



Pensamiento & Gestión

ISSN: 1657-6276

ISSN: 2145-941X

Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia.

Reynoso Espinoza, Deivit Wilfredo

Estudio de la intersubjetividad de las interacciones en las organizaciones: jefes subordinantes y subordinados seguidores

Pensamiento & Gestión, núm. 51, 2021, Julio-Diciembre, pp. 75-93

Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64673386004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UAEM
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Estudio de la intersubjetividad de las interacciones en las organizaciones: jefes subordinantes y subordinados seguidores

Study of the intersubjectivity of interactions
in organizations: bosses want to subordinate,
and employees want to follow

Deivit Wilfredo Reynoso Espinoza
dreyynoso@esan.edu.pe / deivitreynoso@gmail.com

Especialista en gestión estratégica y psicología organizacional. Doctorando en Gestión Estratégica en el Consorcio de Universidades (PUCP, U. Lima, U. Cayetano Heredia, U. del Pacífico). Mg. en Psicología Organizacional. Licenciado en Psicología colegiado. Bachiller Administración de Empresas. Profesional con más de 10 años de experiencia en investigación, docencia y servicios psicológicos para el desarrollo de competencias en ejecutivos y gerentes. Psicólogo, Universidad ESAN. Lima, Perú. <https://orcid.org/0000-0003-2021-069X>.

Resumen

En esta investigación se exploran algunas características que tipifican la interacción entre jefes y subordinados. El estudio se llevó a cabo con una muestra de 73 participantes, varones y mujeres, inscritos en un programa de MBA en Perú. Se usó como método de estudio el análisis de las narraciones provenientes de una prueba proyectiva aplicada al grupo. Los resultados muestran la existencia de pautas intersubjetivas para la interacción entre jefes y subordinados. La interacción de un jefe con su subordinado se tipifica porque el jefe ejerce conductas relacionadas con la dirección, y espera conductas de seguidores en sus subordinados. La interacción de subordinado a jefe se tipifica por que el subordinado busca responder a las exigencias del jefe y espera evaluaciones positivas por su trabajo. Este estudio brinda un aporte metodológico para el estudio de las interacciones en las organizaciones.

Palabras clave: *tipificación de roles, intersubjetividad, análisis de narraciones, subjetividad.*

Abstract

This investigation explores some characteristics that typify the interaction between bosses and subordinates. The study was carried out with a sample of 73 participants, male and female, enrolled in an MBA program in Peru. The analysis of the narratives from a projective test applied to the group was used as a study method. The results show the existence of intersubjective guidelines for the interaction between bosses and subordinates. A boss's interaction with his subordinate is typified because the boss engages in management-related behaviors and expects follower behaviors from his subordinates. The subordinate-to-boss interaction is typified by the subordinate seeking to respond to the boss's demands and expecting positive evaluations for his work. The study provides a methodological contribution to the study of interactions in organizations.

Keywords: *role typification, intersubjectivity, narrative analysis, subjectivity.*

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones empresariales son espacios en los que interactúan personas, máquinas y sistemas informáticos que cumplen de forma integrada funciones necesarias para el logro de la misión empresarial. En estos espacios, la interacción de las personas asume funciones relativas y específicas a sus posiciones en la jerarquía, y los roles que tienen unos frente a otros, como lo es ser jefe de algunos y ser subordinado de otros al mismo tiempo (Lu, 2002).

El individuo al asumir un rol orienta sus conductas por los lineamientos que tanto él como los otros asumen como propios al rol (Alvesson y Willmott, 2002). Entonces, el asumir el rol se traduce en seguir las características que lo tipifican; es decir, seguir las conductas asociadas a ser jefe, ser subordinado, entre otros (Alvesson y Blom, 2015).

El individuo que ingresa en la organización adquiere en ella las características que tipifican las interacciones de forma directa o indirecta. La ejecución de estas características contribuirá en la construcción de su identidad con el rol y de su membresía con el grupo (Reynoso, 2018).

