

**LOS PROCESOS DE BIENESTAR Y  
LA CONSTRUCCIÓN DEL SUJETO EN LA ORGANIZACIÓN.**

**IVONNE EDITH ALDANA GARCIA  
CAROL TATIANA MURCIA BARRERO  
ANGELICA MARIA PRADA MONDRAGON**



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
Bogotá, Marzo 05 del 2014**

Los Procesos de Bienestar y la Construcción del sujeto de la Organización

**LOS PROCESOS DE BIENESTAR Y  
LA CONSTRUCCIÓN DEL SUJETO EN LA ORGANIZACIÓN.**

**IVONNE EDITH ALDANA GARCIA  
CAROL TATIANA MURCIA BARRERO  
ANGELICA MARIA PRADA MONDRAGON**

**Trabajo para Optar al Título de Psicólogas**

**Asesor  
John Fredy Martínez**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
Bogotá, Marzo 05 del 2014**

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Ciudad y Fecha: Bogotá D.C., Marzo 05 de 2014

## DEDICATORIA

*A mis padres, hija y familia, ya que gracias a ellos construí este nuevo paso en mi vida; por su paciencia, dedicación y apoyo constante, que recibí de ellos día a día, en cada uno de los semestres.*

*A la facultad y sus docentes, gracias a ellos adquirí y cree nuevos conocimientos que enriquecieron mi forma de ser, actuar y pensar ante la vida y por las oportunidades que se derivan de este nuevo logro.*

*A mi asesor y compañeras de trabajo, porque gracias al trabajo en equipo culminamos la última etapa de nuestra formación profesional como psicólogas.*

**Ivonne Edith Aldana García**

*A mis padres, Abuelas y familiares, quienes que desde el comienzo de mi proceso de formación como profesional me apoyaron incondicionalmente. Por su compañía, solidaridad y amor con la que conté en cada decisión que tomé.*

*A mis amigas y compañeras de estudio, de quienes aprendí nuevos conocimientos, los cuales aportaron a mi vida personal y profesional enriqueciéndome en la diversidad y la diferencia.*

*A mis compañeras de trabajo y al asesor de tesis, con los cuales con su esfuerzo conjunto realizamos éste gran reto intelectual en nuestras vidas.*

**Carol Tatiana Murcia Barrero**

*A todas las personas que participaron en la elaboración de este proyecto que es parte importante en mi vida profesional: mis padres, hermanos y novio, que confiaron plenamente en mí, y me apoyaron en la toma de mis decisiones desde el inicio de carrera profesional.*

*A mis amigas y compañeras de estudio, porque de ellas aprendí nuevos saberes que me ayudaron a llevar a cabo ese proceso tan importante en mi vida.*

*Por ultimo a la facultad de psicología y a mis profesores, que fueron las personas que me guiaron en mi camino, y depositaron en su confianza, la cual me permitió salir adelante a enfrentarme a la realidad sin piedras en el camino.*

**Angélica María Prada Mondragón**

## **AGRADECIMIENTOS**

Éste trabajo de grado es parte fundamental de todo el esfuerzo que se realizó durante toda nuestra carrera profesional y se convierte en la fase culminante de nuestra formación profesional; en él, pusimos toda nuestra capacidad intelectual para cumplir con los objetivos que nos propusimos alcanzar durante nuestros estudios académicos.

Este proyecto se logró gracias a Dios por que nos dio la sabiduría, responsabilidad, tranquilidad y seguridad para sacar este proyecto adelante, permitiéndonos culminar una meta más en el andar de nuestras vidas.

A la Fundación Universitaria Los Libertadores, por su permanente confianza en la capacidad de sus estudiantes, por el apoyo que nos brindó a través de sus enseñanzas, y por las herramientas metodológicas y de trabajo que diariamente nos facilitó para alcanzar nuestros logros personales y profesionales.

A nuestro asesor, el Dr. John Fredy Martínez, por su asesoría y compromiso permanente, por apoyar nuestra idea y posibilitarnos hacerla realidad.

Finalmente, queremos agradecer a las personas que nos colaboraron en la realización de la investigación, por su actitud y confianza que nos brindaron, facilitándonos la recolección de la información pertinente y con esto, la realización del estudio.

## INDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	10
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	12
1.1 Descripción del problema.	12
1.2. Justificación.	15
1.3 Objetivos de la investigación.	16
1.3.1 Objetivo general.	16
1.3.2 Objetivos específicos.	16
<b>2. MARCO TEORICO</b>	17
<b>3 METODOLOGÍA</b>	43
3.1. Instrumento	45
<b>4 RESULTADOS</b>	46
<b>4.1. Análisis de categorías</b>	46
4.1.1 Categoría: Familia	47
4.1.2 Categoría: Comunicación	50

4.1.3	Categoría: Recreación	55
4.1.4	Categoría: Justicia	58
4.1.5	Categoría: Salud y cuidado del trabajador	61
4.1.6	Categoría: Estar bien	65
4.1.7	Categoría: Motivación	68
4.1.8	Categoría: Desarrollo Humano	71
4.1.9	Categoría: Calidad de Vida	74
4.1.10	Categoría: Emocional	76
5.	<b>5. CONCLUSIONES Y DISCUSION</b>	88
	<b>REFERENCIAS</b>	98
	<b>ANEXOS</b>	102

## RESUMEN

La presente investigación busca determinar la posible incidencia que pueden tener las organizaciones en la creación del sujeto organizacional, a partir de la implementación de los programas de bienestar que ponen a su disposición, como factores que puedan contribuir a su bienestar y desarrollo humano.

La investigación aborda la percepción que se forma el colaborador al interior de la organización, al convertirse en sujeto al cual se le ofrecen o niegan, las opciones de bienestar que podrían contribuir a su cualificación personal y al mejoramiento de las condiciones de vida al interior de la empresa en la que labora, en procura de optimizar su capacidad productiva. En la medida en que el trabajador dispone de elementos de comparación y evaluación internos y externos sobre lo que se concibe como bienestar, se posibilita determinar los niveles de bienestar y satisfacción personal que el trabajador se forma de los beneficios que se otorgan durante su trabajo.

**Palabras Clave:** Psicología organizacional, bienestar laboral, calidad de vida, sujeto, productividad, satisfacción, organizaciones, percepción del bienestar, adaptación y conformismo.

## **ABSTRACT**

This research seeks to determine the potential impact the organizations can have in creating the organizational subject, from the implementation of wellness programs available to them as factors that may contribute to their well-being and human development.

The research addresses the perception that the worker within the organization to become the subject to which are offered or denied, wellness options that could contribute to their personal skills and the improvement of living conditions within the company where he works, seeking to optimize its production capacity. To the extent that the worker has elements of comparison and evaluation, internal and external to what is conceived as welfare it is possible to determine the levels of well-being and personal satisfaction that the employee sets of the benefits granted during their work.

**Keywords:** organizational psychology, labor welfare, quality of life, subject, productivity, satisfaction, organizations, welfare perception, adaptation and conformity.

## INTRODUCCIÓN

La interacción permanente que se da entre las organizaciones y sus colaboradores, tiende a generar en el trabajador una serie de representaciones sobre lo que él cree y considera que es la institución a la cual le presta sus servicios; en esta medida, el sujeto de la organización, en tanto trabajador, también se forma sus propios criterios respecto a la manera cómo considera que es percibido y reconocido por la organización; las representaciones son en consecuencia diversas y se dan en ambos sentidos, contribuyendo con esto a la creación y consolidación del sujeto en la organización.

Los objetivos de la presente investigación orientada a establecer los Procesos de Bienestar y la Construcción del sujeto de la Organización, buscó Identificar y describir cómo se posibilita la consolidación del sujeto en la organización, a partir de los procesos de bienestar laboral que se instauran en la misma; teniendo en cuenta el papel de los motivadores organizacionales en los programas de bienestar y su posible incidencia social, a partir de analizar dichos programas y su orientación hacía la construcción del sujeto.

A partir de establecer cuáles han sido las teorías más relevantes en la definición del sujeto y la organización, entendida esta última como empresarial, se definen los enfoques conceptuales más relevantes que permiten una mayor comprensión de la temática estudiada y que posibilitaban el abordaje teórico tanto del sujeto como de las organizaciones; en éste contexto, se procedió a definir una serie de categorías organizacionales que se consideraron permitían analizar los roles e interacciones que necesariamente se dan entre el trabajador y la empresa a la cual presta sus servicios.

En desarrollo de la investigación se entrevistaron a seis sujetos, que laboraban para distintas empresas de bienes y servicios; se utilizaron las técnicas y recursos metodológicos propios de la investigación cualitativa, de tal manera que se emplearon entrevistas semiestructuradas que finalizaron en entrevistas de profundidad; que permitieron conocer a fondo los aspectos más relevantes de sus cotidianidades laborales y las percepciones que se derivaban de su ejercicio. Estos fueron, los sujetos cuya construcción organizacional se quería conocer y evaluar.

Las entrevistas fueron procesadas, clasificadas y sistematizadas de acuerdo con su contenido en términos de las categorías expresadas; es así como las narrativas derivadas de las experiencias laborales fueron valoradas a partir de las posibles explicaciones que podían justificarlas a la vez que las mismas fueron conceptualizadas, para una mayor comprensión.

El poder profundizar en las visiones y representaciones que se forman en el sujeto a partir de sus experiencias laborales, además de permitir conocer cómo inciden las organizaciones en los imaginarios de sus trabajadores, posibilitan definir las percepciones que se crean, en doble vía, de lo que representan y esperan los trabajadores de sus empresas, y con esto, el sentido y el significado que para ellos adquiere el poder trabajar en procura de garantizar para sí mismo y para los suyos el bienestar deseado o necesitado, conforme con sus expectativas de calidad de vida personal, familiar y laboral.

## 1. PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo se desarrolla los procesos de bienestar y su contenido en el sujeto?

### 1.2 Descripción del problema

Se considera que las organizaciones que tiene como objetivo las acciones fundamentales del bienestar en las organizaciones, están orientadas a la satisfacción de las necesidades básicas de los seres humanos que interactúan en su interior, y que más allá de dar solución a determinadas necesidades, como aumentar el rendimiento, mejorar la atención, controlar el estrés, pausas activas, entre otras, apuntan al bienestar integral de los sujetos al interior de dichas instituciones.

A pesar de esta concepción ideal y de los objetivos propuestos en la teoría para las áreas de bienestar, no se puede definir si en la organización es importante el concepto de sujeto y cómo se construye mediante el bienestar.

En éste contexto, se encuentra que Morelia y Montilla (2007) han planteado que:

Al hacer un recorrido por las diferentes teorías de la organización que han surgido a lo largo del tiempo, podemos interpretar que su evolución está directamente relacionada con el desarrollo alcanzado por el hombre en cada uno de los sistemas sociales por los que ha transitado, encontrando en cada una de estas teorías una concepción distinta del hombre, adaptada al contexto vivido para la época. Es así como se habla del hombre económico en el enfoque clásico de la administración, concebido bajo la idea de que toda persona está motivada únicamente por los beneficios salariales, económicos y materiales, por lo que éstos son considerados un factor determinante

en los esfuerzos individuales de los trabajadores y hace que lleguen al máximo de su productividad, lo cual resulta altamente beneficioso para la empresa, porque genera mayores ganancias a quienes son sus dueños, pero a costa de la explotación, aprovechamiento y desgaste de sus trabajadores, lo cual hace que haya un total desequilibrio entre obrero - patrón, producto de la estrecha visión que se tiene sobre la naturaleza humana.

A partir de estos postulados, se hace evidente que para algunas organizaciones no es relevante indagar, si en el sujeto se da alguna compatibilidad entre la razón del ser, su sentido, en relación con los objetivos de la organización, ya que las mismas, primordialmente están orientadas y buscan cumplir con sus propios objetivos, tales como el incremento de la producción y el cumplimiento de las actividades que les son propias, sin tener en cuenta las creencias que puedan tener los sujetos, desconociendo así las expectativas que puede tener el colaborador hacia la satisfacción de las necesidades al interior de las mismas.

Por lo tanto es importante destacar que el sujeto es parte fundamental de las organizaciones de los modelos a seguir como lo plantea en efecto, Peter Senge (1996) el modelo se fundamenta en:

Destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas permite la construcción de organizaciones inteligentes, esto es, de espacios donde la gente utilice su potencial para crear responsablemente los resultados que desea, donde se cultiven nuevas formas de pensamiento; pensamiento lateral o emocional, donde la aspiración colectiva quede en libertad y donde la gente continuamente aprenda a aprender en conjunto”.

Mediante esta visión, es posible que las organizaciones lleguen a adquirir relevancia en el futuro, y a partir de estos criterios, solo lo lograrán aquellas que descubran y fomenten el entusiasmo en los empleados, dinamizando su capacidad de aprendizaje y de renovación en todos los niveles de la estructura organizacional, en los distintos niveles y espacios en los que interactúe; sólo aquellas organizaciones que tiendan a conjugar un pensamiento sistémico hacia la mejora continua en ambientes cambiantes, con una visión compartida y de continuo aprendizaje en equipo, y que propongan estimular la capacidad creativa de sus colaboradores, podrán alcanzar sus objetivos o estar preparadas para alcanzarlos.

La presente investigación busca determinar la realidad organizacional que vivencian los colaboradores contrastándola con los planteamientos que se realizan desde los marcos teóricos, estableciendo la coherencia entre las mismas en el ámbito organizacional, y de este modo, definir cuál es el lugar y el sentido que se le da, ya de manera específico, al interior de las organizaciones, desde la perspectiva de las políticas de bienestar laboral instauradas en las organizaciones y su incidencia personal y organizacional.

## **1.2. Justificación**

A partir de los esbozos anteriormente expuestos en el planteamiento del problema, se define el sentido y la perspectiva de posibilitar la realización de una investigación orientada a establecer qué factores existen o se generan en los distintos programas de bienestar, que puedan contribuir a la formación del sujeto que realiza sus actividades laborales en sus organizaciones.

Con esta investigación, se espera, además de establecer las condiciones particulares en las que el colaborador realiza su actividad productiva, poder establecer estrategias de intervención que permitan establecer sinergias entre la organización y sus colaboradores, que contribuyan a la consecución mutua de sus objetivos, y que por ende, tengan en cuenta la satisfacción de sus necesidades personales, que trasciendan sus roles productivas y el cumplimiento de metas; haciéndolo participes de procesos de bienestar, que permitan su pleno reconocimiento como sujetos dotados y reconocidos de su propia identidad, autónomos, libres y en constante proceso de desarrollo y realización.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Identificar y describir como se posibilita el desarrollo del sujeto en la organización, a partir de los procesos de bienestar laboral que se instauran en la misma.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

**1.3.2.1** Observar el papel de los programas de bienestar en el desarrollo del sujeto.

**1.3.2.2** Observar la motivación en relación a los medios en los que se desenvuelven.

**1.3.2.3** Analizar los programas de bienestar orientados a la construcción del sujeto en la organización.

**1.3.2.4** Observar los competentes de autonomía en el contenido del sujeto.

## **2. Marco Teórico**

Los seres humanos, en la medida en que lograron alcanzar un nivel de desarrollo cognitivo que les permitió tener conciencia de su existencia, así como hacer uso de un lenguaje, que le facilitó la interacción y el relacionarse con sus semejantes, y dadas las circunstancias y condiciones en la que le correspondió asumir su existencia, percibió que la cooperación mutua podía convertirse en un factor que le facilitaría sobrevivir a la vez que le posibilitaba intentar dominar los espacios y los ambientes en los que se movilizaba.

Las primeras bases de cooperación social se sustentaron en la puesta en juego de formas primitivas de organización social, con una división social del trabajo igualmente primigenia, pero que le permitía resolver de la mejor manera posible sus necesidades. La manera como creó y fue desarrollando sus primeras formas de organización colectiva, a la vez que le permitían ir ganando la cohesión grupal, igualmente le posibilitaron crear una serie de símbolos y significados que le diferenciaron de los demás grupos y le permitieron ganar identidad. Los primeros elementos de significación grupal, mediante la implementación de formas básicas de organización, le permitieron darle un sentido y una razón de ser en tanto grupo o colectivo social primario; el desarrollo de las creencias, símbolos y valores pronto se convirtió en la cultura particular de la que podía hacer ostentación, además de que lo identificaba socialmente.

Es en la relación e interacción permanente con los demás sujetos de la colectividad que los seres humanos pudieron tener conciencia de su existencia;

a su vez, ese mismo conocimiento de la existencia del otro, y de los otros, lo que permitió la creación de unos patrones básicos de conducta social que de alguna manera estuvieron regidos por unas normas primarias, las que facilitaron, condicionaron y delimitaron sus acciones individuales y grupales; la identificación con unas u otras cosmovisiones grupales expresadas grupalmente mediante sus formas manifiestas o latentes de actuar en tanto organizaciones sociales, permitió la creación de formas de verse, percibirse y sentirse a sí mismos, y en relación con los demás que se convirtieron por uso de la costumbre en rituales y luego en manifestaciones de identificación cultural propias. La forma, mediante la cual el hombre asumió sus acciones sociales comunitarias e individuales, en gran parte dependió de la imagen y la percepción que logró tener de sus actuaciones y el grado de reconocimiento social que se derivó de las mismas.

En tanto el hombre entraba en interacción con los demás, mediante las formas de organización que le permitían realizar sus objetivos, posibilitaba que sus acciones pudieran ser correspondidas y valoradas, ya no sólo a nivel organizacional sino culturalmente. El hombre existió a través del rol que jugó en las organizaciones, así como en la interacción que las mismas le posibilitaban; fue y sigue siendo un proceso múltiple, diverso y creativo, y de doble sentido, mediante el cual el hombre desarrolló sus potencialidades, y se realizaba como tal, mientras creaba y construía la sociedad, que culturalmente le daba su reconocimiento por los aportes otorgados. Es decir, el hombre se realizó en sus distintas formas de creación social, entre ellas la cultura, en tanto que su creación lo reconocía como su creadora y dinamizador de procesos sociales.

La manera como el hombre asumió y definió el papel de las organizaciones, que le servían de medio para sus actuaciones y la obtención de

sus objetivos, definidos cultural y socialmente le permitió tener una imagen de sí mismo en relación con esa sociedad de la que hacía parte, y de las organizaciones de las que hacía uso para la obtención de sus fines individuales y colectivos; en la medida en que las organizaciones se fueron desarrollando fueron adquiriendo, cada vez más, mayores niveles de complejidad; la división social del trabajo, estructurada como una estrategia productiva de desarrollo, implicó que el papel del hombre en las organizaciones ganara o perdiera en especificidad; en términos marxistas, el hombre se convirtió en un apéndice ya de la maquina, ya de la organización, perdiendo su capacidad de control sobre la organización que había creado, así como del sentido de la misma. La organización en tanto medio para lograr la realización del hombre dejó de reconocerlo como su creador, en tanto que el hombre perdió, además de su capacidad de control la posibilidad de ver en su trabajo su realización, lo que de hecho, Marx (1974) definió como alienación; el hombre se sintió “separado o extrañado” del producto de su creación social e individual; dejó de reconocerse como sujeto de su creación; Marx (1974) plantea que el proceso de alienación conlleva inicialmente a la pérdida del trabajo por parte su creador, su obra ya no le pertenece; y finalmente es enajenado del proceso de producción de su obra, y con esto de su posibilidad de crear y disfrutar de su obra, además de que los modelos de producción propios del capitalismo, por razones de la competencia y la especialización, llevan a que el trabajador no pueda interactuar productivamente con sus iguales.

Por su parte, Shein (1988, p.p. 11y 12) al tratar de determinar la incidencia de los problemas humanos que se generan en las organizaciones, advierte que en la actualidad la mayor organización que existe es la sociedad, y que la necesidad de cooperación que tenían sus miembros obligaron a que se buscara la forma de coordinar dicha cooperación, dado que:

Con la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros se pueden satisfacer sus necesidades individuales, en donde la idea básica que subyace al concepto de organización es la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua.

Shein (1998, p.12) plantea que para que la coordinación tenga sentido y sea útil se requiere que se establezcan los objetivos que la guíen, y que se esté de acuerdo con la obtención de los mismos, de tal forma que la “segunda idea básica es la que las organizaciones están basadas es en lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades”. En la medida en que las organizaciones hacen parte de la sociedad, esto conlleva a que la misma esté constituida por múltiple y diversas organizaciones, en donde y así lo establece Shein (1998, p.12) las diferencias que determinaron la diversidad de organizaciones tuvieron como base la:

Noción fundamental de la división social del trabajo, la tercera propiedad común de las organizaciones humanas. Unida al concepto de coordinación y al de logro de objetivos comunes se pueden lograr más fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada.

Shein (1998, p.13) señala que para entender qué es una organización, se requiere tener en cuenta la diferenciación y división del trabajo que el hombre ha realizado, durante el proceso de desarrollo de las fuerzas productivas; por lo tanto plantea que:

Si diferentes partes están haciendo cosas diferentes se necesita entonces una función integradora que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes. [base del factor integrador] en la jerarquía de autoridad, un sistema selecto de subgrupos o individuos que asegure que hay coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando, y en general dirigiendo las actividades de cada una de las partes.

Schein (1998, p. 13) señala que las distintas formas de autoridad que se generan al interior de las organizaciones podrían “ir desde la autodisciplina hasta la autocracia total, de todas maneras una idea esencial que subyace a la organización es la existencia de algún principio de control que asegure la integración”.

Es así como, basado en los planteamientos expuestos anteriormente, Schein (1998. p. 14) señalará que:

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. En donde se coordina a las actividades y no a la gente.

Parsons (1974, p.p. 17 y 18) desde una perspectiva sociológica define como sociedad a: “El tipo de sistema social que se caracteriza por el más alto nivel de autosuficiencia en relación a su ambiente, incluyendo otros sistemas

sociales”; en donde, el hombre que caracteriza la individualidad de esa sociedad, puede ser apreciado a partir de su personalidad y la forma como se relaciona con el medio y las condiciones en las que actúa, Para Parsons, “una sociedad solamente podrá ser autosuficiente hasta el punto que pueda contar con las realizaciones de sus miembros que contribuyan adecuadamente al funcionamiento societario” advirtiéndolo que: “ciertos sectores del sistema cultural, así como ciertos otros de la estructura social, están interiorizados en las personalidades, y a que determinadas partes del sistema cultural están institucionalizados en la sociedad” [en donde] “los patrones institucionalizados de valor constituyen “representaciones colectivas”.- concepto que emplea Durkheim para establecer las bases culturales de la organización social – que definen los tipos deseables de sistema social”. Según Parsons (1974, p. 19) “es el consenso de los miembros acerca de la orientación de los valores relativos a su propia sociedad, lo que define la institucionalización de los patrones de valores” los cuales al ser aceptados colectivamente por sus integrantes quedan legitimados.

Parsons (1974, p. 19) plantea que a nivel cultural, los valores sociales están directamente relacionados con los componentes del sistema cultural el cual se puede definir como: “los conocimientos empíricos, los sistemas expresivos de símbolos y las estructuras simbólicas constitutivas que integran el núcleo de los sistemas religiosos; A fin de cuentas, los valores se autentifican principalmente en términos religiosos.”

En su texto “El sistema de las sociedades modernas” Parsons (1974, p.11) al observar la relación entre la sociedad y la cultura, e integrándola como “parte de una teoría más general de la evolución de los sistemas vivos” señala que el hombre:

Surgió de ese origen, diferente de otras especies por su capacidad para crear, aprender y utilizar sistemas simbólicos (cultura) en la forma de lenguaje y otros medios. En éste sentido todas las sociedades humanas son “culturales” [en donde] la posesión de cultura es el criterio primordial de las sociedades humanas.

Parsons (1974, p.11) señala que el proceso de evolución que se generó de las primeras sociedades humanas a las actuales “implicó avances importantes en su capacidad de adaptación” y que fue esa capacidad, lo que posibilitó dicho avance. Aunque en las sociedades modernas, no obstante:

La capacidad de adaptación de una sociedad no es necesariamente el objeto primordial de los valores humanos; ciertos aspectos de la personalidad, la cultura, el bienestar orgánico o determinados patrones sociales, pueden significar un mayor valor para mucha gente.

La comunicación y la interacción cultural que se dan entre los distintos individuos y colectivos sociales, es lo que posibilitan que diferentes culturas puedan interactuar y relacionarse, enriqueciéndose con la apropiación de los recursos y medios culturales que se aportan mutuamente; de esta manera, Parsons considera que “la descripción de la prominencia de los factores de adaptación describe cómo es la sociedad humana”.

Al plantear su teoría de los “Sistemas de acción” Parsons (1974, p. 14) considera que le corresponde al “sistema social la supremacía en la función del sistema de integración” de los seres humanos; en tanto que:

La prioridad en el mantenimiento de los patrones – y en el cambio creativo de los patrones – la atribuimos al sistema cultural. Mientras que los sistemas sociales se organizan basados primordialmente en la constitución de relaciones sociales, los sistemas culturales se ordenan en torno a las características de complejos de significado simbólico. Atribuimos la supremacía en el alcance de metas a la personalidad de los individuos. El sistema de personalidad es la agencia primordial de los procesos de acción y, así pues, también de la aplicación de requisitos y principios culturales. Al nivel de la recompensa, en el sentido de la motivación, la meta fundamental de la acción reside en la compensación o satisfacción óptima de las personalidades.

Parsons (1974, p.p. 14,15) plantea que “existen dos sistemas de la realidad que son ambientales para la acción en general y no constituyentes de la acción en el sentido analítico”, el primero es el “ambiente físico”, constituido por el entorno ambiental – y el segundo, que es la “realidad última”, el cual señala se origina en las tradiciones filosóficas, a las que Max Weber, en sus estudios sobre “La sociología de la religión” determinó como el “problema de significado” que subyace en las acciones humanas, y se termina convirtiendo en acciones, a partir de la estructuración que le impone “el sistema cultural de orientaciones significativas”, las cuales incluyen opciones de “respuestas” cognoscitivas, sin agotarlas”.

Al interrelacionarse los subsistemas de acción, de la teoría planteada por Parsons (1974, p. 15) esta conducen a que en el hombre se dé o que él define como “fenómeno de la interpenetración”, que en las personas participes de la sociedad, conduce a que:

Interiorización de objetos sociales y normas culturales en la personalidad del individuo. El contenido aprendido de la experiencia, organizado y almacenado en el sistema de memoria del organismo constituye otro buen ejemplo, lo mismo que la institucionalización de componentes normativos de sistemas culturales como estructuras constitutivas de sistemas sociales.

En consecuencia, el individuo tiende o se le impone, que asuma ciertas metas culturales y normas institucionales, que se terminan convirtiendo en los referentes de su actividad cotidiana, con las cuales finalmente puede terminar identificándose con las mismas y por lo tanto retomándolas como propias. Merton (1980, p. 210) señala que en los individuos se dan dos tipos de factores que terminan determinando sus conductas: “El primero consiste en sus objetivos, propósitos e intereses culturalmente definidos, sustentados como objetivos legítimos por todos los individuos de la sociedad”, en donde hay una coincidencia de los objetivos dado que se orientan a la consecución de sus mismos fines y:

“Ordenados por una jerarquía de valores” de tal manera que los que predominan “implican cierta clase de sentimiento y de importancia y comprenden una estructura de de referencia aspiracional. Son las

cosas “por las que vale la pena esforzarse” lo que Linton llamó “designios para la vida de grupo”

Merton (1980, p. 210) considera que al segundo elemento de la estructura social cultural, le corresponde “definir, regular y controlar los modos admisibles de alcanzar estos objetivos” puesto que “Todo grupo social acopla sus objetivos culturales a reglas arraigadas en las costumbres o en las instituciones, relativas a los procedimientos permisibles para avanzar hacia dichos objetivos”, en donde socialmente “la importancia cultural concedida a ciertos objetivos varía independientemente del grado de importancia dada a los medios institucionalizados”, en donde a sus miembros le corresponde establecer los recursos de control que sean necesarios de tal manera que los posibles cambios sean viables dentro de los límites sociales permitidos; en tanto que en los grupos en donde:

Las actividades concebidas originariamente como instrumentales se transmutan en prácticas que se ejercen por ellas mismas y carentes de objetivos ulteriores, los propósitos originarios se olvidan y la adhesión estrecha a la conducta institucionalmente prescrita se convierte en cuestión de rito, la pura conformidad se convierte en un valor central. Durante algún tiempo está asegurada la estabilidad social a expensas de la flexibilidad social. Como el margen de conductas diferentes permitidas por la cultura está limitada en forma estricta hay pocas bases para adaptarse a circunstancias nuevas. Se desarrolla una sociedad unida por la tradición.

Denison (1991, p.32) analiza la sistematización de la cultura en su texto “Cultura corporativa y productividad organizacional”; para ello, reconoce que una de las características de los seres humanos son su diversidad lo que conlleva a que sean diferentes, lo cual no obsta que por las circunstancias de sus vidas se vean en la necesidad de colaborar mutuamente; esta situación de mutua dependencia se ha afirmado con la globalización. Esta situación, en consecuencia ha llevado a que para entender y poder dar soluciones a los conflictos de los individuos que se relacionan entre si, se hace necesario conocer las mentalidades (entendidas estas como sus formas (formas de pensar, sentir, actuar) de las que hacen uso cuando interaccionan entre si.

De esta forma, plantea Denison (1991, p. 32) la “cultura [es] como una programación mental”, mediante la cual “cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamiento, sentimientos y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida”; estos modelos, señala “han sido adquiridos en la primera infancia, cuando la persona es más susceptible de aprender y asimilar”; lo cual implicara que luego, para poder realizar nuevos aprendizajes deberá realizar procesos que le permitan “desaprender” los que previamente había adquirido, de esta manera, retomando los términos propios de los sistemas, lo que el hombre interioriza y aprende son “programas mentales o software mental” que finalmente se constituyen en lo que socialmente se reconoce como cultura, y que implica un proceso social de preparación y adaptación mental que conlleva a su perfección o refinamiento.

Para Denison (1991, p. 34) la cultura vista desde una perspectiva de la antropología social, se puede considerar como “todos los modelos de pensamiento, y sentimientos” de los que hacen uso las personas cuando interactúan socialmente en sus distintos espacios de relación; a partir de tener

en cuenta que la cultura es un producto colectivo, [aunque específico] así mismo, es una creación social que se comparte grupalmente; en consecuencia dice Denison (1991, p. 34) la cultura se convierte en “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los de otro”.

Denison (1991) plantea que en la medida en que “la cultura se aprende y no se hereda, procede del entorno social, no de los genes”, y dado que es una creación social, finalmente queda determinada y constituida por “símbolos, héroes, rituales y valores”; en donde, los símbolos son: “palabras, gestos, imágenes, objetos que tienen un significado concreto reconocido por quienes comparten la cultura”; en tanto que los rituales los define como “actividades colectivas, técnicamente superfluas para la consecución del fin deseado, pero socialmente esenciales, por tanto se llevan a cabo por sí mismas”, en tanto que los valores vienen a ser el resultado de los aprendizajes a los que ha sido sometido desde niño, y que han terminado por ser interiorizados y aceptados como válidos, implícitos en el niño, el cual siempre estará expuesto al dilema de tener que decidir entre lo “deseado y lo deseable”.

