

REPRESENTACIONES SOCIALES DEL TALENTO HUMANO EN UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS

ANA MARIA VALDERRAMA JARA

CLAUDIA PATRICIA BERNAL

YURANI ETHEL HERRERA MEJIA

ZULMA YANET GOMEZ PERALES

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTA, 2012

REPRESENTACIONES SOCIALES DEL TALENTO HUMANO EN UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS

ANA MARIA VALDERRAMA JARA

CLAUDIA PATRICIA BERNAL

YURANI ETHEL HERRERA

ZULMA YANET GOMEZ PERALES

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gestión Humana de  
las Organizaciones.

Asesora:  
Dra. ALBA LUCIA MORENO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESPECIALIZACION EN GESTION HUMNA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTA, 2012

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	6
Planteamiento del Problema.....	7
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos .....	9
Justificación .....	9
Marco Teórico.....	11
Dimensiones de la representaciones sociales.....	13
Las representaciones sociales en el ámbito laboral .....	15
La Gestión del talento humano.....	21
Marco Contextual.....	24
Misión .....	24
Visión.....	24
Método.....	25
Tipo de estudio .....	25
Participantes y muestra .....	25
Instrumento.....	26
Procedimiento y Análisis de la información .....	27
Resultados.....	30
Discusión .....	36
Conclusiones y recomendaciones .....	36
Referencias.....	42
Apéndices.....	49

## **REPRESENTACIONES SOCIALES DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

### **Resumen**

Cuando se aborda el tema de las representaciones sociales que erigen los seres humanos se reconoce la aceptación de los diferentes significados individuales que moldean la realidad que les forma su sociedad. Este trabajo identificó las representaciones sociales acerca del talento humano de una empresa de servicios en Bogotá. Se tomó como metodología la investigación cualitativa basada en el análisis del discurso. La recolección de los datos se hizo a través de una entrevista a coordinadores de la empresa. Dentro de las tres dimensiones se identificó la presencia de categorías que llevaron a establecer que hay valores, actitudes y comportamientos propios de una empresa de servicios, pero que muestran una preocupación equivalente acerca de la relación jerárquica durante la jornada de trabajo.

**Palabras claves:** Representaciones sociales, Información, Actitudes, coordinadores y colaboradores.

## **SOCIAL REPRESENTATIONS OF HUMAN TALENT IN A SERVICE COMPANY**

### **Abstract**

When addressing the issue of social representations that humans erect acknowledges acceptance of the different individual meanings that shape the reality they form their society. This study identified the social representations of human talent in a service company in Bogota. Was taken as a qualitative research based on discourse analysis. The data collection was done through an

interview with coordinators of the company. Among the three dimensions identified the presence of categories that led to establish that there are values, attitudes and behaviors of a service company, but show equivalent concern about the hierarchical relationship during the work day.

**Key words:** social representations, information, attitudes, coordinators and collaborators.

## Introducción

Cada persona es un universo de vivencias y de experiencia, que día a día le permiten construir representaciones sociales sobre las personas, sobre los objetos y sobre cada situación que mueve la cotidianidad de su vida.

Cuando se intenta reconocer un fenómeno de orden social se busca llegar a un análisis profundo que permita no sólo identificar patrones sino entender contextos en donde se dan las situaciones. Como se verá en este documento, a partir de la construcción social de significados es que las representaciones sociales de los objetos o fenómenos sociales, cambian a lo largo del tiempo y varían de una sociedad a otra.

La teoría de las representaciones sociales se basa en el constructivismo social en el que se postula que los individuos de la sociedad tienen un rol activo en la construcción del entorno y el mundo en que se encuentran, para lo cual intenta ofrecer un conocimiento social sobre las creencias de las personas con base a una amplia variedad de métodos de investigación que otorgan flexibilidad al modelo de investigación, que van desde entrevistas individuales y grupos de discusión, hasta análisis de textos históricos o medios de comunicación de masas.

El presente estudio se centra en la aproximación al discurso de las personas que coordinan en una empresa de servicios y las representaciones sociales de este sujeto respecto a la gestión de talento humano.

De acuerdo con esto, se consideró que la perspectiva metodológica cualitativa es adecuada para alcanzar este estudio, ya que permitió producir información respecto a las diversas creencias, actitudes, contenidos, valoraciones, que se manifiestan en el discurso del sujeto con relación al objeto de investigación, es decir, las diversas significaciones que los sujetos realizan respecto a su relación laboral.

Esta investigación apunta a identificar las representaciones sociales que han construido los Coordinadores de Producción de una Empresa de Servicios, sobre el personal operativo que está bajo su dirección y liderazgo.

### Planteamiento del Problema

Las buenas relaciones laborales en una empresa deben conservar siempre un equilibrio que permita el desarrollo del talento humano en todos los niveles de su vida; para ello las organizaciones deben garantizar mecanismos óptimos que integren los intereses individuales a los objetivos propuestos, de tal forma que todas las partes hablen el mismo lenguaje, garantizando el éxito en toda su estructura.

Cuando las empresas fortalecen las relaciones humanas en los ambientes de trabajo, obtienen un mejor desempeño en todas sus áreas, pues desarrollan todas sus actividades en un ambiente de cordialidad y cooperación, que fortalece la competitividad de la empresa en todos los espacios en donde desarrolla su actividad económica. Las organizaciones hoy tienen la exigencia de reinventarse continuamente, es por ello altamente pertinente realizar un estudio que permita identificar las representaciones sociales que se han formado los coordinadores de producción en relación con las personas que están a su cargo para así obtener una información válida que constituya un fundamental insumo en el diseño de estrategias de comunicación y relacionamiento acordes con los propósitos misionales, axiológicos y operativos de la empresa.

Dentro de una organización, es de vital importancia la creación de un entorno lleno de tranquilidad y confianza con el fin que sus colaboradores estén dispuestos a comprometerse con el cumplimiento de los objetivos propuestos y se centralicen aún más con las labores que desempeñan; al tener la seguridad de que la compañía se preocupa por su bienestar.

En este sentido, en este trabajo se estudia una Empresa de Servicios, que a lo largo de los años ha venido creciendo a través de todos los proyectos

que ha ejecutado en cumplimiento de sus objetivos institucionales. Esta experiencia adquirida ha contribuido de forma positiva a la consecución de logros y a la generación de empleos que han aportados nuevas oportunidades al talento humano que ha tenido a lo largo de más de 20 años.

El propósito de esta investigación apunta a contribuir en la mejora de las relaciones laborales al interior de la empresa desde una perspectiva constructiva, en donde se puedan determinar las debilidades y fortalezas que poseen los Coordinadores de Producción de la empresa.

Con este estudio se busca identificar como se han construido las representaciones sociales de los Coordinadores de Producción; que tanto conocen ellos del personal que tienen a cargo y que tanto conocen de aspectos que convergen alrededor de la Administración del Talento Humano; cómo manejan la información en el grupo y cómo es la comunicación con respecto a sus colaboradores, generando así un mejoramiento en las relaciones laborales, de tal forma que se aumenten los niveles de motivación en la empresa, logrando adecuados niveles de compromiso y de responsabilidad por parte del talento humano en la organización.

En consideración de la situación descrita, se estableció como pregunta de investigación: ¿Cuáles son las Representaciones sociales que han construido los Coordinadores de Producción de una Empresa de Servicios acerca del talento humano que tiene bajo su responsabilidad?

## Objetivo General

Identificar las representaciones sociales que han construido los Coordinadores de Producción acerca del talento humano que tiene bajo su responsabilidad e identificar como éstas guían los valores, actitudes y comportamientos de los líderes de proceso para la gestión del talento humano, en una Empresa de servicios.

## Objetivos Específicos

- a) Definir las dimensiones que conforman las representaciones sociales.
- b) Describir las representaciones sociales que se han elaborado los coordinadores de producción sobre el talento humano de la organización.
- c) Comprender como las representaciones sociales han influido en la gestión del talento humano.

## Justificación

El estudio se está realizando a una Empresa de Servicios, que trabaja bajo la modalidad de outsourcing y establece con sus clientes acuerdos de niveles de servicio los cuales se definen como la oportunidad en la atención, la disponibilidad, el desempeño y las tareas entregables establecidas mediante un cronograma; el incumplimiento de los mismos origina la aplicación de multas económicas, sanciones penales y pérdida de las relaciones contractuales que pueden afectar la trayectoria de la organización y la pérdida de credibilidad ante futuras relaciones comerciales.

En la organización su eje central son los procesos productivos, lo cual genera en ocasiones un deterioro en las relaciones laborales específicamente

en el área de producción, para lo cual este estudio permitirá obtener mejores y mayores resultados dentro del grupo, recordando que para que una empresa sea exitosa requiere tener a su capital humano motivado, desarrollándose en un clima organizacional amable que le genere posibilidades de crecimiento laboral.

Los aspectos anteriormente mencionados despiertan el interés de este estudio de indagar acerca de las representaciones sociales de los coordinadores de producción acerca del personal que tiene bajo su responsabilidad y de esta manera de ser necesario se redefinan políticas de comunicación y conducción del talento humano al interior de la compañía.

Para la Organización es fundamental permitir y mantener las relaciones laborales en un punto de equilibrio, que los Coordinadores de Producción, tengan conocimiento sobre cómo se debe orientar y liderar a su grupo de trabajo; pues los colaboradores de cada Coordinador comparten el mayor tiempo de su vida en la oficina, y merecen estar bajo la dirección de un perfil que maneje la Gestión del Talento Humano adecuadamente, entendiendo a esta como un conjunto integral de procesos enfocados a la dirección de las personas que conforman una organización. En este conjunto de procesos se pueden integrar el reclutamiento, la selección, la capacitación, los estímulos, la evaluación del desempeño, el programa de seguridad industrial y salud ocupacional, el manejo del bienestar social y todos aquellos aspectos que apunten a cuidar y cautivar el talento humano con que se cuenta.

## Marco Teórico

Las situaciones que se vienen presentando actualmente en el sector empresarial, implican grandes cambios en las condiciones de trabajo, que han generado que el ser humano sea visto como un recurso cuya principal característica es que sea productivo, sin tener en cuenta la responsabilidad que tiene la Organización en cuanto a su desarrollo personal y profesional.

Para las empresas, es vital que sus colaboradores tengan buen desempeño en las funciones que le han sido asignadas, desafortunadamente al interior de estas convergen diferentes situaciones que generan incertidumbre y un ambiente de desconfianza e inseguridad, que ocasiona que los colaboradores busquen oportunidades en otras empresas del sector.

Consecuentes con los principios de la empresa, especialmente con el respeto, nace la preocupación de construir un modelo de relaciones laborales que permitan el bienestar de los colaboradores tanto en su vida personal como laboral y es desde ahí, de donde surge la idea de conocer cuáles son las Representaciones Sociales que han construido los Coordinadores de Producción sobre el personal que está a su cargo.

### Las representaciones sociales para Moscovici y Jodelet

En este sentido, conviene empezar por mencionar que el enfoque que se da al término “representaciones sociales” se fundamenta en la aproximación inicial hecha por Emil Durkheim a las “representaciones colectivas” que hacía alusión en la identificación de fenómenos sociales basados en producciones inmateriales colectivas, es decir, estas representaciones son “un término explicativo que designa una clase general de conocimientos y creencias (ciencia, mitos, religión, etc.) [...] son fenómenos ligados con una manera especial de adquirir y comunicar conocimientos, una manera que crea la realidad y el sentido común” (Moscovici, 1991. p.48).

El psicólogo social Serge Moscovici es quien se encarga de retomar estos enfoques de Durkheim buscando denominar múltiples fenómenos que se observan y estudian en términos de complejidades individuales y colectivas o psicológicas y sociales. Según Moscovici (1984), las representaciones sociales son “una modalidad particular del conocimiento, cuya función es la elaboración de los comportamientos y la comunicación entre los individuos” (p.25). Añade este mismo autor que “es el conocimiento de sentido común que tiene como objetivos comunicar, estar al día y sentirse dentro del ámbito social y que se origina en el intercambio de comunicaciones del grupo social” (p.26).

Como se observa, para que las representaciones sociales surjan debe haber un grupo que con sus conocimientos, sus actitudes y su representación inspire a los demás en la construcción de las representaciones, las cuales emergen como afirma Moscovici(1984) “por las condiciones en que son pensadas y constituidas teniendo como denominador el hecho de surgir en momentos de crisis y conflicto” (p.30).

Se aprecia entonces como Moscovici hace su contribución en cuanto a las representaciones se trata, siendo posible analizar el pensamiento y la práctica social de un determinado grupo. En la misma línea aparece, la también psicóloga social, Denise Jodelet quien del mismo modo hace su aporte en la comprensión de las representaciones.

