municipalidad es como una espada que sin su empuñadura (funcionarias y funcionarios municipales) no tendría sentido y no funcionaría oportunamente, pero con su empuñadura como eje estratégico y fundamental, es que la MSDH existe, se configura y se significa generando una IO.

Capítulo VIII. Referencias bibliográficas

- Abad, A., y López, F. (2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura. *Ciencia UNEMI*, 8 (14), 113- 121. Recuperado de: http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/183/186?fbclid=IwAR3b7y5IIFgHt79onxiioIUusGX2uXV2828NNkp_2M-Q0U8iukMfzCycq8Q
- Ander- Egg, E. (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación Social IV. Técnicas para la recogida de datos e información*. Grupo Editorial Lumen.
- Archivo Nacional. (s.f.). *Formulario para la aplicación del censo guía de archivos en Costa Rica*. Recuperado de http://www.archivonacional.go.cr/censo/pdf/muni_santodomingo.pdf
- Arrieta, S., Chacón, R., Chavarría, D., Cortés, R., y Muñoz, F. (2000). *Cultura organizacional de los parceleros del asentamiento de La Estrella del Guarco de Cartago: un estudio de caso*. [Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Sociología. Universidad de Costa Rica].
- Auyero, J. (2009). “Pacientes del Estado”. Un reporte etnográfico sobre la espera de la gente pobre. *Documento de Cátedra N. 64*, 1-31. Universidad de Buenos Aires. Recuperado de: <http://sites.google.com/site/javierauyero/javierauyero>
- Baptista, M., Fernández, C. y Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Barboza, H. (2012). Tendencias de la Nueva Gestión Pública para la administración pública centroamericana. *ICAP- Revista Centroamericana de Administración Pública* (62-63), 61-74.

- Baró, M. (1992). Los grupos con historia: un modelo psicosocial. *Revista de Psicología de El Salvador*, 11(43), 7-29.
- Barrera, R. (2004). *Negociación y transformación de conflictos: Reto entre escasez y bienestar*. Editorial Serviprensa.
- Bathýány, K. y Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial*. UCUR.
- Bermúdez, E., León, P., Loria, G., Mora, S., Oviedo, R., y Paz, L. (2002). *Las instituciones como experiencia de vida*. [Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Antropología y Sociología. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica].
- Bernández, M. (2007). *Desempeño organizacional: mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Global Business Press.
- Boivin, M.; Rosato, A.; y Arribas, V. (2004). *Constructores de otredad. Una introducción a la Antropología Social y Cultural*. Editorial: Antropofagia.
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas sobre la teoría de la acción*. Editorial Anagrama, S.A.
- Bourdieu, P. (2000). *Cosas dichas*. Editorial. Gedisa S.A.
- Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. Siglo XXI. Editores.
- Bourdieu, P. (2012). *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- Recuperado de: <http://ceiphistorica.com/wp-content/uploads/2016/01/Bourdieu-Pierre-La-distinci%C3%B3n.pdf>

Bourdieu, P., y Wacquant, L. (2008). *Una invitación a la sociología reflexiva*. Buenos Aires: Siglo XIX.

Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28 (1), pp. 247-276.

Cajas, J. y Pérez, Y. (2017). *Dar, recibir y devolver. Reflexiones sobre ética y devolución económica en Antropología Social*. En V. Payà, & J. Rivera, Sociología etnográfica. Sobre el uso crítico de la teoría y los métodos de investigación (pp. 297-322). Juan Pablos Editor. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/321081625_11_DAR_RECIBIR_Y_DEVOLVER_REFLEXIONES SOBRE ETICA Y DEVOLUCION ECONOMICA EN ANTROPOLOGIA SOCIAL

Calvo, M., Medrano, M., y Ramírez, J. (2010). *Propuesta para mejorar el impacto del pensamiento estratégico en la cultura organizacional de Azucarera El Viejo S.A.* [Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas. Universidad de Costa Rica].