Denison (1991, p. 54) al analizar las organizaciones desde la perspectiva de la “cultura corporativa” plantea que dicho concepto se ha terminado convirtiendo o así ha sido reconocido, como los activos psicológicos propios de una organización, los cuales definen su visión de futuro. Aplicando el concepto general de cultura a las organizaciones a partir de sus postulados teóricos, manifiesta que para él, cultura vendría a ser “el software mental que comparten las personas de una organización”; advirtiendo que existen diferencias entre lo que se podría reconocer como cultura desde la perspectiva sociológica, de las culturas organizacionales, puesto que:

Las culturas organizativas son un fenómeno en si mismas diferentes de las culturas nacionales; Una organización es un sistema social de índole diferente a una nación, aunque sólo sea porque los miembros de la organización han tenido habitualmente cierta influencia en su decisión de unirse a ella; participan en ella sólo durante las horas de trabajo y pueden un día abandonarla.

Con este criterio, Denison (1991, p. 234) plantea que las personas lo que hacen cuando se integran a sus organizaciones, no es otra cosa que aportar el “software mental que contienen” :

Como todos los problemas organizativos, tienen a la vez aspectos estructurales y humanos. Las personas implicadas reaccionan de acuerdo con su software mental. Parte de ese software mental está formado por las ideas de las personas sobre cómo debe ser una organización.

Sin embargo, y a pesar de que los sujetos que hacen parte o se integran a una organización, por el hecho de tener un software mental definido organizacionalmente, no se convierte en sujetos pasivos de sus contenidos; en esta medida, siempre estarán buscando determinar su papel y funciones al interior de la organización, así como la posición organizacional que la misma le exige o le posibilita; por esto, los sujetos que interactúan organizacionalmente, buscarán tener claridad respecto a definir: 1. ¿Quién tiene poder para decidir qué?, y 2. ¿Qué normas y procedimientos se van a seguir para alcanzar los fines deseados?”. Denison (1991, p. 235) dirá que: “la respuesta a la primera

pregunta está influida por las normas culturales sobre distancia jerárquica; la respuesta a la segunda pregunta, a las normas culturales sobre control de la incertidumbre”.

El “software organizacional” del que han sido dotados, o que han asimilado los sujetos que se integran a una organización, permiten prever que en general, las respuestas que dan respecto al poder organizacional y a los mecanismos que los regulan, así como a los posibles problemas que puedan surgir del ejercicio organizacional, serán respondidos de acuerdo con la mentalidad (sistema de símbolos, rituales y valores) con la que hayan sido estructurados o formados los sujetos que interactúan en la organización; dado que las respuestas, en primera instancia serán de carácter subjetivo, estos estarán condicionados por sus “criterios subjetivos de evaluación” que no serán otros que la manera de evaluar e interpretar los asuntos que se le someten a su juicio y las opciones de las que dispondrán para resolverlos. Un aspecto relevante en la valoración de las organizaciones que se forman los sujetos que interactúan en las mismas, y la manera cómo resuelven los problemas que surjan a su interior, es la visión de autoridad y el reconocimiento que dan a las normas que los sustentan; dichas visiones serán las que permitan interpretar la realidad y definir la manera de comportarse al interior de las organizaciones.

Para Denison (1991, p. 242) las visiones culturales que tiene los sujetos sobre cómo manejar las relaciones de poder (jerárquicas) y el manejo de la incertidumbre que surge de dicha situación, cuando interactúan, se han convertido en los mayores factores generadores de conflicto; dado que al relacionarse los miembros de distintas organizaciones se ponen en juego distintas cosmovisiones culturales sobre el significado de las organizaciones y el rol de las normas y las autoridad que las regula. La manera como sean vistas

las reglas de juego organizacionales y los responsables de velar por su cumplimiento determinarán las posibilidades de facilitar la interacción y funcionalidad al interior de las organizaciones. Visto desde una perspectiva sociológica, lo que las organizaciones tendrán que velar por resolver serán los conflictos culturales que se generen en su interior.

Denison (1991, p. p.243 y 244) advierte que la manera de interpretar las organizaciones, así como los modelos de gestión que se posibilitan a su interior, están a su vez condicionadas por las mentalidades (símbolos, rituales y valores) de quienes las proponen; dado que finalmente, lo que subyace al interior de una organización no es otra cosa que la expresión y representación de la cultura imperante; en donde cada uno tenderá a manejar y gestionar su organización a partir de sus propias experiencias personales derivadas de su visión cultural.

Denison (1991, p. p.299 y 300) plantea que los estudios sobre las organizaciones y las culturas en las que se sustentan, se pueden hacer desde dos perspectivas, una la que busca determinar las características cualitativas (información blanda) o las condiciones cuantitativas (información dura) en donde la obtención de información cualitativa hace uso de estudios de caso, o entrevistas; mientras que las mediciones duras se valen de evaluaciones cuantitativas, que son las que posibilitan mediciones longitudinales; cada evaluación finalmente debe obedecer a los objetivos propuestos respecto a qué se quiere conocer de la organización, qué se pretende hacer y la manera cómo se pretende intervenirla.

Von Bertalanffy (1999, p.61) al definir sus conceptos organizacionales de “Sistema abierto” busca determinar su aplicación al “Sistema de personalidad”,

señalando que lo hace a partir de reconocer el sistema orgánico dado que posibilita la “aplicación al sistema de personalidad, pues posee vida, temporabilidad, evolución, diferenciación, regulación, organización autónoma” los que vistos en perspectiva, son similares a las condiciones propias de las organizaciones sociales, puesto que siendo:

Un sistema de partes que interactúan dinámicamente entre sí, por lo tanto no es una suma de elementos, sino un todo donde las partes y los procesos individuales se relacionan, interactúan, dependen de todas las otras partes y procesos. Las leyes que la rigen no son las de todas las partes o procesos individuales sino leyes de totalidad. Von Bertalanffy (1999, p.61).

El sistema personalidad, se constituye en un sistema psicofisiológico activo, con su propia dinámica en tanto aplicado a los seres vivos; que como totalidad, es “esencialmente espontáneo, tiene actividad inmanente, es activo cognitiva y conductualmente, pues el hombre crea su universo suprabiológico y suprautilitario”

Morín (2005, p. 27) es su texto sobre “La Epistemología de la Complejidad” reconoce la cuestión de la complejidad ¡es compleja!, de ahí, que cite a Jean Perrin, quien planteaba que “El papel del conocimiento es explicar lo visible complejo por lo invisible simple”, razón por la cual, se deben tener en cuenta las leyes que regulan los principios de la existencia y funcionamiento de la materia; sin embargo, advierte Morín (2005, p. 28) se debe tener en cuenta que “las prácticas clásicas del conocimiento [cartesiano, que iba de lo complejo a lo simple] ya no son suficientes, razón por la cual el pensamiento científico

contemporáneo intenta leer la complejidad de lo real bajo la apariencia simple de los fenómenos, [teniendo en cuenta que] de hecho no hay un fenómeno simple". En donde "el conocimiento es una aventura en espiral, que tiene un punto de partida histórico, pero no tiene término, que debe sin cesar realizar círculos concéntricos, es decir, el descubrimiento de un principio simple no es el término, reenvía al principio simple que ha esclarecido en parte" Morín (2005, p. 28).

Ese permanente volver de la ciencia sobre las bases de sus conocimientos primarios para poder profundizar en los mismos, es de alguna manera, la forma de introducirse en la complejidad de sus constituyentes; que en el espíritu científico se convierte en la manera de determinar sus complejidades. Sin embargo, la complejidad, en tanto manera lógica cualitativa de abordar la fenomenología de lo simple que se escapa en primera instancia al conocimiento, para determinar en profundidad su realidad hasta sus últimas instancias, no ha sido tenido en cuenta como una manera de ver y asumir el estudio científico. Es más, advierte Morín, se ha tendido a confundir la complejidad con la complicación.

por lo tanto, Morín (2005, p.31) puesto que reconoce que la cuestión de la complejidad ¡es compleja! retoma el modelo de las organizaciones a partir de la complejidad en las que las mismas subyacen, plantea la necesidad de contemplar su simplicidad y singularidad como una forma de poder abordarlas y entenderlas, teniendo en cuenta que en dichas organizaciones quienes las componen están en procesos de una permanente interacción, y que estas organizaciones se posibilitan en la medida en que, a su vez, entran en interacción con otras organizaciones, es decir, a partir del momento en que "solo se manifiestan, solo se actualizan a partir del momento en que hay

elementos en interacción”, en donde hay que tener en cuenta que: “La originalidad de la vida no está en su vida constitutiva sino en su complejidad organizacional” Morín (2005, p.33).

Para Morín (2005, p.38) la problemática de la organización “está en el principio de emergencia, es decir que las cualidades y propiedades que nacen de la organización de un conjunto retroactúan sobre ese conjunto; hay algo no deductivo en la aparición de cualidades o propiedades de todo fenómeno organizado”; Morín (2005, p.38) se permite citar a Pascal en lo que respecta a la posibilidad de conocimiento de un conjunto, que igualmente es válido para una organización: “Tengo por imposible concebir las partes al margen del conocimiento del todo, tanto como conocer el todo sin conocer particularmente las partes”. Morín (2005, p.38) concluye, en consecuencia, que “conocemos las partes, lo que nos permite conocer mejor el todo, pero el todo permite conocer mejor las partes”; es un conocimiento que no se interrumpe pero que igual no tiene término una vez que se ha iniciado. Morín (2005, p. 38) ilustra las consecuencias de este proceso ininterrumpido de conocimiento que crece y se complementa, con la frase de Thorm, quien señala: “La vieja imagen del hombre –microcosmos, reflejo del macrocosmos, mantiene todo su valor; quien conozca al hombre conocerá al universo” a lo cual se podría agregar: Quien conozca al hombre conocerá la organización de la que se sirve.

Si se acepta que el hombre desde sus orígenes sociales, en las sociedades primitivas, era portador de la cultura de la organización a la que pertenecía, se debe reconocer que ya era portador de un sistema, por mínimo que fuera de “saberes, normas y reglas fundamentales”. En las sociedades modernas, de hecho globalizadas, el Estado es el depositario de la normatividad, en tanto que la universidad lo es del saber; los procesos de desarrollo del individuo, que

implican que pase por distintas organizaciones, harán que de diversas maneras, vaya conociendo y asimilando los sistemas de valores que regulan dichas organizaciones, y que la suma de dichas entidades le posibilite percibir, aunque de “un modo inacabado” toda la sociedad que el mismo representa.

Morín (2005, p. 39) advierte que “la problemática de la organización social, solo se puede comprender a partir del nivel complejo de la relación parte todo”; Morín, al introducir el término “recursión organizacional” aplicado a las sociedades humanas constituidas, señala que “las interacciones entre los individuos hacen la sociedad”, en donde se debe apreciar que la sociedad está en un permanente proceso de creación [formación] de los individuos, lo que conlleva su humanización, al posibilitarles “la educación, la cultura, el lenguaje”, es decir los medios que permiten la integración y asimilación social; y que determinan la diferencia entre los humanos y los demás seres vivientes.

Morin (2005, p39) sintetiza que “son las interacciones entre los individuos las que producen la sociedad, pero es la sociedad la que produce al individuo”; lo que le sirve de ejemplo para demostrar su modelo de recursividad organizacional: “Lo recursivo se refiere a procesos en los cuales los procesos en los cuales los productos y los efectos son necesarios para su propia producción, en donde el producto es a su vez el productor”.

Siguiendo los postulados sobre la complejidad planteados por Morín (2005, p. 42) se hace relevante tener en cuenta que dicha teoría supera las simplificaciones generales que se hacían respecto a los seres humanos y su forma de existir; es así como el concepto de autoproducción coligado con el de recursión organizacional; es así como en la medida en que la autoproducción

genera seres vivos que se ven obligados a relacionarse entre ellos y con el medio ambiente, la vida en términos reales deja de ser metafísica, para ser objetiva y fáctica, “sometida a las fluctuaciones del medio exterior, a las aleatoriedades existentes e incluso de existir y morir”.

Necesariamente la visión de complejidad ha terminado incidiendo en las concepciones de las ciencias sociales y humanas, que les permita superar las deficiencias propias de las simplificaciones derivadas de utilizar los métodos propios de las ciencias naturales; para de esa manera poder asumir el conocimiento del ser humano, concibiendo su existencia, su capacidad de autonomía, y responsabilidad, en donde es válido y necesario el recurso planteado por el teorema de Godel citado por Morín (2005, p. 43) de superar la aproximación al conocimiento de la realidad a partir de principios lógicos para hacerlo desde la perspectiva de sistemas formales complejos: “El sistema sólo puede encontrar sus instrumentos en un sistema de verificación más rico o metasistema”, en donde ante la imposibilidad del sistema de encontrar en sí mismo sus propias respuestas puede intentar encontrarlas desde una visión externa del mismo.

La visión de complejidad permite superar ciertas limitaciones y condicionamientos propios de la lógica, puesto que permite asumir las aparentes contradicciones que se pueden generar en el sistema de asumir y conocer, como retos de interpretación que permiten y demandan una mayor profundidad en la manera de conocer, que permita superar las aparentes sin salidas de la lógica formal o clásica. Le corresponde al interesado en conocer, entender que sus procesos de pensamiento deben ser tan creativos que le permitan “realizar saltos y trasgresiones lógicas” sin renunciar a verificarlo en los términos de la lógica clásica, al recurso deductivo. De esta manera, se

podrían superar las deficiencias que la complejidad encuentra en la lógica, a partir de asumir el problema del conocimiento de una manera dialéctica, centrada en la “dialógico de la contradicción”. Morin (2005, p. 44).

Morín (2005, p. p. 44 y 45) al definir la manera como se puede abordar el conocimiento del conocimiento (epistemología) señala dos niveles del conocimiento, el empírico y el científico, que

Gracias a las verificaciones mediante observaciones y experimentaciones múltiples, extrae datos objetivos y sobre estos datos objetivos, induce teorías que se pensaba reflejaban lo real; en un segundo nivel, esas teorías se fundaban sobre la coherencia lógica, y así fundaban su verdad los sistemas de ideas, determinando dos niveles: la realidad empírica y el de la verdad lógica...[en tanto] que en la epistemología compleja son más complejos, [sin desconocer los dos niveles anteriores, el empírico y la verdad lógica] existen instancias que permiten controlar los conocimientos, [aunque] cada una es necesaria, cada una es insuficiente.

Morín (2005, p.46) manifiesta que: “Nuestras visiones del mundo son traducciones del mundo” en donde los seres humanos: “traducimos la realidad en representaciones, nociones, ideas y después en teorías”, en donde el cerebro [propiedad del ser bioantropológico] cumple una función fundamental, puesto que en el ejercicio de la interacción e intercomunicación humana, le permite discriminar y determinar como conocimiento; y en donde el lenguaje cumple un papel fundamental, en tanto medio que permite categorizar, poner en relación y traducir “el espíritu y el universo exterior” cuando se da la interacción individual y humana.

Esto a su vez nos permite encontrar la relación del sujeto en las organización y el papel que este desarrolla dentro de ella, es importante que aporta Moran en el concepto de sujeto y la relación que puede haber entre ellas.

## **SUJETO**

El considerar la relación de las organizaciones y el bienestar con el entorno en el que se desenvuelven los sujetos, posibilita el estudio de las mismas a través del enfoque sistémico, lo cual implica analizarlas como sistemas abiertos que intercambian constantemente materia, energía e información con el ambiente, dentro de esta visión sistémica, que se constituye en el enfoque por el cual se basa el trabajo de investigación, se conceptualiza al hombre funcional, como aquel individuo que desempeña una determinada función dentro de las organizaciones y se interrelaciona con los demás como un sistema abierto.

Del mismo modo, las acciones son constituidas por un conjunto de roles, en donde se mantienen ciertas expectativas en cuanto al papel que desempeñan los demás participantes, procurando intercambiar información con ellos en cuanto a las funciones que les corresponde realizar, para lograr mediante esta interacción cambiar o reforzar las funciones que les toca desempeñar y así poder salir de la rutina en las que se pueden sumir las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, se determinan algunas de las teorías y postulados que se refieren al sujeto, a partir de su relación e interacción con los ambientes en donde se encuentran.

El concepto del hombre o sujeto ha sido planteado desde diferentes perspectivas antológicas que referencian su significado y sentido desde la visión de su papel como ser social, histórico, económico, cultural, etc. y la manera como ha asumido su cotidiano existir. En el presenta estudio, se retomarán algunas de las teorías más relevantes que se han planteado sobre el

hombre, o sujeto, como se le referencia en esta investigación; profundizando en el enfoque sistémico, que se empleará como sustento teórico de la misma.

Necesariamente al plantearse la existencia del hombre, se debe partir de la evolución del mismo, y las teorías que se derivan de su análisis.

La fundación de este planeta tiene un propósito divino. Al hombre se le han entregado dos dimensiones para vivirlo: la espiritual, que glorifica ese propósito, y la humana, que atenta contra él” Erik Armijo (2008)

### **Teoría del hombre**

La biología se basa en los procesos que determinaron y posibilitaron la evolución, destacándose los aportes de Charles Darwin, quien fundamentó dicho proceso a partir de la selección natural, en donde las variaciones que pueden llegar a tener las distintas especies tienen una función específica, determinada por las condiciones ambientales en las que le ha correspondido existir en procura de garantizar su adaptación al medio y supervivencia, a partir de considerar que los seres que mejor se adaptan y logren adecuar sus organismos tendrán mayores posibilidades de sobrevivir. .

La teoría de selección natural que sustenta la evolución, se puede sintetizar así:

1. Cada quien es diferente: generándose variaciones entre individuos de la misma especie (mejor visión, más audición, contextura del cuerpo diferente, entre otros.)
2. Los recursos son limitados: Recursos tales como alimento y refugio son limitados.

3. Muchos hijos: Los organismos producen más recién nacidos (jóvenes) que los que realmente pueden sobrevivir al medio ambiente.

4. Los organismos compiten: Los organismos compiten por alimento y otros recursos del medio ambiente que requieren para existir.

4. Sobrevive el más "apto": los organismos cuyas variantes se ajustan mejor al medio ambiente son los más propensos a sobrevivir, reproducirse, transmitiendo dichas cualidades a la siguiente generación.

Los hallazgos antropológicos, respecto al hombre, y de los restos de diversas especies animales y vegetales, han permitido comprobar tanto los cambios que se han dado en la naturaleza como su evolución en procura de posibilitar su sobrevivencia, permitiendo la validación de las teorías que sustentan la evolución, en donde la selección natural permite explicar los mecanismos de evolución.

Una tesis complementaria de la evolución, es la que hace referencia al concepto del "Equilibrio puntuado" que sugiere que la tendencia de cambio de una población no es constante. Es así, como es posible que una población de organismos no sufra cambios, o sufra muy pocos durante millones de años y que, miles de años después, esté expuesto a cambios rápidos. Los avances de la ciencia alcanzados durante el siglo pasado, han permitido a los científicos elaborar y probar tanto los mecanismos como las condiciones y circunstancias en las que se generaron y desarrollaron los distintos procesos evolutivos, según Gould y Eldridge, citados por Tarrío (2012).

Entre las distintas teorías evolutivas que se plantearon en el siglo XIX, está doctrina evolucionista expuesta por el francés Lamarck, en 1809, en su obra

“Filosofía Zoológica”, en la cual afirma que la evolución de las especies vendría dada por la siguiente secuencia de hechos.

1. Los cambios ambientales originan nuevas necesidades.
2. Éstas determinan el uso o desuso de unos u otros órganos.
3. Tales órganos se desarrollan o se atrofian, respectivamente.
4. Los caracteres así adquiridos son hereditarios.
5. Esta teoría era por lo tanto también una teoría sobre el origen del hombre.

La teoría de Lamarck se suele condensar en la frase: “la función crea el órgano y la herencia fija el cambio en los descendientes. En consecuencia el origen del hombre sería el pensamiento de los monos”; en éste contexto, uno de los ejemplos que menciona Lamarck hace referencia a que el esfuerzo que hace la jirafa para alcanzar las hojas de los árboles hizo que el cuello, y evolucionara con esta característica.

Las teorías que referencian el tema del sujeto se sustentan en la significado de la vida en tanto creación, en donde el concepto de la vida es apreciado a partir de su significado, tal y como la han abordado las distintas corrientes filosóficas; mientras que la teoría general de la evolución plantea el condicionamiento de la vida a las circunstancias ambientales, la filosofía lo hace desde una perspectiva ontológica que busca determinar su sentido y significado.

Respecto a la manera como la filosofía aborda el sentido de la vida, y el significado que se le otorga al existir, lo que se busca definir es cómo el hombre se percibe a sí mismo en razón del rol que le ha correspondido asumir en tanto ser conciente y lo que se esperarí de dicho conocimiento en la búsqueda de su realización, que se esperarí le permitirí definirse en términos de su esencia y

de su condición humana, que le permita percibirse en tanto sujeto con la capacidad de interiorizar sus reflexiones, a partir de la realidad en la que está inserto, y de asumir crítica y dinámicamente las valoraciones que se deriven del conocimiento que surja de su autoconocimiento.

Ya que después de una aproximación directa desde el interior de uno mismo, donde las palabras no cuentan, donde el pensamiento es tan rápido que lo percibimos sólo como sentimiento, aquellos sentimientos pensamientos puros que no necesitan de la lógica porque son coherentes en sí mismo. Anónimo (2000)

El concepto de la vida, puede ser determinado de manera múltiple y diversa, a partir de los enfoques con los que se les pretenda abordar y el contexto en el que se le quiera determinar; en la presente investigación se retomarán algunos de los aspectos más relevantes y en los que se puede apreciar coincidencias teóricas.

1. Fuerza interna sustancial mediante la cual obra el ser que la posee.
2. Carácter que distingue a los animales y vegetales de los demás seres y se manifiesta por el metabolismo, crecimiento, reproducción y adaptación al medio ambiente.
3. Unión del alma y el cuerpo.
4. Existencia del alma después de la muerte.

A partir de las afirmaciones anteriores, se puede apreciar que en dos de dichas definiciones está la palabra “ser”, las cuales posibilitan dos tipos de aproximación ontológica, dado que la primera hace referencia a su esencia o naturaleza, en tanto que la segunda al ente, en tanto existencia; la primera tiene en cuenta su condición que la determina y define, en tanto que la segunda al ser que es en tanto existe y tiene conciencia de ese existir

En la filosofía de la adopción, se define la premisa de que el ser debe o le corresponde adaptarse o saberse adaptar a los contextos o entornos donde en donde se sitúa; y en esta medida, asumir los principios de la evolución, ya que la misma es conveniente para el sistema, estableciendo que el individuo lo que tiene que hacer es adaptarse a si mismo ya que no tiene sentido hacerlo cambiar.

Desde una perspectiva sustentada en principios místicos, se tienen en cuenta dos conceptos relacionados: el cuerpo y el alma, y por consiguiente, su trascendencia más allá de la existencia terrenal, que sería la vida en el más allá, aceptando con esto, que “existe el alma después de la muerte”; que se da por hecho y existente en el ser humano, más no se ha podido determinar en los demás seres vivos, en donde el término de ánima o esencia tendría una naturaleza derivada o similar a la fuerza y energía.

La ciencia actual, define al ser como un acumulación de conocimiento, en un proceso en el cual es socialmente objetivo ya que “el sujeto actúa sobre la verdad, pero la verdad no actúa sobre él”. Silvia Tarrío (2012). En donde, lo subjetivo tiene que reconocer y mantener su naturaleza para no distorsionar el saber, ya que el mismo, parte del sujeto del objeto y desplaza la subjetividad a lo intra psíquico, lo racional e individual.

En consecuencia, lo subjetivo, se limita a la búsqueda de características esenciales que expliquen conductas sin la participación de las dimensiones situacionales, contextuales e históricas. Esto permite apreciar la ausencia de cualquier tipo de esencialidad humana, y la participación de la interpretación tanto social como cultural, en la construcción subjetiva, en el momento de ser un sujeto concreto con la población o personas con las que interactúa.

## EL SUJETO Y SISTEMA

A partir de las diversas teorías que se elaborado sobre el significado de la existencia del hombre, se retoma la postura sistémica propuesta de Edgar Morin, uno de los teóricos más relevantes del campo sistémico; una forma de abordar sus planteamientos se puede partir del cuestionamiento: ¿De qué habla cuando se habla de sujeto?

A pesar de haber sido abordado y tratado permanentemente el concepto del sujeto, y de las contradicciones que se generan a partir de las distintas formas de enfocarlo, el concepto de sujeto no se constituye en una noción evidente, y es así como en muchas filosofías del ser y las metafísicas del alma ha tendido a ser confundido con términos similares: juicio, libertad, voluntad, moral etc. desde la ciencia suele abordarse desde determinismos biológicos, sociales o culturales. Por lo cual, se hace necesario apreciar al sujeto desde otras perspectivas que lo integren y lo aprecien en tanto sistema; es así, como en la teoría sistémica, la apreciación del sujeto como individuo se considera a la especie como el patrón de los individuos, mientras que para Morín, ambos son aspectos complementarios, en donde la:

Noción individuo-sujeto: Expresa una relación de mutua autonomía-dependencia del individuo, en donde el sujeto aparece como producto, en tanto que su conducta egocentrista deviene como su propia finalidad de auto constitución. Es así como el Sujeto como identidad: responde a ¿Quién soy yo?: que se constituye en el acto de ocupar el sitio egocéntrico (Surgimiento del sujeto); situación que a su vez, también incorpora la diferencia, dado que Al ser “mi mismo” el “mi” funciona en tanto alteridad internalizada que nos permite auto referenciamos y mantener la continuidad de nuestra identidad a través de las transformaciones en el tiempo.

El sujeto humano: se constituye como la relación que integra los principios de exclusión-inclusión. Nadie puede ubicarse en el lugar del “yo” de otro, y al mismo tiempo el sujeto puede integrarse en un “nosotros”.

El sujeto como ser vivo: El sujeto cerebral, capta sus emociones y sentidos (subjetivadas por ser propias de la apreciación del sujeto) y al mismo tiempo el sujeto es objetivado por el lenguaje. En consecuencia, en la conciencia se produce incesantemente un proceso de objetivación y re - subjetivación.

La noción de sujeto incierto: Su producción oscila entre el todo (referido al para sí-mismo) y la nada (en relación al universo). Si el YO (egocentrismo) es epicentro del sujeto; la subjetividad se constituye como sujeto al actuar el YO como agente. El sujeto en vigilia, activo, es actor pero su actividad no se produce en el vacío; sino dentro de instituciones (prácticas sedimentadas) donde puede constituirse en agente (político, familiar, educativo).

Lupiciño Iñiguez (2001), en su disertación, retoma la noción fenomenológica del agente constitutivo de la identidad, porque la misma, permite pensar a la persona [como sujeto] libre y autónomo para tomar decisiones, elegir, planificar y desear, aunque deben analizarse y tenerse en cuenta los límites y condicionamientos impuestos socialmente. La identidad, se daría en la tensión entre la conciencia de [ser] sí - mismo al afrontar las limitaciones impuestas por el contexto social. Si se tiene en cuenta que la subjetividad como perspectiva interior no es consciente, la misma puede analizarse desde sus niveles, consciente y no-conscientes.

## **SUJETO Y ORGANIZACIÓN**

Dentro de la teoría de sistemas, el teórico Edgar Morín, aborda el sujeto y la organización, aspecto relevante para la presente investigación, que trata sobre el significado que tiene el sujeto en la organizaciones. Dada la intangibilidad que subyace en el sistema-organización, necesariamente se debe tener en cuenta la relación constructora sujeto-objeto, ya que la estructura de este sistema está constituido por la relación entre el sujeto y la realidad en la que se inserta; a partir de que el objeto sistema sólo se puede definir con relación a un sujeto – sistema, que los estructura y define. La postura sistémica-organizacionista de la realidad, permite apreciar cómo la posición del observador modifica y determina la naturaleza de la observación; lo que permite apreciar, desde la perspectiva del conocimiento científico, el papel activo del sujeto en la apropiación del saber y la realidad que está sometiendo a su estudio; provocando que sea necesario tener en cuenta las dinámicas que se generan en la interacción sujeto objeto, lo cual determina que el sujeto sea inseparable de lo que observa y describe, lo que por otra parte hace necesaria la presencia del sujeto en el concepto de sistema, “donde el sistema no sólo remite la realidad sino la forma inseparable a las estructuras del espíritu humano al observador-sujeto con todas las estructuras perspectivas, lógicas, sociales y culturales”.

Abordando dicho enfoque desde la perspectiva organizacional, se podría hacerlo tratando de definir qué entienden las organizaciones por sujeto, y cuáles acciones de las que estás realicen, podrían contribuir a generar un bienestar que contribuyera realmente a apórtales mutuos beneficios.

## **POSTURA PSICOLOGICA DEL SUJETO**

La psicología ha abordado al sujeto, en tanto que se constituye en la razón de ser de su estudio; las diversas corrientes, lo han asumido desde diferentes perspectivas, de acuerdo a los enfoque teóricos con los cuales han pretendido

abordarlo; en consecuencia, se define el significado del ser en la psicología, para posteriormente retomarlo desde la visión de la organización.

En la psicología el concepto de ser o sujeto, ha variado en el desarrollo mismo de esta ciencia; del mismo modo, su forma de ser apreciado en tanto representación; lo que no ha impedido que haya sido abordado subjetivamente. Los marcos de referencia del sujeto y la subjetividad de su apreciación han tendido a varias durante la evolución misma de la psicología; el tener en cuenta el papel del psicólogo, en tanto sujeto involucrado en el ejercicio de las prácticas sociales de las que participa, permitirá tener claridad sobre la manera cómo le es posible asumir y abordar al sujeto de su estudio y las consecuencias que se derivan de su necesaria interacción.

En la Psicología, por las razones de sus diversos enfoque que la constituyen teóricamente no se puede apreciar que existan elementos unificadores respecto a la forma de concebir al sujeto, en tanto categoría de estudio; aunque se tiende a generalizar y aceptar como dadas las generalizaciones que se dan respecto a la categoría sujeto; en este sentido Arias (1998) refiere, sin profundizar en su significación real o su diferenciación con otras categorías, que el concepto sujeto derivado de ser:

Se emplea como categoría filosófica que expresa el carácter activo y transformador, como sujeto cognoscente en la teoría del conocimiento, como agente controlado al que se le suministran pruebas o influencia o como sinónimo de personalidad de individuo o de hombre.