Para Jodelet (2000), las representaciones se presentan como una forma de conocimiento social, un saber del sentido común constituyéndose para ella en "modalidades de pensamiento práctico orientado hacia la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno laboral, social, material e ideal" (p.48).

Al considerar las perspectivas de estos psicólogos, se puede reconocer a las representaciones sociales como todos aquellos conocimientos, sentimientos, creencias que se tiene acerca de un objeto o una situación que se presenta en la cotidianidad de la comunidad, estas percepciones construyen los comportamientos y valores de las personas permitiendo las relaciones con aquellos que la rodean, lo anterior orienta a la construcción de la sociedad y la cultura, así como todas las situaciones que viven las personas en su entorno

laboral como la experiencia y el conocimiento así como aquellas habilidades requeridas para la realización de las metas establecidas.

### Dimensiones de la representaciones sociales

Moscovici (1979) consideraba las representaciones sociales en términos de un proceso y un contenido, donde el primero hace alusión a una forma determinada de adquirir y comunicar el conocimiento, mientras el segundo se refiere a un conocimiento específico donde se reconocen tres dimensiones de análisis como son:

a) La información: “Es la organización o suma de conocimientos con que cuenta a un grupo acerca de un acontecimiento, hecho o fenómeno de naturaleza social. Conocimientos que muestran particularidades en cuanto a cantidad y calidad de los mismos” (Moscovici, 1984. p. 43).

Esta dimensión informativa se refiere a la cantidad, clase, organización y comunicación de la información que el sujeto social tiene acerca de un objeto determinado.

Adicionalmente, a través de ella se llega a la acumulación de datos y explicaciones que abstraen los individuos de la realidad en medio de la cotidianidad de sus relaciones. Sin embargo, para Araya (2002) no hay que olvidar que las pertenencias grupales y las ubicaciones sociales mediatizan la cantidad y la precisión de la información disponible.

b) El Campo de Representación: “Expresa la organización del contenido de la representación en forma jerarquizada, variando de grupo a grupo e inclusive al interior del mismo grupo” (Moscovici, 1984. p. 43). Este campo sirve para visualizar el carácter del contenido, los factores cualitativos e imaginativos, en un contexto donde interactúan y se elaboran nuevos niveles de información de organización al tener en cuenta sus fuentes más cercanas.

Además, a través de este campo se organiza el contenido de una representación según los patrones de jerarquización, clasificación y coherencia que los actores laborales han construido. Esta expresión es empleada por Moscovici (1984) como semejante de "imagen" y envía a los elementos figurativos del objeto de representación.

Los campos representacionales orientan a las personas involucradas a interpretar, a reconocer, construir o clasificar nuevas situaciones, actuando así en consecuencia.

c) La actitud: Es la dimensión que significa la orientación favorable o desfavorable en relación con el objeto de la representación social teniendo en cuenta las implicaciones emocionales que origina (Moscovici, 1984. p. 48).

Como tal, esta dimensión es de fácil identificación ya que está asociada a la conducta de las personas y adicionalmente, según Araya (2002) expresa el aspecto más afectivo de la representación, por ser la reacción emocional acerca del objeto o del hecho. Es el elemento más primitivo y resistente de las representaciones y se halla siempre presente aunque los otros elementos no estén. Es decir, una persona o un grupo pueden tener una reacción emocional sin necesidad de tener mayor información sobre un hecho en particular (p.40).

Al articular estas tres dimensiones se logra obtener un instrumento para interpretar la realidad que está vinculada con una necesidad para adaptar el equilibrio socio-cognitivo que forma una identidad social para un grupo; esto sucede por la necesidad de que las representaciones muestren funciones sociales ligadas a las relaciones entre sujeto y objeto así como a la interacción social de la descripción, clasificación y explicación de la realidad (Moscovici, 1988).

Existen a su vez conceptos cognitivos adicionales que complementan el abordaje a las representaciones sociales y que tienen características y funciones sociales específicas. Entre ellos se encuentran:

a) La opinión, la cual era vista por Moscovici como una fórmula que le servía al individuo para fijar una posición en relación con los objetos sociales

que tienen un interés compartido por un grupo. Araya (2002) aporta que la diferencia entre la opinión y las representaciones sociales es que la opinión sólo informa sobre la reacción de las personas hacia los objetos dados desde afuera independientemente de los actores sociales, mientras las representaciones informan el contexto, de los criterios de juicio y de los conceptos subyacentes en la opinión.

b) La percepción, referida a las características o rasgos que un individuo le asigna al objeto de su percepción. En este aspecto, Araya (2002) señala que la percepción se centra en los mecanismos de respuesta sociales y de procesamiento de la información, mientras Moscovici (1988) señala que las representaciones sociales son un proceso en el cual la percepción y el concepto se intercambian dado su carácter recíproco.

c) Los estereotipos, entendidos como categorías rígidas de atributos específicos de un grupo y que se relacionan con las representaciones sociales porque constituyen el primer paso en la conformación de una representación, o como dice Araya (2002) los estereotipos “cumplen una función de ‘economía psíquica’ en el proceso de categorización social” (p. 45).

d) La imagen, ligada cercanamente con las representaciones sociales al hacer referencia a ciertos contenidos mentales fenomenológicos que se asocian con determinados objetos, es decir, que la imagen se construye como reproducción mental de un objeto exterior y se relaciona con los mecanismos perceptivos (Araya, 2002).

### Las representaciones sociales en el ámbito laboral

Las representaciones sociales en el ámbito laboral, se constituyen con objetos relevantes, estas forman parte de la realidad cotidiana. Los colaboradores participan del razonamiento existente en la organización, realizan sus actividades, conocen los objetos de relación en su entorno laboral, genera una idea objetiva sobre el contexto y una vez realizado los procesos externos

se hace una interiorización de los procesos, los fenómenos, de las situaciones, los interpreta como acontecimientos que genera un significado a situaciones de su diario vivir, influyendo en sus valores, actitudes y comportamientos.

Aplicando el concepto de representaciones sociales, en cuanto a la información es de vital importancia para una persona que maneja un grupo, saber quién es realmente la persona que tiene a su cargo, como está integrado su grupo familiar, que hobbies tiene, si la persona estudia, cuáles son sus sueños, que cosas ama hacer y qué cosas no, como ha sido su vida a lo largo de los años; aspectos que son de la esencia de la persona, que han construido sus experiencias, que son argumentos que justifican su forma de ser y que de una u otra manera inciden en su vida y que a veces el trabajo que ejecutan, hacen de esos sueños un meta imposible de alcanzar. Todos estos aspectos son trascendentales del conocimiento del Jefe, debido a que en determinado momento puede estar tomando decisiones con relación a horarios, a oportunidades, que afectan negativa o positivamente la vida del trabajador y a veces por falta de este conocimiento puede un jefe convertirse en el jardinero o en el podador del futuro de los demás. Jardinero cuando se cultivan oportunidades para la gente, cuando la persona crece en su vida laboral y en su vida profesional y podador cuando ese crecimiento no tiene los frutos deseados.

Parafraseando a Jodelet (2000), una representación no es la reproducción pasiva de un exterior en un interior, en ella participa también el S representación remite a otra cosa. Todas las representaciones sociales se refieren a un objeto, que puede ser mitológico o imaginario.

En la Empresa, este campo de representación está dado por todas aquellas experiencias vividas laboralmente por el trabajador, las cuales les permiten desempeñarse cada día y formar así su propio entender de la cosas. Gracias a eso, ellos pueden formar el argumento de sus representaciones, las cuales siempre tienen una razón de acuerdo con el pensamiento de la persona.

En cuanto a la dimensión de las actitudes que adopta cada individuo depende en gran parte de las experiencias que ha vivido a lo largo de su vida, esto incide en sus pensamientos, comportamientos, creencias, valores y

conocimiento, se forman de las relaciones que se tienen con los padres, amigos, grupos sociales y grupos laborales con los que se interactúan día a día.

Particularmente, las actitudes se van transformando o moldeando con cada situación que se presenta y con cada experiencia que se tenga, son el resultado del aprendizaje e influyen en la forma de dar o de recibir una comunicación, incidiendo además en los conocimientos no sólo a nivel personal, sino también a nivel laboral convirtiéndose en la forma de expresar como se siente cada individuo dentro de la organización (Jodelet, 2000).

Las actitudes influyen en estar o no de acuerdo con alguna situación, persona, evento o algún planteamiento específico que se presente, estas son dinámicas, debido a que son susceptibles a cambio dependiendo del entorno o contexto en el cual cada individuo se desenvuelva, y de situaciones determinadas que se le presenten.

En las organizaciones las actitudes conforman un aspecto fundamental en las relaciones interpersonales y son un factor relevante dentro del clima organizacional y de la disposición que tenga cada uno de los colaboradores que en ella intervenga. Además, determinan en gran parte la manera en que será reflejada la comunicación, cada uno de los colaboradores da o recibe la información de la manera en que esta ha impactado en él, es decir cada persona le da una interpretación y así la comunica, es por esto que es muy importante que la organización tenga en cuenta que cada colaborador que interactúa, tiene formas de pensar y patrones de comportamientos diferentes y es fundamental que cada parte que conforma este grupo, sepa adaptarse a los cambios por difíciles que parezca, porque así la organización siempre estará a la vanguardia frente a la competencia (Jodelet, 2000).

Las actitudes con las que interactúen día a día los coordinadores de Producción con su grupo de trabajo, se verán reflejadas en tres ámbitos importantes: la satisfacción laboral que hace referencia a las actitudes que tiene cada persona hacia su puesto de trabajo, jefes y compañeros; en el compromiso con la organización, este se refiere al grado de identificación que tiene un colaborador con la compañía, es decir el grado de pertenencia, la

alineación con la metas, objetivos y políticas de la organización; y la participación que cada colaborador tenga en su trabajo el cual representa el tiempo, la dedicación y la manera de adoptar el trabajo como parte esencial de su vida , estos tres aspectos constituyen factores de gran relevancia para el aumento y mejora de la productividad.

Por lo anterior es importante que los comportamientos, la comunicación, y la información que existe entre Coordinadores y su personal a cargo, fluyan de una manera adecuada con el fin de cumplir con las metas propuestas en cada proyecto asignado y se cumpla con los estándares de calidad establecidos por la organización en el procesamiento de los datos.

La información, el campo de representación y las actitudes de las personas, son factores característicos en cada ser humano, los cuales deben fortalecerse cada día, a través de experiencias constructivas que dignifiquen al ser humano y más al ser humano trabajador, que quiere superarse y alcanzar una vida más prospera, que le permita desarrollarse personalmente, pero también que lo forme profesionalmente, en un campo en donde existan relaciones humanas equilibradas.

Por otro lado, otro aspecto muy importante en el conocimiento es la comunicación. Como seres lingüísticos, Rafael Echeverría (2003) en su libro *Ontología del Lenguaje* postula que se interpretan a los humanos como seres lingüísticos:

Entendiendo que el lenguaje es, por sobre todo, lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que son. Los seres humanos, planteamos, son seres lingüísticos, seres que viven en el lenguaje. El lenguaje, postulamos, es la clave para comprender los fenómenos humanos (Echavarría, 2003. p.39).

El lenguaje es vital en la comunicación, porque es parte de los elementos que la componen y en una empresa es sumamente importante que esta fluya adecuadamente, que la información llegue a la gente en el momento oportuno, pues todos los integrantes de esta deben conocer su situación, sus objetivos, su

cultura, sus proyectos, sus cambios, para así estar identificados con el mismo lenguaje.

La comunicación interna debe ser efectiva, evitando los comentarios de pasillo o la llamada comunicación informal, la cual en ocasiones causa efectos negativos y genera la contaminación lingüística del clima organizacional, que de una u otra forma en algún momento perjudicará toda la organización. Es por ello que la comunicación debe ser estructurada adecuadamente y basada en relaciones internas; con sus sistemas y proyectos argumentados, con disposiciones reglamentarias basadas en la ley, de tal forma que no se convierta en una información que deteriore el ámbito laboral.

La Empresa, cuenta con un sistema de Gestión de Calidad, instrucciones, planeación, manuales de procedimientos, perfiles de cargos, definición de alcances de todos los procesos, manejo de las relaciones contractuales; todos estos aspectos puntuales, con una base de objetividad y claridad que contribuyan a la conservación del ambiente laboral.

Según Moscovici (1984) las representaciones están asociadas con la manera en que los colaboradores reconocen los hechos en su vida cotidiana, lo que día a día sucede en el ambiente laboral, las informaciones que reciben del mismo. Son conocimiento que se elaboran a partir de las experiencias, pero también de la información, conocimientos y modelos de pensamiento que se reciben y transmiten a través del quehacer, el saber, la trayectoria laboral y de vida personal.

