

Introducción

La realidad actual, caracterizada por procesos de cambio rápidos y complejos, exige a las organizaciones ajustes internos innovadores y creativos para hacer frente a las oportunidades y las amenazas del entorno, mientras el incesante avance tecnológico origina el desarrollo de nuevas habilidades, destrezas y conocimientos.

Aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, en la actualidad se han convertido en el elemento diferenciador y han adquirido una función todavía más importante en la creación de ventajas competitivas. Por ello, las organizaciones están cambiando su estrategia laboral.

Es cada vez mayor la preocupación de las organizaciones por la productividad de los trabajadores y la búsqueda de mecanismos de motivación que incidan en el desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo. Las áreas de Recursos Humanos afrontan el reto de identificar aquello que determina que un empleado se desempeñe mejor que otro y lo motiva a ello.

En la actualidad existen diversas teorías que tratan de explicar y mejorar el desempeño de los trabajadores para que las organizaciones alcancen resultados óptimos. Muchas de ellas se han aplicado o se aplican en nuestro

medio, pero ¿se consiguen los resultados esperados o los efectos deseados?, ¿qué factores impactan positivamente en el desempeño de los trabajadores?, ¿cuáles deberían ser las prioridades de los programas de Recursos Humanos? Es posible que las empresas destinen recursos a desarrollar programas ineficaces porque no han identificado los factores que motivan al personal de sus empresas.

Por ello, al comienzo de esta investigación intentábamos encontrar cuál de los aspectos relacionados con el desempeño tenía mayor capacidad de predicción sobre este. En ese momento considerábamos que la motivación era uno de los factores más importantes que explicaba por qué algunos trabajadores se desempeñaban mejor que otros. En particular, pensábamos que el «reconocimiento» era uno de los agentes motivadores más fuertes, el que a su vez generaba mayor satisfacción y, en consecuencia, ayudaba a mejorar el comportamiento en el trabajo. Por tanto, nuestra idea inicial fue desarrollar y proponer un nuevo sistema de compensaciones materiales centrado fundamentalmente en el reconocimiento emocional.

Así, decidimos investigar el desempeño en nuestras organizaciones y utilizar *grounded theory* como metodología de investigación. Esta metodología, fundamentalmente exploratoria, nos permitió buscar y reunir información de fuentes primarias acerca de qué hacen los trabajadores para tener un alto desempeño.

A medida que avanzamos en la investigación fuimos descubriendo que las relaciones interpersonales tienen un papel importante en el desempeño de los trabajadores.

Si comenzamos buscando el factor o los factores que impactan en un mejor desempeño de los trabajadores, las entrevistas realizadas a los trabajadores con alto desempeño nos mostraron el surgimiento de una práctica común predominante en estas personas. En ese momento, el estudio ya no trataba de averiguar cuáles eran los factores que impactan en el desempeño, sino cómo funciona esta estrategia que habíamos descubierto, con el fin de dirigir los esfuerzos de las áreas de Recursos Humanos a mejorar las condiciones para el desempeño óptimo de los trabajadores.

La presente investigación está dividida en cuatro capítulos. El capítulo 1 introduce el marco teórico que permite contextualizar el problema de investigación dentro de las principales teorías de desempeño y redes sociales.

El capítulo 2 describe paso a paso la metodología *grounded theory* que nos llevó a formular la teoría *Vinculando Efectivamente*, se explica allí cómo surgió esta teoría a partir de la información recogida de las entrevistas, la observación y nuestras propias experiencias¹.

El capítulo 3 detalla el resultado de la investigación, la estrategia a través de la cual los trabajadores del *core business* de las organizaciones estudiadas crean, desarrollan, fortalecen y mantienen relaciones estratégicas para su mejor desempeño formando redes de efectividad. Vinculando Efectivamente debe entenderse como una *grounded theory* sobre la estrategia que siguen los trabajadores del *core business* para alcanzar altos niveles de desempeño, mediante la formación y el empleo de las redes de efectividad.

Dicho de otra manera, el capítulo 3 describe las propiedades o las características de Vinculando Efectivamente y de su resultado: las redes de efectividad. Luego explica cómo funciona esta estrategia con procesos que se dan continua y simultáneamente, los cuales parten de la identificación de los actores estratégicos y las formas de vincularse (vínculos formales, vínculos más allá de lo normado, reactivación de vínculos previos) para después describir cómo se posicionan los trabajadores del *core business* (Lo que hacemos) para lograrlo. Finalmente, presenta cómo los rasgos de personalidad (Lo que somos) desempeñan un papel importante para asegurar el éxito de los vínculos establecidos, con lo que se consigue que los demás se sientan mejor al estar cerca de una de estas personas. El capítulo concluye explicando las relaciones que deben existir para que Vinculando Efectivamente pueda funcionar.

El capítulo 4 explora las teorías relevantes para ubicar Vinculando Efectivamente como una *grounded theory* en el contexto académico. En este

1. Para ser consistentes con la metodología de investigación utilizaremos los verbos «descubrir y encontrar» para presentar los hallazgos del uso de *grounded theory*. Somos conscientes de que «descubrir» es un proceso de interpretación colectiva que como equipo hemos construido a partir de la información obtenida en las entrevistas y la observación permanente.

capítulo se describe esta teoría emergente y se expone lo escrito por otros autores sobre el tema de estudio, para luego identificar sus relaciones con la literatura existente y establecer si contribuye a confirmar las teorías formuladas o, por el contrario, las niega.

En las conclusiones se entrega los hallazgos del estudio y las contribuciones hechas al conocimiento sobre el tema, tanto en relación con la teoría como con la práctica. Asimismo, se presentan recomendaciones para la mejor gestión de los recursos humanos.