El sujeto psicológico, señala Arias (1998) es referido como:

La parte de la realidad que define es al hombre concreto, real, actuante, al individuo humano de carne y hueso, con manifestaciones concretas, ya sea en sus conductas, reflexiones, valoraciones,

comunicación, estatismo, regresiones..., éstas manifestaciones, son las que van haciendo al hombre, lo va conformando, configurando. De esta manera, va construyendo su vida, su historia, su experiencia, su subjetividad, la cual influye en sus manifestaciones posteriores y su desarrollo, de la misma manera que sus manifestaciones actuales están influenciadas por sus manifestaciones anteriores.

Estos son algunos de los componentes psicológicos que mencionan Arias (1998) en el momento de entender la postura del sujeto frente a la psicología:

1. Personalidad.
2. Historia Personal.
3. Características cognitivas.
4. Impulsores internos no conscientes.
5. Características del Sistema Nervioso Central.
6. Estado funcional actual.
7. Situación presente.

Por tal razón, Arias considera que los componentes de la categoría sujeto psicológico participan, de una u otra manera, en la determinación del actuar del hombre en el presente, única dimensión temporal que tiene el hombre para existir y manifestarse realmente, y por tanto, ese es el sujeto; y en él, se construye, se crea, se modela el sujeto; de una forma dinámica como resultado de la interacción entre todos estos elementos que actúan en su integridad y que adquieren por ello, una importancia particular en su construcción.

El resultado de la recursión organizacional, en donde los productos son necesarios para la producción de los procesos, ha permitido conocer que las sociedades desde sus orígenes se han valido, para finalmente establecerlos y adoptarlos, de recursos (mitos) que les han permitido una constante retroalimentación de sus creencias y saberes, que han contribuido a mantener su cohesión social, su identidad, sus vínculos; su importancia radica en que “forman parte de un conjunto en el que cada momento del proceso es capital para la producción del todo” Morín (2005, p.48). La sociedad crea desde sus comienzos las bases organizacionales que contribuirán a crear y consolidar su propia superestructura, pero a la vez, requiere de una permanente retroalimentación de los valores y principios que ha creado y le han permitido crearse, reproducirse y persistir cultural y socialmente.

La comunicación como medio y recurso de la interacción organizacional, en donde es retomada como un modelo propio de las relaciones humanas, entendidas las mismas como un sistema, y la aplicación y representación que esta posibilita dentro del contexto de los Sistemas Generales, es el aporte fundamental de Watzlawick (1981, p.19) al conocimiento de las organizaciones, en tanto espacios de interacción humana y social.

Watzlawick (1981, p.117) cita a Hall y Fagen, quienes señalan que un sistema es “un conjunto de objetos así como de relaciones entre los objetos y entre sus atributos; en la que los objetos son partes o componente del sistema, los atributos son las propiedades de los objetos y las relaciones mantiene unido al sistema”, Aplicado éste concepto a los seres humanos y las organizaciones en las que estos interactúan, “los objetos bien pueden ser los seres humanos individuales, los atributos serán sus conductas comunicacionales”. Citado por Watzlawick (1981, p. 117) es decir, personas que se comunican o dejan de

hacerlo con otras personas, determinando otorgando a dicha relación un determinado grado de importancia; con lo cual se puede concluir que "lo importante no es el contenido de la comunicación sino el hecho mismo de comunicarse".

Watzlawick (1981, p.118) continua citando a Hall y Fagen, quienes al tener en cuenta los posibles cambios que se puede generar al interior de una organización, advierten que: "para un sistema dado. El medio es el conjunto de todos los objetos [humanos] cuyos atributos [conductas comunicacionales] al cambiar afectan al sistema y también aquellos objetos cuyos atributos son modificados por la conducta del sistema"; en donde corresponde o se hace necesario definir "cuándo un objeto pertenece a su sistema o a un medio, dado que si el objeto reacciona con un sistema, en la forma descrita ¿No debería considerarse como parte del sistema?" Por otra parte, Hall y Fagen, señalan que al hablarse de sistema y de medio, se pone en evidencia que cualquier sistema puede ser dividido en subsistemas.

Watzlawick (1981, p. 119) continua citando a Hall y Fagen, quienes al definir las categorías de los sistemas, manifiestan que estos pueden ser reconocidos como abiertos cuando en ellos se posibilita el intercambio (energía, materiales, información) mientras que es cerrado, cuando no es posible "la importación o exportación de energía en cualesquiera de sus formas y por lo tanto no hay cambios en sus componentes". Para el caso, de los cuerpos sociales, o los cuerpos vivos, no constituyen un conglomerado de partes elementales o de procesos elementales; es una jerarquía integrada de subtotalidades semiautónomas, que consisten en subtotalidades, y así sucesivamente; de esta manera, las unidades funcionales, en todos los niveles de la jerarquía, son por así decirlo,

bifrontes; actúan como un todo cuando “miran hacia abajo” y como partes cuando miran “hacia arriba”.

En consecuencia, al sujeto que es participe, en tanto “objeto” de una organización, le corresponderá determinar, de acuerdo a su posición en la escala organizacional establecer cuándo y hacia dónde mirar; que en últimas tiene que ver con las relaciones de poder de las que pueda hacer uso, al interior de la organización.

Para Watzlawick (1981, p. 120) la estructura de relaciones que se generan al interior de una organización, son susceptibles de superponerse al momento de interactuar los sujetos de dichas organizaciones (por ejemplo, la organización familiar con otra más amplia, con la organización educativa, laboral) puesto que esto es viable, dado que los sujetos en la realidad, son participes de distintas organizaciones que al interactuar se superponen, en tanto miembros de subsistemas definidos.

Watzlawick (1981, p.121) plantea que en las organizaciones sociales abiertas, “cada una de las partes de un sistema está relacionado de tal modo con las otras que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total” puesto que el modelo de sistema así definido actúa de “un modo inseparable y coherente”; lo cual le concede a éste modelo el que: “los sistemas siempre se caracterizan por cierto grado de totalidad” e interdependencia.

Los sistemas abiertos, no tienen la posibilidad de ser asumidos como una sumatoria de sus partes, dado que en el caso de la comunicación humana, si se acepta el principio de que según Watzlawick (1981, p.122) “toda conducta es comunicación y resulta imposible no comunicarse” es viable deducir que: “las secuencias de comunicación serían recíprocamente inseparables; en síntesis, que la interacción no es sumatoria”.

Según Watzlawick (1981, p.123) en la teoría de sistemas, la interacción entre sujetos posibilita que esta se genere de manera circular, lo que a su vez permite la retroalimentación; constituyéndose, según el autor citado, “el modelo causal adecuado para la teoría de sistemas interaccionales”, siendo relevante, conocer y determinar el papel de la retroalimentación, “como resultado más que el de su origen, y que el mismo resultado”.

Al analizar la incidencia de los resultados que se pueden causar en un sistema circular y automodificador, Watzlawick (1981, p.123) advierte que estos, no dependen tanto de la situación originaria, como si de la manera cómo se adelantó el proceso o los parámetros del sistema que llevó al resultado obtenido. Éste principio que Watzlawick (1981, p.123) denomina “Equifinalidad”, posibilita que: “idénticos resultados pueden tener orígenes distintos, porque lo decisivo es la naturaleza de la organización”. En respaldo de su afirmación Watzlawick (1981, p.123) cita a Von Bertalanffy, quien señaló que: “La estabilidad de los sistemas abiertos se caracteriza por el principio de Equifinalidad... [en donde] pueden alcanzar un estado de tiempo y también de las condiciones iniciales y determinado tan sólo por los parámetros del sistema”.

Si se tiene en cuenta que los sistemas abiertos, gozan de independencia con respecto a las condiciones iniciales, es viable prever, aunque parezca paradójico, que también, que: “condiciones iniciales distintas pueden llevar al mismo resultado final”; además de que es posible que: “diferentes resultados pueden ser producidos por las mismas causas”, y la razón de los anteriores corolarios están en que se ha definido que los parámetros del sistema predominan por encima de las condiciones iniciales. Es decir, para el caso de las relaciones humanas, por encima de la manera como se de la relación entre las personas, predominará la manera como se ha establecido “la organización de esta interacción”. Visto de otra forma, no se debe “confundir el origen de una causa con la importancia que pueda adquirir”, que se puede ilustrar con la necesidad de definir: “quién le hace qué a quién, sino cómo quién hace qué. Watzlawick (1981, p.124)

## **BIENESTAR**

Con los avances realizados en las diferentes áreas de la psicología organizacional, se puede establecer con claridad los aspectos más relevantes del bienestar laboral y calidad de vida en términos de la importancia que le han concedido las organizaciones al sujeto; con los estudios realizados por Taylor (2001, p. 364), se asume que existe una relación de colaboración entre la gerencia y el trabajador; mientras que por su parte Mayo (2004), plantea que existen aspectos sociales que inciden en el comportamiento y en el desempeño de los empleados.

La psicología organizacional, desde sus inicios, ha buscado comprender las circunstancias en las que se da el desarrollo del individuo; buscando establecer su comportamiento en procura de promover el bienestar de los trabajadores en sus lugares de trabajo. En el contexto actual, el ejercicio del bienestar laboral y la psicología organizacional, se ajusta “al campo de la gestión de los recursos

humanos” y a los cambios y particularidades que tenga el mundo de las organizaciones. Enciso y Perilla (2004).

Teniendo en cuenta la importancia que han venido teniendo los procesos que actualmente se realizan en los departamentos de recursos humanos, ésta investigación se centrará en conocer y profundizar conceptualmente en los significados construidos en torno al bienestar laboral y la importancia de sujeto en las organizaciones. Por esta razón, se tuvo en cuenta las políticas dirigidas a la búsqueda del bienestar laboral, y el grado de importancia que le dan las organizaciones a la instauración de programas que propendan por el bienestar laboral, y por ende, personal de sus colaboradores; entendido esto como la construcción del sujeto. La relevancia del papel que juega dicha área en las organizaciones se ha tornado fundamental, dentro de los procesos de recursos humanos, puesto que su objetivo es el de “velar por la calidad y proyecto de vida de los trabajadores, con todo lo que esto implica” Pinzón (2011).

De acuerdo con Devanna, Fombrun y Tichy (1981), citados por Calderón, Naranjo y Álvarez (2007), los departamentos o las gerencias de recursos humanos han cambiado de perspectiva y se han reorientado, en especial, hacia la atención de los recursos humano, debido a que éstas áreas influyen sobre los resultados de la producción de la empresa Becjer y Gerhart (1996), Ulrich (1997) citados por Calderón, Naranjo y Álvarez (2007). En Colombia, según lo planteado por Valero (1999) y Dombois (1999), citados por Calderón, Naranjo y Álvarez (2007), “la apertura económica y la necesidad de las empresas de responder a los retos de los mercados obligó a las empresas a reevaluar esta función”.

Las formas productivas actuales, en el contexto de la modernidad, necesariamente han estado relacionadas con los distintos modos de producción que se han implementado, y las distintas formas de producción vigentes han

contribuido a determinar la manera como se estructuró dichas sociedades Huertas (2009). Por otra parte, la modernización ha llevado a “la desregularización del trabajo, la búsqueda de mecanismos de participación, de flexibilización, desvinculación y compensación de los trabajadores” Valero (1999), Dombois (1999) citados por Calderón, Naranjo y Álvarez (2007).

Entre las funciones de los departamentos de recursos humanos están la de enganchar a personas que respondan a perfiles requeridos por cada función; con la perspectiva de que de esta manera se logrará no sólo satisfacer las demandas de la organización, sino de lograr la satisfacción laboral del colaborador en la realización de sus tareas y funciones para la cual ha sido contratado; contribuyendo así a optimizar su cualificación a nivel personal y laboral. La idea del departamento de Recursos Humanos es mantener vinculados a los trabajadores en la organización, posibilitándoles las opciones de mejorar o mantener su calidad de vida, valorándolos como personas, al mismo tiempo que con el bienestar alcanzado contribuyen a mejorar la productividad de la organización.

Por lo tanto, el rol principal del psicólogo en una organización, será el de buscar el equilibrio entre la salud psicológica, la vida personal y la vida profesional. Enciso y Perilla (2004). Es por esto, que el bienestar laboral adquiere importancia, ya que dentro del mismo, se hace posible tener en cuenta los factores físicos (externos), los internos (psicológicos) y los psicosociales.

Las políticas de bienestar laboral, deben estar enfocadas a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales como individuales de las personas que forman parte del contexto laboral. En esta investigación, se tuvieron en cuenta los planteamientos de Vigoya (2002), que aunque fueron desarrollados para empresas del Estado; sin embargo, contribuyen conceptualmente a definir el significado de bienestar laboral.

Para que las políticas de bienestar laboral logren los efectos esperados, según Vigoya (2002), se deben asumir nuevos retos en cuanto a los cambios organizacionales que requiera la empresa; en consecuencia, se debe permitir que los empleados sean partícipes en la implementación de estos planes, programas y proyectos; lo que permitirá que los objetivos de la organización y los del desarrollo personal se integren. Así mismo, plantea que la gerencia debe relacionarse y velar por el bienestar de sus empleados, ya que los miembros de las organizaciones se terminan constituyendo en el activo más importante al interior de las mismas. De igual forma, plantea Vigota (2002) es necesario tener en cuenta que “el éxito depende de la forma como se implementen las políticas y los procedimientos en el manejo personal, de tal modo que puedan contribuir al logro de los objetivos y planes corporativos”

Dada la importancia que tienen las políticas de bienestar dentro de la organización, es importante tener en cuenta el contexto legal en el cual se enmarcan dichas políticas. Vigoya (2002) referencia el Decreto Ley 1567 de 1998, en donde el Artículo 20, estipula que el bienestar laboral es una serie de procesos que buscan “crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con la empresa”. En el mismo decreto se encuentra el Artículo 21, el cual afirma que: “La finalidad de los programas de bienestar es propiciar, fomentar, desarrollar, contribuir y procurar las condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desempeño, la aplicación de estrategias que aporten al desarrollo del potencial personal de los empleados. Vigoya (2002).

Complementa la anterior legislación sobre bienestar laboral, el Artículo 29 del Proyecto de Ley 064 del 2003, en el cual se establece que es “Obligatorio para las empresas que tengan un número de trabajadores superior a 30,

contratar psicólogos profesionales con el objeto de propiciar e implementar políticas de desarrollo humano, bienestar integral y calidad de vida de los mismos trabajadores.” Vigoya (2002)

El anterior marco legal permite apreciar que en las organizaciones, el papel de la psicología es propender por la búsqueda del bienestar del ser humano, siendo en los procesos organizacionales en aras de la productividad y la calidad de vida de los colaboradores, en donde se debe hacer hincapié por el mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores. Enciso y Perilla (2004). Luego de establecer la importancia que tienen los departamentos de recursos humanos en la búsqueda del bienestar de los empleados en una organización, y la importancia del mismo, se pueden tomar como base seis (6) enfoques teóricos de diferentes áreas del conocimiento, los cuales permiten corroborar la teoría con la práctica.

El concepto de bienestar, puede ser apreciado desde dos perspectivas filosóficas; desde los planteamientos utilitaristas de Bentham (1965) citado por Huertas (2009) y los de Kymlicka (1995), citado igualmente por Huertas (2009), según sus planteamientos, el utilitarismo tiene cuatro enfoques que permiten apreciar el concepto de utilidad. La primera corriente desarrollada por Bentham, es llamada hedonismo del bienestar, en la que se plantea que lo más importante para que se genere la utilidad es la experiencia del placer, convirtiéndose ésta en el principal bien del hombre. A partir de esto, señala que no existen fines diferentes al placer. Una segunda corriente, es la que hace referencia a la Utilidad no hedonista de los estados mentales; donde hace una crítica a la primera, ya que independiza la utilidad de la sola experiencia o sensación de placer, y la ubica en la importancia que tiene en la consecución de algunos estados mentales, los cuales se caracterizan por ser el resultado de dicha experiencia. Así, lo que se afirma en esta corriente es que las cosas no tienen intrínsecamente un carácter de placer, sino que por el contrario, se

requiere de la generación de un proceso mental para que este placer sea percibido.

La tercera corriente, según Kymlicka (1995) se orienta a la satisfacción de preferencias, con la cual se plantea que para el individuo es importante reconocer que existen distintas clases de placeres, considerados más deseables unos que otros; lo cual implica tener en cuenta que no necesariamente, los mismos placeres producirán la misma utilidad; lo cual determina que se debe tener en cuenta que para incrementar la utilidad de placer de cada persona, se debe buscar satisfacer sus preferencias individuales. Por último, el autor plantea el cuarto enfoque, a la que denomina como de preferencias informadas, la cual está condicionada a la necesidad de disponer de toda la información pertinente sobre las preferencias disponibles, para poder realizar un juicio correcto con relación a las decisiones que deberán o podrán tomar las personas que en éste sentido buscarán las mejores opciones para mejorar sus vidas.

Profundizando en los planteamientos de Bentham (1965), quien a finales del siglo XVIII, planteó esta concepción filosófica, el hombre debe ser reconocido como un ser con deseos e intereses particulares, más que universales, lo cual hace evidente que lo realmente importante para el hombre no es su pertenencia a la comunidad, ni los aspectos que comparte con su misma especie, sino que lo que realmente gobierna al hombre es su propio interés, a partir de sus propias necesidades. Esta situación, puede llevar al hombre a considerar a los demás seres humanos como sujetos inconvenientes para el logro de lo que propone disfrutar. Si bien el hombre convive en comunidad termina privilegiando sus intereses personales; Así mismo, Bentham manifiesta que los hombres pueden ser considerados como instrumentos

poderosos que contribuyen a la producción; lo que posibilita que el hombre bien pueda considerar el utilizar los servicios de otros hombres, para que contribuyan a la satisfacción de sus propias necesidades.

Así mismo, continua Bentham, aunque los hombres pueden llegar a establecer entre ellos relaciones de intercambio, lo harán a partir de intereses diferentes; puesto que no es posible que una persona sacrifique su propio interés, para obtener sólo como recompensa una posible utilidad para los otros, ya que según este autor, la naturaleza humana, que lo identifica, lo impulsará en todo momento a buscar su propia utilidad. Del mismo modo, señala Bentham, los actos que producen bienestar en los individuos, están determinados por aquellos que la misma persona tiende a buscar y a realizar de manera permanente, ya que los mismos le generan un excedente de bienestar; razón por la cual, la realización de estos actos no implican alguna recompensa o castigo, puesto que la sola experiencia de placer, de por sí ya le estaría proporcionando bienestar. Esto implica reconocer que los individuos no necesitan asumir de manera directa el objeto que les provee placer para sentirlo; ya que sólo basta con tener la expectativa de su realización para disfrutar de dicho placer.

Es importante tener en cuenta que para Bentham, en las relaciones que se dan entre que interactúan en los ámbitos laborales, se pueden generar algunas injusticias que surgen cuando no se comprenden del todo, los intereses individuales y particulares que pueden tener quienes trabajan en una relación de subordinación. Estas situaciones se podrían considera como injustas, ya que algunas instancias legales, pueden interferir en las decisiones que sólo le correspondería tomara a las personas, afectando de esta manera su libertad. Es así como Bentham propone el desarrollo de una ética basada

necesariamente “en el reconocimiento de la igualdad de los diferentes intereses y placeres de los distintos miembros de una organización”, garantizando así, “la protección de las diferentes propiedades y posesiones de cada individuo, y la disponibilidad de las mismas cuando el individuo llegara a necesitarlas”

Amyrta Sen (1973) citado en Huertas (2009) critica los planteamientos que sustentan el utilitarismo en lo que concierne a la visión de del concepto de bienestar, planteando la necesidad de que se asuma como un postulado complejo, que no permite que pueda ser apreciada solamente como una meta muy deseada o como la que genera una mayor utilidad. Su planteamiento se orienta a que se rescate el importante rol que cumple la acción personal en el logro y consecución del bienestar; teniendo en cuenta, las oportunidades reales con las que cuentan las personas para lograr movilizarse en procura de lograr los objetivos planteados o propuestos.

En consideración de Huertas (2009) los planteamientos de Sen, aplicados a los escenarios que se vivencian en el ámbito aboral, se podría concebir el bienestar a partir de las posibilidades reales que tienen los individuos en sus lugares de trabajo, espacios laborales en los que se plantean metas y objetivos, los cuales se identifican con sus propios intereses y oportunidades disponibles, en un contexto organizacional específico. Según Huertas (2009) otro aspecto que Sen (1987) critica a la concepción utilitarista de la economía del bienestar, se relaciona con el determinismo que supone en los seres humanos al considerar que la única meta exclusiva por parte de ellos tiene como objetivo la consecución de su propio bienestar.

El esta medida, afirma que cuando se reducen todas las metas de los individuos a la búsqueda de bienestar, se termina perdiendo la agencia de cada uno de ellos. Según Sen (1987) citado por Huertas (2009) la agencia personal hace referencia a la capacidad que tienen los seres humanos para establecer objetivos, compromisos y valores. Por esto, según Sen, es importante que los seres humanos realicen una valoración cuidadosa de sus metas y de ellos mismos, en tanto agentes, ya que de esta modo, el equilibrio de los objetivos que persiga cada uno, se harán evidentes en la importancia que le otorguen a las cosas que quieren obtener; debido a que el hecho de elegir otras metas aparte del propio bienestar, no quiere decir que se le quite la importancia que el mismo, pueda llegar a tener.

Sen (2000) afirma que es importante tener en cuenta las diferencias individuales con relación a lo que conciben como bienestar, ya que cuando se comprenden aspectos tales como las diferencias de edad, de sexo, o la presencia de situaciones que puedan generar incapacidad, las capacidades con las que la persona cuenta y los riesgos a los que está expuesta, pueden implicar variaciones respecto a lo que concibe como bienestar. Por esto mismo, Sen le da gran importancia a las oportunidades y a los recursos disponibles, como condición de posibilidad, En esta perspectiva el bienestar estaría asociado a la posibilidad de poder elegir. Es por esto, que se ve la necesidad no sólo de tener en cuenta y evaluar los logros que las personas puedan alcanzar, sino también la capacidad de libertad de que dispone para lograr alcanzar determinadas metas. Pero esta libertad, advierte, no depende sólo de las oportunidades externas que le posibilite el medio, sino que también estará en función de las características particulares e individuales de cada persona.

Sen (1973) señala la importancia que cumple el papel de la libertad en la obtención del bienestar, advirtiendo que a partir de reconocer las libertades individuales de las personas, es como se posibilita disponer de mayores visiones de elección de opciones de bienestar y agencia. Sen recalca que la libertad cumple un papel importante en el control del que disponen las personas sobre la vida; puesto que la misma, no sólo se presenta como una oportunidad, sino también como una carga, puesto que implica que se tengan que tomar decisiones, lo cual puede llevar a que la misma, no sea del todo deseada. Con respecto a la noción de bienestar, se debe pensar la importancia que adquiere el papel de agencia personal en el logro del bienestar, a partir de darle más relevancia a las oportunidades reales con las que cuenta cada persona; esto como condición que permite movilizar cambios, y así conseguir sus objetivos.

Se traslada estos conceptos al ámbito laboral, planteando que de esta manera, se podría pensar en el bienestar laboral, no desde la obtención de beneficios, sino desde las posibilidades reales que tiene cada trabajador de plantearse metas y objetivos que respondan a sus intereses personales, movilizándolo para ello su agencia personal. En consecuencia, que la obtención de bienestar no solo está relacionada con la obtención de bienes materiales, dado que también las personas buscan el bienestar desde su agencia personal, dirigida al logro de sus propios objetivos.

En éste contexto, señala Sen, las oportunidades reales disfrutadas por las personas son influidas por circunstancias individuales, ya sea edad, talentos, sexo, y también por las diferencias del ambiente natural y social. En el hedonismo del bienestar, en el que se propone que la experiencia de placer es el factor más importante para que se busque y se dé la utilidad, justificando esto

en que no existen fines diferentes al placer, se evidencia de manera clara en los planteamientos de Csikszentmihalyi (1998) y Bhom (2002).

### **CAPITULO III**

#### **3. METODOLOGIA**

En el proceso metodológico, con el objeto de recopilar la información se realizó una investigación de tipo cualitativo; con un enfoque sistémico, en la medida en que se procedió a realizar la técnica de entrevistas, como el recurso para obtener de los sujetos participantes la información pertinente, se procedió a establecer una base de preguntas que permitieran en la interacción con los entrevistados obtener la información adecuada, buscando obtener así, “una rica descripción narrativa que sirviera de base a la evaluación cualitativa”; Guban y Lincoln (1981), ; Patton (1980).

La metodología que hace uso de evaluaciones de tipo cualitativo es apropiada para estudiar y determinar situaciones particulares que son susceptibles de ser estudiadas en profundidad; en especial, en situaciones en donde se requiere estudiar en detalle a los sujetos participes del proceso investigativo; ellos, en tanto fuente de información pueden aportar un valioso

material que permite un mayor y más profundo conocimiento de la realidad abordada como estudio.

Con la investigación de tipo cualitativo, se puede obtener una valiosa información que puede permitir establecer las estrategias para lograr hacer cambios y mejorar las circunstancias en las que se desarrolla un programa; es así, como al evaluar las razones del éxito o no de los sujetos se pueden sacar conclusiones que permiten un mayor conocimiento de la realidad que se espera intervenir y cambiar. Como lo señala Patton (1987) los sujetos experimentales en un estudio cualitativo lo pueden constituir una persona, un evento, un programa, un grupo social, un incidente crítico, la familia o una comunidad (Patton, 1987).

Teniendo en cuenta este proceso metodológico, se procedió a utilizar un diseño de investigación transaccional o transversal, mediante el cual se recolectó la información que se consideró pertinente; dado que sólo era viable hacer la recolección de los datos en un solo momento, el recurso que se empleó fue el diseño de una entrevista semiestructurada, que derivaría en una entrevista de profundidad; constituida por una serie de preguntas básicas, mediante las cuales se indagó por aquellas variables que constituían la realidad en estudio, que para éste caso buscaba conocer y evaluar sobre los procesos de bienestar y la construcción del sujeto en la organización, y en la medida en que las respuestas dadas lo requerían, se fueron profundizando, con el fin de obtener una información más completa y precisa. Luego, las respuestas dadas por los entrevistados fueron sometidas a evaluación e integradas temáticamente, para ser presentadas como categorías específicas, de acuerdo a su composición, en el desarrollo del análisis del discurso que dieron con sus

respuestas los entrevistados, y el cual se presenta en el capítulo IV, correspondiente al Análisis de Categorías.

Finalmente, las respuestas se procesaron y son presentadas en éste estudio de una manera descriptiva; agrupándolas por categorías, comparando y agrupando internamente las respuestas dadas, para facilitar tanto su análisis como su presentación en el texto que se referencia como análisis de resultados. Para la realización del análisis de contenido, se tuvo en cuenta los planteamientos de Krippendorff (1980, p. 28) quien definió la realización del análisis de contenido como “la técnica destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a un contexto”.

### **3.1. Instrumento**

Para la realización de esta investigación se empleó la entrevista a profundidad o focalizada, que partiendo de una previa elaboración de una entrevista semiestructurada, permitió en el desarrollo de los diálogos profundizar en el conocimiento de la realidad que se quería conocer y estudiar, en procura de lograr la mayor objetividad posible en las respuestas del entrevistado y un conocimiento más completo de la temática abordada.

De acuerdo con las normas metodológicas establecidas en el desarrollo de los procesos de investigación, a todos los entrevistados, se les aplicó el mismo esquema de preguntas, en procura de obtener la información requerida manteniendo el mismo contexto temático, de las categorías y variables de análisis que constituían la investigación.

Para el registro de la información obtenida, se utilizó un dispositivo de grabación digital.

## **RESULTADOS IV**

### **ANALISIS DE LAS CATEGORIAS**

A continuación se presentan las categorías que se buscó abordar durante el desarrollo de la investigación basados en la teoría de Elsy Bonilla “más allá de las teorías de los métodos”, donde se permitió fácilmente encontrar cada una de ellas, que fue parte constitutiva de las entrevistas semiestructuradas que le fueron aplicadas a los entrevistados, para ser asumidas, así mismo, durante el desarrollo y aplicación de dichas entrevistas cuando se buscó profundizar en el conocimiento de la realidad estudiada, que para el caso, se orientaba a definir la relación sujeto organización desde la perspectiva del bienestar existente y prodigado a los colaboradores.

A partir de las preguntas básicas y de las respuestas obtenidas, dadas por los respondientes, se clasificaron las respuestas obtenidas teniendo en cuenta

la categorización que las sustentaba y su relación. Inicialmente se elaboraron las preguntas básicas de la entrevista; luego se realizaron las mismas y se retomaron las definiciones o respuestas dadas, procediéndose a su clasificación por áreas temáticas o conceptuales; y finalmente se procedió a analizar el sentido y significado de dichas respuesta, de acuerdo a las categorías establecidas, para establecer las conclusiones finales.

Para efectos del presente estudio se trabajaron nueve categorías, las cuales permitieron apreciar tanto las fortalezas como debilidades existentes en las organizaciones abordadas, desde la perspectiva de la apreciación de los sujetos entrevistado, teniendo como referente relacional su concepción sobre el bienestar organizacional al cual consideraba que tenía acceso y/ o disfrutaba en las organizaciones en las cuales prestaban sus servicios.