De otra manera se podría manifestar como conocimiento intuitivo, abierto, inocente, denominado sentido común, distinto entre otros al conocimiento científico. Es importante considerar que las representaciones sociales actualmente se estiman un objeto de estudio gracias a su relevancia en la vida laboral, tanto por la explicación que arrojan acerca de los procesos cognitivos como por la interacción laboral entre las personas que conforman las organizaciones,

Tal clase de conocimiento lo construyen tanto empleados como trabajadores a partir de sus vivencias y tiene además un origen en tipos de

pensamiento e,informaciones recibidas y transmitidas por medio de la tradición, la trayectoria laboral y la comunicación social, por ejemplo, por tratarse de un conocimiento socialmente establecido y constante (Moscovici, 1984).

Otra consideración adicional sobre el mundo laboral relacionado con las representaciones sociales, es la citada por Zamora Ramírez, M.E.R.: (2007), en su Tesis: El control subjetivo del proceso de trabajo, en donde hace referencia a cinco maneras para formular la construcción psicológica y social de una representación social, de acuerdo a lo propuesto por Jodelet y los cuales son:

La primera se refiere a la actividad puramente cognitiva, con una dimensión de contexto y una de pertenencia. El trabajador se halla en situación de interacción laboral o ante un estímulo y la representación aparece como un caso de cognición social.

La segunda pone énfasis en los aspectos significantes de la actividad representativa. Se considera que los actores laborales expresan el sentido que da su experiencia en el mundo del trabajo. Por consiguiente la representación es considerada la expresión de una sociedad determinada. Cuando es propia de sujetos que comparten una misma experiencia social, o una misma condición social, la representación frecuentemente se relaciona con una dinámica que hace que intervenga lo imaginario. En nuestro caso se refiere al control en el proceso de trabajo, lo que permite compartir y crear formas de explicación o imaginarios frente a ellos.

Un tercer elemento trata la representación como una forma de discurso y desprende sus características de la práctica laborales de los trabajadores situados en el proceso de trabajo. Sus propiedades provienen de la situación de comunicación, de la pertenencia laboral de los trabajadores que hablan y de la finalidad de su discurso. Este elemento puede referirse a los discursos laborales de los trabajadores, de los directivos y a la influencia de los mandos medios.

El cuarto elemento hace referencia a la práctica laboral de los trabajadores, la cual está influenciada por el lugar que ocupan éstos en el proceso de trabajo.

El quinto elemento plantea las relaciones intergrupales, las cuales determinan la dinámica de las representaciones. Parafraseando a Moscovici, lo laboral transforma un conocimiento en representación y esta representación transforma lo laboral enfatizando la interdependencia entre la actividad psicológica y sus condiciones sociales de ejercicio.

Para terminar este enfoque de las representaciones laborales con las organizaciones, es importante reconocer los aportes de Caicedo, Narváez y

Hierro (1997) en sus estudios de una entidad financiera. En su investigación, las representaciones sociales que un empleado o grupo de empleados tengan sobre un cambio en la organización, varían de acuerdo a múltiples situaciones, entre éstas: El manejo que se le ha dado al cambio, los tipos de cambio, el momento en que se dieron, las características propias de la organización y de los miembros que la conforman, las relaciones interpersonales, la comunicación que se utiliza y el sentido de pertenencia de los mismos hacia ella.

De manera especial, proponen estos autores unas categorías que sirven para estudios enfocados en representaciones sociales en empresas:

**Comunicación organizacional:** Se define como un proceso complejo de intercambio, que implica mensajes, su flujo, su dirección, sus propósitos, en el cual se expresan sentimientos, pensamientos u opiniones. Este proceso es necesario en la interacción e integración de las relaciones interpersonales.

**Satisfacción laboral:** Se concibe como el vínculo que se crea entre la organización y el individuo, presumiendo la participación activa de las partes en la construcción de la relación, la cual está ligada a la motivación. Este vínculo puede configurarse en la interacción entre sujetos en donde se asignan significados a los acontecimientos.

**Compromiso:** es el grado en que los empleados se cohesionan con una organización y sus metas propuestas dentro de su cultura organizacional.  
**Conocimiento:** información que tiene el coordinador en relación con su grupo de trabajo.

**Niveles de autonomía:** capacidad de los colaboradores para tomar decisiones frente a los procesos.

## La Gestión del talento humano

Actualmente la gestión del talento humano es un gran factor estratégico que forma parte integral de la Gestión de las Empresas. Cada día las personas pasan gracias a su formación, a sus habilidades y conocimientos a ser parte de

la capacidad competitiva de la organización, de ahí que invertir en la preparación intelectual del talento humano sea de vital importancia, pues con ese conocimiento intelectual, se están mejorando los procesos, las relaciones con el entorno y así mismo las relaciones internas entre los trabajadores y la administración.

Cuando se ejerce una adecuada Gestión del Talento Humano, esta área se convierte en una pieza fundamental en el alcance de los objetivos y realización de la misión de la organización, haciéndola más competitiva, porque a través de esta Gestión los trabajadores que integran los diferentes procesos sienten que son importantes, que son útiles, que sus ideas y opiniones son escuchados y con ello están permitiendo el desarrollo de su personalidad adecuadamente, en una entidad que les permite ser lo que son y sobre todos les da la oportunidad de mejorar sus niveles de calidad de vida.

Particularmente, el rol del gestor humano en la gestión de talento humano en una empresa es pertinente en consideración de la línea administrativa que ésta tenga. Según el portal [PsicologíaYempresa.com](http://PsicologíaYempresa.com) (2011) dentro de las funciones comunes se destacan:

Efectuar eficazmente procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personal, para el cual empleara de manera eficiente y efectiva las diversas técnicas psicológicas de evaluación, como son: la observación, la entrevista y la aplicación de test psicométricos y proyectivos.

Diseñar y ejecutar programas de evaluación del desempeño del personal.

Colaborar en el diseño de los planes y programas de capacitación y entrenamiento del personal, para el desarrollo del personal.

Diseñar políticas de bienestar, seguridad, higiene y salud ocupacional para los trabajadores.

Efectuar la observación, medición, evaluación y modificación del clima organizacional.

Asesorar a la dirección en temas como el liderazgo, toma de decisiones y las negociaciones, así como en la formación de los valores y la cultura organizacional.

En la era de la información, en donde todo gira en torno al conocimiento del cliente, del entorno, de la tecnología, a los avances científicos, definitivamente el entrenamiento, la formación y la capacitación del trabajador es muy importante, máxime cuando las empresas compiten directamente a través del capital intelectual, pues la tecnología se puede copiar, los instrumentos también, pero lo que cada ser humano representa en su esencial rol de trabajador, poseedor de conocimientos, de todo aquello que ha adquirido a través del aprendizaje, de la práctica, de la experiencia no se puede copiar, por ello se constituye en un activo intangible muy valioso, que en la actualidad es base fundamental en el éxito de las organizaciones.

## Marco contextual

Esta investigación se realizó sobre una Empresa de Servicios, fundada el año de 1982. Se encuentra localizada al Noroccidente de la ciudad de Bogotá.

Esta Empresa lleva en el mercado más de 29 años de funcionamiento, alcanzando un alto nivel en el desarrollo de software, procesamiento de datos y manejo masivo de información para todo tipo de empresas públicas y privadas, ofreciendo Soluciones Informáticas personalizadas de acuerdo a las necesidades de cada cliente. Su principal enfoque está basado en el servicio, brindándoles a sus Clientes un Outsourcing Integral en el área de la Gestión del Conocimiento en Tecnologías de la Información, para lo cual cuenta con una robusta infraestructura tecnológica que unida a la calidad de sus funcionarios, le proporciona un valor agregado y una ventaja competitiva real a sus negocios.

Los principales usuarios de sus servicios son: entidades del sector Financiero, Comercial, Salud y Estatal. Cuenta con el respaldo de certificación las certificaciones de calidad NTC ISO 9001:2008 y SGSI ISO 27001.

### Misión

Prestar servicios de Administración de Sistemas Integrales de Información –ASII- bajo la modalidad de outsourcing en compañías de los sectores financieros, comercial, salud, estatal en el ámbito nacional e internacional.

### Visión

Contar con una compañía estructurada en su Sistema de Gestión y certificada que permita:

Consolidarse como casa desarrolladora de software.

Como organización líder en la prestación de servicios de Administración de Sistemas Integrales de Información –ASII- en el ámbito nacional.

Incursionar en el mercado internacional a través de la prestación de servicios de Administración de Sistemas Integrales.

## Método

### Tipo de estudio

El tipo de investigación que se realizó para el presente estudio fue de carácter cualitativo y descriptivo. Teniendo en cuenta a Bonilla 1985, se quiso describir de manera detallada situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos observados; citas contextuales de la gente sobre sus experiencias, actitudes, creencias y pensamientos; extractos o pasajes enteros de documentos, así como cartas, registros, entrevistas e historias.

Henson (2000) afirma que la investigación cualitativa permite estudiar el significado de cómo describe la gente los significados y experiencias de su vida.

### Participantes y muestra

Se tomó una muestra intencional de dos hombres y dos mujeres, vinculados a la organización mediante contratos de trabajo a término fijo e indefinido, quienes llevan más de tres años laborando en la compañía. Las edades de la muestra oscilan entre 32 y 56 años de edad, su nivel académico corresponde a estudios superiores entre cuarto y décimo semestre, en carreras tales como Administración de Empresas, Ingeniería de Sistemas y Derecho.

Fue conveniente trabajar con los coordinadores de diversos procesos, seleccionados intencionalmente, cuya característica es la permanencia ininterrumpida a la organización por un periodo inferior a tres años y que tuvieran bajo su responsabilidad el mayor número de funcionarios operativos bajo su responsabilidad lo que permitió asegurar la similitud entre la población y la muestra.

## Instrumento

La recolección de los datos se hizo a través de una entrevista estructurada y de carácter incluyente que pretendió hacer un perfil de la configuración vivencial y cognitiva de un individuo como tal, siguiendo los enfoques de Galindo (1998), es decir, independientemente de su participación como actor social de una experiencia significativa o de su posible relación con un tema particular determinado.

Triadó (2006) afirma que una entrevista altamente estructurada incluye preguntas preparadas de la misma forma para los entrevistados lo que obliga a ser puntuales y concretos en la información brindada.

A pesar de que existen instrumentos que son utilizados en el área organizacional, no existe uno específico que permita conocer las representaciones sociales de un grupo de coordinadores.

A lo largo de la documentación de la investigación, se logra identificar una serie de categorías que son representativas en las representaciones sociales, con base en estos elementos, se estructura una entrevista estructurada.

En la elaboración del instrumento, se incluyeron las categorías conceptualizadas en el marco teórico. Aparte de las categorías mencionadas mostradas, se consideraron como subcategorías, las siguientes, que se espera resulten del ejercicio de análisis del discurso de los coordinadores:

Dependencia, la función del cargo, la resolución de conflictos, la amistad, el diálogo, alcanzar metas y el cumplimiento, entre otras.

En el siguiente cuadro se explican las dimensiones, categorías y subcategorías incluidas en el análisis.

Dimensiones de análisis	Categorías	Subcategorías
Campo de representación	a) Niveles de autonomía, b)	Dependencia, la función del cargo, la resolución de

---

Actitud	satisfacción laboral, c)	conflictos, la amistad, el
Información	comunicación, d) compromiso, e) conocimiento.	diálogo, logro de metas y el cumplimiento

---

En validación del instrumento se procede como sigue:

- a) Identificación de jueces que podrían ejecutar la valoración del instrumento.
- b) Contacto personal con los jueces para la solicitud de la evaluación
- c) Retroalimentación de los elementos que merecen modificación o ajustes
- d) Corrección y aprobación final del instrumento para proceder a su aplicación.

#### Procedimiento y Análisis de la información

Una de las premisas en la investigación de Elsy Bonilla es la realidad social, siendo definida como “un producto humano y como tal no está sujeta a leyes inmodificables, sino a grandes tendencias institucionalizadas de comportamiento que varían con el tiempo y con las diferentes culturas (...) La realidad social es incierta en esencia porque como producto cultural, el ser humano también puede transformarla” (Bonilla, 1995).

En línea con el enfoque de Bonilla sobre la investigación cualitativa y estableciendo una conexión con los participantes de este estudio, se muestra aquí un interés por captar la realidad social a través de las declaraciones de los coordinadores, es decir, de la percepción que cada uno tiene de su entorno laboral.

En este sentido, las investigadoras buscaron explicar la realidad basados en las actitudes, las conductas, las interacciones e incluso los valores que

definen el comportamiento de los coordinadores en la relación con su grupo de trabajo en la empresa estudiada.

En este procedimiento de análisis se identifican ideas teóricas básicas, que aquí se clasifican en las categorías y sus subcategorías. Las categorías, permiten codificar los incidentes, hechos o acontecimientos particulares y significativos que aparecen a partir de entrevistas y las subcategorías serán las características más concretas de una idea, persona, cosa, actividad, etc. susceptibles de ser conceptualizadas.