Camarena, M., y Rodríguez, A. (2010). Dimensiones de la cultura organizacional: bases para su implementación. *ACACIA*, 1-30. Recuperado de: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/DIMENSIONES_DE_LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2º. ed). McGraw-Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. (3aEd). México, CD: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Chinchilla, K. (2015). *Presencia del síndrome de quemarse por el trabajo (Bournout) en el ejercicio laboral que realiza el personal de atención directa del Hogar de Vida para la Niñez: una propuesta de intervención*. [Práctica Dirigida para optar por el grado de Licenciatura en Psicología. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica].
- Colorado, A. (2002). Pierre Bourdieu y el capital simbólico. Campo de Ideas. *Colección Pedagógica Universitaria*, (37-38). 1-4 Recuperado de: <https://biblat.unam.mx/hevila/Coleccionpedagogicauniversitaria/2002/no37-38/10.pdf>
- Contraloría General de la República. (2019). *Índice de Gestión Municipal. Resultados del periodo 2018. Decimocuarto informe*. Recuperado de: <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igm/2018/igm-2018.pdf>
- Constitución Política de Costa Rica. (1949). Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_texto_completo.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. McGrawHill.
- Cruz, D., y Torres, E. (2016). Caracterización de la cultura organizacional en las empresas familiares de servicios de Ciudades Victoria Tamaulipas. *Management Review*, 1(3), 1- 19. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5822188>
- Costa, J. (1993). *Identidad corporativa*. Editorial Trillas.

- Cuéllar, A. (2015). The practical utility of Pierre Bourdieu's relational theory in socio-legal research. *Revista NOVUM JUS*, 9(1), 103-122. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/160741346.pdf>
- Cuñado, J. (24 de enero de 2019). Gestolasa estrena web e identidad corporativa. *RRHH Digital*. Recuperado de: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/empresa/134794/Gestolasa-estrena-web-e-identidad-corporativa>
- Currás, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, (7), 9-34.
- Decreto Ejecutivo N. 40184-MGP. (2017). *División Territorial Administrativa de la República*. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=83658&nValor3=107637&strTipM=TC
- Devereux, G. (2008). *De la ansiedad al método en las ciencias del comportamiento*. Siglo XXI, Editores.
- Díaz, J. y, Vega, O. (2016). Implementación de la Nueva Gestión Pública en Costa Rica: el caso de la solicitud, reposición y renovación de pasaportes en las oficinas del Banco de Costa Rica (2007-2014). *Anuario CIEP* (6), 113-119. Universidad de Costa Rica.
- Ducay, J. (15 de marzo de 2016). Habitus Incorporated. *RRHH Digital*. Recuperado de: <http://www.rrhhdigital.com/editorial/116216/Habitus-Incorporated>

- Esquivel, M. (2011). Puesta en valor de la arquitectura de tierra. Experiencias desde la comunidad Santo Domingo de Heredia, Costa Rica. *Revista Herencia.*, 24 (1 y 2), 15-27.
- Esteva, C. (1973). *Antropología industrial*. Editorial Planeta.
- Feliu Samuel-Lajeunesse, J. (2004). Les cultures no existeixen. *Athenea Digital*, 5, 25-34. (Traducción).
- Fernández, F. (2002). *Tomates exquisitos S.A. (TESA) y su cultura organizacional*. [Programa de posgrado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Costa Rica].
- Foucault, M. (1991). *La microfísica del poder*. Tercera edición. Madrid: las ediciones de la Piqueta.
- Foucault, M. (2001). *Defender la sociedad*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A.
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno. Recuperado de <http://www.ivanillich.org.mx/Foucault-Castigar.pdf>
- García, F.; Boom, E., y Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el Departamento del Cesar- Colombia. *Revista Científica Visión del Futuro*, 21 (2), 1-21. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. Editorial, Gedisa, S.A.

- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones. Comportamientos, estructura, procesos*. (Duodécima edición). McGraw- Hill Interamericana.
- Giménez, G. (2005). La cultura como identidad y la identidad como cultura. *Consejo Nacional de la Cultura y las Artes*. Disponible en: <http://www.mexicanosdisenando.org.mx/WebMaster/Articulos/GG.%20laculturacomoidentidadylaidentidadcomocultura.pdf>
- Giménez, G. (2010). Cultura, identidad y procesos de individualización. *Conceptos y fenómenos fundamentales de nuestro tiempo*. Universidad Autónoma de México. Recuperado de: http://conceptos.sociales.unam.mx/conceptos_final/625trabajo.pdf
- Gómez, E., Navas, D., Mayor, G., y Betancourt, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *DYNA*, 81 (184). Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/rt/prINTERfriendly/37066/53960>
- Gonnet, P. (2013). Organizaciones y problemas sociales. Una aproximación sistemática. *Revista de Ciencias Sociales*, (41), 137-152.
- González, M., y Ramírez, J. (1999). *Condiciones laborales y de vida del trabajador y su familia en el beneficiado cafetalero*. [Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Antropología Social. Universidad de Costa Rica].
- González, J., y Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Revista científica*

- Pensamiento y Gestión*, 25. Recuperado de:
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3195/4932>
- Grimson, A. (2010). Culture and Identity: two different notions. *Social Identities*, (16), 63-79.
- Guber, R. (2004). *El Salvaje Metropolitano*. Paidós, Buenos Aires.
- Guerrero, P. (2002). *La cultura: estrategias conceptuales para entender la identidad, la diversidad, la alteridad y la diferencia*. Ediciones Abya-Yala.
- Higuita, D., y Sanabria, F. (2014). Los habitus en la comprensión de la cultura organizacional: un estudio en Procesos y Diseños Energéticos S.A. *Innovar*, 24 (54), 59-74. Recuperado de:
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/46439>
- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). (6 Julio 2018). *La respuesta cerebral al mundo “vuca”*. Recuperado de:
<https://www.incae.edu/es/blog/2018/07/06/la-respuesta-cerebral-al-mundo-vuca.html>
- Índice de Competitividad Cantonal (2018). Universidad de Costa Rica. Recuperado de:
<https://icc.fce.ucr.ac.cr/>
- Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. (2016). *Santo Domingo*. Recuperado de:
http://www.ifam.go.cr/?page_id=540
- Instituto Nacional de Estadística y Censos-INEC. (2011). *Indicadores Cantonales*. Recuperado de:

<https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos/poblacion/estadisticas/resultados/replaccenso2011-04.pdf.pdf>

Jinesta, E. (2014). Administración Pública Municipal (Costa Rica). *Revista de Ciencias Jurídicas*, (135), 123-174.

Labourdette, S. (2007). Relaciones sociales y poder. *Revista Orientación y Libertad*, 7, 1-21.

Le Breton, D. (1998). *Las pasiones ordinarias. Antropología de las emociones*. Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.

Le Breton, D. (2013). Por una antropología de las emociones. *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*, 10(4), 69-79. Recuperado de: <http://www.relaces.com.ar/index.php/relaces/article/view/208>

Ley No. 7794. *Código Municipal*. (1998). Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=40197&strTipM=TC

Lucas, A., y García, P. (2002). *Sociología de las organizaciones*. McGraw- Hill Interamericana.

Maldonado, J. (2017). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*. Recuperado de: https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento_desarrollo_y_cambio

Maldonado, A., y Hernández, A. (2010). El proceso de construcción de la identidad colectiva. *Revista Convergencia*, 17 (53), 1-16.

- Marín, A. (1986). El proceso de socialización un enfoque sociológico. *Revista Española de Pedagogía*, (173), 357-370. Recuperado de: <https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2018/04/3-El-Proceso-de-Socializaci%C3%B3n.pdf>
- Mata, A. (1994). *Estudio del clima laboral en la Oficina de Servicios Generales de la Universidad de Costa Rica*. [Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología. Universidad de Costa Rica].
- Mélendez, R. (2001). *Propuesta de un método de análisis de la cultura organizacional en las instituciones del sector público costarricense*. [Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Administración Pública. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica].
- Méndez, J. (2011). *Las representaciones sociales de los habitantes de San Rafael de Escazú: su importancia en la determinación de los elementos constitutivos de la identidad de los grupos de altos ingresos económicos*. [Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Antropología Social. Universidad de Costa Rica].
- Messina, G. (2011). Investigación y experiencia. *Praxis y saber* (2)4, 61-75.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2010). *Sector público costarricense y su organización*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2017). *Guía de informes de evaluación. Orientaciones para su elaboración: estructura y contenido*. San José, Costa Rica.

- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2017). *Manual de evaluación para intervenciones públicas. Gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018). *Guía de indicadores. Orientaciones básicas para su elaboración*. San José, Costa Rica.
- Molano, Olga. (2007). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Revista Opera*, (7), 69–84. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/675/67500705.pdf>
- Mora, J. (2009). El sinuoso camino a la descentralización y el necesario fortalecimiento del gobierno local. *FLACSO*, Costa Rica. Recuperado de: https://flacso.or.cr/wp-content/uploads/2020/07/sinuoso_camino.pdf
- Municipalidad de Santo Domingo de Heredia. (2011). *Misión y visión de nuestra municipalidad*. Recuperado de: http://www.santodomingo.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=109
- Municipalidad de Santo Domingo de Heredia. (2011). *Valores*. Recuperado de: http://www.santodomingo.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=111
- Ortiz, J. (2008). “*Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en Electricos y Ferreteria Delta LTDA.*” -Una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional-. [Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Comunicación Social con énfasis en Organizacional. Universidad Javeriana].

Recuperado

de:

<https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis216.pdf>

Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., y Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 9(17), 17-25.

Recuperado

de:

<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1462/851>

Porras, N. (2017). Nuevas relaciones de poder/saber en la psicología de las organizaciones: una aproximación desde Foucault. *Revista Espiga*, 16(34), 270-285. Recuperado de:

<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/espiga/article/view/1168/2383>

Prats, J. (2015). *Modos de gobernación de las sociedades globales*. En: Cerrillo Martínez, A. (Coord.) *La Gobernanza hoy: 10 textos fundamentales*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 145-172

Quintana, A. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. *Psicología: Tópicos de actualidad*.

Quintero, D. (2017). *Una aproximación desde la psicología industrial y organizacional al departamento de recursos humanos de una empresa multinacional en San José Costa Rica*. [Práctica Dirigida para optar por el grado de Licenciatura en Psicología. Universidad de Costa Rica, San José].

Restrepo, E. (2016). *Etnografía: alcances, técnicas y éticas*. Envió Editores.

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. La Crujía Ediciones.

- Rodríguez, O. (2017). Ansiedad y angustia en el trabajo de campo con cuadrillas juveniles en Costa Rica. *Alteridades* 27 (53), 47-55.
- Rojas, J., Vivas, P., y Torras, E. (2010). *Procesos de grupos*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Rosaldo, R. (1991). *Cultura y verdad. Nueva propuesta de análisis social*. Grijalbo, México.
- Rowden, M. (2000). *El arte de la identidad*. MacGraw- Hill Interamericana.
- Ruiz, Y., y Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 258- 307. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>
- Saavedra, J., Sanabria, M., y Smida, A. (2013). De la influencia al poder: elementos para una mirada foucaltiana al liderazgo. *Revista Innovar*, 23(50), 17-33. Recuperada de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40571/42395>
- Sanabria, I. (2002). *Diseño y validación de una escala de actitud para el estudio del clima laboral- organizacional*. [Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología. Universidad de Costa Rica, San José].
- Segovia, A. (2012). *Cultura e identidades laborales: descifrando los códigos del lenguaje de programación*. [Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Antropología Social. Universidad de Costa Rica].