El estudio de las características que tipifican las interacciones se podría realizar desde el análisis de sus conductas (Arnaud, 2012). Este análisis ya ha dado evidencia de la existencia de significados subjetivos compartidos por los individuos que asumen un rol (Garfinkel, 1991). Estos significados legitiman sus roles y hacen posible las interacciones en determinados contextos.

Por otra parte, la descripción del intersubjetivo compartido sobre los roles en una organización, permite entender los lineamientos que debe expresar el individuo según su posición o función (Alterman, 2007; Moore y Koning, 2016).

Esta investigación se sirvió de una prueba proyectiva y del análisis de narraciones para recoger información, sobre las características que tipifican la interacción entre jefes y subordinados. El estudio partió del análisis de las percepciones subjetivas sobre la interacción entre dos personas en una situación laboral. El siguiente paso del análisis permitió describir los lineamientos intersubjetivos que tipifican esas interacciones.

2. MARCO TEÓRICO

Los objetivos de este estudio son explorar y describir algunas de las características que tipifican las interacciones entre un jefe y su subordinado, y viceversa, en el entorno laboral. En esta sección del artículo se presenta una breve definición de las bases teóricas sobre la subjetividad, la intersubjetividad y la tipificación de los roles. Además, se presenta una definición relacionada con el marco teórico usado para el análisis del instrumento aplicado.

Subjetividad en la organización

La realidad objetiva existe solo fuera del individuo, las descripciones que este haga al referirse a ella serán siempre subjetivas porque reciben la influencia de sus experiencias sensoriales y sociales pasadas (Halford y Leonard, 2006).

Aun con la subjetividad de la percepción de la realidad, cada individuo acomoda su ajuste al entorno para asegurar que su interacción social sea posible. De forma especial, se alinea a los grupos a los que pertenece y a las organizaciones en las que participa (Reynoso, 2018). Es decir, su percepción, sin dejar de ser subjetivamente particular y distinta, adopta algunas características del medio en el que se encuentra.

En este estudio se plantea que el individuo que pertenece a una organización adopta un conjunto de códigos que modifican su forma de percibir y actuar en la realidad según el rol en el que se encuentre. Estos códigos legitiman las interacciones entre las personas en el contexto organizacional.

Se remarcan como propias a la organización porque es posible que algunas conductas y rutinas solo tengan lógica dentro de esta, o podrían ser similares, pero no las mismas en otras. La lógica del comportamiento de sus interacciones se condiciona a mostrar en ellas no solo sus propias características, sino también las que son propias del rol que ocupa frente a los demás en la organización (Barreto y Ellemers, 2000).

El individuo ocupa varios roles en la organización (jefe, subordinado y/o par), por lo cual ajusta sus conductas para mostrar algunas características, que según su rol, se deben exhibir para legitimar su posición.

En las organizaciones, la percepción subjetiva de los roles de los jefes, subordinados y pares tienen rasgos que los caracterizan y tipifican. Estas características se comparten de forma directa y la mayoría se interioriza a nivel subjetivo. Las características, que tipifican sus roles y funciones, trascienden de una interpretación individual a un nivel intersubjetivo cuando se comparten a nivel grupal, las características esperadas en las personas que cumplen determinado rol o función.

Intersubjetividad en la organización

La intersubjetividad es un concepto ampliamente usado en las ciencias sociales para hacer referencia a la posible interacción de las subjetividades individuales (Gillespie y Cornish, 2010). Esta interacción se refiere a la similitud y la distancia que existen en la subjetividad de las personas sobre su percepción de la realidad. La interacción de las personas solo es posible cuando comparten algunos significados subjetivos (Babik et al., 2017).

El individuo puede tener diferentes perspectivas subjetivas sobre un evento o fenómeno, pero a nivel intersubjetivo comparte con otros elementos que hacen posible que actúe en sociedad (Gilmore y Kenny, 2015). Lo compartido a nivel intersubjetivo cumple funciones tanto para el individuo como para las personas con las que interactúa. Al individuo le permite reconocer las características que debe mostrar según su rol, y a las personas les permite anticiparse a sus conductas (Freire, 2018).