Aquí, la categoría y las subcategorías, poseen una función analítico-conceptual, no solamente clasificatoria, por lo que son de relevancia en la generación de la teoría.

El tema tratado en este estudio se escogió con base en una entrevista de retiro en una empresa, ya que un alto porcentaje de los colaboradores que se retiran definitivamente se quejaban del trato que le daban algunos coordinadores y verbalmente hacían comentarios que pueden estar afectando las relaciones laborales.

El tema se inició desde la perspectiva de los Coordinadores con el fin de conocer cuál es la representación social que ellos tienen de sus colaboradores, ya que con esto se puede entender el porqué del concepto formado por algunos de ellos.

Se escogió realizar una entrevista estructurada, que permitiera a través de las dimensiones seleccionadas establecer la representación social que tienen los coordinadores sobre el talento humano de la empresa. Inicialmente se realizó una selección de 8 (ocho) preguntas para cada una de las dimensiones, estas fueron presentadas ante los compañeros de grupo y la Directora de Tesis a partir de lo cual se tomó la decisión de seleccionar menos preguntas con el fin de ser más eficientes en el momento de la recolección y análisis de la información.

Una vez seleccionadas las preguntas se procedió a escoger al grupo que se le aplicaría el instrumento, tomando como referencia una población de 14 personas, de los cuales se seleccionan dos hombres y dos mujeres que

tuvieran bajo su responsabilidad al mayor número de funcionarios y que su vinculación laboral fuera ininterrumpida por un periodo inferior a tres años.

Para la recolección de la información se utilizó la grabación y transcripción de los datos referidos por cada uno de los entrevistados. Posteriormente se hizo la identificación de las dimensiones y categorías, y la selección de aquellos relatos que fueran significativos para el análisis, a continuación se procedió a realizar una matriz categorial en donde se clasificó la dimensión, pregunta, categoría y respuesta que dio cada sujeto en la entrevista; esto con el fin de mostrar claramente las representaciones sociales que se habían encontrado.

## Resultados

Se procedió a interpretar las entrevistas a los coordinadores con el fin de reconocer como se presentaron las categorías en las dimensiones, siendo posible identificar cinco categorías: a) Niveles de autonomía, b) satisfacción laboral, c) comunicación, d) compromiso y e) conocimiento.

De manera específica se encontró que:

a) En la dimensión de campo de representación hubo cuatro categorías, a saber: niveles de autonomía, compromiso, conocimiento, y satisfacción laboral.

b) En la dimensión de información hubo tres categorías, a saber: niveles de autonomía, compromiso y conocimiento.

c) En la dimensión de actitud hubo tres categorías, a saber: niveles de autonomía, compromiso y comunicación.

A continuación, se presenta un análisis basado el análisis del discurso que permite entender con más detalle el valor de los hallazgos encontrados en las cinco categorías y sus subcategorías analizadas.

a) Niveles de Autonomía: Dentro de la categoría se reconoce que para el sujetos 1 considera que ésta no existe porque no se puede desarrollar autonomía en su equipo por políticas y dependencia de otros y no hace referencia a la responsabilidad de las decisiones que se puedan tomar.

Se encontró a través de las respuestas que no se refleja autonomía en la respuesta del coordinador ya que la iniciativa es diferente a la autonomía. Ejemplo de esto son expresiones como:

*...Considero que no hay autonomía, porque dependemos de otros o de las políticas de la Empresa...*

Mientras los sujetos 3 y 4 consideran que si hay autonomía ya que puede disponer la forma en que desarrolla su trabajo e incluso sus horarios y procesos. Ejemplo de esto son expresiones como:

*... no listo a mí me llaman a la una dos de la mañana y les digo ustedes tiene la autonomía la autonomía y la responsabilidad entonces yo no le puedo decir a una persona Ud. no tiene autonomía...*

Como subcategorías se identificaron la dependencia y la función del cargo ya que a partir de ésta se establece la independencia. Ejemplo de esto son expresiones como:

*...Considero que no hay autonomía, porque dependemos de otros o de las políticas de la Empresa...*

*...que yo creo que todo cargo tiene que ser analizado por sus funciones...*

El rasgo constante en esta categoría fue la división igualitaria en reconocimiento de la autonomía, mientras el rasgo variable se da en la identificación de las funciones, lo cual permite un desarrollo acorde al cargo.

b) Satisfacción laboral. Se hace énfasis en la evaluación del entorno laboral, en la tarea bien hecha pero; en el caso del sujeto1, no hay reconocimiento por el trabajo bien hecho, se podría decir que evita establecer relaciones cercanas con sus colaboradores. Para el sujeto 2 hay un grupo de trabajo satisfecho con el trabajo que desarrolla en el proceso y hacer que el proceso sea beneficioso para la Empresa y para todos.

Existe un personal que ya lleva más de siete años laborando lo que demuestra su satisfacción con el trabajo, anota el sujeto 3, mientras el sujeto 4 considera que una bonificación o un reconocimiento es motivante para promover la satisfacción laboral.

Una frase que sintetiza la satisfacción laboral podría ser:

*...Tener un grupo de trabajo satisfecho con el trabajo que desarrolla en el proceso y hacer que el proceso sea beneficioso para la Empresa y para todos...*

Como subcategorías se identificaron la resolución de conflictos cuando hay aislamiento de los conflictos internos del grupo de trabajo, como en el caso del sujeto 1, no asume ninguna posición prioriza exigencia y cumplimiento. La relajación se considera mal orientada según los sujetos 2 y 3 ya que solo se debe hacer en horarios de descansos, no en horarios laborales o cuando la labor exige concentración.

Una frase que ilustra la resolución de conflictos podría ser:

*...por eso me freno entiendo como que es mi jefe no le puedo decir meta es en su vida...*

Para el caso de la relajación, esto se refleja en frases como:

*...a veces en horas de la mañana hablan un poco y ríen, a veces pierden el ritmo de trabajo que lleva la labor que desarrollan...*

El rasgo constante en esta categoría fue la tranquilidad en términos de estabilidad laboral lo que les brinda mayor satisfacción, mientras el rasgo variable se da en la distracción o falta de capacidad de reconocer los tiempos para determinada acción.

c) Comunicación. En el caso de tener un contacto más cercano al laboral, el sujeto 1 opta por mantenerse alejado para no generar malos comentarios, y el sujeto 4 también considera que es mejor mantener la distancia. Por parte del sujeto 2, la comunicación se emplea como medio de seguimiento y acompañamiento laboral y de igual manera para exaltar el éxito de alguien ante los demás.

La preocupación y la solidaridad conforman la parte comunicativa para el sujeto 3 con miras a conformar un grupo de empleados sólido. Un ejemplo de preocupación se observa en expresiones como:

*...yo tengo la costumbre de hablar con las personas cuando yo veo una persona así como, yo la llamo y le digo lo he visto como preocupado, si yo le puedo colaborar o si necesita hablar hablemos...*

Como subcategoría se identifica que la amistad entre coordinadores y empleados no se desarrolla más allá de lo estrictamente necesario para generar un ambiente laboral sano, tal como se nota en expresiones como:

*...Hablo con ellos sobre generalidades de familia, yo no tengo amistades para evitar generar malos comentarios...*

Se da el hecho del diálogo con miras a conocer y escuchar de la vida de los otros y aunque también se da el diálogo, se ha pasado por una situación de reflexión ya que hubo casos de intolerancia y enfado en una relación que se torna maternalista, tal como se nota en expresiones como:

*...Se casi todo de ellos, porque ellos me cuentan...*

El rasgo constante en esta categoría fue proporcional al variable, es decir, existe tanta intención de acercarse a los empleados como de mantenerse al margen de situaciones que sobrepasen los límites de lo laboral.

d) Compromiso. Se aprecia que haya preferencia por un equipo de trabajo que sea proactivo y se adapte con facilidad a los cambios de su entorno, según el sujeto 1. De otra parte, el compromiso es asociado con el tiempo usado para un permiso o una labor por parte del sujeto 2.

Es vital un alto nivel de compromiso en la percepción del sujeto 3, siendo éste considerado como una cualidad destacable dentro del perfil de un empleado ideal. Mientras para el sujeto 4 hay una objeción en términos salariales ya que considera que el nivel de compromiso está relacionado con la experiencia en el cargo y en la empresa. Esto se puede ver expuesto en frases como:

*...Me gusta que la gente sea proactiva, porque acepta los cambios y busca mejorar cada día. Me gusta que el personal tenga nivel de compromiso muy alto...*

Como subcategoría se identifica un deseo por alcanzar metas como un deseo de mutuo éxito tanto para la empresa como para los empleados. De la interpretación de compromiso del sujeto 2, se extrae la subcategoría del

cumplimiento en términos de no dejar los procesos inconclusos y respetar el tiempo de trabajo, siendo esto compartido en parte por el sujeto 3.

Esto se puede ver expuesto en frases como:

*...Me gusta que el personal tenga nivel de compromiso muy alto...*

*...yo estoy muy pendiente de que de lado y lado se cumplan los compromisos de parte de las personas que tengo a cargo...*

De especial mención y como rasgo variable es la percepción del sujeto 4 quien considera que las mujeres tienen mayor nivel de compromiso y son más confiables para trabajar. El rasgo constante recae en el gran valor que tiene el compromiso como cualidad de una persona y empleado integral. Esto se ve reflejado en una expresión como:

*...en este momento tengo solo mujeres, están encargadas de los procesos, las mujeres son más comprometidas...*

e) Conocimiento. En cuanto al aspecto organizacional, el sujeto 1 manifiesta conocer falencias tecnológicas así como de orden de gestión humana. Esto se evidencia en frases como:

*...De las necesidades laborales, existen diferentes dificultades tecnológicas. También se requiere más apoyo y acompañamiento de Gestión Humana, pues es importante que se tenga en cuenta el buen trato a los trabajadores por parte de esa área...*

Por su lado, el sujeto 2 considera válida la opinión del otro y valora el conocimiento que sea provechoso para todos.

Conocer algo más de la persona es importante para el sujeto 3 quien considera esto útil para las relaciones y el rendimiento laboral. Una visión interesante la aporta el sujeto 4 al reconocer una relación entre el conocimiento académico y el rendimiento laboral por cuanto se fija en el desempeño según la escolaridad del empleado.

En cuanto a las subcategorías, se destaca una inclinación en el sujeto 1 por mostrar que el conocimiento propio es algo de mucho valor. La experiencia aquí se ajusta por estar vinculada al conocimiento de las labores, aunque esto

no es destacado por el sujeto 2 y sí por el sujeto 4, mientras el sujeto 3 considera que el conocimiento si está ligado al tiempo laborado acumulado.

Esto se evidencia en frases como:

*...ellos son los que tienen la experiencia uno tiene la facultad de dirigir y de conocer lo que tienen que conocer del proceso...*

El rasgo constante identificado es que la experiencia está estrechamente vinculada al conocimiento mientras que el rasgo variable recae en la distinta percepción que tiene cada coordinador del conocimiento en consideración de una serie de juicios personales.

## Discusión

Para Kornblit (2004) es labor del investigador hacer una búsqueda de las significaciones tomando como base el lenguaje, como expresión de lo social; de esta forma, por medio de las expresiones de los actores sociales se pueden reconstruir sus posibles significaciones y representaciones respecto del mundo, de los otros o de sí mismos. Por lo tanto, en esta investigación el discurso se convierte en objeto de análisis social, que en el caso de la empresa de servicios estudiada, permite reconocer las categorías que presentan en cada dimensión.

En consideración del objetivo general se puede señalar que las representaciones sociales se construyeron para cada coordinador mostrando tanto aspectos en común como aspectos que difieren según la forma de ver la vida laboral por parte de los coordinadores y como ésta es influenciada por percepciones propias de cada individuo.

En cuanto a los objetivos específicos, se aprecia según las categorías identificadas que:

La categoría que más sobresale es el compromiso porque se nota la intención de que el grupo de trabajo se cohesione con la empresa por parte de los coordinadores, buscando cumplir con las metas propuestas a nivel organizaciones, de igual forma se identifica que el compromiso esta relacionado con la cantidad de tiempo laborado y el cumplimiento de las metas de producción establecidas.

En cuanto a la satisfacción laboral, los coordinadores aceptan el vínculo que se crea entre la empresa y el individuo, y promueven la participación activa con base en una motivación que beneficie tanto al coordinador como a la empresa. Así mismo se identificó que esta categoría esta relacionada en cuanto a motivar al grupo de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

La satisfacción laboral se interpreta a través del beneficio económico sin dar relevancia a las relaciones laborales, el crecimiento laboral y las necesidades a nivel personal, las cuales varían de un colaborador a otro.