- Simkin, H., y Becerra, G. (2013). El proceso de socialización. Apuntes para su exploración en el campo psicosocial. *Revista Ciencia, Docencia y Tecnología*, 24(47), 119-142.
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4696738>
- SY, A. (2016). Ética en el trabajo de campo: una reflexión desde la experiencia etnográfica. *Revista de Antropología Experimental*, 23(16), 353-363.
- Taylor, S., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Ediciones Paidós.
- Téllez, A. (2007). “El diseño de un proyecto de investigación” En: La investigación antropológica. Club Universitario.
- Torres, K., y Oscanoa, S. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa “LA YAYA” del año 2019*. Universidad Peruana Unión.
- Tribunal Supremo de Elecciones. (2016). *Elecciones Municipales en Cifras 2002-2016*. República de Costa Rica, San José. Recuperado de: <https://www.tse.go.cr/pdf/elecciones/eleccionesmunicipalescifras.pdf>
- Tribunal Supremo de Elecciones. (2020). *Elecciones municipales 2020*. República de Costa Rica. Recuperado de: <https://www.tse.go.cr/2020/>
- Valbuena, M.; Morillo, R.; Montiel, M., y Hernández, J. (2012). Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales. *Revista Multiciencias*. (12), 270- 276. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/904/90431109044.pdf>
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Reflexión metodológica y práctica profesional. Síntesis.

Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Edición electrónica gratuita.

Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/ 301

Vásquez, A. (2009). *La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A: una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial*. [Tesis para obtener el grado de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello].

Vidal, T., y Urrútia, E. (2005). *La apropiación del espacio: una propuesta teórica*. Universidad de Barcelona.

Wacquant, L. (2006). *Entre las cuerdas. Cuadernos de un aprendizaje boxeador*. Siglo XXI, Editores.

Zamora, E. (2016). De 1813 a 2016: 202 años de elecciones municipales. *Revista Derecho Electoral*, (21), 36-71. Recuperado de: https://www.tse.go.cr/revista/art/21/zamora_chavarria.pdf

Capítulo IX. Anexos

Anexo 1. Guía de observación

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
ESCUELA DE ANTROPOLOGÍA
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN MODALIDAD PRÁCTICA DIRIGIDA**

Investigación: *De la hoja de la estructura a la empuñadura de los significados: identidad organizacional de las personas colaboradoras de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia*

Guía de observación

Objetivo: Indagar cómo es construida la identidad organizacional de las personas colaboradoras del área administrativa de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia y su influencia en el clima laboral.

Investigadora: Ariela Montepeque Zamora

Hora: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

- Recursos visuales internos para usuarias(os) y para funcionarias(os) (sobre identidad municipal).
- Actividades cotidianas (dinámicas en el comedor, en pasillos, entre departamentos...).
- Actividades extra laborales (día del régimen municipal, desfiles, eventos, talleres...).
- Subgrupos que se conforman.
- Características visibles que los unen como grupo.
- Dinámicas dentro de las oficinas.
- Relaciones entre jefes y personas.
- Conversaciones, saludos, formas de compartir.
- Trato con usuarios.
- Cambios según el día de la semana.
- Elementos estructurales que comparten y “tensan” el ambiente” (presupuestos, permisos, cronogramas, financiación, proyectos...).

Anexo 2. Cuestionario virtual

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
ESCUELA DE ANTROPOLOGÍA
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN MODALIDAD PRÁCTICA DIRIGIDA**

Investigación: *De la hoja de la estructura a la empuñadura de los significados: identidad organizacional de las personas colaboradoras de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia*

Cuestionario

Objetivo: Conocer la identidad organizacional de las(os) funcionarias(os) de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia y su influencia sobre el clima laboral

Investigadora: Ariela Montepeque Zamora

Instrucciones:

- Llene la información que se le solicita de la manera más clara y sincera posible. Esta información **SOLO** será vista por la investigadora, se considera confidencial y no compromete su trabajo.
- Se agradece su entrega a la brevedad posible, en un plazo no mayor a **8 días** hábiles para responder este cuestionario.
- Las siguientes preguntas están colocadas por temas para facilitar su comprensión.
- En caso de tener alguna duda comuníquese con la investigadora al siguiente correo montepequeariela@gmail.com o durante los momentos en los que la misma esté en las instalaciones.