La distancia entre estas subjetividades se incrementa en función de la diferencia de los individuos. Mientras más pequeña sea la intersubjetividad mayor será la diferencia sobre su forma de interpretar la realidad (Alterman, 2007).

En el contexto de las organizaciones, lo intersubjetivo de la relación entre jefe y subordinado se expresa en la interpretación que cada uno hace respecto de las conductas esperables del otro (Hollander, 1992). Lo intersubjetivo de la relación jefe y subordinado influye sobre las características de las conductas que se deben mostrar para representar el rol que han asumido. La interacción entre ellos será lógica en la medida que las características expresadas por cada uno concuerden con lo compartido a nivel intersubjetivo (Dai, Zhuang, y Huan, 2019).

En esta investigación se explora la intersubjetividad de la relación jefe y subordinado para mostrar su existencia y describir algunas de sus características que tipifican su relación. Se describen las conductas de los individuos durante su interacción de jefe a subordinado, y viceversa, para encontrar en ellas elementos que permitan observar lo esperado en sus interacciones.

Tipificación de las interacciones en la empresa

Las organizaciones empresariales están compuestas por individuos que se adaptan a los roles y funciones que asumen. Aun cuando todas las empresas son distintas, en la mayoría de existen los roles de jefe y de subordinado.

El individuo debe seguir los lineamientos exigidos a su rol, los cuales tienen origen formal e informal. Los lineamientos formales son los declarados en el contrato de trabajo, mientras que los informales se abstraen desde las rutinas. Es decir, el individuo en la organización empresarial debe cumplir su rol con normas de conducta que son explícitas e implícitas.

Las interacciones en las organizaciones como las empresas, revelan la existencia de pautas para la interacción social entre las personas cuando estas ocupan un rol, como el de ser jefe y ser subordinado (DeRue y Ashford, 2010). Estas pautas establecen las características que tipifican las relaciones entre los personajes en la escena laboral.

Las pautas tienen carácter recíproco; es decir, el individuo actúa de una manera específica esperando que el otro responda en correspondencia de cierta forma. Al asumir la existencia de marcos subyacentes compartidos a nivel intersubjetivo, quien asume el rol sigue las pautas que le corresponden y así se estructura de forma anticipada la interacción con otros personajes de la escena (Alvesson y Willmott, 2002).

La percepción de realidad en la que actúa el individuo en su rol de jefe o subordinado tiene componentes objetivos del entorno físico y, también, intersubjetivos que corresponde a sus roles. Estos componentes vienen desde su subjetividad que se alimenta por sus experiencias previas y desde el conocimiento socializado sobre estas (Shum et al., 2019).

Para poder llegar a entender la intersubjetividad compartida que tipifica la relación entre un individuo en el rol de jefe o del subordinado es necesario recurrir a métodos que permitan analizar la proyección de lo que subyace a sus conductas relatadas o expresadas(Arnaud, 2012).

Análisis de las narraciones

Las narraciones son construcciones gramaticales que traducen en palabras las imágenes mentales con el propósito de comunicar y transferir información. Para realizar esta construcción, el individuo se basa en las experiencias percibidas de forma directa e indirecta, como lo son las obtenidas por la experiencia o las que son compartidas por otros. Al originarse desde diferentes niveles de experiencias, las narraciones proyectan la subjetividad del individuo y también su experiencia social (Rhodes y Brown, 2005).

Siendo miembro de una organización, el individuo expresa en sus narraciones lo que percibe como su rol y, además, lo que es impuesto a nivel social como parte de las características que debe mostrar. Estas características se adaptan al entorno, pero algunas son relativamente estables y configuran parte de la identidad del rol (Sluss y Ashforth, 2007). Estas características son las que tipifican los roles de ser jefe, ser subordinado, ser par, entre otros.