### 1. Categoría: Familia

<b>FAMILIA</b>
Y las actividades recreativas, las demás cosas que han hecho, cuando uno dice que ¡ahí a través de esa recreación, sería mejor que en cambio, ese día lo deberían dar para poder disfrutarlo con la familia, o hacer esas actividades en la empresa integrando a la familia; aunque hay que reconocerlo, que a la final uno llega a la actividad y se distrae, cambia de rutina y uno sale contento.
<b>DESCRIPCIÓN</b>
Esta categoría hace referencia a la necesidad de generar espacios lúdicos de realización e integración con la familia, en donde se puedan desarrollar diversas actividades que a partir de la interacción social, generen espacios de socialización entre quienes constituyen las empresas, y así compartir diferentes diversos espacios de recreación entre ellos. Por tal razón, es importante para los colaboradores que la empresa brinde éste tipo de actividades y programas, ya que

<p>esto permite una mayor cohesión familiar, y contribuye a que haya más productividad.</p>	
<p><b>REVISION DE DATOS</b></p>	
<p><b>NARRATIVAS</b></p>	<p><b>Ubicación</b></p>
<p>No, incluso hasta éste año y..., a la fecha de hoy. Ayer se cerraron las inscripciones, para los niños y nietos menores de 12 Años, empezó una actividad de dibujo. Hoy empezó esa actividad, pero, entonces, el niño tiene que hacer el dibujo en la casa y llevarlo. Por ejemplo, si mi nieta hace el dibujo, yo lo llevo allá, para que participe; pero que haya un espacio para ir a recrearnos con la familia como tal, ¡No lo hay!</p>	<p><b>Sujeto 2</b> <b>R 61 al 66</b></p>
<p>Bueno, ya en ese caso, por decir, ellos celebran el día del niño, con un límite de edad, el niño tiene que tener hasta años, pero entonces, a veces la gente deja de asistir porque la actividad se realiza en el horario laboral, entonces uno no tiene cómo compartir con ellos, con la familia; por ejemplo, hacen una actividad con la familia en Piscilago, y si entonces, uno no puede ir, uno deja de ir porque no tiene cómo o quién lo reemplace. le cubra ese horario y la cooperativa tampoco nos colabora, organizando, diciendo que asista tal gente, mientras ellos comparten con la familia.</p>	<p><b>Sujeto 3</b> <b>R 49 al 55</b></p>
<p>Pero, siempre estamos como enfocados a mirar como realizar mejoras; en esa parte que nosotros como, como empleados nos da la empresa, porque considera que somos la parte más importante, porque es por todos nosotros, los que somos los empleados y que damos un servicio a los padres de familia y estudiantes, que el colegio crece día a día.</p>	<p><b>Sujeto 4</b> <b>R 42 A 46</b></p>
<p>No a ellos lo que les preocupa, es que uno trabaje y cumpla con su trabajo, pero por mi familia, no existe esa preocupación.</p>	<p><b>Sujeto 4</b> <b>R 42 al 46</b></p>
<p>El colegio tiene las secciones de primaria, preescolar y</p>	<p><b>Sujeto 4</b></p>

<p>bachillerato y cada sección tiene sus dos psicólogas, una que aplica pruebas y la otra que hace los talleres y también hacemos talleres a padres de familia los fines de semana; los implica dependiendo de las edades y la escolaridad.</p>	<p><b>R 142 a 145</b></p>
<p><b>POSIBLES EXPLICACIONES</b></p>	
<p>Dadas las características de los entrevistados y su condición de género, la familia se constituye en el eje fundamental y la razón por la cual se avienen a las condiciones de trabajo que les ofrecen las empresas en donde prestan sus servicios. Del mismo modo, en la medida en que la empresa se ha convertido en el medio que posibilita su bienestar económico, los sujetos tienden a integrar o a crear expectativas respecto a que sus dos espacios de realización (afectiva y económica) se puedan integrar y que cuando la empresa involucra a su familia, la misma tenga o reciba el reconocimiento (en tanto atención) que ella considera debería otorgársele. De hecho, la percepción que se ha formado el trabajador es que la empresa hace participe a su familia de una manera marginal y/o ocasional durante el desarrollo de los programas en los cuales se le hace participe.</p>	
<p><b>CONCEPTUALIZACION GENERAL</b></p>	
<p>La familia, en tanto base estructural de la existencia del trabajador y su razón de ser afectiva, se constituye en un referente por extensión trascendental en la vinculación del colaborador con la organización. La forma como perciba el trabajador que es valorada (tenida en cuenta) su familia por la organización, y la manera como se le involucre en las actividades complementarias que desempeña el trabajador contribuye a afirmar su lealtad y el compromiso laboral; Las estrategias orientadas a promover la integración familia, trabajador organización contribuyen a mejorar el clima laboral.</p>	

## 2. Categoría: Comunicación

<b>COMUNICACIÓN</b>
Mi jefe como tal, es el administrador. Él es mi jefe inmediato. Es a él al único al que uno se dirige para x o y favor, o alguna necesidad que uno tenga. Cuando las cosas ya no le corresponden, y de pronto que se le sale de las manos, ya uno se presenta en las oficinas con la jefe de personal.
<b>DESCRIPCIÓN</b>
La comunicación asertiva es aquella que se da de una forma consciente, congruente, clara, precisa, directa y equilibrada, siendo su finalidad comunicar e intercambiar ideas e información en doble vía, en procura de alcanzar los objetivos propuestos institucionalmente.
<b>REVISION DE DATOS</b>

<b>NARRATIVAS</b>	<b>Ubicación</b>
Entonces no veo, no veo, el enfoque, ellos se preocupan más por, [aspectos como] la contratación y por hacer las entrevistas, y contratar rápido la gente, enviarlo a donde tienen que mandarlo y se acabó. Y que estén afiliados y cumplir con los requisitos.	<b>Sujeto 1 R. 41 al 44</b>
...me tocó decir, que no, que yo era yo consciente de que no tenía que mezclar las cosas personales, con las laborales.	<b>Sujeto 2 R. 80 AL 81</b>
Vuelvo y le digo, hay un Comité donde, donde dicen que si yo tengo un problema, de convivencia con mis compañeros, hay una persona, que no es especializada, sino que la escogen dentro de los mismos compañeros. Para ir yo a contarle, fulanita tengo este problema con mi compañera, y mi jefe no me lo resuelve, ¡ Yo qué hago? Entonces, ella es como la intermediaria del problema, con el jefe, para ver cómo se soluciona.	<b>Sujeto 2 R. 67 al 72</b>
Pues, básicamente, escuchar y...luego tratar de llegar a una conclusión, donde miran a ver quién es el afectado, y si eso se sale de control, yo supongo que ahí, pasa a las oficinas principales.	<b>Sujeto 2 R 73 al 74</b>
Cuál fue la respuesta: un día de sanción, pero nadie me preguntó, nadie me escuchó, porque a quien le voy a contar. Entonces, ese punto creo que hace falta, que como que se metan un poquito en la vida privada de uno y le digan, mire, ¿Qué tiene, por qué está así? Porque yo mi trabajo por más que esté mal en mi casa, por decirlo así, En mi trabajo procuro ser la mejor.	<b>Sujeto 2 R 92 al 96</b>
Pues de pronto si, si hace falta como una persona digamos como que lo vea a uno bajito ánimo, que de pronto la vio con los ojos rojos porque lloró, y lo llame a un lado y le diga, venga, señorita	<b>Sujeto 2 R 97 al 101</b>

<p>o como la quieran llamar, venga y me cuenta ¿Qué tiene, qué le pasa? como para que uno pueda descargar lo que está sintiendo, lo que le está pasando.</p>	
<p>Es que ahí, nosotros, sinceramente como que vivimos de temores, a nosotros nos da miedo hablar, porque si uno abre la boca. ¡Y, pum!, ya la falla es de uno. Personalmente, con mi jefe, en algún momento, nosotros tuvimos una buena amistad, de pronto podíamos reír, hacer chanzas; pero, ¿Qué pasa? uno tiene que condicionarse al genio de él; hoy en día ya nosotros no podemos, pasar de darnos sólo el saludo; pues por lo mismo, por esa forma de ser de él.</p>	<p><b>Sujeto 2</b> <b>R 102 al 108</b></p>
<p>A mi si, de verdad, me gustaría que hubiera una persona especializada, una persona con la cual uno pueda contar, no solo en los problemas laborales, sino también en las cosas familiares; ese aspecto si me gustaría que existiera porque uno de todas formas se mantiene estresado, se mantiene cansado , uno le da rendimiento a su trabajo pero.... De todas formas, el ambiente es muy pesado.</p>	<p><b>Sujeto 2</b> <b>R 119 al 124</b></p>
<p>Pues, psicólogo como tal no tenemos, para esos manejos, digamos, que cuando yo tengo un problema en la casa, por el cual necesito de pronto llegar tarde, o ausentarme, y no poderme presentar en el momento que sea, llamo telefónicamente al jefe y le digo: “Jefe tengo un problema, me demoro un poquito, y en dado caso de que no, puedo pasar una carta por Calamidad doméstica, y ellos la analizan allá. Una persona encargada directamente uno no tiene. Uno la lleva a la cooperativa y ellos le hacen el estudio, y miran si la aceptan o la rechazan.</p>	<p><b>Sujeto 3</b> <b>R 33 al 40</b></p>
<p>Tanto como imposible nomás bien si es difícil, porque la cuestión es que se maneja sólo un día para ese tipo de estudios, para</p>	<p><b>Sujeto 3</b> <b>R 69 al 73</b></p>

<p>que ellos lo puedan atender a uno. Y como los horarios nuestros son tan extensos, entonces uno no puede disponer del tiempo libre, para dirigirse a ellos, entonces, toca todo por carta.</p>	
<p>...entonces, por lo menos mi jefe llega, y me dice, me pregunta: ¿Cómo está la estación? y ¿Cómo está usted? o ve que alguien tiene un mal semblante y le dice: Hoy la veo como mal, ¿Qué tiene, qué le pasa? Es decir, uno con ella, con el jefe directo puede hablar y comentar cosas, y ella de pronto, lo aconseja a uno. Ella es una persona profesional en el área de Administración de Empresas, entonces ella le sabe dar un buen consejo uno. Con ella, uno si tiene ese contacto directo todo el tiempo, y le puede ayudar a solucionar los problemas que tenga uno.</p>	<p><b>Sujeto 3</b> <b>R 82 al 89</b></p>
<p>No, en nuestro colegio si se ha creado la cultura de que el departamento de bienestar y desarrollo humano es importante, porque, por ejemplo, nosotros vemos que, cualquiera, uno como empleado no se acerca directamente a un jefe a decirle mire me pasa esto, me pasa lo otro.</p>	<p><b>Sujeto 4</b> <b>R 81 al 84</b></p>
<p>De pronto, la empresa en si puesto que la conformamos todos, los empleados, los jefes. Si el empleado está bien, pues no va a necesitar pedir permisos; va a estar siempre.</p>	<p><b>Sujeto 5</b> <b>R 48 al 49</b></p>
<p>No, no es que lo traten a uno así, pero es que a veces lo hacen sentir a uno así, pero tampoco, es que me traten así, o que me traten mal, no, afortunadamente no, pero si a veces. Por errores no saben como hacerle a uno el reclamo, y lo hacen sentir a uno mal.</p>	<p><b>Sujeto 5</b> <b>R 88 al 90</b></p>
<p>Porque entre las mujeres se dan más relaciones conflictivas, ¡digo!, porque hay más chismes, más envidia; porque la mujeres a veces no somos muy directas, sino que entramos hablar de las personas a espaldas de los demás.</p>	<p><b>Sujeto 6</b> <b>R 8 al 10</b></p>

**POSIBLES EXPLICACIONES**

Al interior de las empresas cada vez es más importante que se den mecanismos eficientes de interacción entre los distintos funcionarios de tal modo que se facilite la comunicación y el dialogo; por tal razón, los sujetos entrevistados buscan ser escuchados, y de esta manera, poder plantear a quien corresponda sus expectativas y necesidades. Tal y como se evidencia en esta categoría, la comunicación puede ser ascendente y/o descendente, dependiendo de la jerarquía y el cargo desempeñado; lo que se percibe es que cuando los canales de comunicación no funcionan adecuadamente, la expectativa es recurrir al área de bienestar, donde se tiene la creencia de que la comunicación tiende a mejorar.

**CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL**

En general la comunicación en las empresas tradicionales mantiene un carácter jerárquico, basado en la generación de órdenes y mandatos, aceptación de políticas, entre otras. Es necesario resaltar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas, ya que esta facilita la cooperación entre los directivos, mandos medios y trabajadores. La eficiencia y productividad empresarial depende en gran parte, de la calidad de los canales de comunicación organizacional. De esta manera, la comunicación organizacional se orienta a determinar las formas de interacción más eficientes que requiere una organización en procura de lograr los objetivos trazados proyectando una buena imagen corporativa.

### 3.Categoría: Recreación

<b>RECREACION</b>
Ella, vuelvo y digo, es como la que se ocupa en esto de la recreación, que se da cada tres meses creo, que es cuando tenemos recreación, no sé, pues todos los empleados nos reunimos en las bodegas de la oficina y allá pues hacemos actividades recreativas...Y compartimos un tiempo diferente con todos , cosa que no se hace dentro de la empresa
<b>DESCRIPCIÓN</b>

<p>La Recreación es el conjunto de actividades que tienen como fin servir de alternativas a las tareas productivas que realizan los colaboradores, con el fin de potenciar su capacidad productiva a través del bienestar alcanzado; se considera que la recreación es un componente de la actividad productiva, en la medida en que permite el mejoramiento de las condiciones mentales y físicas de los colaboradores preparándolos para la consecución de los objetivos y metas planteadas a partir del bienestar obtenido individual y colectivamente.</p> <p>La recreación tiene un efecto multiplicador cuando las actividades que le son propias se extienden a los núcleos familiares, dado que el trabajador la asume como un reconocimiento no sólo a su actividad laboral sino a su entorno familiar y afectivo.</p>	
<p><b>REVISION DE DATOS</b></p>	
<p><b>NARRATIVAS</b></p>	<p><b>Ubicado en:</b></p>
<p>Sin dejar de lado lo que están haciendo ahora, que es básicamente lo de salud ocupacional y las actividades recreativas, las demás cosas que han hecho, cuando uno dice que ¡ahí a través de esa recreación.</p>	<p><b>Sujeto 2</b> <b>R. 113 al 115</b></p>
<p>Ella presta estas ayudas, más en un plano personal, porque ella empezó siendo auxiliar como yo. Entonces nosotros decimos, no, ya perdimos nuestra vida social. En cambio, con ella es más fácil, con ella decimos vamos a hacer una reunión de zona hoy, y vamos a ir a almorzar para tener un rato de distracción, y diferente a lo que es lo laboral.</p>	<p><b>Sujeto 3</b> <b>R 90 al 94</b></p>
<p>...de Compensación, para realizar otras actividades; por ejemplo, cada 15 días nos trae programas de aeróbicos, cada quince días, dice bueno hoy, vamos a traer un chef para que nos haga algo; todos los viernes hacemos algo diferente, también nos celebran el día del profesor, el día de la madre, el día del padre;</p>	<p><b>Sujeto 4</b> <b>R 109 al 112</b></p>
<p>...entonces, eso hace parte de que si es chévere, que uno se pueda integrar; son 5 o 10 minutos que uno comparte con los</p>	<p><b>Sujeto 4</b> <b>R 123 al 125</b></p>

demás compañeros y eso me parece importante.	
No, nada de eso, cumpleaños no, eso se celebra en cada departamento.	<b>Sujeto 5</b> <b>R 115 al 116</b>
Nada de eso, ni si quiera feliz nos dicen feliz cumpleaños. En la empresa, los cumpleaños se celebran por departamentos. En el mío, soy yo la que está pendiente de cada uno de esos eventos y así es en cada uno de los departamentos. Para el día de la madre, hay un señor que siempre dice una palabras que son dedicadas para el día; Para el 24 de diciembre envían correos y cartas; pero fiestas ya no hay.	<b>Sujeto 5</b> <b>R 120 al 124</b>
<b>POSIBLES EXPLICACIONES</b>	
<p>A través de las respuestas de los entrevistados se pudo puede evidenciar que los sujetos son concientes de la existencia de programas recreativos en el ámbito laboral, así como de su importancia y necesidad de disponer de sus actividades para lograr mayores niveles de realización y bienestar personal, colectivo y familiar. En general, se perciben las expectativas que tienen los colaboradores de poder contar con mayores espacios de actividad lúdica, así como de incrementar la calidad de sus programas, de tal manera que no tengan un carácter esporádico y asistencial.</p> <p>Del mismo modo, los trabajadores conciben las actividades recreativas como espacios alternativos de interacción social con sus compañeros de labores, por los beneficios que saben y prevén se derivan de socializar lúdicamente con sus compañeros.</p>	
<b>CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL</b>	
<p>En las empresas se deben generar las condiciones básicas que permitan la creación de las áreas específicas de bienestar orientado a la planeación y realización de programas recreacionales; del mismo modo, se deben crear o establecer las condiciones físicas y de recursos que posibiliten y estimulen su práctica. La realización de jornadas y/o actividades específicas de carácter corporativo (reuniones de trabajo, festividades de fin de año, del trabajador,</p>	

realización de juegos y olimpiadas) en la medida en que son reconocidas terminan por institucionalizarse y sobre los mismos recaen expectativas de su realización y disfrute.

#### 4. Categoría: Justicia

<b>JUSTICIA</b>
Fueron dos meses muy pesados para mí; fueron dos meses donde yo tenía que salir muy temprano de la casa y hacer mis vueltas, y entonces, llegaba 5, o 6, 7, hasta 10 minutos tarde y esto me llevo a una sanción.
<b>DESCRIPCIÓN</b>

<p>El concepto de justicia organizacional hace referencia a la equidad en el trato y manejo que debe darse en los distintos procesos organizacionales en los que interviene el colaborador, reconociéndole debidamente la labor desempeñada y retribuyéndola correctamente por su trabajo y funciones a cargo.</p>	
<p><b>REVISION DE DATOS</b></p>	
<p><b>NARRATIVAS</b></p>	<p><b>Ubicación</b></p>
<p>No sé, si tenga beneficios o no, digamos que al principio, yo llevo (2) dos años en la compañía. [inicialmente] Fui muy bien recibida, digamos todo está perfecto; de todas maneras, los benéficos que yo haya tenido no lo veo equitativos, [es] como si los tuviera todo el mundo.</p>	<p><b>Sujeto 1</b> <b>R. 10 al 13</b></p>
<p>Primero que todo, me gustaría eso, que hubiera equidad para todos, o sea que no, siguiera existiendo lo que se está dando actualmente ahora, que si uno le cae bien o no, le suben el sueldo o no.</p>	<p><b>Sujeto 1</b> <b>R. 77-78</b></p>
<p>...Mi jefe a pesar de que de pronto, se deja llevar por una cara bonita, es una persona con la cual se puede hablar, además es una persona que siempre le ha gustado ayudar a la gente, pero resulta que, después, de que ella ingresó, las cosas han cambiado, entonces pareciera ser que él tuviera una mala impresión de las personas.</p>	<p><b>Sujeto 1</b> <b>R. 103-106</b></p>
<p>...también hay una persona que es la revisora, que controla los horarios todo el tiempo.</p>	<p><b>Sujeto 2</b> <b>R. 23 al 24</b></p>
<p>Pues mire, personalmente, a mí hace poco esto me sucedió; a mí me llamaron a la oficina para que hiciera descargos; ¡así se llama eso! ¿Por qué razón? Porque llevaba dos meses consecutivos, llegando tarde por razones personales, cosas laborales como yo dije en el formato que me tocó llenar.</p>	<p><b>Sujeto 2</b> <b>R. 76 al 78</b></p>
<p>Pues pasamos el informe de la calamidad doméstica, y si ellos ven que no es algo que se puede tomar como calamidad,</p>	<p><b>Sujeto 3</b> <b>R 43 al 45</b></p>

<p>entonces ellos, nos descuentan el día. Y nosotros, lo asumimos así.</p>	
<p>Si, se han presentado, ha habido compañeros que tienen sus hijos muy pequeños, entonces, no les dan el permiso, o necesitan una licencia para ausentarse algunos días, y no se las dan o porque tiene algún familiar enfermo, entonces, ellos más bien deciden renunciar porque, aunque no sea el propósito de ellos. Es que unos siempre este ahí haciendo su oficio que es recaudar dinero, y no le corresponde cubrir el ausentismo de uno.</p>	<p><b>Sujeto 3</b> <b>R 74 al 79</b></p>
<p><b>POSIBLES EXPLICACIONES</b></p>	
<p>Entre las empresas en las que laboraban las entrevistadas se pudo apreciar que no existe un manual de funciones que busque optimizar las distintas actividades que estás desarrollan, teniendo en cuenta sus capacidades e intereses de desarrollo profesional, así como sus particulares condiciones personales con el criterio de facilitarles sin afectar la productividad, el desempeño de sus labores. Se puede apreciar que ante condiciones críticas en el trabajo los empleados se ven abocados a renunciar o a ser despedidos por que la empresa no les posibilita los medios de laborar en las mejores ambientes y medios de realización de sus trabajos, lo que por otra parte, los expone a ser sancionados laboralmente por sus superiores jerárquicos, sin que exista una real intervención de recursos humanos.</p>	
<p><b>CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL</b></p>	
<p>Se define mediante esta categoría el uso de la equidad y la imparcialidad en la toma de decisiones respecto a las distintas tareas y funciones que deben desarrollar los colaboradores, en procura de un ambiente laboral adecuado y motivador.</p>	

**5. Categoría: Salud y cuidado del trabajador**

<b>SALUD Y CUIDADO DEL TRABAJADOR</b>
...hace dos años, no hace un año y medio, en el área de servicios una señora, una señora ya mayor que ya estaba próxima a pensionarse, tuvo una caída, tuvo una caída, y aunque no fue a raíz de eso, se fue formando;
<b>DESCRIPCIÓN</b>

<p>El cuidado y protección de la salud de los colaboradores hace referencia al establecimiento de políticas y mecanismos orientados a velar por el bienestar físico y mental de los empleados durante el desempeño de su trabajo, teniendo en cuenta las recomendaciones dadas por medicina ocupacional. En general se implementan estos programas con un carácter preventivo; del mismo modo, se realiza en procesos de acompañamiento al afectado cuando ha sido víctima de algún percance laboral o personal.</p>	
<p><b>REVISIÓN DE DATOS</b></p>	
<p><b>NARRATIVAS</b></p>	<p><b>Ubicación</b></p>
<p>Es más, yo veo que a mí me exigen más, y digamos soy la menos reconocida de todas e ¡jirónicamente!, no por ser la asistente del gerente tengo [más] privilegios no, no. Nada, tengo más responsabilidades, pero no tengo privilegios, no considero que tenga benéficos.</p>	<p><b>Sujeto 1 R. 14 al 17</b></p>
<p>Mi jefe a pesar de que de pronto, se deja llevar por una cara bonita, es una persona con la cual se puede hablar, además es una persona que siempre le ha gustado ayudar a la gente, pero resulta que, después, de que ella ingresó, las cosas han cambiado, entonces pareciera ser que él tuviera una mala impresión de las personas.</p>	<p><b>Sujeto 1 R. 103 AL 106</b></p>
<p>Con los programas de salud ocupacional se benefician tanto la empresa, como nosotros, los empleados; hace dos años, no hace un año y medio, en el área de servicios una señora, una señora ya mayor que ya estaba próxima a pensionarse, tuvo una caída, tuvo una caída, y aunque no fue a raíz de eso, se fue formando; pero si nos dimos cuenta de que es muy importante abrir este departamento;</p>	<p><b>Sujeto 4. R.50 AL 53.</b></p>
<p>...por eso, desde hace dos años, nos enfocamos directamente en que debía haber área de salud ocupacional donde nos den capacitaciones, desde como subir una</p>	<p><b>Sujeto 4. R.54 AL 57.</b></p>

<p>escalera, hasta como bajarla; si unas personas, que por ejemplo son las que arreglan el techo tienen que haber como unas normas sobre como hacerlo tiene que haber unas como, ¡cómo se diría eso!</p>	
<p>...si unas personas, que por ejemplo son las que arreglan el techo tienen que haber como unas normas sobre como hacerlo tiene que haber unas como, ¡cómo se diría eso!, yo lo digo así en mis palabras, unas correas, que no sé cómo se llaman, pero tienen que haber unas medidas; un lazo se coloca a una punta a otra punta o a un extremo como normas de seguridad para evitar posibles caídas de los jóvenes que son los que se la pasan en la parte superior de las empresas; a nosotros los empleados, y docentes y los de servicios administrativos también nos dado normas; la misma norma que tenemos todos, es que no podemos utilizar tacones, nosotros, todos, debemos utilizar zapato plano porque eso también hace parte de cumplir con lo establecido por parte de salud ocupacional.</p>	<p><b>Sujeto 4. R. 56 A 64.</b></p>
<p>No, por ejemplo, yo que trabajo de 6am a 5pm, yo hago mis pausas activas. ¿Cómo hago mis pausas activas? El colegio compró un software y está colocado en cada computador y está programado; al estar programado, se hace una pausa activa en las horas de la mañana a determinada, y en la tarde igual,</p>	<p><b>Sujeto 4. R.96 AL 99.</b></p>
<p>Por ejemplo, las personas de las que yo comentaba ahora, hemos tenido problemas con ellas porque lloran todo el día; bajan su ritmo de trabajo, se enferman, y entonces, ¿Qué hacen los padres del colegio? Ellos son escolapios, entonces, ellos llaman a las psicólogas, y les dicen, necesitamos que vayan y hablen con fulana tal, porque la</p>	<p><b>Sujeto 4. R.152-158.</b></p>

<p>vemos llorar mucho; y bueno, eso es importante porque uno se acerca a ellas; puesto que uno, no siempre puede hablar y comentarles las cosas a todo el mundo, sobre lo que está pasando.</p>	
<p>Digamos que en lo que respecta en la empresa, de una manera u otra, uno se da cuenta de que no hay muchas cosas en recursos humanos; como los que yo le dije; respecto a lo de interés por el trabajador. Qué si le pasó algo, darle una llamada, Oye, ¿En que le puedo ayudar, qué necesita. Hace mucha falta. Muchas cosas así; por eso es que le digo que considero que precisamente recursos humanos está enfocado hacia otro lado, no hacia la parte del trabajador.</p>	<p><b>Sujeto 6. R. 40-44.</b></p>
<p><b>POSIBLES EXPLICACIONES</b></p>	
<p>En la medida que se requiere que el trabajador esté en optimas condiciones físicas y mentales para el desempeño productivo de sus labores, las políticas determinadas por el área de salud ocupacional deberán ser tenidas en cuenta e implementadas, con el fin de garantizarle las condiciones laborales de seguridad y protección que requiere el desempeño de su actividad profesional; evitando al máximo la accidentabilidad y demás factores que puedan afectar su desempeño en la organización.</p>	
<p><b>CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL</b></p>	
<p>El cuidado y protección de la salud mental y física del trabajador es un factor determinante en los procesos organizacionales durante la realización de sus actividades productivas, por lo tanto se requiere de una alta exigencia en la implementación y aplicación de los programas de salud ocupacional instituidos y regulados por la ley; entendiéndose que con esto se garantiza una mayor productividad y bienestar laboral.</p>	

**6. Categoría: Estar bien**

**ESTAR BIEN**

<p>Como la seguridad de los empleados y el bienestar de la misma familia, si está uno bien, está bien la familia.</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b></p>	
<p>El concepto estar bien, se refiere al grado de satisfacción y realización que percibe, en si mismo, el colaborador cuando realiza la labor que le ha sido encomendada en el marco de sus funciones al interior de la empresa. Se complementa dicha condición cuando se le posibilita una ambiente o clima laboral agradable y motivador, que le permite prever que se le reconoce y valora por la actividad que desempeña.</p>	
<p><b>REVISION DE DATOS</b></p>	<p><b>Ubicación</b></p>
<p>...de todas maneras, los benéficos que yo haya tenido no lo veo equitativos, [es] como si los tuviera todo el mundo. Es más, yo veo que a mí me exigen más, y digamos soy la menos reconocida de todas</p>	<p><b>Sujeto 1</b> <b>R. 12 AL 14</b></p>
<p>...enfermedad o cosas personales. No...se preocupan por llamarlo a uno, si salió [bien] o no de la operación. O sea, son varias cosas.</p>	<p><b>Sujeto 1</b> <b>R. 32 al 33</b></p>
<p>Yo alguna vez traté de hacerlo con un proceso que quería hacer, con la parte del aseo en la empresa y de montar un cronograma de actividades para las niñas que hacen el aseo, para que las cosas fueran equitativas y justas, y a ella no le pareció, yo hice el cronograma, se lo pase en fin, pero a ella no le importó.</p>	<p><b>Sujeto 1</b> <b>R. 68 AL 71</b></p>
<p>Ahora se contrató otra persona y va a volver a renunciar, porque está cansada, porque una de ellas, pareciera que tuviera privilegios, porque en esta empresa no hay equidad.</p>	<p><b>Sujeto 1</b> <b>R. 75 al 76</b></p>
<p>Primero que todo, me gustaría eso, que hubiera equidad para todos, o sea que no siguiera existiendo lo que se está dando actualmente ahora, que si uno le cae bien o no, le suben el sueldo o no.</p>	<p><b>Sujeto 1</b> <b>R. 77 al 78</b></p>
<p>No sé si sea el Comité de convivencia, o el de salud</p>	<p><b>Sujeto 2</b></p>

<p>ocupacional, no es otra persona, la que yo creo que es encargada de esa área,</p>	<p><b>R. 41 AL 42</b></p>
<p>...las matriculas, expedir los certificados de notas, y organizar el bienestar interno de los alumnos, estar pendiente de las calificaciones finales y las periódicas (bimestrales) y también, lo que tiene que ver con los aspectos de la graduación de los alumnos; además, tengo que hacer la parte de las hojas de vida de los profesores, manejar la parte académica de ellos.</p>	<p><b>Sujeto 4 R. 7 AL 10</b></p>
<p>No a ellos lo que les preocupa, es que uno trabaje y cumpla con su trabajo, pero por mi familia, no existe esa preocupación.</p>	<p><b>Sujeto 5. R. 59 A 60.</b></p>
<p>Lo importante para mí, es que con estas personas nos la lleváramos muy bien, es decir, tener un ambiente amigable, calido, ante todo, eso es lo más importante: la relación entre jefe y sus subalternos, y aparte de eso, si hay alguno que está a mi cargo y está pasando, por ejemplo, por la situación que yo estoy pasando, yo si me preocuparía. Estaría muy pendiente de esa persona, manteniendo los límites correspondientes; porque a veces, la gente, puede estar pendiente de tomarse el poder, de abusar de las personas. Yo, si seria muy humana en ese sentido,</p>	<p><b>Sujeto 5. R.64-69</b></p>
<p><b>POSIBLES EXPLICACIONES</b></p>	
<p>La sensación de bienestar que deviene de la satisfacción que se adquiere como consecuencia de interiorizar los logros alcanzados en la realización de las actividades cotidianas, así como de su reconocimiento por parte de sus evaluadores, se convierte en un factor fundamental en el desempeño laboral. Al analizar las entrevistas realizadas, se encuentra que en general, las organizaciones tienen algunos programas de bienestar instituidos, sin que se hayan implementado los mecanismos para que los trabajadores los conozcan y hagan uso de estos, razón por la cual los objetivos de dichos programas no se cumplen en su totalidad. El hecho de ser partícipes de algunos de estos programas, y de poder establecer su valoración (por los sujetos a quienes van</p>	

dirigidos) permite que sus beneficiarios los doten de significados de lo que realmente terminan representando para ellos y su posible utilidad.

### **CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL**

Lo que se puede apreciar respecto a la implementación de programas de bienestar en las empresas, es que los mismos tienen una función marginal, razón por la cual no han sido instituidos como políticas de desarrollo humano; no existe claridad respecto a los planes y programas que se deben establecer para garantizar un adecuado bienestar a los colaboradores. Es así como se observa que la función de bienestar se confunde con el recreacional en tanto realización ocasional de actividades de carácter lúdico colectivo; cuando en realidad se debe orientar a facilitar y mejorar las condiciones específicas en las que el trabajador realiza su actividad productiva.

## **7. Categoría: Motivación**

### **MOTIVACIÓN**

Es más, yo veo que a mí me exigen más, y digamos soy la menos reconocida de todas e ¡irónicamente!, no por ser la asistente del gerente tengo [más] privilegios no, no, Nada, tengo más responsabilidades, pero no tengo privilegios, no considero que tenga beneficios.