Datos generales:

Departamento al que pertenece: _____	Correo institucional: _____
Tiempo de laborar en la municipalidad: _____	Cargo actual: _____
Género: _____	Edad: _____

Sobre la municipalidad

1. ¿Conoce la historia, misión, visión y valores de la municipalidad?
2. ¿Conoce las políticas y prácticas del Departamento de Recursos Humanos de la municipalidad?; ¿cuáles conoce?
3. ¿Qué opina de las actividades extra laborales planificadas por la municipalidad?
4. ¿Si tuviera que describir la municipalidad cómo lo haría?
5. ¿Qué significa la municipalidad para usted?
6. ¿Qué aspectos caracterizan a la municipalidad y a sus colaboradores?
7. Indique al menos **tres** aspectos negativos y **tres** positivos de trabajar en la municipalidad.

Sobre su trabajo y el clima laboral

8. ¿Qué hace en un día normal en la municipalidad?
9. ¿Cómo es la relación con sus compañeros y compañeras? Explique su respuesta.
10. Mencione actividades frecuentes que se den entre los colaboradores de la municipalidad (Eje: costumbres, comportamientos, bromas, discusiones, u otros).
11. ¿Describa el ambiente laboral de la municipalidad?
12. ¿Cómo se siente con lo que hace dentro de la municipalidad?

Sobre identidad organizacional

13. ¿Qué lo hace sentirse parte de la municipalidad?
14. ¿Qué elementos tangibles e intangibles (historias, hábitos, prácticas, adornos, actividades, valores, u otros) asocia con la municipalidad?
15. ¿Las(os) funcionarias(os) de la municipalidad tienen objetivos/ propósitos comunes?; ¿cuáles?
16. ¿Usted considera que dentro de la municipalidad valoran sus capacidades como persona? Explique su respuesta.
17. Indique qué es lo que hace a las(os) funcionarias(os) unirse con la institución.

Algún dato que le gustaría mencionar:

¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!

Anexo 3. Guía para grupos focales

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
ESCUELA DE ANTROPOLOGÍA
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN MODALIDAD PRÁCTICA DIRIGIDA**

Investigación: *De la hoja de la estructura a la empuñadura de los significados: identidad organizacional de las personas colaboradoras de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia*

Grupo Focal

Objetivo: Profundizar la manera en la que es construida la identidad organizacional por las personas del área administrativa de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia y su influencia en el clima laboral.

Investigadora: Ariela Montepeque Zamora

Grupo focal #: _____

Fecha: _____

Espacio físico donde se ejecuta: _____ **Moderadora** _____

Caracterización de los participantes:

Participantes:

1. _____

6. _____

2. _____

7. _____

3. _____

8. _____

4. _____

9. _____

5. _____

10. _____

Observaciones finales:

Tabla 4. *Planificación grupos focales*

Hora	Duración	Actividad	Tema	Preguntas	Materiales
7:00 am	5min	Presentación de la investigadora, del objetivo planteado y de los consentimientos informados.			-Consentimientos informados (20)
7:05 am	10 min	La muni: Dibujar en un papelógrafo de manera grupal la muni, colocarle los elementos que se les ocurra y dentro de la muni le escriben palabras que describen a los funcionarios de la muni y a la institución.	-Identidad -Apropiación -Simbólico	¿Cómo se describen? ¿Qué los define? ¿Qué es la municipalidad para ustedes? ¿Qué significa (simboliza)?	-Papelógrafos (1) -Lápiz de color -Pilots
7:15 am	10 min	Tendedero: escriba en cada papel objeto, elementos que le recuerden a la municipalidad y hacen de su trabajo un lugar más ameno (adornos, historias, leyendas, personajes, fotos).	-Simbólico	¿Qué elementos materiales o no, les generan apropiación con la municipalidad? (personal, comunicación, arquitectura, decoraciones, recompensas, rituales historias...).	-Papel -Cuerda -Prensas -Hacer objetos
7:25 am	10 min	El nuevo: El cuerpo que hay dibujado, representa a un nuevo funcionario, anotar cómo se va a empezar a comportar ese funcionario conforme pasa el tiempo, qué hará día a día y qué recomendaciones le dan.	-Habitus	¿Cuáles son los comportamientos más notorios que tendrá? ¿Cómo verá la mui?	-Papelógrafo (1) -Pilots
7:35 am	5 min	Semáforo: Escritura de recomendaciones para fortalecer la identidad organizacional y mejorar el clima laboral	- Recomendaciones sobre clima laboral.	¿Cómo visualizan la muni a futuro? ¿Qué cambios les gustaría ver en el clima laboral? ¿Qué cosas no les gustan dentro de la muni?	-Semáforo -Papeles -Lapiceros