Todas narraciones del contexto empresarial adquieren un especial significado al ser analizados desde la perspectiva que se plantea (Essers, 2012). El individuo que ingresan en este espacio se confronta con experiencias subjetivas respecto de los roles que debe asumir.

Al encontrarse en este medio, observa que existen algunas características o conductas que se debe ajustar y mostrar cuando ocupa un rol, y que estas deben cambiar cuando ocupe otro; como es en el caso de ser jefe frente a un subordinado o estar en la posición de subordinado frente a un jefe.

Las características sociales de los roles del individuo en la empresa se describen en las narraciones. Estas forman parte de la lógica que permite entender las actividades pasadas, presentes e incluso pueden moldear a futuro las conductas individuales y grupales (Kuhn, 2006).

Las representaciones subjetivas de los roles se transmiten en muchos casos de forma tácita en las rutinas del trabajo (Lu, 2002). Estas se abstraen y forman parte de los lineamientos que se deben seguir para lograr el ajuste a la posición; es decir, quien quiera ser percibido como jefe o subordinado debe actuar bajo esos lineamientos compartidos (Reynoso, 2018).

El análisis de las narraciones sirve como método para comprender los lineamientos de referencia que se comparten a nivel intersubjetivo (Gillespie y Cornish, 2010). Las narraciones de los individuos sobre la relación entre las personas que ocupan el rol de jefe, subordinado, entre otros, permitiría entender a ese nivel las características que tipifican su interacción.

Este análisis permite comenzar a entender la intersubjetividad compartida respecto de las perspectivas que tipifican las formas de interacción entre los roles dentro de una organización, como lo son el rol de jefe y de subordinado.

3. MÉTODO

Para la recolección de información del objeto de estudio se utilizó como herramienta una prueba proyectiva. Las pruebas proyectivas fueron desarrolladas por la psicología para la exploración indirecta de componentes y características de lo subjetivo en el individuo. Estas pruebas han ganado legitimidad para ser usadas en otros contextos como en el de las empresas (Ramsey et al., 2006).

Esta prueba permite describir las características de los individuos y en un segundo análisis permite encontrar las compartidas entre ellos. Las pruebas direccionaladas a la exploración de las interacciones dentro de la organización permiten recoger información sobre las características que tipifican la interacción que se establecen entre los individuos cuando están ejecutando algún rol, como lo son ser jefe o subordinado.

En el siguiente subtítulo se describe brevemente la prueba proyectiva y el procedimiento usado para la exploración y descripción de lo intersubjetivo de la interacción en la organización empresarial.

Prueba proyectiva del dibujo de la pareja en una escena laboral

La prueba proyectiva elegida consiste en la representación en dibujo a lápiz de una pareja en una situación laboral y la redacción del relato correspondiente a esta escena. Para la aplicación se entregó a cada participante los materiales necesarios y se dieron indicaciones para realizar cada una de las partes de la prueba.

En el siguiente recuadro se muestran numerados los pasos de la aplicación de la prueba proyectiva y del procedimiento de recopilación de datos:

Pasos de aplicación:

1. Distribución de hojas bond tamaño A4 y lápices con borradores.
2. Aplicación de prueba. Indicaciones:

En la hoja entregada les solicitamos dibujar a dos figuras humanas en una situación laboral. Una vez terminado el dibujo, redactar en la parte posterior de la hoja un relato que corresponda a la escena dibujada.

3. Recolección de las hojas.

Procedimiento de recopilación de datos:

1. Clasificación de las pruebas de acuerdo con los personajes que interactúan en la escena.
 - a. Entre jefes y subordinados
 - b. Entre pares
 - c. Otros: frente a un cliente, proveedor, etc.
2. Codificación libre de los contenidos de los relatos.
3. Agrupación de los códigos en categorías.
4. Definir la representación social de la relación.

Las indicaciones dadas para la prueba se orientaron con el objetivo de originar en el individuo reflexión sobre las posibles formas de interacción en la empresa, incentivarlo a representar una de estas y contar un relato sobre esta.