### **DESCRIPCIÓN**

Es el conjunto de estímulos que se le brindan al trabajador en reconocimiento de la labor desempeñada, así como los factores orientados a promover en él un mejor desempeño. Aunque tienen un alto componente psicológico, la motivación se sustenta en factores reales como el reconocimiento salarial, beneficios, promoción, estabilidad y clima laboral que se le garantice al colaborador durante el desarrollo de su actividad productiva cotidiana.

### **REVISIÓN DE DATOS**

<b>NARRATIVAS</b>	<b>Ubicación</b>
También que hubiera una persona que estuviera ahí para escucharlo a uno, para ayudarlo, colaborarle a uno, para apoyarlo en todos los procesos.	<b>Sujeto 1.</b> <b>R. 79 AL 80</b>
Por qué esa, al fin y al cabo, son las funciones y los procesos que le corresponden a gestión humana, ya que si uno no encuentra apoyo en gestión humana.	<b>Sujeto 1.</b> <b>R. 81 AL 82.</b>
Primero eso, y darles toda mi confianza, cosa que no me vean a mi como la persona que los dirige a ellos, si no la persona, con la que pueden contar.	<b>Sujeto 1.</b> <b>R. 131 AL 132.</b>
Otro beneficio que disfrutamos, es que anualmente nos dan uniformes, anualmente nos dan el calzando, que hace parte de los uniformes, también tenemos,	<b>Sujeto 4.</b> <b>R. 21 AL 22</b>
La Caja siempre manda un regalo para todas la mamas, para todos los papas; eso no se hacía antes, eso hace parte del programa de desarrollo humano, porque eso no se hacía,	<b>Sujeto 4.</b> <b>R. 113 AL 114.</b>
Porque es machista. Porque él tiene un defecto, a mí se me hace, No es la primera vez, él digamos, [lo que a él le importa es si tiene] una cara bonita o un cuerpo bonito, el resto no importa. Por eso digo, que es machista, tal vez [él] pone como prioridad, las cosas materiales, más que esas cosas que de pronto [son importantes] de verdad, [como el desempeño de una persona.	<b>Sujeto 1.</b> <b>R. 48 AL 51.</b>
Lo importante para mí, es que con estas personas nos la lleváramos muy bien, es decir, tener un ambiente amigable, calido, ante todo, eso es lo más importante: la relación entre jefe y sus subalternos, y aparte de eso, si hay alguno que está a mi cargo y está pasando, por ejemplo, por la situación que yo estoy pasando, yo si me preocuparía.	<b>Sujeto 5.</b> <b>R.64 AL 69.</b>

<p>Estaría muy pendiente de esa persona, manteniendo los límites correspondientes; porque a veces, la gente, puede estar pendiente de tomarse el poder, de abusar de las personas. Yo, si sería muy humana en ese sentido</p>	
<p>...entre como secretaria de recursos humanos; cuando entré, fue lo mejor para mi, porque de donde venia, aunque también era una muy buena empresa, pero aquí me ofrecían muchas cosas más que donde estaba, empezando por el sueldo y por el nombre, el sólo nombre, de recursos humanos</p>	<p><b>Sujeto 5. R. 2 AL 5.</b></p>
<p>Tendría en cuenta la parte económica, valoraría mucho las funciones de cada persona, nivelaría a todos los funcionarios; si uno incentiva económicamente a una persona, ella va a trabajar con más gusto y a todos nos pasa,</p>	<p><b>Sujeto 5 R. 74-76.</b></p>
<p>Bueno, es que eso depende de la ocasión o la necesidad, hay veces que notado que ellos están a gusto con mi trabajo, incluso se han presentado oportunidades con mi trabajo,</p>	<p><b>Sujeto 5. R. 79-80.</b></p>
<p>No sé, de pronto como buscar algún incentivo, en este mes, por decir algo premiar así sea con un reconocimiento a las personas que cumplieron con el horario y no llegan tarde.</p>	<p><b>Sujeto 5. R. 114-116</b></p>
<p>Bueno como esta empresa es tan grande, quisiera que hubiera más integración, más motivación de parte de ellos; por ejemplo, informar de los cumpleaños así fuera por altavoz, para que no pasen desapercibidos. Hacer cosas que lo hagan sentir a uno mejor. Que lo incentiven más.</p>	<p><b>Sujeto 5. R. 135-137.</b></p>
<p><b>POSIBLES EXPLICACIONES</b></p>	
<p>En general se observó que en las empresas en las cuales prestan sus servicios los entrevistados no existen políticas orientadas a generar una mayor</p>	

motivación en sus trabajadores; en la medida en que las condiciones mínimas de productividad están garantizadas para estas empresas, no requieren promover una mayor productividad y eficiencia; es importante tener en cuenta, además, que dado que los perfiles de los trabajadores con los que trabajan estas empresas al no ser especializados son fáciles de proveer en el mercado laboral, por lo cual no requieren establecer estrategias orientadas a mantener su vinculación.

### **CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL**

Se observa que las empresas que no requieren de mano de obra especializada, y/o capacitada, no tienden a incentivar a sus operarios para la obtención de mayores logros de eficiencia y productividad; entre otras cosas, porque las mismas entidades tienden a ser así mismas ineficientes. Por otra parte, la motivación se ha orientado a la realización de actividades recreativas de carácter colectivo y/o familiar, supliendo o reemplazando así, el otorgamiento de verdaderos estímulos orientados a la realización personal de sus colaboradores y al reconocimiento y promoción de su compromiso laboral. .

## **8. Categoría: Desarrollo Humano**

### **DESARROLLO HUMANO**

...ellos no muestran interés, si de pronto tú estás pasando por una situación difícil, si tienes algún problema que esté afectando tu trabajo, [les interesa] solamente si estás haciendo algo mal. Tienden a juzgarte y a decir que está mal, Pero no se preocupa por; [decirte] ¡oye ven por qué estás mal, qué tienes!, [noto que] estás desconcentrada. ¿Qué te pasa?

### **DESCRIPCIÓN**

Hace referencia a generar opciones reales de cualificación y promoción del colaborador en el ámbito laboral, de tal manera que se puedan potenciar sus estudios, capacidades y destrezas en procura de un mejor desempeño, a la vez que se le posibilitan y garantizan alternativas de promoción y ascenso al interior de la empresa. Uno de los aspectos más importantes de esta área es que

<p>implica el reconocimiento al desempeño laboral y al compromiso que manifiesta el colaborador, lo cual permite el mejoramiento de la auto estima y el grado de satisfacción personal del empleado.</p>	
<p><b>REVISIÓN DE DATOS</b></p>	
<p><b>NARRATIVAS</b></p>	<p><b>Ubicado en:</b></p>
<p>Bueno, primero que todo, los beneficios que me da el colegio, no hacen parte tanto de lo económico, porque lo económico uno lo puede conseguir en otra institución, pero si, hay aspectos como lo que se refiere a la parte de bienestar que la empresa nos da, que nos da a nosotros; nos da un almuerzo, que si fuéramos a comprarlo afuera nos puede costar 7.000 o 8.000 pesos; aquí simplemente nos lo dan; nosotros pagamos mensualmente más o menos 3.500 a 4.000 pesos mensuales, además, si queremos almorzar, almorzamos si no, no almorzamos.</p>	<p><b>Sujeto 4. R. 11 A 16.</b></p>
<p>La Caja siempre manda un regalo para todas las mamás, para todos los papas; eso no se hacía antes, eso hace parte del programa de desarrollo humano, porque eso no se hacía, quizás porque de pronto la persona o lo que tenían que hacerlo, tenían otras cosas que hacer.</p>	<p><b>Sujeto 4. R.113-115.</b></p>
<p>Perdón que me haya desviado un poco, pero eso también hace parte como del trabajo de salud ocupacional o desarrollo humano que van unidas.</p>	<p><b>Sujeto 4. R. 146 A 147.</b></p>

<p>Digamos que en lo que respecta en la empresa, de una manera u otra, uno se da cuenta de que no hay muchas cosas en recursos humanos; como los que yo le dije; respecto a lo de interés por el trabajador. Que si le pasó algo, darle una llamada, Oye, ¿En que le puedo ayudar, qué necesita. Hace mucha falta. Muchas cosas así; por eso es que le digo que considero que precisamente recursos humanos está enfocado hacia otro lado, no hacia la parte del trabajador.</p>	<p><b>Sujeto 6.</b> <b>R.40-44.</b></p>
<p><b>POSIBLES EXPLICACIONES</b></p>	
<p>Cuando las empresas no se preocupan por generar alternativas reales de desarrollo y cualificación humana y profesional, creando y garantizando a sus colaboradores posibilidades de promoción y reconocimiento al interior de sus estructuras organizacionales, se tiende a perder el interés por hacer carrera en la empresa y por lo tanto la motivación por realizar una buena labor – que no es reconocida – disminuye o se pierde, lo cual necesariamente termina incidiendo a mediano plazo en la eficiencia y la productividad, además de incidir en el respectivo clima laboral por el inconformismo que se puede presentar. En la medida en que el trabajador busca mejorar su condición laboral, la imposibilidad de hacer carrera incide en los altos índices de rotación con los costos que ello acarrea.</p>	
<p><b>CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL</b></p>	
<p>Dependiendo del nivel de formación académica y profesional, el sujeto de las organizaciones buscará cada vez más, opciones reales de cualificación y reconocimiento laboral en la empresa a la cual presta sus servicios; En general, buscará hacer carrera al interior de la organización en la que trabaja; a la vez, siempre buscará que haya una retribución – tasa de retorno – a la inversión que ha hecho en su preparación profesional, en consideración a los costos que la misma le ha demandado. Del mismo modo, el trabajador busca en su promoción mejorar y hacer reales sus expectativas sobre su carrera profesional</p>	

y calidad de vida personal.

### 9. Categoría: Calidad de Vida

<b>CALIDAD DE VIDA</b>
Básicamente, es el área que afilia y desafilia personal, que controla la nómina. ¿Si me entiende? Cuando se necesita un personal adicional, realiza las entrevistas, y lo que corresponda; pero en si, como en los aspectos correspondientes a la calidad de vida del trabajador, como incentivar al trabajador, esa parte no lo hay.
<b>DESCRIPCIÓN</b>

<p>El concepto de calidad de vida organizacional está relacionado con los niveles de bienestar y satisfacción que se generan al interior de la institución, conocidos como clima laboral, y la percepción que del mismo se forman los colaboradores. La calidad de vida en las organizaciones está determinado por múltiples indicadores que están enfocados a lograr las mejores condiciones posibles de bienestar para la obtención de los objetivos empresariales, y el cumplimiento de las Misiones y Visiones organizacionales; en general, se considera que la calidad de vida organizacional es una clara expresión de los valores corporativos empresariales, puestos al servicio de la organización y sus colaboradores, para satisfacer sus necesidades y expectativas personales, laborales y organizacionales.</p>	
<p><b>REVISIÓN DE DATOS</b></p>	
<p><b>NARRATIVAS</b></p>	<p><b>Ubicación</b></p>
<p>Otro beneficio que disfrutamos, es que anualmente nos dan uniformes, anualmente nos dan el calzando, que hace parte de los uniformes,</p>	<p><b>Sujeto 4. R. 21 AL 22.</b></p>
<p>Pero, siempre estamos como enfocados a mirar como realizar mejoras; en esa parte que nosotros como, como empleados nos da la empresa, porque considera que somos la parte más</p>	<p><b>Sujeto 4. R.42 AL 43.</b></p>
<p>pienso que son como muy progresistas, están bien, pero progresistas no es solamente pensar como solo en la parte de la nueva estrategia de aparatos, una cosa, que los papeles, que la plata, que cumplir las metas que nos proponen. Esas metas se cumplen si el ser humano está bien mentalmente,</p>	<p><b>Sujeto 4. R. 184 AL 189.</b></p>
<p>...empleados y no le preocupa el ser humano como tal, nunca conseguirá nada, así haya miles de máquinas que el hombre haya inventado, pero una maquina nunca superará a un hombre, nunca. Siempre tendrá que haber un hombre</p>	<p><b>Sujeto 4. R. 190 AL 193.</b></p>

para manejar esa máquina y alimentarla.	
...pero en si, como en los aspectos correspondientes a la calidad de vida del trabajador, como incentivar al trabajador, esa parte no lo hay.	<b>Sujeto 6. R.24 AL 25.</b>
<b>POSIBLES EXPLICACIONES</b>	
<p>Cuando no se generan en la organización las condiciones optimas que permiten la optimización del desempeño laboral, y no se generan los medios para que el trabajador se sienta satisfecho con las actividades y funciones que le corresponde desempeñar, y conocidos los factores que causan malestar no se establecen políticas de bienestar que contribuyan a su eliminación, esto incidirá no sólo en el rendimiento laboral del trabajador sino que causará desajustes en su comportamiento que contribuirán a hacer más critico el ambiente en donde realiza sus actividades laborales; Incidiendo sobre las relaciones con los demás y afectando la eficiencia y la productividad.</p>	
<b>CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL</b>	
<p>Las organizaciones deben velar por ofrecer a sus colaboradores las mejores condiciones laborales posibles y un clima óptimo para el ejercicio de sus funciones, con el criterio de que un ambiente laboral adecuado además de generar bienestar, es motivador, y por lo tanto productivo, garantizando la optimización del desempeño laboral.</p>	

### 10.Categoría: Emocional

<b>EMOCIONAL</b>
<p>La verdad, es que en estas actividades, nos tienen metidos a todos, desde el portero de nuestro colegio hasta al gerente,</p> <p><b>168.</b> hasta el rector, que es la máximo autoridad, él es el provincial de la compañía y también está</p> <p><b>169.</b> metido en esto; porque cuando hacemos actividades al campo libre, sobre el manejo de extintor, sobre la manera de agacharse, que tenemos que tener físico y</p>

no sé que más; ellos están con nosotros	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Esta categoría hace referencia al comportamiento subjetivo de la persona, en el que como respuesta a la percepción de una serio de estímulos reacciona dejando aflorar conductas actitudinales, que tiene bases fisiológicas y cognitivas, las cuales y serán expresadas emocionalmente.	
<b>REVISION DE DATOS</b>	
<b>NARRATIVAS</b>	<b>Ubicadas en:</b>
También que hubiera una persona que estuviera ahí para escucharlo a uno, para ayudarlo, colaborarle a uno, para apoyarlo en todos los procesos.	<b>Sujeto 1</b> <b>R. 79 AL 80</b>
Lo importante para mí, es que con estas personas nos la lleváramos muy bien, es decir, tener un ambiente amigable, calido, ante todo, eso es lo más importante: la relación entre jefe y sus subalternos, y aparte de eso, si hay alguno que está a mi cargo y está pasando, por ejemplo, por la situación que yo estoy pasando, yo si me preocuparía. Estaría muy pendiente de esa persona, manteniendo los límites correspondientes; porque a veces, la gente, puede estar pendiente de tomarse el poder, de abusar de las personas. Yo, si seria muy humana en ese sentido,	<b>Sujeto 5.</b> <b>R.64-69</b>
De pronto tú estás pasando por una situación difícil, si tienes algún problema que esté afectando tu trabajo, [les interesa] solamente si estás haciendo algo mal. Tienden a juzgarte y a decir que está mal, Pero no se preocupa por; [decirte] ¡oye ven por qué estás mal, qué tienes!, [noto que] estás desconcentrada, ¿Qué te pasa?	<b>Sujeto 1</b> <b>R. 27 al 30</b>
El hecho de escucharle a uno, eso cuenta más que cualquier cosa, me parece que si, eso habría que tenerlo en cuenta en todas las empresas, porque las empresas de hoy en día	<b>Sujeto 4.</b> <b>R. 184 AL 185</b>

<p>...empleados y no le preocupa el ser humano como tal, nunca conseguirá nada, así haya miles de máquinas que el hombre haya inventado, pero una maquina nunca superará a un hombre, nunca. Siempre tendrá que haber un hombre para manejar esa máquina y alimentarla.</p>	<p><b>Sujeto 4.</b> <b>R. 190 AL 193.</b></p>
<p><b>POSIBLES EXPLICACIONES</b></p>	
<p>Los trabajadores en tanto seres humanos, son sujetos susceptibles de reaccionar emocionalmente frente a los distintos estímulos a los que están sometidos o expuestos; la manera cómo se le posibilite manifestar sus sentimientos a los trabajadores en sus lugares de trabajo, así como la generación de factores que los inciten a expresarlos, se convierten en indicadores de la calidad del clima laboral que se les posibilita.</p> <p>En general, lo que se aprecia mediante las entrevistas realizadas, es una situación de aceptación y conformismo con las condiciones laborales a las que se está expuesto ante la imposibilidad de dar respuestas de fondo que pudieran generar cambios estructurales en la organización en la que se trabaja; así como por la imposibilidad de poder contar con los debidos canales – en recursos humanos – que les permitan ser escuchados y tenidos en cuenta, a partir de las problemáticas que cada uno podría tener y necesitar cambiar.</p>	
<p><b>CONCEPTUALIZACION GENERAL</b></p>	
<p>Las respuestas actitudinales expresadas por los trabajadores en las organizaciones, y que son manifestadas emocionalmente, si bien pueden ser enunciadas por el sujeto, tienden a ser limitadas y condicionadas por el ambiente en el que se trabaja o las circunstancias en las que se dieron los estímulos o los factores desencadenantes. La emoción es una expresión de lo que la persona está sintiendo, y es saludable que pueda expresarla cuando esto ocurre; un ambiente laboral sano y calido se convierte en un espacio de liberación, realización y manifestación de los sentimientos de los colaboradores con respecto a sí mismo, y los demás. Las emociones se convierten así, en medios de comunicación y dialogo de cómo se siente y se le posibilita reaccionar afectivamente al trabajador.</p>	

## **CONCLUSIONES Y DISCUSION**

De acuerdo con la información obtenida durante la realización de éste estudio, se logró establecer que las organizaciones, en la medida de lo posible y de sus intereses empresariales, han implementado el concepto de bienestar en relación con la creación de los planes de carrera, orientados a las oportunidades de desarrollo de los sujetos, utilizando para esto, diferentes estrategias que a su vez, puedan contribuir al cumplimiento de sus objetivos

como organización. En éste contexto, se evaluó en cada una de las empresas, estudiadas el programa de bienestar laboral existente, con el fin de determinar su contribución al significado de sujeto dentro de las mismas, en el sentido de que dichos programas podrían permitir potencializar las capacidades y habilidades individuales de sus colaboradores, incidiendo en las organizaciones interna y externamente; a partir de reconocer que:

La organización es una transformación dirigida alcanzar un propósito planteado, aplicando y distribuyendo recursos y actividades por medio de la planeación coordinada de tal forma que el conjunto de la misma actúe como una sola y así obtener un objetivo en común siendo un producto netamente humano y por lo tanto encontrarse en constante innovación y perfección dirigida a un fin

A partir de la anterior definición de lo que se considera como una organización, y de reconocer el rol importante que cumplen los sujetos cobijados por los planes de bienestar ofertados por sus empresas, se buscó conocer la manera cómo los mismos podrían contribuir al establecimiento de su significado en el sujeto. Por medio de seis entrevistas a profundidad, se indagó sobre su conocimiento de los objetivos que en éste sentido (bienestar) habían definido las organizaciones para sus colaboradores. Esto se basó en los planteamientos de Shein (1988)

al tratar de determinar la incidencia de los problemas humanos que se generan en las organizaciones, advierte que en la actualidad la mayor organización que existe es la sociedad, y que la necesidad de cooperación que tenían sus miembros obligaron a que se buscara la forma de coordinar dicha cooperación, dado que:

Con la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros se pueden satisfacer sus necesidades individuales, en

donde la idea básica que subyace al concepto de organización es la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua.

Se deben presentar nuevos retos en cuanto a los cambios organizacionales y se debe permitir que los empleados sean partícipes en la implementación de estos planes, programas y proyectos; lo que permitirá que los objetivos de la organización y los del desarrollo personal se combinen. Así mismo plantea que la gerencia debe de relacionarse y velar por el bienestar de sus empleados, ya que los miembros de las organizaciones son el activo más importante dentro de las mismas. De igual forma, es necesario tener en cuenta que “el éxito depende de la forma como se implementen las políticas y los procedimientos en el manejo personal, de tal modo que puedan contribuir al logro de los objetivos y planes corporativos

El contrastar lo que proponen los teóricos organizaciones, que retoman el área de bienestar, con la realidad, permite reflexionar sobre la importancia o no, que se está dando a los planes de bienestar y el significado de sujeto que se les reconoce a los trabajadores en las organizaciones; es importante resaltar que. En parte, la función de los psicólogos organizacionales es plantearle a la organización la oferta de beneficios que permiten alcanzar la satisfacción e incrementar la motivación laboral a sus empleados por medio del bienestar, mediante el otorgamiento y realización de actividades y beneficios que les permitan salir de sus cotidianidades.

El análisis de las respuestas dadas por los entrevistados, permiten apreciar que las organizaciones en donde laboran no están cumpliendo con los programas mínimos en lo que se refiere a salud, recreación, calidad de vida,

bienestar, etc., sino que consideran y tratan a sus colaboradores como objetos de producción, con la consiguiente despersonalización de estos como sujetos.

A partir de reconocer, en la realización de ésta investigación la importancia que tiene el sujeto en las organizaciones, se tuvieron en cuenta los planteamientos teóricos de Schein (1998, p. 13) señala que las distintas formas de autoridad que se generan al interior de las organizaciones podrían “ir desde la autodisciplina hasta la autocracia total, de todas maneras una idea esencial que subyace a la organización es la existencia de algún principio de control que asegure la integración”.

Es así como, basado en los planteamientos expuestos anteriormente, Schein (1998. p. 14) señalará que:

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. En donde se coordina a las actividades y no a la gente.

Noción individuo-sujeto: Expresa una relación autonomía-dependencia del individuo, el sujeto aparece como producto y con el egocentrismo es la propia finalidad, auto constitución. Sujeto como identidad: Responde a ¿Quién soy yo?: Acto de ocupar el sitio egocéntrico (Surgimiento del sujeto); pero también incorpora la diferencia pues: Al ser “mi mismo” el “mi” funciona como alteridad internalizada que nos permite auto referenciarnos y mantener la continuidad de nuestra identidad a través de las transformaciones en el tiempo.

El sujeto humano: Relación que integra los principios de exclusión-inclusión. Nadie puede ubicarse en el lugar del “yo” de otro y al mismo tiempo el sujeto puede integrarse en un “nosotros”.

El sujeto como ser vivo: El sujeto cerebral, capta sus emociones y sentidos (subjetivo) y al mismo tiempo el sujeto es objetivado por el lenguaje. En la conciencia se produce incesantemente un proceso de objetivación y re-subjetivación.

La noción de sujeto incierto: Su producción oscila entre el todo (para sí-mismo) y la nada (en relación al universo) Si el YO (egocentrismo) es epicentro del sujeto; la subjetividad se pone como sujeto al actuar el YO como agente. El sujeto en vigilia, activo, es actor pero su actividad no se produce en el vacío; sino dentro de instituciones (prácticas sedimentadas) donde puede constituirse en agente (político, familiar, educativo).

La razón para destacar el enfoque sistémico está determinada por la necesidad de poder apreciar el medio en el que se desenvuelven los sujetos y las motivaciones que se derivan de dicha relación.

En su texto “El sistema de las sociedades modernas” Parsons (1974, p.11) al observar la relación entre la sociedad y la cultura, e integrándola como “parte de una teoría más general de la evolución de los sistemas vivos” señala que el hombre:

Surgió de ese origen, diferente de otras especies por su capacidad para crear, aprender y utilizar sistemas simbólicos (cultura) en la forma de lenguaje y otros medios. En éste sentido todas las sociedades humanas

son “culturales” [en donde] la posesión de cultura es el criterio primordial de las sociedades humanas.

En consecuencia, el individuo tiende o se le impone, que asuma ciertas metas culturales y normas institucionales, que se terminan convirtiendo en los referentes de su actividad cotidiana, con las cuales finalmente puede terminar identificándose con las mismas y por lo tanto retomándolas como propias.

Edgar Morín habla sobre el sujeto y la organización, afirmando que: “el sistema-organización se hace inseparable de la relación constructora como lo es el sujeto-objeto, ya que es el sistema el que viene compuesto por la relación entre el sujeto y su realidad”, según esto, se puede afirmar que el objeto se hace definible siempre y cuando exista una relación entre sujeto y sistema, lo que de por sí, genera más productividad al sentirse reconocido e importante dentro de ella, lo cual sería consecuencia del nivel de bienestar que le brinde la empresa y la satisfacción que éste genere al sujeto.

Teniendo en cuenta la importancia que tienen los programas de bienestar y desarrollo dentro de las organizaciones, se concluye que gracias a los avances realizados en diferentes aspectos de la psicología organizacional, entre estos, los de bienestar laboral y calidad de vida dirigidos a resaltar la importancia del sujeto en las organizaciones, Según Watzlawick (1981, p.123) en la teoría de sistemas, la interacción entre sujetos posibilita que esta se genere de manera circular, lo que a su vez permite la retroalimentación; constituyéndose, según el autor citado, “el modelo causal adecuado para la teoría de sistemas interaccionales”, siendo relevante, conocer y determinar el papel de la retroalimentación, “como resultado más que el de su origen, y que el mismo resultado”.

Si se tiene en cuenta que los sistemas abiertos, gozan de independencia con respecto a las condiciones iniciales, es viable prever, aunque parezca paradójico, que también, que: “condiciones iniciales distintas pueden llevar al mismo resultado final”; además de que es posible que: “diferentes resultados pueden ser producidos por las mismas causas”, y la razón de los anteriores corolarios están en que se ha definido que los parámetros del sistema predominan por encima de las condiciones iniciales. Es decir, para el caso de las relaciones humanas, por encima de la manera como se de la relación entre las personas, predominará la manera como se ha establecido “la organización de esta interacción”. Visto de otra forma, no se debe “confundir el origen de una causa con la importancia que pueda adquirir”, que se puede ilustrar con la necesidad de definir: “quién le hace qué a quién, sino cómo quién hace qué. Watzlawick (1981, p.124).

La incidencia social de la presente investigación, es consecuencia de destacar la posición que se tiene del “ser” dentro de las organizaciones. Si se tiene en cuenta la similitud en las respuestas dadas por los entrevistados, y que estos provienen de entidades con distinta actividad económica; igualmente, esto, lleva a reflexionar sobre el rol que actualmente ejerce el psicólogo organizacional. Si se acepta que la preocupación primaria del mismo debería ser el bienestar y la promoción del talento humano, al evaluar los resultados obtenido, se puede concluir que los profesionales de psicología han estado más dedicados a realizar actividades operativas más que propositivas, otorgando una mayor importancia a la productividad de la empresa en deterioro del beneficio integral de sus colaboradores; lo que por otra parte, permite apreciar que profesionales de otras áreas estén realizando las mismas funciones de los profesionales de la psicología, apreciación que coincide con el estudio efectuado por ACRIP (Asociación Colombiana de Talento Humano)

La gran participación de profesionales en otras disciplinas, esta ocasionado por los conocimientos en diferentes dependencias, el cual genera un valor agregado... entre los profesionales más requeridos se encuentran evidentemente administradores de empresas, ingenieros industriales, abogados, profesionales en salud. Si la organización tiene jefe por dependencia y psicólogos, a estos últimos, se les exige más profundización o se les deja en cargos asistenciales” (Ávila, M., 2011).

Lo anterior, permite reflexionar sobre la importancia que se está dando a las funciones de los psicólogos en las organizaciones, ya que como se hace evidente, en las empresas no se reconoce su verdadera función, que es precisamente, realizar gestión sobre el desarrollo humano más que sobre los procesos en los que éste participa; como se realiza actualmente, por eso cualquier profesional puede estar al frente de un área como la de Recursos Humanos y por tanto, esto finalmente termina incidiendo en la falta de significado de los aspectos específicos que dotan de identidad a cada empresa como lo son la misión, la visión y valores corporativos, en la vida laboral de sus colaboradores.

Por esta razón, el área de Recursos Humanos debe estar al tanto de las condiciones en las que laboraran sus empleados, para que no se generen indicadores de rotación de personal, ausentismo y nivel de desmotivación, etc., es decir, para que no se disminuya la construcción de sujeto, y así el personal actúe motivado por el disfrute de una calidad de vida digna generada por el bienestar que se les prodiga.

Finalmente, se considera que con la realización de la presente investigación, se puede elaborar una reflexión a partir de preguntarse respecto a ¿Cuál es el quehacer del psicólogo en una organización? Y responder que

es: ayudar a promover y establecer una estrategia de políticas y programas que apunten al bienestar de los sujetos, sin importar el nivel del cargo, ya que estos afianzan la relación del trabajador con la empresa, a la vez que contribuyen a velar por el equilibrio de la persona en el aspecto físico, social y laboral, lo que al final tiene un impacto directo en la organización y los resultados de la misma.

Del mismo modo, se hace necesario generar conciencia sobre los entes administrativos de las organizaciones, a partir de los resultados obtenidos, para que tengan en cuenta la relación existente entre los sujetos y sus niveles de motivación, que contribuyen a que sus resultados sean óptimos y permanentes para la organización, como lo plantea Denison (1991, p. 54) al analizar las organizaciones desde la perspectiva de la “cultura corporativa” plantea que dicho concepto se ha terminado convirtiendo o así ha sido reconocido, como los activos psicológicos propios de una organización, los cuales definen su visión de futuro. Aplicando el concepto general de cultura a las organizaciones a partir de sus postulados teóricos, manifiesta que para él, cultura vendría a ser “el software mental que comparten las personas de una organización”; advirtiendo que existen diferencias entre lo que se podría reconocer como cultura desde la perspectiva sociológica, de las culturas organizacionales, puesto que:

Las culturas organizativas son un fenómeno en si mismas diferentes de las culturas nacionales; Una organización es un sistema social de índole diferente a una nación, aunque sólo sea porque los miembros de la organización han tenido habitualmente cierta influencia en su decisión de unirse a ella; participan en ella sólo durante las horas de trabajo y pueden un día abandonarla.

Sin embargo, y a pesar de que los sujetos que hacen parte o se integran a una organización, por el hecho de tener un software mental definido organizacionalmente, no se convierte en sujetos pasivos de sus contenidos; en esta medida, siempre estarán buscando determinar su papel y funciones al interior de la organización, así como la posición organizacional que la misma le exige o le posibilita; por esto, los sujetos que interactúan organizacionalmente, buscarán tener claridad respecto a definir: 1. ¿Quién tiene poder para decidir qué?, y 2. ¿Qué normas y procedimientos se van a seguir para alcanzar los fines deseados?”. Denison (1991, p. 235) dirá que: “la respuesta a la primera pregunta está influida por las normas culturales sobre distancia jerárquica; la respuesta a la segunda pregunta, a las normas culturales sobre control de la incertidumbre”.