En la categoría de conocimiento se aprecia que éste es tomado desde dos perspectivas por parte de los coordinadores: una perspectiva laboral donde prevalece el saber hacer la labor asignada, y otra perspectiva que es información que tiene el coordinador en relación con su grupo de trabajo, se evidencia que para los coordinadores no es importante tener mayor información personal y detallada de cada una de los colaboradores, se limitan a la información que le de resultados dentro de la organización.

La comunicación por su parte se percibe en términos de la obligatoriedad por parte de los coordinadores de establecer contacto con el grupo de trabajo para evaluar su rendimiento y así como, por parte de algunos, buscar un contacto más personal con el individuo que con el empleado.

En lo concerniente a los niveles de autonomía, los coordinadores muestran que ellos la ejercen en el manejo del grupo de trabajo y que en circunstancias específicas, como cuando están ausentes, permiten ejercerla con la responsabilidad que implica la labor desempeñada, también se identifica bajos niveles de autonomía una en los procesos de aprendizaje en la labor asignada, los cuales son desfavorables para desarrollar las competencias de liderazgo requeridas para el crecimiento dentro de la organización.

Como análisis complementario, resulta interesante reconocer como se cumple la construcción psicológica y social planteada por Jodelet (1988) en consideración del mundo laboral. En primera instancia, la representación aparece como un caso de cognición social porque los coordinadores logran plasmar el resultado de su interacción social con el entorno laboral.

Igualmente, se identifica esa sociedad determinada porque los coordinadores, dentro y a veces atravesando la línea, usan sus funciones para

lograr un acercamiento que llega a tener tanto de humano como de organizacional. Este aspecto es reforzado por la clara influencia que puede llegar a tener el denominado mando medio como aquel interlocutor del discurso laboral que propende por crear un imaginario común en relación con la pertenencia laboral.

Asimismo, el papel de coordinador, de aquel que es supervisado y observado, configuran la jerarquía laboral que engrana la gestión humana con la productividad, para el caso específico de la empresa estudiada.

## Conclusiones y Recomendaciones

El análisis de los hallazgos permitió identificar las representaciones sociales que han construido los coordinadores de producción acerca del talento humano que tiene bajo su responsabilidad, reconociendo primordialmente que hay valores, actitudes y comportamientos que son propios de una Empresa de servicios como la analizada; pero que muestran una preocupación equivalente entre la función laboral y la forma en que se da la relación jerárquica durante la jornada de trabajo.

Se estudiaron tres dimensiones que fueron el campo de representación, la actitud y la información, y dentro de éstas se identificaron cinco categorías que fueron: nivel de autonomía, satisfacción laboral, comunicación, compromiso y conocimiento.

En línea con lo propuesto por Moscovici, las intervenciones sociales que aquí surgen, deben dirigirse a posibilitar cambios sociales que permitan generar distintas formas de participación y espacios para coordinadores y empleados, movilizandolas capacidades de los sujetos para salir de su situación de aparente disociación e indiferencia producto de la dinámica laboral, y en lugar de propiciar cambios en los sujetos de modo que éstos sean capaces de modificar la estructura social imperante.

El empleado de esta empresa recibe un trato impersonal, que busca ser reorientado por algunos coordinadores donde la cultura de la organización, los valores, las creencias y tradiciones se incorporen a su vida laboral y en las relaciones diarias en su entorno, en un proceso de construcción de la realidad nuevas perspectivas de trabajo, alrededor de un entendimiento y cooperación. Por lo tanto, de esta manera se está dejando de lado aquel lenguaje burocrático de la organización, endonde se transforme el carácter jerárquico,

sustentado por unas relaciones de poder laboral, las cuales conlleven a que el coordinador no se sienta relegado ante la convivencia laboral con sus pares.

En cuanto a la gestión del talento humano se concluye que dentro de la organización estudiada es recomendable preguntarse por el empleado, desde una intención de humanización del trabajo que está asociada a esas subjetividades que conforman el imaginario de cada coordinador, en una forma menos simplista donde éste y los empleados significan una unidad productiva, que aunque suele definirse en términos económicos y de órdenes mecánicas frente a una tarea en particular busca reconocer esa representación que ha construido cada individuo empleado.

Se sugiere que a partir de hallazgos específicos como por ejemplo el de la distracción, la comunicación interna se realice de manera efectiva y asertiva, evitando así la comunicación informal debido a que esta en ocasiones genera efectos negativos y desorientación en el clima organizacional, todo esto puede en algún momento perjudicar los diferentes niveles de la organización.

Se recomienda redefinir las políticas de la gestión del talento humano que permitan buscar el desarrollo integral del colaborador.

Revisar los procesos de comunicación internos de la organización, de tal forma que garantice que todos los miembros de la empresa estén alineados con mismo lenguaje.

Desarrollar programas de formación y capacitación para los Coordinadores, de tal forma que fortalezcan las relaciones y su liderazgo, propendiendo por la mejora del clima laboral.

Flexibilizar la jornada laboral y generar un plan de incentivos y reconocimiento, que no solo este enfocado al factor económico, sino que incentive al trabajador propiciando su bienestar.

## Referencias

- Araya, Sandra (2002) Las representaciones sociales: Ejes teóricos para su discusión. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Costa Rica.
- Bonilla Elssy, y R, Penélope. (2000). Más allá del dilema de los métodos de la investigación en ciencias sociales (2da Ed.). Bogotá D.C., Colombia, Norma.
- Zamora Ramírez, M.E.R.: (2007) *El control subjetivo del proceso de trabajo*, Edición electrónica gratuita. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2007/merzr/>
- Caicedo Servio, Del Hierro Beatriz, Narváez Adriana. (1997). Representaciones sociales de los empleados de una entidad fiduciaria frente a los cambios generados en la organización a partir de la apertura económica. Tesis de grado. Pontificia universidad Javeriana. Bogotá.
- Echeverría, Rafael (2003) Ontología del Lenguaje., Chile. Sexta edición: Editorial Granica.
- Galindo, L. (1998). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación (1ª Ed.). México, Pearson.
- Hernández Roberto, Fernández C., y Baptista P. (1981). Metodología de la investigación (2da Ed.). México, Mc Graw-Hill.
- Jodelet, Denise (2000), "Representaciones sociales: contribución a un saber sociocultural sin fronteras". París, PUF, 7ª.
- Jodelet, Denise (1988). "La representación social: fenómenos, concepto y teoría", en Psicología social, II, ed. Paidós, España 1988, pp 469-494.
- Kornblit, A. (2004) Metodologías cualitativas en ciencias sociales. Editorial Biblos.
- Buenos Aires. Moscovici, S. (1984). Psicología social, II pensamiento y vida social psicología social y problemas sociales. España, Paidós.
- Moscovici, S (1988) Introducción a la psicología social. Editorial Huemul, Buenos Aires.

Mora, Martin (2002) Las representaciones sociales: la Teoría de las representaciones sociales de SergeMoscovici, Universidad de Guadalajara. México.

Verdejo, Marisol (2009) Las representaciones sociales: Representaciones Sociales De la Danza contemporánea en la Ciudad de Punta Arenas, Universidad de Chile. Chile

## Apéndices

## Apéndice A. Categorías identificadas según respuestas

## Sujeto 1

## Dimensión Campo de Representación

No.	Pregunta	Respuesta	Categoría	Subcateg.
1	Si usted pudiera conformar su grupo ideal de trabajo como lo haría? ¿Qué características tendría en cuenta?.	Considero que dentro de la empresa debe tenerse personal idóneo, que tenga una actitud proactiva. Siempre se debe ver su perfil y la experiencia que tenga realmente antes de contratarlo. Me gusta que la gente sea proactiva, porque acepta los cambios y busca mejorar cada día. Me gusta que el personal tenga nivel de compromiso muy alto.	Compromiso	Cumplimiento
2	¿Cómo maneja la solicitud inesperada de un permiso en un momento de alto recaudo? Usted que hace normalmente en esta situación? ¿Qué le dice al trabajador? ¿Lo apoya o como enfrenta la situación?.	Hay muchas variables una cosa es lo programado y otra lo urgente. Independientemente del proyecto si es urgente doy el permiso, si es programado dependo de los permisos que la Empresa tenga acordados autorizar de acuerdo a la Ley.	Niveles de Autonomía	Cumplimiento
3	¿En el tipo de trabajo que usted supervisa que tipo de autonomía puede desarrollar? ¿Cómo promueve usted la autonomía, la iniciativa, la creatividad en las personas que tiene a cargo? ¿Qué estrategias implementa usted para desarrollarlas en sus trabajadores? ¿Usted considera que es importante o no que ellos posean estas habilidades? ¿Cómo reacciona frente a las nuevas ideas de mejoramiento propuestas por sus colaboradores?.	Considero que no hay autonomía, porque dependemos de otros o de las políticas de la Empresa. La promuevo en temas relacionados con aprendizaje de procesos y en el área personal. Hay personas que lo escuchan a uno y quieren mejorar. La única estrategia que se puede implementar es trabajo directo con el trabajador y enseñarlo a desarrollar las actividades. Considero que si es fundamental que tengan esa habilidades, porque no puedo tener una persona con las características que quiero sino le doy las herramientas. En cuanto a las ideas de mejoramiento, escucho la propuesta, hacemos un piloto y lo ponemos a funcionar, si no sale bien le hacemos ajustes y si no se hace.	Niveles de Autonomía	Cumplimiento
4	Cuál cree usted que es su responsabilidad frente al grupo de trabajo que tiene a su cargo?.	Lograr que la Empresa culmine con éxito un proyecto en donde el empleado también sea beneficiado.	Compromiso	Logro de metas

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios<sup>45</sup>

### Dimensión Información:

No.	Pregunta	Respuesta	Categoría	Subcateg.
1	En su grupo ideal usted prefiere hombres o mujeres. ¿Qué condiciones especiales encuentra en esa preferencia? ¿Qué encuentra valioso en ellos?	Para mi es transparente que sea hombre o mujer, pues tanto las mujeres como los hombres son igual de inteligentes.	Conocimiento	Diálogo
2	¿Usted como prioriza los activos de la organización. ¿Qué tan importante son las personas para su proyecto?	Todos son importantes por ser activos. La prioridad es como se utilizan dependiendo de la situación. Las personas son fundamentales, si no existieran ellas no habrían proyectos.	Niveles de autonomía	Dependencia
3	¿Cuántas personas tienen a su cargo? ¿Si tuviera que hablar de las necesidades de su equipo de cuales hablaría?	En estos momentos tengo como 30 más o menos.	Niveles de autonomía	Diálogo
		De las necesidades laborales, existen diferentes dificultades tecnológicas. También se requiere más apoyo y acompañamiento de Gestión Humana, pues es importante que se tenga en cuenta el buen trato a los trabajadores por parte de esa área, a veces los trabajadores llaman y encuentran muy mala atención. Hay momento en que uno es paño de lagrima de los demás, muchas veces las personas necesitan que las escuche		
4	¿Qué estrategias de evaluación de desempeño usted utiliza. ¿Cómo retroalimenta de acuerdo a la evaluación? ¿Usted cada cuanto evalúa? ¿Cuándo evalúa?	La estructura de evaluación son los resultados que se obtengan por la producción, por la calidad, por el cumplimiento de normas, por la relación con los compañeros. Evalúo todos los días. Retroalimentación a nivel grupal y personal de acuerdo a la trascendencia del problema. No me gusta felicitar ni en público ni en privado para evitar chismes y preferencias.	Compromiso	Función del cargo

Dimensión Actitudes

No.	Pregunta	Respuesta	Categoría	Subcateg.
1	¿Qué estrategias le son útiles para motivar el personal a su cargo?. ¿Qué sucede cuando los trabajadores sobrepasan las metas?.	Una es la concientización de la necesidad del proyecto y la otra es la concientización de las consecuencias de los malos resultados. Yo no me puedo convertir en el motivo de trabajo de cada persona. Cada quien debe tener sus propios anhelos y sueños. Si yo quiero cumplir con mis metas debo tener un plan de acción. Ellos deben pensar en las metas y en sus obligaciones. Cuando sobrepasan las metas hay que enseñarles a dimensionar y reevaluar las metas, hay que invitarlos a seguir.	Niveles de autonomía	Logro de metas
2	¿Qué conoce de la vida personal de sus trabajadores. ¿Qué estudian?, ¿Cómo está conformado el grupo familiar de ellos, hay alguien que canta, que hobbies poseen, que deporte practican?. ¿Le interesa a usted saber de ello?.	Hablo con ellos sobre generalidades de familia, yo no tengo amistades para evitar generar malos comentarios. Yo no hago ese tipo de actividades, prefiero dedicarme al trabajo. No es por las personas, es por la trascendencia que se le da a esos temas.	Comunicación	Diálogo
3	Cómo es el nivel académico de sus colaboradores? ¿Ellos quieren superarse?, le piden consejos a usted? ¿Cómo les expresa usted su interés?	Hay un poco de todo. El mínimo es bachiller. Las personas que estudian lo manifiestan normalmente. Mi interés lo expreso contándoles la trascendencia de mi vida, les cuento como ha sido mi desempeño en la Empresa y ellos escuchan y atienden.	Comunicación	Diálogo
4	¿Cómo reacciona frente a un desempeño por debajo de lo esperado? ¿Qué hace usted?.	Hago evaluación diaria y le digo a la persona que mejore y que tenga pendiente las observaciones que le hago	Compromiso	Cumplimiento
5	¿Cómo describe la situación cotidiana con su equipo de trabajo?	Tenemos 3 equipos de trabajo. En dos de ellos es nivel de exigencia y cumplimiento. El otro equipo se está viendo afectado por el chisme interno que hay entre ellos. Lo que más trato con ellos es lo relacionado con el tema laboral, trato al máximo no meterme con el tema personal.	Compromiso	Función del cargo
6	¿Qué sucede cuando uno de sus colaboradores no es de su agrado, pero tiene buen nivel de desempeño? ¿Cómo maneja la relación?.	El vínculo personal nunca ha primado nunca ha primado sobre el vinculo laboral, siempre mantengo una evaluación objetiva. Una evaluación demostrable, teniendo en cuenta las variables integrales descritas anteriormente.	Comunicación	Diálogo