Las pruebas realizadas por los individuos permitieron la exploración del objeto principal de estudio a través de la exploración de las narraciones. El proceso de análisis de las narraciones siguió lineamientos de la perspectiva interpretativa para las respuestas subjetivas individuales y para el análisis grupal del intersubjetivo compartido.

Muestra

El estudio contó con la participación de 73 estudiantes de un programa de maestría en administración en modalidad de tiempo parcial de una universidad privada peruana. Estos participantes dieron su consentimiento para la participación en el estudio.

Se eligió a los participantes de esta maestría debido a que todos ellos cuentan con experiencia profesional probada de al menos dos años. Esta condición se comprueba en todos los participantes debido a que en esta casa de estudios el tiempo de experiencia es una condición necesaria para ser admitido en el programa.

La exploración del fenómeno de lo intersubjetivo de la interacción fue posible gracias a que todos los participantes del estudio han observado y tenido contacto directo con la dinámica de la interacción entre jefe y subordinado.

A continuación se presenta una breve definición del proceso de análisis.

Análisis de datos

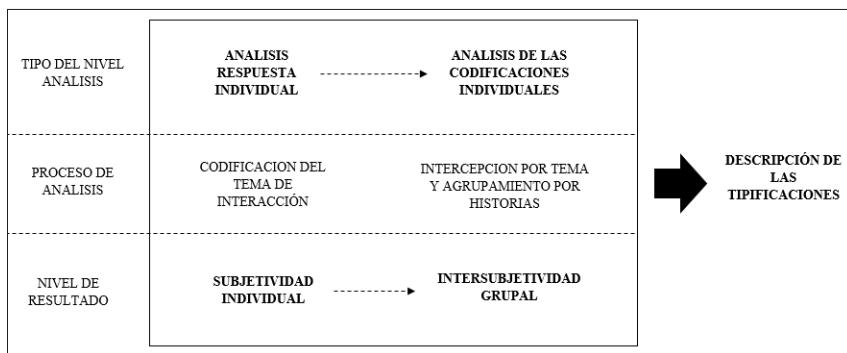
Las representaciones y narraciones son el resultado de la elaboración mental del autor sobre las indicaciones. La imagen resultante no expresa el “aquí y ahora” del individuo, sino que se trata de una expresión influida por su percepción personal y por la experiencia social que tiene sobre la interacción de los personajes representados.

Las narraciones se clasificaron usando como referencia el personaje principal del relato. Este personaje se identificó como jefe, subordinado, par, entre otros, tomando como base la descripción de su rol en la narración. El siguiente paso fue codificar las narraciones según los temas de las actividades realizadas por los personajes.

El proceso siguiente fue la recodificación para agrupar aquellas que representan la misma actividad. Lo intersubjetivo de la interacción entre los personajes surge de las representaciones analizadas y agrupadas. Este proceso muestra la existencia de puntos convergentes en las percepciones sobre la interacción de los roles.

En la siguiente figura se presentan el tipo del nivel de análisis, el proceso de análisis y el nivel de resultados. El análisis de las respuestas individuales permite su codificación según el tema que narra en su historia y permite la descripción de la subjetividad del individuo.

La segunda parte de análisis consiste en una nueva codificación para agrupar las respuestas individuales según estas sean o no comunes. Esta segunda parte permite el análisis de lo intersubjetivo de las interacciones según sus personajes.



El análisis de esta prueba debela la existencia de características intersubjetivas propias a la lógica de las conductas esperadas en los roles asumidos por el individuo en la organización empresarial.

4. RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación describen solo al grupo que participó en el estudio. La descripción de la tipificación que se presenta no se orienta a describir que existe una homogenización de todas las conductas, sino a mostrar la existencia de lineamientos específicos que subyacen al rol cuando un individuo lo ejecuta.