El “software organizacional” del que han sido dotados, o que han asimilado los sujetos que se integran a una organización, permiten prever que en general, las respuestas que dan respecto al poder organizacional y a los mecanismos que los regulan, así como a los posibles problemas que puedan surgir del ejercicio organizacional, serán respondidos de acuerdo con la mentalidad (sistema de símbolos, rituales y valores) con la que hayan sido estructurados o formados los sujetos que interactúan en la organización; dado que las respuestas, en primera instancia serán de carácter subjetivo, estos estarán condicionados por sus “criterios subjetivos de evaluación” que no serán otros que la manera de evaluar e interpretar los asuntos que se le someten a su juicio y las opciones de las que dispondrán para resolverlos. Un aspecto relevante en la valoración de las organizaciones que se forman los sujetos que interactúan en las mismas, y la manera cómo resuelven los problemas que surjan a su interior, es la visión de autoridad y el reconocimiento que dan a las normas que los sustentan; dichas visiones serán las que permitan interpretar la realidad y definir la manera de comportarse al interior de las organizaciones.

## REFERENCIAS

Argadoña, A. (2001). Directivos con Valores, Empresas con Valores. IESE Business School. OP n° 01/1. Universidad de Navarra. España.

Armijo, E. (2008) Tercera teoría sobre el origen del hombre. Libros en Red.

Bertalanffy, Ludwing Von, (1984) Teoría General de los Sistemas, México, Fondo de Cultura Económica, Cuarta edición

\_\_\_\_\_ (1999) Historia y Status de la Teoría general de Sistemas. Centro de Biología Teórica. Universidad del Estado de Nueva York at Buffalo.

Bollini, María Teresa (1994) La teoría general de los sistemas, El origen olvidado de una psicología sistémica. Buenos Aires, Argentina; Lumen.

Bougnoux, Jean Luís, La Moigne y Proulx, Serge, (2005) En torno a Edgar Morín; argumentos para un método, Coloquio de Cerusy; México, Universidad Veracruzana.

Calderón, G, Murillo, S. & Torres, K. (2003). Cultura organización y bienestar laboral. Cuadernos de administración 16 (25).

Calderón, G., Naranjo, J. & Álvarez C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. En: Estudios gerenciales. Vol. 23, No. 103.

Denison, Daniel (1991) Cultura corporativa y productividad organizacional. Traducción Jesús Villamizar Herrera. Bogotá, Legis Editores.

Hofstede, Geert (1999) Culturas y organizaciones, El software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia. Escola Universitaria de Turismo (ESMA)

Gualteros, N. (2008). Subjetividades juveniles, mercado de trabajo y educación: Instantáneas en momentos de crisis. Revista Javeriana.

Gardiner, Lisa (2005) Evidencia de evolución.

Gómez Ceja, Guillermo (1994) "Planeación y Organización de Empresas", Octava Edición, Edit. McGraw-Hill, México.

González, R. F. (1990) El problema del sujeto en la teoría de la personalidad. Revista III Encuentro de la Psicología marxista y psicoanálisis. Revista Borromeo N° 3 año 2012,

Huertas, O. L. (2009). Bienestar y trabajo: una reflexión desde las tres perspectivas filosóficas. Tesis de pregrado, Facultad de Psicología, Pontificia Universidad Javeriana: Bogotá.

Koontz, Harold, Weihrich, Heinz (1998) Administración. Una Perspectiva Global, 11ª edición, Editorial McGraw-Hill, México.

Loaiza, Rincón, N. (2011) Valores en el sujeto y su relación con los valores de la organización. Tesis de grado

Marx, Karl, (1974) Manuscritos economía y filosofía; Alianza Editorial. Madrid.

Merton, Robert. (1980) Teoría y Estructuras Sociales. Fondo de Cultura Económica. México.

Molina, J. t. (2000) Teoría General de la evolución condicionada de la vida.

Montilla Morelia (2007). La Concepción del Hombre desde la Perspectiva de la Teoría de las Organizaciones.

Morín, E. (2005). Epistemología de la complejidad. México, D. F.: Editorial Gedisa.

Parsons, Talcote (1974) La sociedad, perspectivas evolutivas y comparativas. Trillas. México.

Patton, M.Q. (1987). Cómo utilizar métodos cualitativos de evaluación. Newbury Park, CA:. Sage Publications Inc.

Reyes, Ponce, Agustín (1994) "Administración Moderna", Edit. Limusa, México.

Schnitman, Fried, Chnitman, D. & et al. (1998), "Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad: la noción de sujeto". Paidós, Buenos Aires. Argentina.

Shein, Edgar (1988) Psicología Organizacional. Prentice-Hall Internacional. Tercera edición.

Soto Gonzáles, M. (1990) Edgar Morín; Complejidad y sujeto, tesis doctoral.

Stoner, James; Freeman, A.F, Edward, R. & Gilbert, Daniel. (1996) Administración, 6ª edición, Editorial Prentice Hall, México.

Tarrio, Silvia. (1993) Sujeto, subjetividad; Psicoanálisis y psicología social sociológica. La violencia de su interpretación

Vigoya, A. (2002). Bienestar Social Laboral: una nueva propuesta. DAFP: Departamento Administrativo de Función Pública

Weber, Max. (1977) Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica. Bogotá.

#### Sitios Web

<http://www.molwick.com/es/evolucion/125-filosofia-vida.html>

<http://www.librosenred.com/libros/tercerateoriasobreelorigendelhombre.html>

[http://www.windows2universe.org/cool\\_stuff/tour\\_evolution\\_5.html&langs](http://www.windows2universe.org/cool_stuff/tour_evolution_5.html&langs)

<http://www.biblioteca.org.ar/libros/133208.pdf>

<Laboral/habilidades/articulo/formacion-desarrollo-perspectiva-rr-hh/20922/>

## **ANEXOS**

### **PARTICIPANTES**

Los participantes en las entrevistas, fueron seis (6) personas pertenecientes a empresas de la ciudad de Bogotá, que realizaban diferentes actividades económicas en distintos sectores productivos (empresa privada pública e industrial). Su participación fue voluntaria y anónima. La muestra estuvo compuesta por personas del sexo femenino de edades entre 26 y 40 años, que presentan las siguientes características:

**Sujeto I:** Pertenece a una organización, cuya actividad productiva estaba relacionada con la ingeniería civil, llevaba laborando en la misma empresa dos años. Género femenino, tiene 31 años de edad, natural de Bogotá; a continuación se transcribe la entrevista que se le realizó, de acuerdo al bienestar y concepto de sujeto en la organización.

### **SUJETO I**

#### **Entrevistada:**

1. Buenas tardes... soy la asistente de Gerencia, de la compañía de Galante S.A.
2. Bueno mi jefe directo es el gerente general de la compañía.
3. Yo desempeño labores como: el manejo de las correspondencias,
- 4 manejo de la mensajería interna, también tengo a cargo a cargo los mensajeros de la compañía.
5. También, tengo a cargo a las personas del aseo general.
6. Estoy encargada de la agenda de mi jefe, y de las llamadas telefónicas.
7. Soy un poco, digamos, un poco de recepcionista, no hay recepcionista,
8. Entonces, yo contesto el teléfono, y direcciono las llamadas.
9. hago, así varias cosas, de tipo logísticas.

#### **Entrevistador:**

Por ser la asistente del dueño de la empresa, qué beneficios tiene usted, al interior de la empresa.

#### **Entrevistada:**

10. No sé, si tenga beneficios o no, digamos que al principio, yo llevo (2) dos
11. años en la compañía. [inicialmente] Fui muy bien recibida, digamos todo está perfecto;
12. de todas maneras, los benéficos que yo haya tenido no lo veo equitativos, [es] como si

13. los tuviera todo el mundo.

14. Es más, yo veo que a mí me exigen más, y digamos soy la menos reconocida de todas

15. e ¡irónicamente!, no por ser la asistente del gerente tengo [más] privilegios no, no,

16. Nada, tengo más responsabilidades, pero no tengo privilegios, no considero que tenga

17. Benéficos.

**Entrevistador**

Usted dice que apoya las áreas de cierta forma, dentro de la empresa; en algún momento ha apoyado el área de RRHH, o no ha tenido la oportunidad de interactuar con ellos, conocer respecto de todos los procesos que ellos realizan.

**Entrevistada:**

18. Si, Yo estuve apoyando la parte de nómina.

19. Bueno [fueron] cosas sencillas como repartir los recibos de la nómina.

20. y alistar la plata, el dinero en efectivo de los trabajadores, eso fue a principio

21. cuando yo recién ingresé a la compañía.

22. [también] tenía la responsabilidad de repartirle los desprendibles a todos los empleados de

23. la compañía y [hacer] que el dinero llegara al destino el día que era,

24. digamos que esa era la parte en que yo podía apoyar logísticamente, pero nada más.

**Entrevistador:**

Ya que usted fue, en parte, un apoyo de RRHH, en ese aspecto, qué le quisiera poder mejorar al departamento de RRHH, y qué otros aportes le haría al departamento de RRHH.

**Entrevistada:**

25. En realidad, ellos tiene muchas falencias con respecto: al
26. “no sé cómo llamarlo”, el trato con las personas, ellos no muestran interés, si de
27. pronto tú estás pasando por una situación difícil, si tienes
28. algún problema que esté afectando tu trabajo, [les interesa] solamente si estás haciendo algo mal
29. Tienden a juzgarte y a decir que está mal, Pero no se preocupa por; [decirte] ¡oye ven por qué
30. estás mal, qué tienes!, [noto que ] estás desconcentrada, ¿Qué te pasa?
31. Pues lo mismo, [sucede] si estas en un proceso “de no sé”. Qué sé yo...
32. enfermedad o cosas personales. No...se preocupan por llamarlo a uno, si salió [bien] o no
33. de la operación. O sea, son varias cosas.
34. yo personalmente, me he dado cuenta, [de esto] porque a mí me llaman y todo el
35. mundo me conoce, y los ingenieros se apoyan mucho conmigo y sé que no soy la
36. única que dice que para poder hablar con RRHH, siempre me tienen que
37. llamar a mí la mayoría de veces,, porque ellos no contestan el celular.
38. Segundo, todo el mundo me llama a mí, si de pronto, algún trabajador, como está
39. si sufrió algún accidente, cómo va el proceso, si ya salió o si no, entonces le
40. preguntan a ellas, y RRHH no sabe ni está enterado, si salió o no, [si] el trabajador, tuvo
41. alguna lesión o absolutamente, nada; Entonces no veo , no veo, el enfoque, ellos se
42. preocupan más por, [aspectos como la] contratación y por hacer las entrevistas, y contratar rápido la gente.

43. enviarlo a donde tienen que mandarlo y se acabó. Y que estén afiliados y cumplir con los

44. requisitos.

45. pero la parte de gestión humana como se llama ese departamento, no existe [como tal] en la

46. empresa.

**Entrevistador:**

Si usted le hiciera una sugerencia a su jefe, que es el dueño de la empresa, ¿Considera que él la aceptaría?

**Entrevistada:**

47. No

**Entrevistador:**

¿Por qué, no?

**Entrevistada:**

48. Porque es machista. Porque él tiene un defecto, a mí se me hace, No es la  
49. primera vez, él digamos, [lo que a él le importa es si tiene] una cara bonita o un cuerpo bonito, el resto no importa,

50. Por eso digo, que es machista, tal vez [él] pone como prioridad, las cosas

51. materiales, más que esas cosas que de pronto [son importantes] de verdad, [como el desempeño de una persona.

52. Él sabe que mucha gente se queja; bueno, [cuando] a mucha gente se le queda sin pagar el

53. sueldo, eso [puede ser] de pronto lo que medio le moleste; pero con ella, es diferentes; con el

54. anterior directos de gestión humana, las cosas no eran perfectas, tenía sus

55. falencias, pero era una persona que se dejaba hablar y uno podía manifestar

[las cosas]

56. desahogarse.

57. O sea, [tener como la posibilidad] que tiene, él cómo psicólogo, de contarle las cosas.

58. la persona que está en este momento, no hay esa posibilidad, no existe esa

59. posibilidad, ni mínima de posibilidad de entablar una conversación y poder contarle uno.

**Entrevistador:**

¿Por qué ella es así?

¿Y como clasificaría usted el comportamiento de ella? Ustedes los empleados.

**Entrevistada:**

60. Yo tengo una perspectiva, hacia ella es que tal vez, ella ya viene

61. acostumbrada así, a ella no le importan sino ellos, y los que están de pronto encima de ella,

62. pero las personas las personas que están igual que ella o debajo de ella, no le importan.

63. Entonces pienso que es una persona materialista, también, que no se

64. preocupa por los intereses de las personas, solo se preocupa es individualista, egoísta,

65. Solo busca los beneficios para ella y de pronto no sé del jefe, pero como digo, a ella

66. nadie le importa, nadie más.

67. Tal vez lo hace por conveniencia, pero no lo es equitativa.

**Entrevistador:**

Si usted se dirige a ella, de una forma directa, no sé cómo decirle, doctora o jefe, ¿Hay la posibilidad de implementar esto? mi sugerencia es esta, ¿cómo cree que ella lo tendría en cuenta o aceptaría?

**Entrevistada:**

68. Yo alguna vez traté de hacerlo con un proceso que quería hacer, con la parte del aseo en la

69. empresa y de montar un cronograma de actividades para las niñas que hacen el aseo,

70. para que las cosas fueran equitativas y justas, y a ella no le pareció, yo hice el

71. cronograma, se lo pase en fin, pero a ella no le importó.

72. ¿Cuál fue la repuesta de ella?

73. No, bueno gracias y no lo implementó, pero entonces ¿A qué llevó eso? a que una

74. persona de ellas renunciara.

75. Ahora se contrató otra persona y va a volver a renunciar, porque está cansada, porque

76. una de ellas, pareciera que tuviera privilegios, porque en esta empresa no hay equidad.

**Entrevistador:**

Bueno, si usted, estando en el cargo que está, muy cercano al gerente, en donde es uno de los apoyos de la dirección, le plantea: Considero que hace falta esto, o quisiera que se implementara o que existiera esto en la empresa, de las cosas que nos está contando hacen falta a nivel organizacional, y en donde sus compañeros prefieren que sirva de mediadora, ¿Qué quisiera que existiera, en esta empresa en el área de RRHH y bienestar laboral que pudiera contribuir a mejorar su calidad de vida como colaboradora, como persona para su crecimiento personal y para su familia?

**Entrevistada:**

77. Primero que todo, me gustaría eso, que hubiera equidad para todos, o sea que no,

- 78.** siguiera existiendo lo que se está dando actualmente ahora, que si uno le cae bien o no, le suben el sueldo o no.
- 79.** También que hubiera una persona que estuviera ahí para escucharlo a uno, para
- 80.** ayudarlo, colaborarle a uno, para apoyarlo en todos los procesos.
- 81.** Por qué esa, al fin y al cabo, son las funciones y los procesos que le corresponden a gestión humana, ya que si
- 82.** uno no encuentra apoyo en gestión humana.
- 83.** Por ejemplo, en mi caso, que mi jefe directo es el gerente de la compañía, tengo un
- 84.** problema con mi jefe ¿Qué puede pasar? ...”Me echan”, porque no tengo el apoyo de gestión humana
- 85.** Ella simplemente va a decir ¡ah, bueno lo que diga él!, y ya.
- 86.** Ese es en el caso de los que estamos directamente con él, y así funciona todo, más no debería ser así
- 87.** ya que ella debería ser una intermediaria entre él y yo, para poder solucionar
- 88.** todos los inconvenientes.

**Entrevistador:**

Aprender a mirar las necesidades de los demás.

**Entrevistada:**

- 89.** Si claro, y Mucho menos, que me parece gravísimo es que ella no es una persona objetiva
- 90.** Ella toma las cosas de manera personal, y si uno no está de acuerdo con ella o
- 91.** con las personas de ella, o uno llega a implementar algo o que de pronto sea y haya sido
- 92.** de las dependencias de ella, siempre va a haber un problema, porque ya

me pasó

**93.** por decir algo, en contra de gestión humana o [proponer] algún tipo de mejora en la compañía

**94.** es imposible, eso prácticamente es pasar, la carta de renuncia.

**Entrevistador:**

Eso significa que en esta empresa sería difícil que existiera ¿una área de bienestar?

**Entrevistada:**

**95.** Ella [la directora] ni tiene carácter y yo pienso que siendo ella, una psicóloga, de una compañía que maneja una

**96.** compañía tan grande.

**97.** Yo sé que maneja personas, o bueno, que se maneja todo tipo de personas, de todos los estratos.

**98.** Pero igual, eso no importa, pero si no se es objetiva y no se tiene carácter, si no se es capaz de

**99.** decir al gerente de la compañía, “mire podemos mejorar e implementar, podemos hacer esto por la gente,

**100.** Me parece que podemos mejorar aquí y allá. No hablar en contra

**101.** Es decir, si ella procede siempre así, nunca va a cambiar.

**Entrevistador:**

¿El problema de quién es? ¿De ella o del gerente?

**Entrevistada:**

**102.** Yo pienso que de ella.

**Entrevistador:**

¿Se podría considerar que actúan o son un equipo?

**Entrevistada:**

**103.** Mi jefe a pesar de que de pronto, se deja llevar por una cara bonita, es una persona con la cual

**104.** se puede hablar, además es una persona que siempre le ha gustado ayudar a la gente,

**105.** pero resulta que, después, de que ella ingresó, las cosas han cambiado, entonces pareciera ser

**106.** que él tuviera una mala impresión de las personas.

**107.** Lamentablemente, mi jefe también tiene falta de carácter, porque se deja llevar por los comentarios

**108.** que van y vienen de cualquier persona, y que dañan a las personas y por esto

**109.** terminan despidiendo a las personas sin justa causa.

**110.** Entonces, esto no me parece, por parte de él. Él si tiene sus fallas, sus falencias, pero sé que

**111.** es una persona que se deja hablar, porque yo lo he visto, ¡igual él me ha ayudado en algún momento!

**112.** pero, digamos es receloso en algunas cosas, en ciertas cosas, y digamos que

**113.** mi relación con él, ha sido deteriorada por parte de gestión humana, porque puedo

**114.** decirlo, y todo el mundo lo ha dicho, ellos [gestión humana] me quieren sacar de la compañía, pero

**115.** afortunadamente yo he hecho un buen trabajo, y mi jefe, con respecto a mi trabajo

**116.** no tiene ninguna queja, entonces, no tienen ninguna queja y no tiene cómo

**117.** echarme, pero ellas, si están, ahí al tanto.

**118.** Entonces, pienso que puede haber un cambio en el área de gestión

humana.

**Entrevistador:**

¿Cuántos empleados tienen actualmente en la organización?

**Entrevistada:**

**119.** En Galante, hay conmigo entre 400y 500 empleados.

**Entrevistador:**

¿Cuántas personas se desempeñan en RRHH?

**Entrevistada:**

**120.** Dos.

**Entrevistador:**

¿Usted cree que con 500 empleados que actualmente laboran en la organización, dos personas podrían tener la capacidad para implementar un programa de bienestar, y cumplir satisfactoriamente con sus funciones?

**Entrevistada:**

**121.** No, están la directora que es la psicóloga y es la que hace las entrevistas, y la otra

**122.** persona, que es la analista de nómina y la parte de contabilidad, y ella creo que no tiene tiempo

**123.** para nada más.

**Entrevistador:**

¿Alguna vez se ha planteado sobre la necesidad de implementar el bienestar para la empresa?

**Entrevistada:**

124. No

**Entrevistador:**

Usted nos comentó inicialmente, que tenía personal a cargo.

**Entrevistada:**

125. Si

**Entrevistador:**

¿Cómo es usted con esas personas? ¿Cómo los ve y trata a ellos como personas?

**Entrevistada:**

126. Qué le digo yo...

127. Yo considero que soy una buena persona; de pronto, yo les doy mucha libertad a ellos, no me gusta estar presionando a la gente

128. y así mismo como que a uno le corresponden; ellos saben que

129. uno les ha dado plena libertad para hacer las cosas, y en esa medida, son incapaces de hacer las

130. cosas mal y de mala fe.

131. Primero eso, y darles toda mi confianza, cosa que no me vean a mi como la

132. persona que los dirige a ellos, si no la persona, con la que pueden contar.

133. A veces ellos me cuentan sus problemas y sus cosas, porque en el trabajo estamos la

134. mayor parte del tiempo, y es prácticamente la segunda casa, y todos tenemos

135. problemas y ellos me cuentan sus problemas y bueno nos damos ánimo los unos con

**136.** los otros.

**137.** Eso es importante para ellos, poder laboral, darles su voto de confianza, yo

**138.** confío en ustedes, yo sé que ustedes son buenos trabajadores, cuando han cometido errores

**139.** les llamo la atención, porque esto hace parte de mis responsabilidades

**140.** con respecto a ellos, y mi trabajo depende del de ellos también.

**141.** Entonces, tengo que vigilar el que ellos hagan la cosas bien y todo dentro del respeto.

**142.** Pienso que lo hago bien.

**ENTREVISTADOR:**

Bueno, Muchas gracias por su valiosa colaboración y por su tiempo.

**Sujeto 2:** Pertenece a una empresa de actividad económica industrial fabricante y comercializadora de ropa; labora en la misma desde hace 19 años. Género femenino, edad 40 años, natural de Bogotá; se transcribe la entrevista que se le realizó, según los objetivos planteados en la investigación.

**Entrevistador:**

Buenos días

**Entrevistada:**

1. Buenos días

**Entrevistador:**

En desarrollo de la investigación que nos hemos planteado, quisiera conocer algunos aspectos de la empresa, y de la misma, el área de RRHH, y saber respecto a los beneficios con los que usted cuenta en la empresa.

**Entrevistada:**

2. Bueno, yo trabajo en almacenes ONLY.
3. Llevo 18 años laborando en la compañía
4. Mi cargo es como jefe de sección, esto quiere decir que administro por
5. sección, según la que me asignen.
6. Esta empresa tiene más o menos unos cuarenta años,
7. más o menos; hubo en algún momento en el que se tuvieron muchos almacenes abiertos, que
8. serían más o menos unos 13 o 14, creo yo.
9. en la actualidad, hay unos 11 más o menos.
10. Esta es una empresa muy grande; empezó, de cero de la nada, empezó
11. vendiendo, en un
12. quiosquito, vendiendo agujitas, la dueña empezó, a hacer vestiditos.
13. Y hoy, ya es una de las cadenas de almacenes más grandes de Bogotá.

**Entrevistador:**

En los almacenes, qué tipo de mercancía venden.

**Entrevistada:**

14. Estos son almacenes de ropa, ropa para los niños, ropa para
15. adultos, ropa para el hogar.
16. ropa para bebecitos, de cero hasta ancianos de 80 y 90 años; y todo lo
17. que hace referencia a artículos para el hogar, para la cocina, las alcobas, los baños, la sala.

**Entrevistador:**

En el almacén, ¿cuántos empleados hay, y quién los dirige?

**Entrevistada:**

18. En el almacén donde yo laboro actualmente, hay trabajando, más o menos

19. unas, 90 o 100 personas.
20. Contando señoras de mantenimiento, vigilantes, los vendedores
21. que se distribuyen entre los jefes de sección y los auxiliares.
22. también están las cajeras y las empacadoras.
23. también hay una persona que es la revisora, que controla los horarios.
24. todo el tiempo.
25. y los jefes superiores, que son las supervisoras y el administrador.
26. El administrador, que es el jefe inmediato. Y los demás cargos,
27. el resto de nuestros cargos.

**Entrevistador:**

Supervisoras me dice cuántas.

**Entrevistada:**

28. En el momento hay dos (2) supervisoras, por lo que el almacén es grade, ahí hay dos 2 supervisoras.

**Entrevistador:**

Al interior de este almacén, ¿funcionan también las dependencias que realizan las funciones de manejo y dirección de personal?

**Entrevistada:**

30. Está la oficina principal, puesto que ahí labora la jefe de
31. personal, está la oficina de personal,
32. con sus secretarias, la recepción.
33. en el otro sector está la bodega. También está el área de sistemas,
34. y la oficina del gerente, el dueño de la empresa.

**Entrevistador:**

Cuénteme, cómo es la relación de todos ustedes, con su jefe directo, que posiblemente, podría ser el administrador o el gerente.

**Entrevistada:**

35. Mi jefe como tal, es el administrador. Él es mi jefe inmediato. Es a él al

36. único al que uno se dirige para x o y favor, o alguna necesidad que uno tenga.

37. Cuando las cosas ya no le corresponden, y de pronto que se le sale de las manos, ya uno se

38. presenta en las oficinas con la jefe de personal.

**Entrevistada:**

¿Quién es el jefe de personal? ¿Qué cargo tiene? ¿Sólo es jefe de personal o tiene otro cargo? Por otra parte, su jefe más inmediato, respecto a sus necesidades o favores, ¿Él las escucha, las orienta, las ayuda. Las apoya?

**Entrevistada:**

39. Hace unos tres o cuatro años, se formó,

40. Comité de...

41. No sé si sea el Comité de convivencia, o el de salud ocupacional

42. no es otra persona, la que yo creo que es encargada de esa área,

43. ellos dicen que es la doctora Patricia,

44. No sé si sea una psicóloga, no sé, pero es como si fuera una empleada

45. más para la empresa

**Entrevistador:**

¿Qué funciones o actividades desempeña ella?

**Entrevistada:**

46. Ella, vuelvo y digo, es como la que se ocupa en esto de la recreación, que

47. se da cada tres meses creo, que es cuando tenemos recreación, no sé, pues todos

48. los empleados nos reunimos en las bodegas de la oficina y allá pues hacemos
49. actividades recreativas,
50. También en salud ocupacional,
51. y en Riesgos profesionales, que es cuando se presenta un accidente
52. Mafre, es la que nos atiende, ¡no nos ayuda!, porque si
53. por ejemplo, yo tuve un accidente y mi seguro me cubre, pero si es de Mafre
54. que el accidente ocurrió en la empresa, y se demoran para la
55. incapacidad, o que más bien no me quieren atender como corresponde
56. si el accidente fue en la empresa,
57. entonces, yo he dirijo a ella y le comento.

**Entrevistador:**

La atención que está área les presta se podría considera como una labor específica de bienestar laboral, o ¿Sólo cumple funciones laborales respecto al cubrimiento de Riesgos profesionales? ¿Existe, un área de destinada a cumplir las actividades de Bienestar Laboral, que cuente con una psicóloga de apoyo, de orientación, de acompañamiento, o sólo cubre aspectos recreacionales?

**Entrevistada:**

58. No [existe] como tal; yo pienso que psicólogas como tal no; yo
59. pienso que si hace falta.

**Entrevistador:**

Es decir, ¿No existe una psicóloga que cumpla con esas funciones ahora?

**Entrevistada:**

60. Una persona que me ayude, ahora, con mis cosas personales, es decir que yo llegue mal y me atienda.

**Entrevistador:**

Exacto, y que implemente programas de bienestar, con la familia, que realice actividades propias para fechas específicas.

**Entrevistada:**

61. No, incluso hasta éste año y ... a la fecha de hoy . Ayer se cerraron las

62. inscripciones, para los niños y nietos menores de 12 Años , empezó una

63. actividad de dibujo. Hoy empezó esa actividad, pero, entonces, el

64. niño tiene que hacer el dibujo en la casa y llevarlo. Por ejemplo. si mi nieta

65. hace el dibujo, yo lo llevo allá, para que participe; pero que haya un espacio para

66. ir a recrearnos con la familia como tal, ¡No lo hay!

67. Vuelvo y le digo, hay un Comité donde, donde dicen que si yo tengo un

68. problema, de convivencia con mis compañeros, hay una persona , que no es

69. especializada, sino que la escogen dentro de los mismos compañeros.

70. Para ir yo a contarle, fulanita tengo este problema con mi compañera, y mi

71. jefe no me lo resuelve, ¿Yo qué hago? Entonces, ella es como la

72. intermediaria del problema, con el jefe, para ver cómo se soluciona.

**Entrevistador:**

¿Qué manejo y solución le dan a los problemas que se presentan?

**Entrevistada:**

73. Pues, básicamente, escuchar y...luego tratar de llegar a una conclusión, donde

74. miran a ver quién es el afectado, y si eso se sale de control, yo supongo

75. que ahí, pasa a las oficinas principales.

**Entrevistador:**

¿Cómo actúa la dirección cuando se tiene un problema personal o familiar, y se requiere un apoyo más profesional, de tal manera que el mismo no afecte su desempeño laboral?

**Entrevistada:**

**76.** Pues mire, personalmente, a mí hace poco esto me sucedió;

**77.** a mí me llamaron a la oficina para que hiciera descargos; ¡así se llama eso! ¿Por qué razón?

**78.** Porque llevaba dos meses consecutivos, llegando tarde por razones

**79.** personales, cosas laborales como yo dije en el formato que me tocó llenar.

**80.** me tocó decir, que no, que yo era yo consciente de que no tenía que mezclar las cosas

**81.** personales, con las laborales.

**82.** Fueron dos meses muy pesados para mí; fueron dos meses donde yo

**83.** tenía que salir muy temprano de la casa y hacer mis vueltas, y entonces, llegaba 5, o 6, 7,

**84.** hasta 10 minutos tarde y esto me llevo a una sanción.

**85.** En el papel que yo tuve que llenar, ahí decía, no especificué, pero

**86.** si, quedó una hoja en la oficina principal y la otra me la devolvió mi jefe,

**87.** él tuvo que haberla leído y me la devolvió a mí.

**88.** Pero como yo digo, si, desde la cabeza mayor lee, [y se entera] esta mujer tiene

**89.** problemas familiares y emocionales, ¡creo que eso fue lo que escribí yo! era para que

**90.** hubiese habido una persona y hubiera dicho, mire a ella le pasa esto, dónde

**91.** está la profesional para ayudarle, ¡no!

**92.**Cuál fue la respuesta: un día de sanción, pero nadie me preguntó, nadie me

**93.** escuchó, porque a quien le voy a contar. Entonces, ese punto creo que

hace

**94** falta, que como que se metan un poquito en la vida privada de uno y le digan, mire,

**95.** ¿Qué tiene, por qué está así? Porque yo mi trabajo por más que esté mal

**96.** en mi casa, por decirlo así, En mi trabajo procuro ser la mejor.

**Entrevistador:**

El que usted no haya sido atendida como creía que debían haberlo hecho; ¿Permite generalizar que sus demás compañeros también compartan la misma percepción, y que hayan llegado al criterio de considerar que hace falta implementar el programa de bienestar en la empresa?

**ENTREVISTADA:**

**97.** Pues de pronto si, si hace falta como una persona digamos como que lo vea

**98.** a uno bajito ánimo, que de pronto la vio con los ojos rojos porque lloró, y

**99.** lo llame a un lado y le diga, venga, señorita o como la quieran llamar,

**100.** venga y me cuenta ¿Qué tiene, qué le pasa? como para que uno pueda

**101.** descargar lo que está sintiendo, lo que le está pasando.

**Entrevistador:**

En algún momento, usted a algún otro empleado, han tenido la iniciativa o han solicitado a las directivas, que les presten éste tipo de servicios en la empresa?