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios47

### Sujeto 2

#### Dimensión Campo de Representación

No.	Pregunta	Respuesta	Categoría	Subcateg.
1	Si usted pudiera conformar su grupo ideal de trabajo como lo haría? ¿Qué características tendría en cuenta?	Debe haber personas responsables y comprometidas, que aprendan rápido. Que tengan disponibilidad de tiempo, que tengan ganas de aprender y surgir.	Niveles de autonomía	Cumplimiento
2	¿Cómo maneja la solicitud inesperada de un permiso en un momento de alto recaudo? Usted que hace normalmente en esta situación? ¿Qué le dice al trabajador? ¿Lo apoya o como enfrenta la situación?	Creo un compromiso con las personas para que respondan con el tiempo que se les da. Lo importante es que el permiso sea realmente importante	Compromiso	Cumplimiento
3	¿En el tipo de trabajo que usted supervisa que tipo de autonomía puede desarrollar? ¿Cómo promueve usted la autonomía, la iniciativa, la creatividad en las personas que tiene a cargo? ¿Qué estrategias implementa usted para desarrollarlas en sus trabajadores? ¿Usted considera que es importante o no que ellos posean estas habilidades?. ¿Cómo reacciona frente a las nuevas ideas de mejoramiento propuestas por sus colaboradores?.	Escucho las ideas de las personas si me parecen buenos para el proceso los pongo en práctica.	Comunicación	Diálogo
4	Cuál cree usted que es su responsabilidad frente al grupo de trabajo que tiene a su cargo?.	Entregar un proceso con calidad y al día. Tener un grupo de trabajo satisfecho con el trabajo que desarrolla en el proceso y hacer que el proceso sea beneficioso para la Empresa y para todos.	Niveles de autonomía	Función del cargo

Dimensión Información

No.	Pregunta	Respuesta	Categoría	Subcateg.
1	En su grupo ideal usted prefiere hombres o mujeres. ¿Qué condiciones especiales encuentra en esa preferencia? ¿Qué encuentra valioso en ellos?.	No me interesa si es hombre o si es mujer. Pero la mujer es una de las que más pide permiso y hay que aprender a entender la situación por lo que es la que normalmente está pendiente de la familia.	Compromiso	Cumplimiento
2	¿Usted como prioriza los activos de la organización. ¿Qué tan importante son las personas para su proyecto?	Para mí el activo más importante son las personas Todos son importantes por ser activos. La prioridad es como se utilizan dependiendo de la situación. Las personas son fundamentales, si no existieran ellas no habrían proyectos.	Conocimiento	Dependencia
3	¿Cuántas personas tienen a su cargo? ¿Si tuviera que hablar de las necesidades de su equipo de cuales hablaría?		Niveles de autonomía	compromiso
		Tengo a mi cargo 59 personas. Hablaría sobre la parte de sensibilización de la gente, porque ellos no son conscientes de que a veces las acciones de ellos pueden perjudicar al compañero. A veces solo piensan en ellos. La falta de compromiso porque a veces la gente no le importa si terminan o no el proceso y se van.		
4	¿Qué estrategias de evaluación de desempeño usted utiliza. ¿Cómo retroalimenta de acuerdo a la evaluación? ¿Usted cada cuanto evalúa? ¿Cuándo evalúa?.	Hago capacitación y después me dedico a revisar como les fue en la parte de calidad y productividad. En la parte que veo que hay dudas recapitulo nuevamente y evalúo. La productividad la miro todos los días. . Cuando la persona no está rindiendo hablo con ella y le hago llamados de atención.	Compromiso	Función del cargo

Dimensión Actitudes

No.	Pregunta	Respuesta	Categoría	Subcateg.
1	¿Qué estrategias le son útiles para motivar el personal a su cargo?. ¿Qué sucede cuando los trabajadores sobrepasan las metas?.	Cuando han cumplido con los indicadores los felicito en grupo y en público.	Niveles de autonomía	Logro de metas
2	¿Qué conoce de la vida personal de sus trabajadores. ¿Qué estudian?, ¿Cómo está conformado el grupo familiar de ellos, hay alguien que canta, que hobbies poseen, que deporte practican?. ¿Le interesa a usted saber de ello?.	Se casi todo de ellos, porque ellos me cuentan. A veces hacemos actividades y hay se da cuenta uno de los talentos que ellos poseen. Me gusta saber de eso porque a veces podemos entenderlos más y sobre su entorno.	Comunicación	Diálogo
3	Cómo es el nivel académico de sus colaboradores? ¿Ellos quieren superarse?, le piden consejos a usted? ¿Cómo les expresa usted su interés?	Casi todos son bachilleres. Un 3% estudian y quieren salir adelante. Lo demás no se interesan por ascender ni por estudiar. Me gusta promover a la gente, yo les propongo que estudien, que cambien para que puedan surgir.	Comunicación	Diálogo
4	¿Cómo reacciona frente a un desempeño por debajo de lo esperado? ¿Qué hace usted?.	Yo le doy oportunidad a la persona, si ella no mejora hablo nuevamente con ella y si no mejora le digo as inconformidades que tengo con respecto a su trabajo y no le hago renovación del contrato.	Compromiso	Diálogo
5	¿Cómo describe la situación cotidiana con su equipo de trabajo?	Es un equipo que se sabe que debe llegar a trabajar, ellos toman sus respectivos descansos, a veces en horas de la mañana hablan un poco y ríen, a veces pierden el ritmo de trabajo que lleva la labor que desarrollan.	Comunicación	resolución de conflictos
6	¿Qué sucede cuando uno de sus colaboradores no es de su agrado, pero tiene buen nivel de desempeño? ¿Cómo maneja la relación?.	No hago diferencia en el trato con estas personas, lo dejo solo para mi, eso permite que esta situación no afecte a ninguno de los vinculados en el proceso.	Comunicación	Diálogo

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios50

### Sujeto 3

#### Dimensión campo de Representación

1	Si usted pudiera conformar su grupo ideal de trabajo como lo haría? ¿Qué características tendría en cuenta?.	Mi grupo ideal de trabajo bien, Primero revisaría que fueran personas integrales, me refiero a integrales a que sean personas dinámicas en su trabajo, productivas pero también personas con nivel alto de compromiso, de compañerismo, de tolerancia, que es importante, integral en todo aspecto laboral y personal,	Compromiso	Cumplimiento
2	¿Cómo maneja la solicitud inesperada de un permiso en un momento de alto recaudo? Usted que hace normalmente en esta situación? ¿Qué le dice al trabajador? ¿Lo apoya o como enfrenta la situación?.	Reviso la prioridad, reviso que la persona, o sea más que la prioridad reviso que la necesidad de la persona sea real, real porque las personas tienden a exagerar, o a pedir permisos por cosas que, bueno no sé si lo que yo les digo suena un poquito duro, pero por cosas que finalmente no son tan importante como ellos dicen, entonces inicialmente miro la necesidad de la persona	Compromiso	Diálogo
3	¿En el tipo de trabajo que usted supervisa que tipo de autonomía puede desarrollar? ¿Cómo promueve usted la autonomía, la iniciativa, la creatividad en las personas que tiene a cargo? ¿Qué estrategias implementa usted para desarrollarlas en sus trabajadores? ¿Usted considera que es importante o no que ellos posean estas habilidades?. ¿Cómo reacciona frente a las nuevas ideas de mejoramiento propuestas por sus colaboradores?.	Autonomía en cuanto a tiempo, tiempo de las personas, movimientos de horarios incluso las personas con las cuales trabajo las selecciono es casi no que un lujito, la única autonomía que yo no puedo tener es en cuanto a salario, todo lo demás en mi proyecto soy totalmente autónoma , si soy autónoma en cuanto a definir los horarios vuelvo y digo la cantidad de gente que necesito tener obviamente con soportes, los recursos que necesito no solo materiales , los recursos técnicos, papelería todo eso	Niveles de autonomía	Función del cargo
4	Cuál cree usted que es su responsabilidad frente al grupo de trabajo que tiene a su cargo?.	Frente a mi grupo de trabajo una responsabilidad importantísima, es administrar bien el proyecto para que tengamos trabajo un buen tiempo y eso es algo que recalco constantemente, el buen manejo que yo le dé a los recursos que tenemos la responsabilidad que tenga frente al comportamiento de mi grupo de trabajo nos garantiza y nos ha garantizado hasta ahora siete años de trabajo y pienso que otro tiempo más porque el cliente	Compromiso	Cumplimiento

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios51

		vive muy contento con nuestro trabajo, entonces eso es lo más importante, esa es una responsabilidad importante pero también frente a ellos está el exigir que se cumplan todos los derechos que ellos tienen		
--	--	---	--	--

### Dimensión Información

No.	Pregunta	Respuesta	Categoría	Subcateg.
1	En su grupo ideal usted prefiere hombres o mujeres. ¿Qué condiciones especiales encuentra en esa preferencia? ¿Qué encuentra valioso en ellos?.	No necesariamente deben ser hombres, ideal en mesa de control yo manejo tres perfiles en el proyecto en el que trabajo, se maneja el perfil de auxiliar de mesa de control, que son aquellas personas que tienen que ver directamente con las labores manuales con los documentos, cargue de cajas, tulas, transporte de un lado a otro de cosas pesadas, tengo la parte de transcripción que son todas las personas que hacen la parte de digitación y las personas que después de mi tienen como el cargo más alto que son los auxiliares operativos, en transcripción y auxiliares operativos no hay ningún problema porque las labores de ellos no son pesadas en cuanto a cargar objetos mientras que los auxiliares de mesa de control sobre todo en el horario de la mañana tienen que transportar cosas muy pesadas entonces eso me obliga a pedir sobretodo hombres	Compromiso	Función del cargo
2	¿Usted como prioriza los activos de la organización. ¿Qué tan importante son las personas para su proyecto?	Lo que pasa es que priorizar, es que mi labor es administrarlos entonces si yo hablo de prioridad considerando que el recurso humano es uno de los activos más grandes que tiene la empresa es el que más cuido entonces es al que consiento pero si le doy lo que le corresponde, lo respeto pero si les exijo mucho, ya en cuanto a recurso técnico y de otra índole	Conocimiento	Función del cargo

Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios52

		no malgasto en absoluto nada yo por lo menos a mí me dan elementos de oficina lapiceros etc. todo eso yo tengo mi kardex y hago descargue y tengo políticas con los empleados de “yo le doy sus cosas “como cuando uno tiene un niño en el colegio Ud. responde por esas cosas yo le cambio su lapicero		
3	¿Cuántas personas tienen a su cargo? ¿Si tuviera que hablar de las necesidades de su equipo de cuáles hablaría?		Conocimiento	Logro de metas
		Pues una de las más sentida es la que todos tenemos la económica para ellos porque de todas maneras eso gira o maneja todo el resto desafortunadamente pero también hay necesidades de capacitación, necesidades de programas como de esparcimiento, de relajación ¿y cómo promueve ud. la satisfacción de esas necesidades? Bueno en cuanto a capacitación yo no las puedo promover hago solicitud y la parte de gestión humana hace sus actividades del año solicitando capacitaciones para el personal , de esparcimiento lo que si promovemos en la cartelera la parte que ofrece la caja de compensación pero también organizamos nuestros paseos		
4	¿Qué estrategias de evaluación de desempeño usted utiliza. ¿Cómo retroalimenta de acuerdo a la evaluación? ¿Usted cada cuanto evalúa? ¿Cuándo evalúa?.	Nosotros tenemos un software para las evaluaciones de desempeño que son trimestrales la está manejando, pero hay una evaluación de desempeño que es por retiro cuando cumple la persona un tiempo determinado tiene que salir a una interrupción de retiro y volver a firmar un contrato se maneja un formato	Compromiso	Función del cargo