El estudio de las narraciones muestra la existencia de características a nivel intersubjetivo del rol de ser jefe y de ser subordinado. Es decir, existen características que son expresadas por el individuo y, además, los demás esperan que las expresen.

La primera codificación de las narraciones permitió clasificar las pruebas según la dirección en la que se da la interacción. Entre estas se observaron las representaciones de la actividad de jefe a un subordinado, de subordinado a un jefe, entre pares, entre otros tipos de relación (ver tabla 1).

Tabla 1.

Interacciones	Porcentaje
Jefe-Subordinado	46%
Subordinado-Jefe	34%
Entre pares	13%
Otros (con proveedores, clientes, entre otros)	7%

En los siguientes subtítulos se presentan los principales resultados. Para propósitos de la investigación solo se seleccionaron los casos en los que la actividad representada se da entre jefes y subordinados.

El primer subtítulo describe lo intersubjetivo que tipifica la interacción de un jefe con un subordinado y el segundo, de un subordinado con un jefe. Además, se presentan algunos cuadros que detallan algunos elementos que tipifican los temas esperados en la interacción de estos roles.

Típificación de la interacción entre jefe y subordinado

Las codificaciones de las narraciones en las que interactúa un jefe y su subordinado revelan que existen temas comunes entre las actividades que se espera que se den en su interacción.

Entre las actividades que se proyectan como tema de la interacción de un jefe y su subordinado se encuentran las siguientes en orden de frecuencia (ver tabla 2): reunirse con su subordinado, revisar los resultados de su trabajo, capacitarlo, darle explicación, informarlo o solicitarle que realice una tarea o la entrega de información.

Tabla 2.

Interacción del jefe con el subordinado	Porcentaje
Reunión con subordinado	37%
Revisar sus resultados	22%
Explicar/Capacitar/Informar al subordinado	16%
Solicita la ejecución de una tarea	13%
Solicita información	8%
Otros	4%

Por otra parte, las narraciones de la interacción del jefe y su subordinado también muestran las expectativas sobre las respuestas que el subordinado da frente al jefe que dirige la interacción. En estas se describe que el subordinado responde con conductas específicas y menos diversas. La tabla 3 presenta las conductas que se proyectan como respuestas del subordinado. Entre estas respuestas resaltan que el subordinado responde de forma rápida y dinámica, expresa una opinión, se siente motivado por el jefe, entre otros de menor frecuencia.

Tabla 3.

Respuesta descrita en el subordinado	Porcentaje
Responde de forma rápida y dinámica	40%
Se expresa de forma abierta	33%
Se siente motivado	24%
Otros	3%

Típificación de la interacción entre subordinado y jefe

Las narraciones codificadas como la interacción de un subordinado con un jefe se agruparon según sus temas centrales. La existencia de estos temas comunes indica que existen características que se proyectan como típicas o esperables en sus interacciones. Estas respuestas forman parte del componente intersubjetivo de la relación entre un subordinado y su jefe.

Entre los temas narrados se encuentran los descritos en la tabla 4. En orden de frecuencia se encuentra que se narra sobre situaciones en las que el subordinado expone su trabajo a su jefe, sostiene una reunión con él, le pide información para realizar su trabajo, entre otros temas de menor frecuencia.

Tabla 4.

Interacción del subordinado con el jefe	Porcentaje
Expone su trabajo	45%
Sostiene una reunión	36%
Pide información para realizar su trabajo	16%
Otros	3%

Estas narraciones describen que es el subordinado quien dirige la interacción con el jefe. Al proyectar la interacción en esta dirección, también se narraron los temas que describen las respuestas típicas o esperadas del jefe.

Se proyecta con mayor frecuencia que el jefe responde de forma cálida, entusiasta y con emociones positivas a su subordinado; seguido a esta se presenta que el jefe se muestra satisfecho por el trabajo de su subordinado; y con menor frecuencia se observa que el jefe responde escuchando con atención, espera contrastar sus resultados para dar su opinión o que plantea sus dudas y preguntas sobre el trabajo presentado, entre otros.