**Entrevistada:**

**102.** Es que ahí, nosotros, sinceramente como que vivimos de temores, a nosotros

**103.** nos da miedo hablar, porque si uno abre la boca. ¡y, pum!, ya la falla es de

**104.** uno. Personalmente, con mi jefe, en algún momento, nosotros tuvimos

**105.** una buena amistad, de pronto podíamos

**106.** reír, hacer chanzas; pero, ¿Qué pasa? uno tiene que

**107.** condicionarse al genio de él; hoy en día ya nosotros no podemos, pasar

**108.** de darnos sólo el saludo; pues por lo mismo, por esa forma de ser de él.

**Entrevistador:**

Y ante la forma de ser de él, de su jefe directo que acciones han tomados los directivos de al empresa o por el hecho de ser que es una Persona que lleva muchos años en la organización normal, lo dejan.

**ENTREVISTADA:**

**109.** Lo que pasa es que ahí, las cosas se manejan con sentido de grupo, si yo voy y doy quejas de mi jefe,

**110.** resulta que no, mi jefe es súper amigo del jefe de personal,

**111.** entonces, ellos dos hablarán y se reirán de las cosas, y la culpable de todo seré yo, y así será todo.

**112.** Entonces, mejor no.

**Entrevistador:**

Para finalizar, esta entrevista que tan amablemente ha accedido a darme, ¿En el sentido de lo que hemos venido hablando, ¿Qué aporte le haría usted a su empresa o qué cambios quisiera que se dieran en el almacén?

**Entrevistada:**

**113.** Sin dejar de lado lo que están haciendo ahora, que es básicamente lo

**114.** de salud ocupacional y las actividades recreativas, las demás cosas que han hecho,

**115.** cuando uno dice que ¡ahí a través de esa recreación, sería mejor que en cambio,

**116.** ese día lo deberían dar para poder disfrutarlo con la familia, o hacer esas

actividades

117. en la empresa integrando a la familia; aunque hay que reconocerlo, que a la final uno llega a la

118. actividad y se distrae, cambia de rutina y uno sale contento.

119. A mi si, de verdad, me gustaría que hubiera una persona especializada, una

120. persona con la cual uno pueda contar, no solo en los problemas

121. laborales, sino también en las cosas familiares; ese aspecto si me gustaría que existiera.

122. porque uno de todas formas se mantiene estresado, se mantiene cansado , uno

123. le da rendimiento a su trabajo pero....

124. De todas formas, el ambiente es muy pesado.

**Entrevistador:**

Bueno señora, muchas gracias por su valiosa colaboración y la ayuda que me ha prestado.

**Sujeto III:** El entrevistado labora en una Cooperativa Solidaria de Recaudos, desempeñando sus funciones en las diferentes estaciones troncales de Transmilenio, en servicio al cliente, lleva trabajando en esta entidad 2 años y medio; género femenino y 40 años de edad; natural de Bogotá, esta fue la entrevista que se le realizó en el contexto de la investigación bienestar y concepto de sujeto en la organización.

**Entrevistador:**

Buenas tardes

**Entrevistada:**

1. Buenas tardes.

**Entrevistador:**

Quisiera que usted me contara respecto al lugar donde trabaja, el cargo que desempeña, el tiempo que lleva laborando, las funciones que le corresponde realizar; así como su relación con sus jefes directos, y así mismo, cómo es la comunicación entre ustedes, cómo se manejan las áreas o los departamentos que existen en la empresa. Del mismo modo, que me hablara sobre RRHH, el servicio con el que cuenta y en lo posible, su aporte a dichas actividades.

**Entrevistada:**

2. Bueno, la empresa donde yo laboro se llama, Solidaria de Recaudos, el cargo

3. que desempeño es auxiliar de taquilla o de estación, mi función como

4. tal, es dar la información correspondiente a los usuarios de las rutas que ellos deben

5. tomar; informarles sobre el valor del pasaje, hacer los relevos de la taquilla, el día

6. que de pronto falte un taquillero, y no haya quien lo remplace, yo puedo hacer

7. ese reemplazo.

8. Mi tarea básica, es recaudar los fondos para Transmilenio.

**Entrevistador:**

¿Cuál es el nombre de la empresa y cuántos años lleva laborando en la misma?

**Entrevistada:**

9. La empresa se llama Solidaria de Recaudos es una cooperativa, y yo llevo

10. dos años y medio trabajando allí.

**Entrevistador:**

En esos dos años y medio, ¿Cómo ha sido la relación con sus compañeros, y con sus jefes inmediatos?

**Entrevistada:**

11. En la empresa se le llama el jefe de zona o coordinador; cada año, en Enero realizan

12. el cambio de zona, puesto que cada uno tiene que rotar por distintas zonas.

13. Nosotros, como funcionarias, estamos en una estación, pero si se llega a presentar algo

14. como, por ejemplo, un conflicto, nos trasladan de estación para evitar otro problema con el

15. usuario [con el que se dio el problema] o con la otra persona.

16. La relación con los compañeros, pues como en toda empresa, se presentan distintas situaciones, por ejemplo, que se den chismes, lo que

17. llamamos el chisme, entonces, pues para solucionar cualquier problema que surja, lo hablamos

18. directamente con el compañero implicado, en caso de que no se pueda llegar

19. a una solución, hablamos con el coordinador, y si la cuestión ya es muy grave

20. vamos o lo llevan a uno a la cooperativa para darle solución.

**Entrevistador:**

¿Cuándo usted dice que se presentan esos conflictos, y que no se posibilita una solución, y tienen que ir a la cooperativa, quién es la persona que se encargada de hacer la respectiva mediación?

**Entrevistada:**

21. Se hace reunión con los asistentes operativos, que es el jefe inmediato

22. con el coordinador de zona, y finalmente, con el gerente. Se procede a hacer una reunión;
23. esta reunión tiene un nombre que ahora no recuerdo.
24. Nos dan como una capacitación, o nos dan la información que corresponda, lo que
25. estamos desempeñando allá y dan la solución.
26. Ha habido casos, en donde de pronto no tiene, solución inmediata y lo que se
27. decide primero es hacer un cambio de zona; “todo se maneja por zonas”, si siguen
28. los conflictos, proceden a retirar, sacar a la gente.

**Entrevistador:**

¿Qué función papel o función cumple su jefe inmediato en esos conflictos? ato.

**Entrevistada:**

29. En esos casos, aconsejarnos, haciéndonos ver por qué estamos en esta situación.
30. hacernos ver la necesidad que tenemos nosotros como empleados, que
31. básicamente uno esta allá [trabajando] no por gusto o por pasar el rato, sino porque
32. cada uno tenemos una necesidad laboral de estar empleados en alguna parte.

**Entrevistador:**

Cuando usted menciona, la necesidad laboral, el concepto de ellos, de necesidad laboral, es el de haga usted esta función; desempeñe usted esta función, o se refiere a cuando ustedes tienen algún tipo de problemática laboral, o familiar, en donde necesitan dar a conocer sus problemas, tener un acompañamiento, una orientación psicológica. ¿Hay un profesional que esté

involucrado en esa parte?

¿Qué conocimiento tiene usted sobre el área de RRHH. o de Gestión Humana? como se les denomina en las empresas.

**Entrevistada:**

33. Pues, psicólogo como tal no tenemos, para esos manejos,

34. digamos, que cuando yo tengo un problema en la casa, por el cual necesito de pronto

35. llegar tarde, o ausentarme, y no poderme presentar en el momento que

36. sea, llamo telefónicamente al jefe y le digo: “Jefe tengo un problema, me

37. demoro un poquito, y en dado caso de que no, puedo pasar una carta

38. por Calamidad doméstica, y ellos la analizan allá. Una persona encargada directamente uno

39. no tiene. Uno la lleva a la cooperativa y ellos le hacen el estudio, y miran

40. si la aceptan o la rechazan.

41. Pero, que uno tenga un psicólogo o una persona con la uno pueda ir a

42. solucionar un determinado problema, no lo tenemos.

**Entrevistador:**

¿Cuándo un problema les está afectando a ustedes en su trabajo, cómo hacen para solucionarlo?

**Entrevistada:**

43. Pues pasamos el informe de la calamidad doméstica, y si ellos ven que no es algo

44. que se puede tomar como calamidad, entonces ellos, nos descuentan el día.

45. y nosotros, lo asumimos así.

**Entrevistador:**

¿Se puede concluir que a ustedes los tienen más en cuenta por el cumplimiento de sus funciones, sin que en lo personal, puedan contar con algún apoyo psicológico?

**Entrevistada:**

46. Nosotros no tenemos ese tipo de apoyo.

**Entrevistador:**

Le quiero pedir que hablemos sobre el área de Bienestar Laboral. ¿Tiene conocimiento sobre qué es el área de Bienestar Laboral en una empresa?

**Entrevistada:**

47. No señora.

**Entrevistador:**

¿En las oficinas de la cooperativa no existe un área de Bienestar Laboral?

**Entrevistada:**

48. No, creo que no.

**Entrevistador:**

¿Quién se encarga de realizar las actividades de tipo familiar, de dirigir las que ustedes realizan?

**Entrevistada:**

49. Bueno, ya en ese caso, por decir, ellos celebran el día del niño, con un límite de

50. edad, el niño tiene que tener hasta años, pero entonces, a

51. veces la gente deja de asistir porque la actividad se realiza en el horario laboral, entonces

52. uno no tiene cómo compartir con ellos, con la familia; por ejemplo, hacen

una actividad con la

**53.** familia en Pscilago, y si entonces, uno no puede ir, uno deja de ir porque.

**54.** no tiene cómo o quién lo reemplace, le cubra ese horario y la cooperativa tampoco nos

**55.** colabora, organizando, diciendo que asista tal gente, mientras ellos comparten con la familia.

**Entrevistador:**

Por favor, hábleme de las personas que constituyen la empresa.

**Entrevistada:**

**56.** La empresa, como tal, tiene las áreas operativas;

**57.** Bueno lo que pasa es que la empresa tiene como función manejar, el recaudo, lo manejamos nosotros, como Solidaria de Recaudos.

**58.** Solidaria de recaudos está relacionada con Ángel com, que es la que maneja todo lo referente a la

**59.** infraestructura de Transmilenio, las maquinas, el manejo de las peceras que es

**60.** donde uno carga las tarjetas,

**61.** Entonces como Recurso humano, estamos, de abajo hacia arriba está el

**62.** auxiliar de estación., auxiliar de apoyo, taquillero, el coordinador, el asistente

**63.** operativo, el subgerente, el gerente y ya dentro de ellos esta, lo que son

**64.** RRHH, y las áreas administrativas.

**Entrevistador:**

Ya que usted menciona RRHH, cuántas personas laboran en el área de recursos humanos, además de la directora y la asistente, o quiénes más integran el departamento de RRHH.

**Entrevistada:**

65. En el área de RRHH, están la directora de RRHH, y la secretaria de ella, creo

66. que son ellas dos las que manejan todo lo que se refiere a RRHH.

**Entrevistador:**

¿Usted sabe si la Directora de RRHH es psicóloga?

**Entrevistada:**

67. La verdad no sé, la que había anteriormente si era psicóloga, pero luego, con el cambio

68. no sé si tendrá alguna especialidad

**Entrevistador:**

Es decir que no les posible ¿dirigirse a ella, como psicóloga cuando requieran alguna orientación en éste sentido?

**Entrevistada:**

69. Tanto como imposible no, más bien si es difícil, porque la cuestión es que se maneja

70. sólo un día para ese tipo de estudios, para que ellos lo puedan atender a uno.

71. y como los horarios nuestros son tan extensos, entonces uno no puede disponer

72. del tiempo libre, para dirigirse a ellos.

73. entonces, toca todo por carta.

**Entrevistador:**

¿Usted sabe si se han presentado situaciones de renunciaciones o despidos, entre sus compañeros por situaciones de tipo personal que las haya podido afectar en su trabajo, y que no hayan podido contar con el apoyo de la empresa o del

área de RRHH?

**Entrevistada:**

74. Si, se han presentado, ha habido compañeros que tienen sus hijos

75. muy pequeños, entonces, no les dan el permiso, o necesitan una

76. licencia para ausentarse algunos días, y no se las dan o porque tiene algún

77. familiar enfermo, entonces, ellos más bien deciden renunciar porque, aunque no

78. sea el propósito de ellos. Es que unos siempre están ahí haciendo su oficio que

79. es recaudar dinero, y no le corresponde cubrir el ausentismo de uno.

**Entrevistador:**

Finalmente, me gustaría saber ¿Qué percepción tienen ustedes de sus jefes, respecto a si consideran que ellos los ven y aprecian como personas, o solo como funcionarios que cumplen con su trabajo?

**Entrevistada:**

80. No, como ellos tienen directamente contacto con uno todos los días, y tienen

81. que pasar por todas las estaciones de la zona correspondiente,

82. entonces, por lo menos mi jefe llega, y me dice, me pregunta: ¿Cómo está la

83. estación? y ¿Cómo está usted? o ve que alguien tiene un mal semblante y le dice: Hoy la veo como

84. mal, ¿Qué tiene, qué le pasa?

85. Es decir, uno con ella, con la jefe directa puede hablar y comentar cosas, y ella de

86. pronto lo aconseja a uno. Ella es una persona profesional en el área e

87. Administración de Empresas, entonces ella le sabe dar un buen consejo uno.

88. Con ella, uno si tiene ese contacto directo todo el tiempo, y le puede ayudar

a

89. solucionar los problemas que tenga uno.

**Entrevistador:**

¿En algún momento su jefe, ha comentado que considera que hace falta implementar algún tipo de bienestar laboral?

**Entrevistada:**

90 Ella presta estas ayudas, más en un plano personal, porque ella empezó siendo auxiliar como yo.

91. Entonces nosotros decimos, no, ya perdimos nuestra vida social.

92. En cambio, con ella es más fácil, con ella decimos vamos a hacer una reunión de

93. zona hoy, y vamos a ir a almorzar para tener un rato de distracción, y diferente a lo que

94. es lo laboral.

**ENTREVISTADA:**

95. Y así compartimos un tiempo diferente con todos, cosa que no se hace dentro de

96. la empresa.

**Entrevistador:**

Cuando ustedes han recurrido a hacer sus recomendaciones o sus peticiones por carta, buscando mejores beneficios, ¿Qué percepción se ha formado respecto al manejo que ellos les han dado a sus solicitudes?

**Entrevistador:**

97. Respecto a eso, en general se ha procedido a nombrar una persona,

98. nombramos un delegado; un delegado de zona y ellos proceden a reunirse

una vez cada seis meses,

**99.** o tres meses. Y nosotros damos nuestras opiniones,

**100.** En cuanto a las recomendaciones, nos gustaría que el horario fuera un poco mejor, que hubiera un poco más de descanso,

**101.** o que de pronto los descansos fueran rotativos con un día fijo. En cuanto a las reuniones, si, ellos se reúne y

**102.** exponen todo lo que les decimos, pero lo que uno se da cuenta, es que el beneficio lo buscan es para la empresa, más no para los

**103.** funcionarios.

**ENTREVISTADA:**

Bueno, muchas gracias, por sus valiosos aportes y por sus grandes aportes.

**Sujeto IV:** El funcionario entrevistado labora en una institución educativa, desempeñando sus funciones como secretaria y atención a los usuarios del servicio educativo; lleva laborando en la misma entidad cinco años. De género femenino, edad 35 años, y es natural de Bogotá; A continuación se transcribe la entrevista que se le realizó de acuerdo con los objetivos de la investigación sobre el acuerdo al bienestar y concepto de sujeto en la organización.

**Entrevistada:**

**1.** Buenos días; trabajo en el colegio Calasanz, me permito darle la bienvenida a la señorita

**2.** que viene a conocer el colegio; vamos a contarle sobre la actividad que realizo y del

**3.** servicio que presto a los padres de familia. Como ya se lo había dicho, estoy dispuesta a colaborarle en lo que

**4.** ella necesite.

**Entrevistador:**

Buenos días; para empezar la entrevista que tan amablemente nos ha permitido hacerle, quisiera conocer un poco más respecto a la labor que realizas en el colegio; las funciones que le corresponde desempeñar en el plantel.

**Entrevistada:**

5. Bueno, yo soy la secretaria académica, llevo once años trabajando en el colegio Calasanz, las labores básicas

6. son atender a los padres de familia, realizar los procesos de admisión, hacer

7. las matriculas, expedir los certificados de notas, y organizar el bienestar interno de los alumnos,

8. estar pendiente de las calificaciones finales y las periódicas (bimestrales) y también, lo que tiene que ver con los aspectos de la graduación

9. de los alumnos; además, tengo que hacer la parte de las hojas de vida de los profesores,

10. manejar la parte académica de ellos.

**Entrevistador:**

Bueno, en el tiempo que lleva trabajando en el colegio, en estos once años, ¿A qué beneficios de carácter laboral se ha hecho merecedora?

**Entrevistada:**

11. Bueno, primero que todo, los beneficios que me da el colegio, no hacen parte tanto de lo

12. económico, porque lo económico uno lo puede conseguir en otra

13. institución, pero si, hay aspectos como lo que se refiere a la parte de bienestar que la empresa nos da, que nos da a

14. nosotros; nos da un almuerzo, que si fuéramos a comprarlo afuera nos puede costar 7.000 o

15. 8.000 pesos; aquí simplemente nos lo dan; nosotros pagamos

mensualmente más o menos 3.500 a 4.000

**16.** pesos mensuales, además, si queremos almorzar, almorzamos si no, no almorzamos.

**17.** Aquí los almuerzos son contratados una empresa especial, una empresa

**18.** especial para la alimentación de los niños; esa misma empresa se encarga de tener y brindar un menú diario

**19.** para todas las familias. Ese es un beneficio que nosotros como empleados del colegio

**20.** tenemos.

**21.** Otro beneficio que disfrutamos, es que anualmente nos dan uniformes, anualmente nos dan el

**22.** calzando, que hace parte de los uniformes, también tenemos, porque se implementó hace dos años como

**23.** parte de salud ocupacional, con esta, nos han venido dando capacitaciones,

**24.** a nivel de directivos, a nivel administrativo, y a nivel de profesores, se hacen talleres.

**25.** En el colegio se programa anualmente, y dentro de esa programación que se hace

**26.** anualmente tenemos dos o tres jornadas que son dirigidas a esa parte de salud

**27.** ocupacional, con las cuales nos dan guías y realizan campañas de seguridad, se aprende el manejo de extintores, de

**28.** cómo manejar las alturas.

**29.** Este año comenzó una nueva profesora, la mandaron al colegio

**30.** y le dieron un beneficio, comenzó a estudiar en Sura y está

**31.** haciendo todo lo de salud ocupacional; ella nos han enseñado cómo hacer pausas

**32.** activas de las cuales, son colocadas en cada computador de toda la parte

**33.** administrativa; igual, también, ellos hacen dos veces al año como una campaña de visión y

- 34.** ergonómico, respecto a nuestra silla en el puesto de trabajo, eso se hace  
**35.** dos veces al año.

**Entrevistador:**

¿Realizan una evaluación ergonómica de sus puestos de trabajo, dos veces al año?

**Entrevistada:**

**36.** Si, evalúan dos veces el puesto de trabajo, por ejemplo llegan y nos sientan y nos dicen

**37.** bueno, mira aquí al frente, y miran que la pantalla esté bien ubicada; que los ojos den

**38.** exactamente a la pantalla, que mi silla sea cómoda, que mis pies tengan, su soporte,

**39.** porque los pies no pueden estar planos sobre el piso, sino tienen que estar sobre un

**40.** cubículo, que es un triangulito, no sé cómo se llama, pero más o menos ese es el apoyo de bienestar

**41.** que nos está dando el colegio, desde hace dos años.

**42.** Pero, siempre estamos como enfocados a mirar como realizar mejoras; en esa parte que

**43.** nosotros como, como empleados nos da la empresa, porque considera que somos la parte más

**44.** importante, porque es por todos nosotros, los que somos los empleados y que damos un servicio

**45.** a los padres de familia y estudiantes, que el colegio crece día

**46.** a día.

**Entrevistador:**

¿Por qué cree que hace dos años se implementó el programa de salud

ocupacional, y no se realizó mucho antes? ¿Se presentó alguna situación que hizo necesario que se implementara dicho programa por parte de las directivas?

**Entrevistada:**

**47.** No, lo que ocurrió, fue porque empezaron a aplicar las normas que estableció el gobierno; sé que hay decreto, sé que el

**48.** gobierno ha sacado nuevos decretos, mediante los cuales, estos programas se tiene que implementar en

**49.** todas las empresas por el bienestar de los empleados.

**50.** Con los programas de salud ocupacional se benefician tanto la empresa, como nosotros, los empleados.

**51.** hace dos años, no hace un año y medio, en el área de servicios una señora, una señora ya mayor que

**52.** ya estaba próxima a pensionarse, tuvo una caída, tuvo una caída, y aunque no fue a raíz de eso,

**53.** se fue formando; pero si nos dimos cuenta de que es muy importante abrir este departamento;

**54.** por eso, desde hace dos años, nos enfocamos directamente en que debía haber área de salud

**55.** ocupacional donde nos den capacitaciones, desde como subir una escalera, hasta como bajarla;

**56.** si unas personas, que por ejemplo son las que arreglan el techo tienen que haber como unas normas sobre como hacerlo

**57.** tiene que haber unas como, ¡cómo se diría eso!, yo lo digo así en

**58.** mis palabras, unas correas, que no sé cómo se llaman, pero tienen que haber unas

**59.** medidas; un lazo se coloca a una punta a otra punta o a un extremo como normas de

**60.** seguridad para evitar posibles caídas de los jóvenes que son los que se la pasan en la parte

**61.** superior de las empresas; a nosotros los empleados, y docentes y los de servicios administrativos

**62.** también nos dado normas; la misma norma que tenemos todos, es que no podemos utilizar

**63.** tacones, nosotros, todos, debemos utilizar zapato plano porque eso también hace parte de

**64.** cumplir con lo establecido por parte de salud ocupacional.

**65.** Nosotros hace dos años y medio o tres teníamos una mamá, una compañera de nosotros, que estaba

**66.** embarazada y estando en embarazo sufrió una caída por un resbalón de un tacón de la

**67.** bota; debido a eso se generó un problema pero eso, no fue solo un problema para la mamá

**68.** gestante, sino también para la empresa, porque, no habían normas,

**69.** porque de pronto, eso no lo ve el empresario como tal.

**70.** Pero a medida que va pasando el tiempo se han venido dando cuenta que la salud

**71.** ocupacional y estas normas que ayudan a que el empleador, no tenga que asumir las

**72.** consecuencias en los accidentes de sus empleados: Es importante como generar estas

**73.** normas, por parte de los que trabajamos en el colegio.

**Entrevistador:**

Yo quisiera que usted me informara, ¿Si el área de salud ocupacional hace parte de talento humano o hace parte del bienestar laboral?

**Entrevistada:**

**74.** Yo diría que es de las dos, porque talento humano va unido con bienestar laboral, con

75. el bienestar, porque yo, como talento humano.

76. entiendo que es por decir, saber usted psicológicamente cómo se

77. siente en esta empresa, contento o feliz y la parte de bienestar laboral también depende

78. de cómo a mí el empleado me trate y de las normas que yo tenga dentro de mi trabajo.

79. Si yo tengo un ambiente laboral chévere, sano, con buena luz, con buenos equipos, un ambiente

80. tranquilo, así voy a rendir más como empleada.

**Entrevistador:**

¿Usted cree que los programas de salud ocupacional o el bienestar laboral, aplican para todos los empleados? En este momento, yo veo que usted está muy interesada en el tema, pero sus otros compañeros, en general ¿Qué piensan acerca del bienestar laboral? ¿Lo ven como un departamento más?

**Entrevistada:**

81. No, en nuestro colegio si se ha creado la cultura de que el departamento de bienestar

82. y desarrollo humano es importante, porque, por ejemplo, nosotros vemos que,

83. cualquiera, uno como empleado no se acerca directamente a un jefe a decirle mire me

84. pasa esto, me pasa lo otro.

85. En cambio, si hay un departamento y en ese departamento muy seguramente van

86. a haber personas contratadas como psicólogas; bueno en esa rama habrá muy

87. seguramente, personas que son muy preparadas para esto, y muy seguramente van a

88. tener una calidad humana diferente a la de todos nosotros.

**89.** Ellos tienen un enfoque diferente, y lógico que si hacen parte de las áreas, uno se le va acercar a ellos a

**90.** decirles que me pasa, como me siento, qué me hace falta; o que está pasando internamente

**91.** porque el jefe siempre será el jefe, y uno como empleado no se acerca fácilmente a ellos.

**Entrevistador:**

¿En el área de salud ocupacional, ya hay personas expertas, que son las que vienen de afuera, o son ustedes mismos, quienes dentro del colegio hacen parte de ésta área?

**Entrevistada:**

**92.** No, se contratan personas de Sura que vienen y nos dan capacitaciones ellos ofrecen

**93.** capacitaciones sobre manejo de incendios, creo que es de extintores, de manejo de alturas,

**94.** también sobre cómo comportarse durante los terremotos, y creo que más o menos, eso es lo que nos han dado, se me puede

**95.** escapar alguna otra capacitación; ha, si, la de primeros auxilios también nos han dado.

**Entrevistador:**

La empresa ha venido apoyando la parte de las pausas activas; ¿Ustedes cada cuanto realizan las actividades programadas como pausas activas? ¿Ellos se toman el tiempo para hacérselas a ustedes? o ¿Ustedes como empleados ya las realizan como costumbre? ¿O trabajan con guías?

**Entrevistada:**

**96.** No, por ejemplo, yo que trabajo de 6am a 5pm, yo hago mis pausas activas,

**97.** ¿Cómo hago mis pausas activas? El colegio compró un software y está colocado

**98.** en cada computador y está programado; al estar programado, se hace una pausa activa

**99.** en las horas de la mañana a determinada, y en la tarde igual, entonces,

**100.** uno lo programa; ¿Usted a qué horas quiere que le programe la pausa activa en la

**101.** mañana? Entonces, el computador está programado y yo le digo bueno a las 10 a.m., estoy

**102.** cansada y estresada, a esa hora me lo colocan, son 15 minutos en los cuales yo, si sale la

**103.** pausa activa y si la quiero hacer la hago y si no la quiero hacer no la hago, pero, si veo

**104.** que lo necesito, lo hago y así es igualmente en las tardes.

**Entrevistador:**

Me gustaría que me comentara si ha habido alguna experiencia, en el tiempo el que han contado con estos servicios, si se ha dado alguna experiencia que haya sido relevante para su vida, por ejemplo en el de su salud?

**Entrevistada:**

**105.** Bueno, si hay algo, la verdad es que sí; me refiero a la persona encargada en este momento en esta

**106.** parte del colegio.

**107.** a nosotros nos ha gustado porque, por ejemplo ella se ha encargado no solamente de

**108.** lo físico, como lo referente a las pausas activas que tratan aspectos físicos, ella se ha encargado de traer la caja

**109.** de compensación, para realizar otras actividades; por ejemplo, cada 15 días nos trae programas de aeróbicos, cada quince

- 110.** días, dice bueno hoy, vamos a traer un chef para que nos haga algo; todos los viernes
- 111.** hacemos algo diferente, también nos celebran el día del profesor, el día de la madre, el
- 112.** día del padre;
- 113.** La Caja siempre manda un regalo para todas la mamas, para todos los papas; eso no se
- 114.** hacía antes, eso hace parte del programa de desarrollo humano, porque eso no se hacía, quizás porque
- 115.** de pronto la persona o lo que tenían que hacerlo, tenían otras cosas que hacer.
- 116.** Yo pienso que ese departamento es importante en los colegios, bueno en las entidades
- 117.** empresariales; debe haber siempre un departamento que diga mire, si es
- 118.** importante. Muchos hoy en día nos damos cuenta de su importancia, porque cuando nos reúnen en el
- 119.** teatro del colegio, a todos los docentes, porque nosotros somos de la parte administrativa
- 120.** y nos llevan, y nos dicen: miren, Cafam, o la caja de compensación que sea, hoy queremos
- 121.** celebrar esto o lo otro, pues chévere, porque es un momento de relajación un momento que nos permite entender que no
- 122.** todo es trabajo en la vida y que no todo el día es laboral.
- 123.** entonces, eso hace parte de que si es chévere, que uno se pueda
- 124.** integrar; son 5 o 10 minutos que uno comparte con los demás compañeros y eso me parece
- 125.** importante.
- 126.** También, ha sido muy importante, en el sentido en que, por ejemplo, yo toda la vida he
- 127.** digitado, entonces, a veces siento problemas del túnel del carpió, yo

**128.** a veces no le ponía mucho cuidado, pero a veces, ella se acerca y yo estoy en el

**129.** momento en que ella, la de salud ocupacional.

**130.** cuando yo meto la mano en el archivo se me caen las carpetas, ella me dice ¿Qué pasa? entonces, yo

**131.** le dije hay no..., bueno, yo dije una palabra como de grueso tamaño, se me cayeron

**132.** las carpetas.

**133.** ¿Pero qué pasa? me pregunta; Yo le digo: mira es que me duele la muñeca, es

**134.** que me duele esto, [y le señalo el antebrazo] Me dice tienes que ir al médico. Vamos a mirar a ver...¿ya fuiste, te hiciste

**135.** revisar esto? Porque pueden ser los primeros indicios de lesión del túnel del carpió, no sé qué más; ellas son

**136.** personas que están como pendientes de uno, en esa parte.

**Entrevistador:**

¿Están pendientes de la salud del empleado, de que en ese aspecto estén bien, que se encuentren bien?

**Entrevistada:**

**137.** Si, eso también contribuye a la salud mental de uno.

**Entrevistador:**

¿Les ayuda a sentirse más seguros, a estar más tranquilos?

**Entrevistada:**

**138.** Nos ayuda a estar más tranquilos, a despejarnos un poco, y no solamente eso, porque por ejemplo, hemos tenido

**139.** últimamente, no sé, hemos tenido como una racha: a compañeros se les murieron el esposo, el hijo, la hija,

- 140.** no se qué más; entonces, en la parte de salud ocupacional colocaron a dos
- 141.** psicólogas si, ellas son las psicólogas de las secciones escolares.
- 142.** El colegio tiene las secciones de primaria, preescolar y bachillerato y cada sección tiene
- 143.** sus dos psicólogas, una que aplica pruebas y la otra que hace los talleres y también
- 144.** hacemos talleres a padres de familia los fines de semana; los implica dependiendo de
- 145.** las edades y la escolaridad.
- 146.** Perdón que me haya desviado un poco, pero eso también hace parte como del
- 147.** trabajo de salud ocupacional o desarrollo humano que van unidas.
- 148.** Porque yo siempre digo que tienen que ir unidas, porque son personas esenciales en
- 149.** nuestro diario vivir, porque, como la empresa es donde se la pasa uno todo el día,
- 150.** es así como se la pasa uno más tiempo en su trabajo que en su propio hogar, y si uno no cuenta con el bienestar necesario, no está
- 151.** no estaríamos bien.
- 152.** Por ejemplo, las personas de las que yo comentaba ahora, hemos tenido problemas con
- 153.** ellas porque lloran todo el día; bajan su ritmo de trabajo, se enferman y
- 154.** entonces ¿Qué hacen los padres del colegio? Ellos son escolapios, entonces,
- 155.** ellos llaman a las psicólogas, y les dicen, necesitamos que vayan y hablen con
- 156.** fulana tal, porque la vemos llorar mucho; y bueno, eso es importante porque uno se
- 157.** acerca a ellas; puesto que uno, no siempre puede hablar y comentarles las

cosas a todo el mundo, sobre lo que

**158.** está pasando.

**159.** En cambio, el poder acercarse a estas personas, que uno sabe que por ética profesional ellas no

**160.** van a contarle a nadie lo que uno les está diciendo; Ellas van a comentarle al padre, le

**161.** cuentan a los padres, lo que ellas ven que pueden contar, el resto que uno cuenta no se lo

**162.** cuentan, por razones de su profesión y del profesionalismo que tienen y lo guían a uno

**163.** como ser humano.

**Entrevistador:**

¿Se podría afirmar que el colegio Calasanz cuenta con un bienestar laboral adecuado, para que sus funcionarios y empleados estén mucho mejor?