Dimensión Actitudes

No.	Pregunta	Respuesta	Categoría	Subcateg.
1	¿Qué estrategias le son útiles para motivar el personal a su cargo?. ¿Qué sucede cuando los trabajadores sobrepasan las metas?.	Cuando han cumplido con los indicadores los felicito en grupo y en público.	Compromiso	Logro de metas
2	¿Qué conoce de la vida personal de sus trabajadores. ¿Qué estudian?, ¿Cómo está conformado el grupo familiar de ellos, hay alguien que canta, que hobbies poseen, que deporte practican?. ¿Le interesa a usted saber de ello?.	Se casi todo de ellos, porque ellos me cuentan. A veces hacemos actividades y hay se da cuenta uno de los talentos que ellos poseen. Me gusta saber de eso porque a veces podemos entenderlos más y sobre sobre su entorno.	Comunicación	Diálogo
3	Cómo es el nivel académico de sus colaboradores? ¿Ellos quieren superarse?, le piden consejos a usted? ¿Cómo les expresa usted su interés?	Casi todos son bachilleres. Un 3% estudian y quieren salir adelante. Lo demás no se interesan por ascender ni por estudiar. Me gusta promover a la gente, yo les propongo que estudien, que cambien para que puedan surgir	Comunicación	Diálogo
4	¿Cómo reacciona frente a un desempeño por debajo de lo esperado? ¿Qué hace usted?.	Yo le doy oportunidad a la persona, si ella no mejora hablo nuevamente con ella y si no mejora le digo as inconformidades que tengo con respecto a su trabajo y no le hago renovación del contrato. Es un equipo que se sabe que debe llegar a trabajar, ellos toman sus respectivos descansos, a veces en horas de la mañana hablan un poco y ríen, a veces pierden el ritmo de trabajo que lleva la labor que desarrollan.	Compromiso	Diálogo
5	¿Cómo describe la situación cotidiana con su equipo de trabajo?	Es un equipo que se sabe que debe llegar a trabajar, ellos toman sus respectivos descansos, a veces en horas de la mañana hablan un poco y ríen, a veces pierden el ritmo de trabajo que lleva la labor que	Comunicación	resolución de conflictos

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios<sup>54</sup>

		desarrollan		
6	¿Qué sucede cuando uno de sus colaboradores no es de su agrado, pero tiene buen nivel de desempeño? ¿Cómo maneja la relación?.	No hago diferencia en el trato con estas personas, lo dejo solo para mi, eso permite que esta situación no afecte a ninguno de los vinculados en el proceso	Comunicación	Función del cargo

### Sujeto 4

#### Dimensión campo de Representación

1	Si usted pudiera conformar su grupo ideal de trabajo como lo haría? ¿Qué características tendría en cuenta?.	Para mi concepto una persona tiene que ser integral no solamente en la labor que desempeña operativa, tiene que ser acorde en su comportamiento en su casa, como persona, y obviamente en su labor operativa, teniendo el respeto que de la puerta a la calle toda persona es libre de hacer sus cosas personales ¿Qué características debería tener esa persona? Obviamente lo primero que debe tener es un buen rendimiento en las labores que se le asignan porque hay muchas labores dentro del workflow que nosotros manejamos entonces cada persona tiene que estar especializadas , tener compromiso, con la compañía y obviamente hacerlo como una tarea excelente.	Compromiso	Cumplimiento
2	¿Cómo maneja la solicitud inesperada de un permiso en un momento de alto recaudo? Usted que hace normalmente en esta situación? ¿Qué le dice al trabajador? ¿Lo apoya o como enfrenta la situación?.	Depende del permiso, si es un tema de que es una cita médica obviamente el no puede hacer nada , cumpla su cita médica, como me puede colaborar, si es que están estudiando yo no tengo problema ejemplo un sábado estudia pero entonces que se vea el apoyo porque cuando hay un permiso uno tiene que pensar es en las personas que se quedan no las que se van porque las personas que se quedan son las que terminan haciendo esas horas de las personas que se va, entonces uno tiene que analizar tipo de permiso, ya cuando es una cosa que uno puede hacerlo grave, que tengo un problema en la casa, es que se me enfermó la	Compromiso	Cumplimiento

Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios55

		niña ya uno ve pero ya cuando son permisos de permisos que ya uno puede detectar eso porque ya la experiencia lo muestra y la persona entonces ya uno lo analiza y lo evalúa y si es el caso uno dice no, y yo he dicho no muchas veces		
3	¿En el tipo de trabajo que usted supervisa que tipo de autonomía puede desarrollar? ¿Cómo promueve usted la autonomía, la iniciativa, la creatividad en las personas que tiene a cargo? ¿Qué estrategias implementa usted para desarrollarlas en sus trabajadores? ¿Usted considera que es importante o no que ellos posean estas habilidades?. ¿Cómo reacciona frente a las nuevas ideas de mejoramiento propuestas por sus colaboradores?.	yo tengo un grupo yo creo que la autonomía es fundamental en todo proceso o sea uno en el papel y en la planeación de las cosas yo ahorita estoy en una planeación para la temporada yo tengo una óptica y lo veo y de pronto soy muy rígido pero yo siempre involucro a la persona ellos son los que saben hacer el proceso, ellos son los que tienen la experiencia uno tiene la facultad de dirigir y de conocer lo que tienen que conocer del proceso, pero ellos tienen la autonomía y lo importante en una planeación son las variables y ellos son los que enriquecen el proceso y son los que le dan aporte al cliente, ellos son la empresa lo que hace es colaborar,	Niveles de autonomía	Función del cargo
4	Cuál cree usted que es su responsabilidad frente al grupo de trabajo que tiene a su cargo?.	Uno siempre utiliza una frase es que uno tiene una camiseta puesta, la mitad es de la compañía y la otra es de los colaboradores, lamentablemente hoy estaba hablando con una analista mías, yo le decía que a veces uno se inclina por las manos de la compañía y muchas veces pasan por las persona como ser humano , muy frecuentemente pasa, porque a veces uno se afana por cumplirle al cliente, eso sucede y se olvida de la parte humana, uno maneja problemas, de los hijos, uno maneja seres humanos,	Compromiso	Función del cargo

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios56

### Dimensión Información

No.	Pregunta	Respuesta	Categoría	Subcateg.
1	En su grupo ideal usted prefiere hombres o mujeres. ¿Qué condiciones especiales encuentra en esa preferencia? ¿Qué encuentra valioso en ellos?.	Yo creo que de todo, o sea en este momento yo tengo solo mujeres, en la parte que de están encargada de los procesos, las mujeres son más organizadas, comprometidas que el hombre , que el hombre, los hombres hay veces se necesitan por su fuerza, hay hombres que son muy organizados, o sea hay de todo, en este momento en mi grupo son solo mujeres , tengo un hombre que es el coordinador de seguros bolívar y es excelente, en el área de transcripción tengo el 80% son mujeres. En el grupo de trabajo se debe realizar esfuerzo físico porque hay veces se deben mover cajas alzarlas, los hombres nos ayudan. También por seguridad ,	Compromiso	Función del cargo
2	¿Usted como prioriza los activos de la organización. ¿Qué tan importante son las personas para su proyecto?			
3	¿Cuántas personas tienen a su cargo? ¿Si tuviera que hablar de las necesidades de su equipo de cuales hablaría?			
4	¿Qué estrategias de evaluación de desempeño usted utiliza. ¿Cómo retroalimenta de acuerdo a la evaluación? ¿Usted cada cuanto evalúa? ¿Cuándo evalúa?.	Yo creo que como todo ser humano es necesario motivarlos, regularmente a mis analistas yo invito a mis empleados a almorzar una vez al mes, de parte mía, este año no lo he hecho, yo creo que lo que más me podría ayudar es poder decirles usted se va a ganar una bonificación, porque se esfuerzan, si nosotros no cuidamos las personas la empresa no funciona bien, los analistas podrían tener una bonificación, algo importante es que yo a mis analistas siempre le doy una palmada en la espalda,	Compromiso	Logro de metas

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios57

Dimensión Actitud:

No.	Pregunta	Respuesta	Categoría	Subcateg.
1	En su grupo ideal usted prefiere hombres o mujeres. ¿Qué condiciones especiales encuentra en esa preferencia? ¿Qué encuentra valioso en ellos?.	Yo creo que de todo, o sea en este momento yo tengo solo mujeres, en la parte que de están encargada de los procesos, las mujeres son más organizadas, comprometidas que el hombre , que el hombre, los hombres hay veces se necesitan por su fuerza, hay hombres que son muy organizados, o sea hay de todo, en este momento en mi grupo son solo mujeres , tengo un hombre que es el coordinador de seguros bolívar y es excelente, en el área de transcripción tengo el 80% son mujeres. En el grupo de trabajo se debe realizar esfuerzo físico porque hay veces se deben mover cajas alzarlas, los hombres nos ayudan. También por seguridad ,	Compromiso	Función del cargo
2	¿Usted como prioriza los activos de la organización. ¿Qué tan importante son las personas para su proyecto?			
3	¿Cuántas personas tienen a su cargo? ¿Si tuviera que hablar de las necesidades de su equipo de cuales hablaría?			
4	¿Qué estrategias de evaluación de desempeño usted utiliza. ¿Cómo retroalimenta de acuerdo a la evaluación? ¿Usted cada cuanto evalúa? ¿Cuándo evalúa?.	Yo creo que como todo ser humano es necesario motivarlos, regularmente a mis analistas yo invito a mis empleados a almorzar una vez al mes, de parte mía, este año no lo he hecho, yo creo que lo que más me podría ayudar es poder decirles usted se va a ganar una bonificación, porque se esfuerzan, si nosotros no cuidamos las personas la empresa no funciona bien, los analistas podrían tener una bonificación, algo importante es que yo a mis analistas siempre le doy una palmada en la espalda,	Compromiso	Logro de metas

Apéndice B Entrevistas

**Sujeto 1.**

NO.	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	Si usted pudiera conformar su grupo ideal de trabajo como lo haría? ¿Qué características tendría en cuenta?.	Considero que dentro de la empresa debe tenerse personal idóneo, que tenga una actitud proactiva. Siempre se debe ver su perfil y la experiencia que tenga realmente antes de contratarlo. Me gusta que la gente sea proactiva, porque acepta los cambios y busca mejorar cada día. Me gusta que el personal tenga nivel de compromiso muy alto.
2.	¿Cómo maneja la solicitud inesperada de un permiso en un momento de alto recaudo? Usted que hace normalmente en esta situación? ¿Qué le dice al trabajador? ¿Lo apoya o como enfrenta la situación?.	Hay muchas variables una cosa es lo programado y otra lo urgente. Independientemente del proyecto si es urgente doy el permiso, si es programado dependo de los permisos que la Empresa tenga acordados autorizar de acuerdo a la Ley.
3.	¿En el tipo de trabajo que usted supervisa que tipo de autonomía puede desarrollar? ¿Cómo promueve usted la autonomía, la iniciativa, la creatividad en las personas que tiene a cargo? ¿Qué estrategias implementa usted para desarrollarlas en sus trabajadores? ¿Usted considera que es importante o no que ellos posean estas habilidades?. ¿Cómo reacciona frente a las nuevas ideas de mejoramiento propuestas por sus colaboradores?.	Considero que no hay autonomía, porque dependemos de otros o de las políticas de la Empresa. La promuevo en temas relacionados con aprendizaje de procesos y en el área personal. Hay personas que lo escuchan a uno y quieren mejorar. La única estrategia que se puede implementar es trabajo directo con el trabajador y enseñarlo a desarrollar las actividades. Considero que si es fundamental que tengan esa habilidades, porque no puedo tener una persona con las características que quiero sino le doy las herramientas. En cuanto a las ideas de mejoramiento, escucho la propuesta, hacemos un piloto y lo ponemos a funcionar, si no sale bien le hacemos ajustes y si no se hace.
4.	Cuál cree usted que es su responsabilidad frente al grupo de trabajo que tiene a su cargo?.	Lograr que la Empresa culmine con éxito un proyecto en donde el empleado también sea beneficiado.
5.	En su grupo ideal usted prefiere hombres o mujeres. ¿Qué condiciones especiales encuentra en esa preferencia?	Para mi es transparente que sea hombre o mujer, pues tanto las mujeres como los hombres son igual de inteligentes.