Hora	Duración	Actividad	Tema	Preguntas	Materiales
				¿Qué cosas sí les gustan? ¿Cuáles se pueden mejorar? ¿Cuál es su compromiso a futuro para mejorar la muni? ¿Se ven en un futuro lejano siendo parte de esta municipalidad? ¿Qué cambios le harían para ese futuro?	
7:40 min	5:00 min	Cierre-Retroalimentación			

Nota: elaboración propia, 2019.

Otras preguntas:

1. ¿Qué implica el trabajo en sus vidas?
2. ¿Consideran que tienen elementos en común con sus compañeros? ¿Qué tipo de relaciones tienen con sus compañeros?
3. ¿Según el nivel jerárquico hay cambios de comportamiento?
4. ¿Qué elementos son importantes para ustedes en sus vidas? ¿consideran que estos elementos son importantes para la municipalidad, que los refuerza, los respeta, los ignora?
5. ¿Ustedes consideran que influyen en la municipalidad?

Anexo 4. Consentimiento Informado

Consentimiento Informado

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ANTROPOLOGÍA**

FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

(Para ser sujeto de investigación)

Proyecto

De la hoja de la estructura a la empuñadura de los significados: identidad organizacional de las personas colaboradoras de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia

Nombre de la investigadora: Ariela Montepeque Zamora

Nombre del participante:

A. PROPÓSITO DEL PROYECTO:

Este proyecto es realizado por una estudiante de la Universidad de Costa Rica, para elaborar la práctica de Licenciatura en Antropología Social, con el propósito de conocer lo que significa la Municipalidad para usted, que le genera identidad dentro de la misma y porqué lo hace.

B. ¿QUÉ SE HARÁ?:

Se llevarán a cabo una entrevista semiestructurada, cuestionarios, grupos focales y observaciones sobre la experiencia laboral del sujeto de investigación que permita obtener los datos necesarios sobre este tópico.

En síntesis:

- Se solicita su disposición para participar de este trabajo.
- Se solicita su permiso para utilizar la información que usted comparta.
- Su nombre no será citado en ningún documento público, se utilizarán seudónimos para proteger la identidad.

C. RIESGOS:

La participación en este estudio no debe ser una molestia de ningún tipo para usted. Puede dejar de participar cuando desee. Este estudio no cuenta con riesgos para usted en su vida personal o laboral.

D. BENEFICIOS:

Como resultado de su participación en este estudio, no tendrá ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que la investigadora genere información relevante sobre la institución que pueda ser útil en el futuro dentro del ambiente laboral.

E. Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con Ariela Montepeque Zamora y ella debe de haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puede obtenerla llamando a Ariela Montepeque al teléfono xxxx-xxxx en el horario de lunes y martes de 8:00 am a 12:00 m.d. Además, puede consultar sobre los derechos de los Sujetos Participantes en Proyectos de Investigación al CONIS- Consejo Nacional del Ministerio de Salud, teléfonos 2233-3594, 2233-0333, extensión 292, de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. Cualquier consulta adicional puede comunicarse a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica a los **teléfonos 2511-4201 ó 2511-5839**, de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

F. Recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.

G. Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento.

H. Su participación en este estudio es confidencial. Los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica pero de una manera anónima.

I. No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmar. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio:

Nombre, cédula y firma del sujeto

fecha

Nombre, cédula y firma del testigo

fecha

Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento

fecha

Anexo 5. Guía de sondeo a usuarios

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA ESCUELA DE ANTROPOLOGÍA TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN MODALIDAD PRÁCTICA DIRIGIDA

Investigación: *De la hoja de la estructura a la empuñadura de los significados: identidad organizacional de las personas colaboradoras de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia*

Sondeo de usuarios

Objetivo: Indagar cómo son visualizados las(os) funcionarias(os) administrativos de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia, desde la perspectiva de los usuarios de cantón de Santo Domingo.