**Entrevistada:**

**164.** Yo pienso que estamos arrancando y vamos como en el segundo escalón; habrá

**165.** muchos otros que recorrer, pero en el segundo que estamos, pienso que, lo estamos haciendo

**166.** bien, y que todos estamos metidos en el cuento.

**167.** La verdad, es que en estas actividades, nos tienen metidos a todos, desde el portero de nuestro colegio hasta al gerente,

**168.** hasta el rector, que es la máxima autoridad, él es el provincial de la compañía y también está

**169.** metido en esto; porque cuando hacemos actividades al campo libre, sobre el manejo de extintor, sobre la

**170.** manera de agacharse, que tenemos que tener buen físico, y no sé que más,

**171.** están con nosotros.

**172.** Entonces, yo pienso que eso hace parte importante de esto, que hay muchas cosas que

**173.** recorrer y también muchas cosas que aprender.

**Entrevistador:**

Bueno, ¿Te gustaría poder ayudar a implementar algún otro proceso, que tú creas que hace falta en el programa de bienestar y salud ocupacional?

**Entrevistada:**

**174.** Si me gustaría

**Entrevistador:**

¿Qué programa te gustaría desarrollar?

**Entrevistada:**

**175.** Yo pienso que antes del trabajo, de los papeles, del cumplir, si llego tarde o si

**176.** llego temprano, está la persona como ser humano. Que si tu físicamente y mentalmente

**177.** estás bien puedes hacer todo lo que tengas que hacer, y correr el resto del día y no cansarse,

**178.** y así como uno dice, tiene un día de chocolate sol, no importa porque se siente contento y

**179.** tranquilo y tú, eso sólo lo consigues, si estás mentalmente bien, si estás bien equilibrado y

**180.** siempre, tienes a alguien que te dé como esa manito cuando uno tiene caídas, problemas

**181.** económicos, que hoy peleé con mi esposo, peleé con mi hijo, tantas cosas, pero siempre hay

**182.** ese alguien que le dice que uno le puede contar eso, y le ayuda a solucionar las cosas un poquito, no que le

**183.** solucione, más bien, como que lo escuche.

**184.** El hecho de escucharle a uno, eso cuenta más que cualquier cosa, me parece que si, eso

**185.** habría que tenerlo en cuenta en todas las empresas, porque las empresas de hoy en día

**186.** pienso que son como muy progresistas, están bien, pero progresistas no es solamente

**187.** pensar como solo en la parte de la nueva estrategia de aparatos, una cosa, que los

**188.** papeles, que la plata, que cumplir las metas que nos proponen. Esas metas se cumplen

**189.** si el ser humano está bien mentalmente, porque si usted no cumple eso con sus

**190.** empleados y no le preocupa el ser humano como tal, nunca conseguirá nada, así haya

**191.** miles de máquinas que el hombre haya inventado, pero una maquina nunca superará a

**192.** un hombre, nunca. Siempre tendrá que haber un hombre para manejar esa máquina y

**193.** alimentarla.

**Entrevistador:**

Claro, muchas gracias, por su tiempo y su colaboración; y ojala los objetivos que se han propuesto lograr, sus procesos lo pueda dejar implementado en el colegio. Muchas Gracias y buen día.

**Entrevistada:**

**194.** Chao, y Muchas Gracias.

**Sujeto V:** Labora en una empresa en donde se desempeña como secretaria de recursos humanos, en la misma lleva trabajando 19 años. Tiene 43 años de edad y es natural de Bogotá; se transcribe la entrevista que se realizó, de acuerdo con la investigación de bienestar y concepto de sujeto en la organización.

**Entrevistador:**

Gracias por colaborar con ésta entrevista; cuénteme cómo se siente en la empresa en la que trabaja actualmente, y que tanto reconocimiento le dan en la misma; además que me dijera que funciones cumple en la entidad, y como ha sido su proceso de desarrollo en la empresa.

**Entrevistada:**

1. Bueno. Yo entre a trabajar en esta empresa hace 19 años; entre como
2. secretaria de recursos humanos; cuando entré, fue lo mejor para mi,
3. porque de donde venia, aunque también era una muy buena empresa, pero aquí me
4. ofrecían muchas cosas más que donde estaba, empezando por el sueldo y por el
5. nombre, el sólo nombre, de recursos humanos. me
6. pasaron a otro departamento, lo cual me dio tristeza, porque yo no quería estar en
7. otro departamento, sino siempre en recursos humanos porque, para eso era, que yo me
8. estaba preparando en esa época; bueno, de ahí, me dieron la oportunidad de entrar en
9. el departamento de contabilidad pero a la jefe de ese departamento no le agradó, y me
10. escogieron a mí, que por ser una persona como seria, responsable en fin por varias cosas,
11. las cualidades que vieron en mi, y desde ese momento, empecé como

secretaria en

12. contabilidad, y afortunadamente, aprendí mucho, y entonces, fue donde me incline a

13. capacitarme más por el lado de contabilidad.

14. Con el paso del tiempo yo ya sabía muchas cosas más, pero desafortunadamente la

15. jefe no permitía que yo me extendiera en lo que ella hacía, digámoslo así, fue muy poco

16. lo que me fueron soltando, mientras que yo demostraba lo que hacía, así mismo me fueron asignando más

17. funciones; con el tiempo esta señora [mi jefe] se jubiló, y llegó otra jefe digámoslo así, era una

18. niña, obviamente profesional aunque no tenía la suficiente experiencia, pero yo me convertí en el

19. apoyo de ella, porque yo ya conocía ese departamento, en esos momento, eran tres contabilidades las que se

20. estaban manejando, y yo ya sabía cómo era el movimiento del mismo, a pesar de que no

21. manejaba un programa, pero tenía mucha información, y empezamos manejando a la

22. par, y la contralora fue quien dijo que me asignaran un computador, para que empezara a

23. desempeñar las funciones de contabilidad. Llevaba como 10 años y yo no tenía

24. acceso a la contabilidad

**Entrevistador:**

¿Cuánto tiempo estuvo en el departamento de recursos humanos?

**Entrevistada:**

**25.** Yo estuve apenas como dos años, no más.

**Entrevistador:**

¿Por qué quería mantenerse en el departamento de recursos humanos, y no estar en otro departamento?

**Entrevistada:**

**26.** Porque a mí me parecía bonito tratar a la gente, escuchar a la gente, ayudar a la

**27.** gente, estar ahí, para ellos, yo me inclinaba mucho por ese lado estar pendiente de la

**28.** gente, humanamente, ayudarlos, apoyarlos cuando ellos necesitaban algo laboral o

**30.** personal, esto siempre me llamó la atención, eso era lo que me gustaba.

**Entrevistador:**

¿Por qué cumplir con esas funciones usted y no otra persona? ¿Había alguna otra persona encargada de realizarlas?

**Entrevistada:**

**31.** ¿Las funciones de recursos humanos?

**Entrevistador:**

Si, las de ese departamento.

**Entrevistada:**

**32.** Bueno la cuestión fue que la otra persona, la otra candidata no cumplió con el perfil que necesitaban; por eso me

**33.** postularon a mí.

**Entrevistador:**

¿Para recursos humanos?

**Entrevistada:**

**34.** Si, en recursos humanos. Si claro porque como yo venía de trabajar en esa área y ya tenía experiencia.

**Entrevistador:**

Mi pregunta va en el sentido de ¿Por qué se orientó a realizar este tipo de actividades? ¿Había alguna otra persona que estuviera pendiente de ese tipo de cosas?

**Entrevistada:**

**35.** En ese momento, no; porque yo era la encargada de realizar las afiliaciones, hacer los contratos, por

**36.** ejemplo, ellos se acercaban a mí, aunque sólo fuera para pedirme un consejo.

**Entrevistador:**

¿Qué tipo de consejos?

**Entrevistada:**

**37.** Consejos en general; digamos que respecto a un problema personal de ellas, puesto que yo les inspiraba confianza.

**Entrevistador:**

¿Cuándo dice ellas, a quiénes se está refiriendo?

**Entrevistada:**

**38.** a las señoras, a las operarias, a las empleadas

**Entrevistador:**

¿Cuántos años lleva en esta empresa?

**Entrevistada:**

**39.** 19 años,

**Entrevistador:**

En los 19 años que lleva laborando en esta empresa, ¿En algún momento, ha tenido algún problema de índole personal o laboral?

**Entrevistada:**

**40.** Bueno, de tipo laboral si; digámoslo así, que a veces uno comete errores tontos, pero graves no.

**Entrevistador:**

Bueno, hablemos de problemas de carácter personal; ¿Cuándo ha tenido problemas personales, ha contado con algún tipo de apoyo por parte de la empresa?

**Entrevistada:**

**41.** En un tiempo si, hoy en día no, cuando estaba el anterior gerente de recursos

**43.** humanos, si teníamos más apoyo, con el si. Hoy en día, no, porque ya es otra

**44.** persona la que está administrando ese departamento, y no se siente ese apoyo

**45.** porque allá son como muy cerrados, los que están dentro de la rosca todo lo

**46.** consiguen, los que no estamos, uno se siente como desprestigiado,

.

**Entrevistador:**

¿Cuándo habla de roscas, a quienes se refiere?

**Entrevistada:**

47. A las cabezas superiores

**Entrevistador:**

Me gustaría que me comentara, en éste momento ¿Qué le está brindando la empresa en los aspectos referentes a bienestar y salud?

**Entrevistada:**

48. De pronto, la empresa en si puesto que la conformamos todos, los empleados, los jefes

49. Si el empleado está bien, pues no va a necesitar pedir permisos; va a estar siempre.

**Entrevistador:**

¿En algún momento, ha tenido problemas de ausentismo?

**Entrevistada:**

50. No; solamente en el caso de citas; no es que yo me ausente continuamente; no, yo procuro no faltar.

**Entrevistador:**

¿Cuándo usted ha requerido de permisos para ser atendida por cuestiones de salud; el departamento de recursos humanos se ha acercado a usted, para preguntarle por su situación de salud; le han preguntado si necesita de algún apoyo o alguna colaboración, en éste sentido?

**Entrevistada:**

51. No tanto la jefe de personal, pero si una niña, la secretaria, ella se enteró de

mi problema

**52.** y le comento a la jefe, y llamaron a una persona de Compensar, que tiene un cargo alto y

**53.** me dijeron que cualquier cosa que yo necesitara que la contactara. Bueno; por el lado de

**54.** mi compañera; pero esta persona que tiene un alto cargo, que hizo el contacto

**55.** y que tiene un familiar que trabaja en un cargo alto, en realidad no hizo nada. Solo me dijo que le

**56.** informara. Pero bueno, la intención vale, pienso que eso cuenta.

**Entrevistador:**

La compañera de recursos humanos ¿Le colaboró en cumplimiento de sus funciones o por amistad?

**Entrevistada:**

**57.** No, yo creo que ella lo hizo porque, le nació.

**Entrevistador:**

¿No se ha institucionalizado en la empresa algún tipo de servicio que cumpla con estas funciones?

**Entrevistada:**

**58.** No, que yo sepa; cualquier cosa que le diga al respecto, serían mentiras.

**Entrevistador:**

¿Considera que la empresa, de alguna manera, se preocupa por su familia?

**Entrevistada:**

**59.** No a ellos lo que les preocupa, es que uno trabaje y cumpla con su trabajo,

pero por mi

**60.** familia, no existe esa preocupación.

**Entrevistador:**

Es decir, ¿La empresa no le presta atención a las situaciones de carácter personal que usted pueda estar afrontando por las situaciones particulares de su familia?

**Entrevistada:**

**61.** No, para nada, de eso no se preocupan, ni preguntan.

**Entrevistador:**

¿La empresa muestra algún tipo de preocupación por las situaciones de sus empleados, en lo que hacer referencia a su bienestar económico?

**Entrevistada:**

**62.** No

**Entrevistador:**

¿En qué área le gustaría desempeñarse como jefe: en recursos humanos o en contabilidad?

**Entrevistada:**

**63.** En contabilidad.

**Entrevistador:**

¿Si fuera jefe de recursos humanos y tuviera a su cargo un equipo de colaboradores, qué haría para velar por el bienestar de los empleados?

**Entrevistada:**

- 64.** Lo importante para mí, es que con estas personas nos la lleváramos muy bien, es decir, tener un
- 65.** ambiente amigable, calido, ante todo, eso es lo más importante: la relación entre jefe y sus
- 66.** subalternos, y aparte de eso, si hay alguno que está a mi cargo y está pasando, por ejemplo, por la
- 67.** situación que yo estoy pasando, yo si me preocuparía. Estaría muy pendiente de esa
- 68.** persona, manteniendo los límites correspondientes; porque a veces, la gente, puede estar pendiente de
- 69.** tomarse el poder, de abusar de las personas. Yo, si seria muy humana en ese sentido, a
- 70.** pesar de que no soy el jefe, si estoy muy pendiente.
- 71.** Que si le pasó algo a alguien, que si llegó, que si no. No más con mi jefe, yo estoy pendiente de si llegó tarde o no llega
- 72.** yo automáticamente lo que hago es marcarle al celular para saber qué le pasó; o dónde está, o qué.
- 73.** ¿Por qué? Porque me nace hacerlo.

**Entrevistador:**

Aparte de un ambiente cálido de trabajo ¿Qué más implementaría en al empresa?

**Entrevistada**

- 74.** Tendría en cuenta la parte económica, valoraría mucho las funciones de cada persona
- 75.** nivelaría a todos los funcionarios; si uno incentiva económicamente a una persona, ella va a trabajar
- 76.** con más gusto y a todos nos pasa,

**Entrevistador:**

¿Considera que Pat primo se preocupa por la calidad de vida de sus colaboradores?

**Entrevistada:**

77. Pues la verdad, la verdad actualmente no, no lo demuestran, no, no lo hacen sentir,

**Entrevistador:**

¿Usted siente que en la empresa la aprecian a usted como contadora, como la mujer que tiene unas capacidades, y que sus cualidades son validas solamente mientras trabaja?

**Entrevistada:**

79. Bueno, es que eso depende de la ocasión o la necesidad, hay veces que notado que

80. ellos están a gusto con mi trabajo, incluso se han presentado oportunidades con mi

81. trabajo, y no más con el hecho de que no quieren que yo me vaya, es porque están

82. satisfechos conmigo; así como hay momentos en que siento que si uno cometió un error se

83. lo destacan; pero nunca ven las cosas buenas que uno hace, humanamente uno puede

84. cometer un error, y a veces lo hacen sentir a uno mal, como si fuera un bicho, digámoslo

85. así, si

**Entrevistador:**

¿Usted cómo aprecia que la ve la empresa? ¿Considera que a partir de tener

unas cualidades y unas capacidades como profesional y como persona, la empresa le está dando el reconocimiento que se merece?

**Entrevistada:**

**86.** No, la empresa me reconoce netamente por el trabajo; ellos lo pueden ver a uno y lo pueden elogiar con

**87.** comentarios, pero hasta ahí quedo.

**Entrevistador:**

¿Igual, a veces tiene la percepción de que los hacen sentir como bichos, como me dijo antes?

**Entrevistada:**

**88.** No, no es que lo traten a uno así, pero es que a veces lo hacen sentir a uno así, pero

**89.** tampoco, es que me traten así, o que me traten mal, no, afortunadamente no, pero si a

**90.** veces. Por errores no saben como hacerle a uno el reclamo, y lo hacen sentir a uno mal.

**Entrevistador:**

Si llegará a tener algún problema en la empresa ¿Cuál es el conducto regular?

**Entrevistada:**

**91.** Con mi jefe y con la gerencia. Yo me iría.

**Entrevistador:**

¿Se iría? ¿Dígame cuál es el conducto regular?

**Entrevistada:**

**92.** El conducto regular es hablar con el jefe, o con recursos humanos con la directora de recursos.

**Entrevistador:**

¿La directora de recursos humanos, participa en los procesos de evaluación del desempeño y de aplicación de sanciones?

**Entrevistada:**

**94.** Yo creo que sí; yo nunca eh experimentado ningún problema así, pero he visto que

**95.** llaman a la gente, la citan y solucionan el problema.

**Entrevistador:**

¿Qué significa para usted recursos humanos?

**Entrevistada:**

**96.** La misma palabra lo dice, es como los empleados acudimos a ellos, como una ayuda

**97.** como un apoyo humano, por cualquier situación que uno necesite; sea laboral o

**98.** personal.

**Entrevistador:**

¿Y para usted qué es bienestar?

**Entrevistada:**

**99.** Como la seguridad de los empleados y el bienestar de la misma familia, si está uno

**100.** bien, está bien la familia.

**Entrevistador:**

¿Qué cree que le hace falta a la empresa para ser mejor, para que la hagan sentir que la tratan humanamente?

**Entrevistada:**

**101.** Que debería haber una persona preparada para escuchar y atender a la gente, y no como

**102.** se da ahora, ahí hay una persona encargada que es elitista, que si necesitan vendedores tienes que ser

**103.** estrato 4,5 o 6; y no es que uno menosprecie a los estratos menores, así sea un campesino,

**104.** uno no debe de ser así, porque a veces un campesino es mucho más educado que un

**105.** profesional.

**106.** Pienso que es más importante ver las cualidades y las capacidades porque es

**107.** importante; ya que son la cara de la empresa, ante lo clientes, a mi me gustaría mucho,

**108.** mucho una persona que sea más humana y que se preocupe más por la gente que hay aquí.

.

**Entrevistador:**

Cree usted, ¿Que le dan importancia al ser en la organización? ¿A las personas les dan un lugar en la empresa, les dan algún reconocimiento?

**Entrevistada:**

**109.** Ellos lo hacen pero con el personal comercial, porque para ellos son los más importantes

**110.** A los comerciales, a ellos si les dan su lugar, y esto se entiende porque ellos son los que

**111.** venden y ponen la cara por la empresa; pero yo pienso que para los que estamos en la

**112.** parte administrativa, en las oficinas deberían de ser igual, por lo menos animarlo a uno de

**113.** otras formas.

**Entrevistador:**

Animarlos ¿En qué sentido?

**Entrevistada:**

**114.** No sé, de pronto como buscar algún incentivo, en este mes, por decir algo premiar

**115.** así sea con un reconocimiento a las personas que cumplieron con el horario y no llegan

**116.** tarde.

**Entrevistador:**

¿Darles Incentivos?

**Entrevistada:**

**117.** Si, eso, darles incentivos,

**Entrevistador:**

¿Ustedes lo han sugerido y se lo han hecho saber al departamento de recursos humanos?

**Entrevistada:**

**118.** No; Nunca por que igual, ¿Para qué?

**Entrevistador:**

¿A ustedes les celebran algunas fechas especiales? ¿El día de la madre, del

padre, cumpleaños, navidades?

**Entrevistada:**

**119.** No, nada de eso, cumpleaños no, eso se celebra en cada departamento.

**Entrevistador:**

¿La empresa por ser de textiles, en alguna ocasión en el que se celebró algo, les ha obsequiado alguno de sus productos?

**Entrevistada:**

**120.** Nada de eso, ni si quiera feliz nos dicen feliz cumpleaños. En la empresa, los cumpleaños se celebran por departamentos.

**121.** En el mío, soy yo la que está pendiente de cada uno de esos eventos y así es en cada uno.

**122.** de los departamentos.

**123.** Para el día de la madre, hay un señor que siempre dice una palabras que son dedicadas para el día; Para

**124.** el 24 de diciembre envían correos y cartas; pero fiestas ya no hay

**Entrevistador:**

¿Por qué?

**Entrevistada:**

**125.** La razón en verdad no la sé; hay muchas suposiciones, pero relativamente por boca del

**126.** dueño no se sabe nada; se dice que es por la situación económica de la empresa.

**Entrevistador:**

¿A los comerciales tampoco se les ofrecen incentivos?

**Entrevistada:**

127. A nadie, la empresa nunca ha hecho eso.

**Entrevistador:**

¿Qué tiene de bueno que ustedes estén en la temporada de navidad para la empresa?

**Entrevistada:**

**128.** En la a navidad, lo bueno de eso es que si hay una persona de recursos humanos, que se encarga de

**129.** repartir los días de la novena y cada departamento lleva la comida y ese tipo de cosas

**130.** que integran mucho al personal. Por que somos muchos, somos como mil algo en el

**131.** departamento, y cada día se encargan de eso. Eso si se hace pero gracias a la doctora de

**132.** recursos humanos.

**Entrevistador:**

¿Para la cantidad de empleados que tiene la empresa, usted considera que cuentan con espacios adecuados de trabajo?

**Entrevistada:**

**133.** No todos tienen sus espacios asignados, por cubículos.

**Entrevistador:**

¿Cuántos departamentos hay en la empresa?

**Entrevistada:**

**134.** Existen como unos 20 departamentos.

**Entrevistador:**

Bueno, usted me ha suministrado información muy importante para mi estudio; quisiera que me dijera ¿Qué le gustaría que la empresa implementara, para tener un mayor bienestar laboral, aparte de los factores económicos?

**Entrevistada:**

**135.** Bueno como esta empresa es tan grande, quisiera que hubiera más integración, más

**136.** motivación de parte de ellos; por ejemplo, informar de los cumpleaños así fuera por altavoz, para que

**137.** no pasen desapercibidos. Hacer cosas que lo hagan sentir a uno mejor. Que lo incentiven más.

**138.** económicamente que nos den los beneficios que teníamos algo. En vez de quitárnoslos,

**Entrevistador:**

¿Para usted cuál es el significado de la felicidad?

**Entrevistada:**

**139.** Claro: alegría, satisfacción, compromiso, tranquilidad.

**Entrevistador:**

¿Considera que es feliz en donde está trabajando?

**Entrevistada:**

**140.** Si, porque estoy haciendo lo mío, por que me gusta; porque estoy con gente agradable

**141.** pero económicamente, no soy feliz, porque hay gente que no lleva casi tiempo no son

**142.** estudiados y los valoran más que a uno.

**Entrevistador:**

¿Esto que me ha comentado, lo han hablado alguna vez con recursos humanos?

**Entrevistada:**

143. No

**Entrevistador:**

Bueno, Muchas gracias, esta entrevista, tiene una función netamente académica, y con sus respuestas, me ayuda a la investigación para obtener mi título como psicóloga.

**Entrevistada:**

144. Muchas gracias por tenerme en cuenta, y si me gustaría que lo que le he comentado, lo implementaran en la  
145. empresa.

**Entrevistador:**

Si señora, muchas gracias.

**Sujeto VI:** Trabaja en una organización dedicada a la ingeniería civil, labora como analista de cuentas, lleva vinculado a la empresa 6 años. Tiene 23 años de edad y es oriundo de Bogotá; se transcribe la entrevista que se le realizó, de acuerdo al estudio sobre bienestar y concepto de sujeto en la organización.

**Entrevistador:**

Gracias por su valiosa colaboración; la idea de entrevista es que nos cuente  
¿Qué es lo que usted hace y que nos cuentes sobre actividad en la empresa, las funciones que usted realiza

**Entrevistado:**

1. Soy analista de cuentas por pagar, tengo 6 años de estar vinculado.
2. en la compañía, ejerzo como contadora.

**Entrevistador:**

Cuénteme sobre las funciones que usted realiza, y cómo esta estructurada la empresa.

**Entrevistado:**

3. Mi tarea principal es contabilizar todas las cuentas por pagar, todas las
4. facturas de la compañía; en el departamento somos 6 personas, todas son mujeres.
5. La empresa está constituida por diferentes departamentos
6. administrativos la mayoría del personal que labora aquí, son mujeres.

**Entrevistador:**

¿Por qué haces relevante el hecho de que sean mujeres?

**Entrevistado:**

7. Porque sé que las mujeres somos más complicadas para trabajar

**Entrevistador:**

¿Por qué afirma esto?

**Entrevistado:**

8. Porque entre las mujeres se dan más relaciones conflictivas, ¡digo!, porque hay más
9. chismes, más envidia; porque la mujeres a veces no somos muy directas, sino que entramos hablar

10. de las personas a espaldas de los demás.

**Entrevistador:**

¿Puede ilustrarme con un ejemplo la situación que me está describiendo?

**Entrevistado:**

11. Bueno, no necesariamente con referencia al trabajo; ¿Si me entiende?

12. si a ti esto no te afecta, digamos, en el trabajo pues no importa, tú haces caso omiso a

13. estás cosas. Pero cuando ya afectan tu vida profesional, entonces, ahí si es complicado, por

14. ejemplo: que hablen mal de tu trabajo. O que digan que tú estás haciendo las cosas mal,

15. siendo que no es verdad, a ese tipo de cosas me refiero.

**Entrevistador:**

¿Cuándo suceden éste tipo de situaciones al interior de la empresa, ustedes suelen hablar directamente con la parte correspondiente de recursos humanos o con su jefe inmediato, para solucionar ese tipo de inconvenientes?

**Entrevistado:**

16. Supuestamente, si; el conducto regular es con el jefe inmediato, y muchas veces yo traté

17. de acercarme a recursos humanos, pero allá no encuentra uno el apoyo

18. que uno espera, puesto que los recursos humanos están más enfocados a prestar otros servicios.

**Entrevistador:**

¿Cuándo usted plantea que recursos humanos está enfocado a prestar otros servicios, a qué aspecto se refiere?

**Entrevistado:**

19. Como hacia la parte de los intereses de la gerencia

**Entrevistador:**

¿A que la empresa y la gerencia se sientan bien?

**Entrevistado:**

20. Si exactamente, si los problemas no afectan directamente al gerente, dejan de tener trascendencia.

**Entrevistador:**

¿Cuándo ustedes tienen un problema a nivel del área donde laboran, cuál es el conducto regular que ustedes pueden o deben seguir?

**Entrevistado:**

21. Ir a la gerencia.

**Entrevistador:**

¿En ese caso, recursos humanos qué papel cumple?

**Entrevistado:**

22. Básicamente, es el área que afilia y desafilia personal, que controla la nómina.

23. ¿Si me entiende? Cuando se necesita un personal adicional, realiza las entrevistas, y lo que corresponda;

24. pero en si, como en los aspectos correspondientes a la calidad de vida del trabajador, como incentivar al

25. trabajador, esa parte no lo hay.

**Entrevistador:**

¿Existe en el área de recursos humanos, un área específica que promueva los aspectos básicos de bienestar orientado a la calidad de vida de los trabajadores?

**Entrevistado:**

26. No, no existe nada de esto.

**Entrevistador:**

¿Cómo se siente usted, no como trabajador sino como persona, ante esta carencia?

**Entrevistado:**

27. Por ejemplo, yo tuve un problema con una afiliación a la EPS, y entonces la

28. respuesta que recibí de recurso humano, fue que no era culpa de ellos ni mía,

29. que la culpa era de la EPS, y que yo no estaba afiliada a la EPS. Entonces yo me preguntaba ¿Cómo así? Sí entonces, la

30. culpa es de la EPS, porque recursos humanos no verificó si estaba afiliada o no, claro, la culpa es de recurso

31. humano que le corresponde verificar si sus trabajadores de verdad quedaron afiliados como correspondía, ¿A dónde

32. se envió la afiliación?

**Entrevistador:**

¿Considera que al interior de la empresa, usted recibe el reconocimiento y la valoración que se merece, que se le reconoce como personal y profesional?

**Entrevistado:**

33. A veces yo me siento, que soy una colaboradora más para lograr los

**34.** objetivos del departamento, pero que en si, en la parte final, los reconocimientos son para otra

**35.** persona.

**Entrevistador:**

¿En el momento de mostrar resultados?

**Entrevistado:**

**36.** Exacto

**Entrevistador:**

¿Qué programas quisiera que se implementaran en recursos humanos, y específicamente en bienestar, para el beneficio de los trabajadores?

**Entrevistado:**

**37.** Yo creo que lo que le falta a recursos humanos es como tener interés por el

**38.** trabajador; interés por saber ¿Qué le pasa; cómo se siente, qué necesita?

Como la disposición de decirle ¿Cómo en qué te

**39.** puedo ayudar? Porque para eso es, me imagino, que es el recurso humano.

**Entrevistador:**

Si es posible que esas sean funciones que hacen parte de las tareas de recursos humanos. ¿Ustedes en algún momento le han planteado a recursos humanos la necesidad de implementar programas de bienestar?

**Entrevistado:**

**40.** Digamos que en lo que respecta en la empresa, de una manera u otra, uno se da cuenta de que no hay muchas cosas en

**41.** recursos humanos; como los que yo le dije; respecto a lo de interés por el

trabajador.

**42.** Que si le pasó algo, darle una llamada, Oye, ¿En que le puedo ayudar, qué necesita. Hace mucha falta.

**43.** Muchas cosas así; por eso es que le digo que considero que precisamente recursos humanos está enfocado hacia otro lado, no

**44.** hacia la parte del trabajador.

**Entrevistador:**

¿Usted tiene personal a su cargo, verdad?

**Entrevistado:**

**45.** Si, yo tengo subordinados. Pero administrativamente, le puedo decir que no

**46.** dirijo a los que están a mi cargo.

**Entrevistador:**

¿Si tuviera la posibilidad de dirigirlos, ¿Qué iniciativas realizaría para que su trabajo fuera más productivo, y dar mayor reconocimiento a sus subalternos?

**Entrevistado:**

**47.** Pues digamos, que de una u otra manera, el demostrarles que estoy preocupados por ellos; que si siente que necesita ayuda, poderla decir

**48.** ¿Necesita ayuda? bueno venga yo le ayudo. ¿Qué si no entendió, eh, venga, yo le explico, y cosas si.

**49.** Yo, me enfocaría, a que si es una persona nueva, pues hacerla sentir bien.

**Entrevistador:**

¿Hacerla sentir a gusto?

**Entrevistado:**

**50.** Exacto.

**Entrevistador:**

Gracias, por su ayuda con esta entrevista, muchas gracias por su colaboración.