Tabla 5.

Respuesta descrita en el jefe	Frecuencia
Cálido y entusiasta / emociones positivas	29%
Satisfecho por el trabajo mostrado	21%
Escucha con atención	17%
Espera contrastar resultados para dar su opinión	15%
Plantea sus dudas y preguntas sobre el trabajo presentado	13%
Otros	5%

5. DISCUSIÓN

La exploración del significado intersubjetivo que tipifica la interacción del rol del jefe y del subordinado se logró gracias al uso de la prueba proyectiva. Aun cuando la interpretación de estas pruebas resulta siempre un reto (Ramsey et al., 2006), el procedimiento establecido para su análisis permitió la descripción del objeto de estudio.

El rol del jefe tiene un componente intersubjetivo que se caracteriza por las actividades que debe mostrar (o se espera que muestre). El individuo en la posición de jefe debe ejercer actividades de dirección con su subordinado. Por otro lado, en complemento al rol de jefe, se proyecta que el subordinado debe responder como un seguidor. Lo intersubjetivo compartido en la dirección de esta interacción muestra que se espera una dinámica de jefe (líder) y subordinado (seguidor), muy similar a lo planteado por Alvesson y Blom (2015).

Lo intersubjetivo de la interacción en la dirección de jefe a subordinado muestra que su principal interés es que el subordinado debe orientarse a cumplir con tareas. Las pautas de las interacciones que se expresan en los relatos revelan que la relación se organiza de esa manera y que las respuestas del subordinado se acomodan para cumplir con la expectativa del jefe, y además denota una actitud positiva. Este análisis coincide con lo planteado a nivel teórico por varios autores (Alvesson y Blom, 2015; DeRue y Ashford, 2010; Uhl-Bien et al., 2014), quienes desde una perspectiva

crítica plantean que los jefes esperan ocupar roles de liderazgo y que este liderazgo necesita de la generación de seguidores para legitimarse.

En cuanto a la interacción a la interacción de subordinado a jefes, se observa que existe correspondencia sobre la anterior. El subordinado como personaje principal observa que sus principales roles son cumplir con el trabajo y reunirse con su jefe; y espera que este responda en general de forma positiva frente al trabajo mostrado.

Los roles asumidos (jefe o subordinado) inducen al ajuste de sus actividades frente a lo exigido y lo esperado por el entorno (DeRue y Ashford, 2010). Esto orienta al individuo a reorganizar sus conductas basándose en modelos válidos para la organización. En este espacio se acomodan sus conductas para responder a las que tipifican al rol que les toca ejercer, sea este jefe o la de subordinado.

Tal como se mostró en las aplicaciones, los individuos reportaron la intersubjetividad de los roles desde sus respuestas individuales a través de una prueba proyectiva. Lo cual muestra una vez más el aporte que puede dar a los estudios organizacionales las herramientas provenientes de la psicología (Arnaud, 2012).

6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El estudio realizado no muestra cómo los individuos interiorizan o acomodan sus características personales para la ejecución de un rol (jefe o subordinado). Por lo cual se propone que para futuros estudios se analice el proceso a través del cual las personas toman conciencia de sus características personales y las adaptan siguiendo los significados intersubjetivos del rol que van a cumplir.

Si se toma en cuenta que algunos individuos pueden ser jefes o subordinados al mismo tiempo, como también pueden entrar solo en una de esas categorías, la prueba usada tiene la limitación de no reconocer que posición es la que tiene o asume el autor de la escena, por lo cual no se tomó en cuenta esta característica para el análisis.