Investigadora: Ariela Montepeque Zamora **En caso de emergencia o dudas llamar al:** xxxx-xxxx

Perfil de sujeto: Personas entre los 18 y 70 años, tanto hombres como mujeres presentes en espacios públicos de cada distrito.

Instrucciones:

- Al aplicar esta guía, procure presentarse, ser amable y solicitar un consentimiento informado verbal, sin alarmar a los sujetos pero siendo claro sobre la investigación.
- Aplique las siguientes preguntas de la manera más clara posible.
- No olvide cual es el objetivo del instrumento.
- Procure escribir de manera legible.
- Si la persona con la que está conversando menciona personas del Consejo de Distrito o personal operativo, dirija la conversación a los administrativos.
- Evalúe a la persona y de ser necesario, haga las preguntas de manera informal o simple, de acuerdo al sujeto (no tecnicismos, exceso de formalidad u otros).
- Si alguna pregunta le resulta de interés y es pertinente para la investigación, tenga la libertad de hacerla y anotarla en este instrumento.

Datos generales:

Género: _____
Edad: _____

Distrito: _____
Aplicador: _____

Preguntas:**Sobre la municipalidad**

1. ¿Qué conoce de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia (funciones, actividades, etc...)?

2. ¿Sabe cuál es la visión, misión y los valores de la municipalidad?

3. ¿Considera que el edificio administrativo de la Municipalidad de Santo Domingo tiene la infraestructura óptima para su personal y para la ejecución de funciones?

Sobre las(os) funcionarias(os)

4. ¿Conoce a alguna persona que labore en el edificio central de la municipalidad? En caso afirmativo ¿qué sabe de su trabajo?

5. ¿Cuándo usted ha visitado la municipalidad para algún trámite, cómo percibió el ambiente laboral de las funcionarias y los funcionarios?

6. ¿Cómo se imagina el día de trabajo de un funcionario administrativo?

7. ¿Cuáles problemas considera que puede tener un funcionario administrativo de la MSDH?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 6. Infografía de campo solicitada por la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia

MUNICIPALIDAD DE SANTO DOMINGO DE HEREDIA

¿QUÉ SE ENCONTRÓ?



Relaciones de poder

Alcaldía, jefaturas, sub-alternos y operativos

Expresadas conforme al puesto que se tiene, estas relaciones marcan visiones y formas diferenciadas de comportamiento y discursos.

Apropiación espacial



La "muni" puede ser percibida como un segundo hogar, un trabajo, un edificio o como un Gobierno local, esto diferencia el sentido de pertenencia y los discursos radican en torno a la municipalidad como un conjunto de islas diferenciadas en todos los aspectos, es decir, en la configuración de grupos. Igualmente, hay apropiación del espacio físico, este se da por medio de objetos tales como: porta-retratos, floreros, adornos, entre otros.

Correo informal



Chisme-Bromas

El correo informal se observa en la cotidianidad por medio de bromas y chismes, estos se dan en los pasillos o sitios de encuentro. Se ha consolidado como una forma de "hablar sin hablar" sobre los acontecimientos más recientes. Esto desencadena riñas a lo interno y los funcionarios están en un estado defensivo o violento, donde lo laboral no se separa en ocasiones de lo personal.

Funcionarios y conflicto



De cada departamento (islas)

Se indica que hay "tipos" de funcionarios: el vago, el comprometido y la argolla. Cada uno responde a su incidencia en los procesos propios de la municipalidad, donde incluso se ve determinado por la aprobación o desaprobación de proyectos, esto genera conflictos que son naturalizados por los mismos y son llevados a planos personales.

Administración municipal



Desde las normativas existentes, hasta los jefes

Es usual escuchar un descontento general con la forma administrativa de la municipalidad, su burocracia, sus recursos escasos y principalmente el hacinamiento. Elementos estructurales que condicionan el clima laboral y las relaciones entre el personal.

En la municipalidad cada actividad pasa por el cuerpo de los funcionarios, para bien o para mal. Por ende, hay que recordar que son personas trabajando con personas.