REFERENCIAS

- Alterman, R. (2007). Representation, Interaction, and Intersubjectivity. *Cognitive Science: A Multidisciplinary Journal*, 31(5), 815–841. <https://doi.org/10.1080/03640210701530763>
- Alvesson, M., & Blom, M. (2015). Less followership, less leadership? An inquiry into the basic but seemingly forgotten downsides of leadership. *Management (France)*, 18(3), 266–282. <https://doi.org/10.3917/mana.183.0266>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Arnaud, G. (2012). The Contribution of Psychoanalysis to Organization Studies and Management: An Overview. *Organization Studies*, Vol. 33, pp. 1121–1135. <https://doi.org/10.1177/0170840612448153>
- Babik, D., Singh, R., Zhao, X., & Ford, E. W. (2017). What you think and what I think: Studying intersubjectivity in knowledge artifacts evaluation. *Information Systems Frontiers*, 19(1), 31–56. <https://doi.org/10.1007/s10796-015-9586-x>
- Barreto, M., & Ellemers, N. (2000). You can't always do what you want: Social identity and self-presentational determinants of the choice to work for a low-status group. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(8), 891–906. <https://doi.org/10.1177/01461672002610001>
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., & Huan, T. C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69–77. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517718301699>
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will Lead and Who will Follow? a Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647. <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok627>
- Essers, J. (2012). Re-writing the organization: The ideological deadlock of narrative methodology. *Journal of Organizational Change Management*, 25(2), 332–351. <https://doi.org/10.1108/09534811211213991>
- Freire, S. F. C. D. (2018). Intersubjectivity in action: Negotiations of self, other, and knowledge in students' talk. In *Cultural Psychology of Education* (Vol. 6, pp. 149–166). https://doi.org/10.1007/978-3-319-70506-4_8
- Garfinkel, H. (1991). *Studies in Ethnomethodology-Polity*. Los Angeles: Prentice-Hall.

- Gillespie, A., & Cornish, F. (2010). Intersubjectivity: Towards a Dialogical Analysis. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 40(1), 19–46. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2009.00419.x>
- Gilmore, S., & Kenny, K. (2015). Work-worlds colliding: Self-reflexivity, power and emotion in organizational ethnography. *Human Relations*, 68(1), 55–78. <https://doi.org/10.1177/0018726714531998>
- Halford, S., & Leonard, P. (2006). Place, space and time: Contextualizing workplace subjectivities: Susan Halford and Pauline Leonard. *Organization Studies*, 27(5), 657–676. <https://doi.org/10.1177/0170840605059453>
- Hollander, E. P. (1992). The Essential Interdependence of Leadership and Followership. *Current Directions in Psychological Science*, 1(2), 71–75. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep11509752>
- Kuhn, T. (2006). A “demented work ethic” and a “lifestyle firm”: Discourse, identity, and workplace time commitments. *Organization Studies*, 27(9), 1339–1358. <https://doi.org/10.1177/0170840606067249>
- Lu, J. W. (2002). Intra-and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 19–37. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491003>
- Moore, L., & Koning, J. (2016). Intersubjective identity work and sensemaking of adult learners on a postgraduate coaching course: Finding the balance in a world of dynamic complexity. *Management Learning*, 47(1), 28–44. <https://doi.org/10.1177/1350507615598907>
- Ramsey, E., Ibbotson, P., & McCole, P. (2006). Application of projective techniques in an e-business research context: A response to 'Projective techniques in market research - Valueless subjectivity or insightful reality?'. *International Journal of Market Research*, 48(5), 551–573. <https://doi.org/10.1177/147078530604800506>
- Reynoso, D. (2018). Factores del Ethos de ejecutivos: identidad, identificación y diferenciación. Una aproximación teórica. *Revista de Investigación En Psicología*, 21(1), 119. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v21i1.15117>
- Rhodes, C., & Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167–188. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00112.x>
- Shum, C., Gatling, A., Book, L., & Bai, B. (2019). The Moderating Roles of Follower Conscientiousness and Agreeableness on the Relationship Between Peer Transparency and Follower Transparency. *Journal of Business Ethics*, 154(2), 483–495. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3471-0>

- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational Identity and Identification: Defining Ourselves Through Work Relationships. *Academy of Management Review*, 32(1), 9–32. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463672>
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83–104. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2013.11.007>