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios<sup>59</sup>

	¿Qué encuentra valioso en ellos?.	
6.	¿Usted como prioriza los activos de la organización. ¿Qué tan importante son las personas para su proyecto?	Todos son importantes por ser activos. La prioridad es como se utilizan dependiendo de la situación. Las personas son fundamentales, si no existieran ellas no habrían proyectos.
7.	¿Cuántas personas tienen a su cargo? ¿Si tuviera que hablar de las necesidades de su equipo de cuáles hablaría?	En estos momentos tengo como 30 más o menos. De las necesidades laborales, existen diferentes dificultades tecnológicas. También se requiere más apoyo y acompañamiento de Gestión Humana, pues es importante que se tenga en cuenta el buen trato a los trabajadores por parte de esa área, a veces los trabajadores llaman y encuentran muy mala atención. Hay momento en que uno es paño de lagrima de los demás, muchas veces las personas necesitan que las escuche
8.	¿Qué estrategias de evaluación de desempeño usted utiliza. ¿Cómo retroalimenta de acuerdo a la evaluación? ¿Usted cada cuanto evalúa? ¿Cuándo evalúa?.	La estructura de evaluación son los resultados que se obtengan por la producción, por la calidad, por el cumplimiento de normas, por la relación con los compañeros. Evalúo todos los días. Retroalimentación a nivel grupal y personal de acuerdo a la trascendencia del problema. No me gusta felicitar ni en público ni en privado para evitar chismes y preferencias.
9.	¿Qué estrategias le son útiles para motivar el personal a su cargo?. ¿Qué sucede cuando los trabajadores sobrepasan las metas?.	Una es la concientización de la necesidad del proyecto y la otra es la concientización de las consecuencias de los malos resultados. Yo no me puedo convertir en el motivo de trabajo de cada persona. Cada quien debe tener sus propios anhelos y sueños. Si yo quiero cumplir con mis metas debo tener un plan de acción. Ellos deben pensar en las metas y en sus obligaciones. Cuando sobrepasan las metas hay que enseñarles a dimensionar y reevaluar las metas, hay que invitarlos a seguir.
10.	¿Qué conoce de la vida personal de sus trabajadores. ¿Qué estudian?, ¿Cómo está conformado el grupo familiar de ellos, hay alguien que canta, que hobbies poseen, que deporte practican? ¿Le interesa a usted saber de ello?	Hablo con ellos sobre generalidades de familia, yo no tengo amistades para evitar generar malos comentarios. Yo no hago ese tipo de actividades, prefiero dedicarme al trabajo. No es por las personas, es por la trascendencia que se le da a esos temas.
11.	Cómo es el nivel académico de sus colaboradores? ¿Ellos	Hay un poco de todo. El mínimo es bachiller. Las personas que estudian lo manifiestan normalmente. Mi interés lo

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios60

	quieren superarse?, le piden consejos a usted? ¿Cómo les expresa usted su interés?	expreso contándoles la trascendencia de mi vida, les cuento como ha sido mi desempeño en la Empresa y ellos escuchan y atienden.
12.	¿Cómo reacciona frente a un desempeño por debajo de lo esperado? ¿Qué hace usted?.	Hago evaluación diaria y le digo a la persona que mejore y que tenga pendiente las observaciones que le hago
13.	¿Cómo describe la situación cotidiana con su equipo de trabajo?	Tenemos 3 equipos de trabajo. En dos de ellos es nivel de exigencia y cumplimiento. El otro equipo se está viendo afectado por el chisme interno que hay entre ellos. Lo que más trato con ellos es lo relacionado con el tema laboral, trato al máximo no meterme con el tema personal.
14.	¿Qué sucede cuando uno de sus colaboradores no es de su agrado, pero tiene buen nivel de desempeño? ¿Cómo maneja la relación?.	El vínculo personal nunca ha primado nunca ha primado sobre el vínculo laboral, siempre mantengo una evaluación objetiva. Una evaluación demostrable, teniendo en cuenta las variables integrales descritas anteriormente.

### Sujeto 2.

PREGUNTA	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	Si usted pudiera conformar su grupo ideal de trabajo como lo haría? ¿Qué características tendría en cuenta?.	Debe haber personas responsables y comprometidas, que aprendan rápido. Que tengan disponibilidad de tiempo, que tengan ganas de aprender y surgir.
2.	¿Cómo maneja la solicitud inesperada de un permiso en un momento de alto recaudo? Usted que hace normalmente en esta situación? ¿Qué le dice al trabajador? ¿Lo apoya o como enfrenta la situación?	Creo un compromiso con las personas para que respondan con el tiempo que se les da. Lo importante es que el permiso sea realmente importante. Busco un apoyo para esa persona si considero que la persona lo necesita.
3.	¿En el tipo de trabajo que usted supervisa que tipo de autonomía puede desarrollar? ¿Cómo promueve usted la autonomía, la iniciativa, la creatividad en las personas que tiene a cargo? ¿Qué estrategias implementa usted para desarrollarlas en sus trabajadores? ¿Usted considera	Escucho las ideas de las personas si me parecen buenos para el proceso los pongos en práctica. Me parece importante que las personas tengan iniciativa y todas esas habilidades porque el proceso puede mejorar y se pueden optimizar los recursos.

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios<sup>61</sup>

	<p>que es importante o no que ellos posean estas habilidades?.</p> <p>¿Cómo reacciona frente a las nuevas ideas de mejoramiento propuestas por sus colaboradores?</p>	
4.	<p>Cuál cree usted que es su responsabilidad frente al grupo de trabajo que tiene a su cargo?.</p>	<p>Entregar un proceso con calidad y al día. Tener un grupo de trabajo satisfecho con el trabajo que desarrolla en el proceso y hacer que el proceso sea beneficioso para la Empresa y para todos.</p>
5.	<p>En su grupo ideal usted prefiere hombres o mujeres. ¿Qué condiciones especiales encuentra en esa preferencia? ¿Qué encuentra valioso en ellos?.</p>	<p>No me interesa si es hombre o si es mujer. Pero la mujer es una de las que más piden permiso y hay que aprender a entender la situación por lo que es la que normalmente está pendiente de la familia.</p>
6.	<p>¿Usted como prioriza los activos de la organización. ¿Qué tan importante son las personas para su proyecto?</p>	<p>Para mí el activo más importante son las personas Todos son importantes por ser activos. La prioridad es como se utilizan dependiendo de la situación. Las personas son fundamentales, si no existieran ellas no habrían proyectos</p>
7.	<p>¿Cuántas personas tienen a su cargo? ¿Si tuviera que hablar de las necesidades de su equipo de cuáles hablaría?</p>	<p>Tengo a mi cargo 59 personas. Hablaría sobre la parte de sensibilización de la gente, porque ellos no son conscientes de que a veces las acciones de ellos pueden perjudicar al compañero. A veces solo piensan en ellos. La falta de compromiso porque a veces la gente no le importa si terminan o no el proceso y se van</p>
8.	<p>¿Qué estrategias de evaluación de desempeño usted utiliza. ¿Cómo retroalimenta de acuerdo a la evaluación? ¿Usted cada cuanto evalúa? ¿Cuándo evalúa?.</p>	<p>Hago recapacitación y después me dedico a revisar cómo les fue en la parte de calidad y productividad. En la parte que veo que hay dudas recapacito nuevamente y evalúo. La productividad la miro todos los días. Cuando la persona no está rindiendo hablo con ella y le hago llamados de atención.</p>
9.	<p>¿Qué estrategias le son útiles para motivar el personal a su cargo?. ¿Qué sucede cuando los trabajadores sobrepasan las metas?.</p>	<p>Cuando han cumplido con los indicadores los felicito en grupo y en público. Cuando sobrepasan las metas los felicito y de todas maneras eso se ve reflejando en el dinero que les pagan por producción, creo que esa es su mayor motivación.</p>
10.	<p>¿Qué conoce de la vida personal</p>	<p>Se casi todo de ellos, porque ellos me cuentan. A</p>

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios62

	de sus trabajadores. ¿Qué estudian?, ¿Cómo está conformado el grupo familiar de ellos, hay alguien que canta, que hobbies poseen, que deporte practican?. ¿Le interesa a usted saber de ello?.	veces hacemos actividades y ahí se da cuenta uno de los talentos que ellos poseen. Me gusta saber de eso porque a veces podemos entenderlos más y sobre su entorno.
11.	Cómo es el nivel académico de sus colaboradores? ¿Ellos quieren superarse?, le piden consejos a usted? ¿Cómo les expresa usted su interés?	Casi todos son bachilleres. Un 3% estudian y quieren salir adelante. Lo demás no se interesan por ascender ni por estudiar. Me gusta promover a la gente, yo les propongo que estudien, que cambien para que puedan surgir.
12.	¿Cómo reacciona frente a un desempeño por debajo de lo esperado? ¿Qué hace usted?.	Yo le doy oportunidad a la persona, si ella no mejora hablo nuevamente con ella y si no mejora le digo as inconformidades que tengo con respecto a su trabajo y no le hago renovación del contrato.
13.	¿Cómo describe la situación cotidiana con su equipo de trabajo?	Es un equipo que se sabe que debe llegar a trabajar, ellos toman sus respectivos descansos, a veces en horas de la mañana hablan un poco y ríen, a veces pierden el ritmo de trabajo que lleva la labor que desarrollan.
14.	¿Qué sucede cuando uno de sus colaboradores no es de su agrado, pero tiene buen nivel de desempeño? ¿Cómo maneja la relación?	No hago diferencia en el trato con estas personas, lo dejo solo para mí, eso permite que esta situación no afecte a ninguno de los vinculados en el proceso.

### Sujeto 3

NO.	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	Si usted pudiera conformar su grupo ideal de trabajo como lo haría? ¿Qué características tendría en cuenta?.	Mi grupo ideal de trabajo bien, Primero revisaría que fueran personas integrales, me refiero a integrales a que sean personas dinámicas en su trabajo, productivas pero también personas con nivel alto de compromiso, de compañerismo, de tolerancia, que es importante, integral en todo aspecto laboral y personal, ¿Qué otro aspecto tendría en cuenta? bueno desafortunadamente para el trabajo que nosotros desempeñamos específicamente el mío requiere mucho de fuerza entonces en la parte de lo que llamamos nosotros mesa de control que es la parte de manejo de documentación se

Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios63

		<p>necesitan muchos hombres, de hecho yo trabajo en esa parte con la mayoría son hombres, ¿entonces una cualidad tendría es fuerza? si una persona con mucha fuerza, yo creo que la palabra integral resume lo que yo necesito en una persona, Dinámica, productiva, compromiso, tolerancia ¿algo más quiere Ud. agregarle a estas características? Considero que son importantes, eso ya abarca responsabilidad porque obviamente se necesita una persona que tenga un nivel altísimo de responsabilidad y de discreción porque manejamos documentos de clientes externos.</p>
<p>2.</p>	<p>¿Cómo maneja la solicitud inesperada de un permiso en un momento de alto recaudo? Usted que hace normalmente en esta situación? ¿Qué le dice al trabajador? ¿Lo apoya o como enfrenta la situación?</p>	<p>Reviso la prioridad, reviso que la persona, o sea más que la prioridad reviso que la necesidad de la persona sea real, real porque las personas tienden a exagerar, o a pedir permisos por cosas que, bueno no sé si lo que yo les digo suena un poquito duro, pero por cosas que finalmente no son tan importante como ellos dicen, entonces inicialmente miro la necesidad de la persona ¿Qué es importante, que amerita un permiso? Para mi las cuestiones de salud, no solo de la persona que lo está solicitando sino de su grupo familiar, entonces no necesariamente tiene que ser un permiso certificado por una eps, porque en algunas ocasiones no se da, entonces lo que yo hago es revisar si la persona tiene por ejemplo un pariente enfermo, o en algunos casos, ha sucedido en muchas ocasiones que tienen una problemas familiar, es que el niño está en una crisis, o tengo un problema gravísimo con mi mama, entonces ese tipo de cosas si las reviso y doy el permiso, hago lo que normalmente llamamos negociar los tiempos, ¿Cómo negocian los tiempos? Aquí existe en la empresa una regla y esto es confidencial todo tiempo es descontado a menos que sea soportado con una incapacidad médica pero pues yo pienso que eso es un poquito cuadrulado porque muchas veces las personas tienen una gripa, yo creo que ustedes han estado con esas gripas que le duele a uno hasta la punta de los dedos pero van a la eps y no los incapacitan pero pues para mi pues como persona es triste tener a una persona allí trabajando que como administradora de los recursos de ese proyecto no es productivo una persona enferma entonces yo prefiero decirle mejor váyase para la casa luego arreglamos el tiempo, ud me paga las horas que</p>

		<p>me queda debiendo cuando yo lo necesite o sea esa si es una condición que yo les pongo, Ud. me paga el tiempo cuando yo lo necesite porque yo le doy a Ud. el tiempo cuando Ud. lo necesita no me diga que me va a pagar el tiempo cuando pueda sino cuando yo lo necesite entonces esos son negocios que hacemos ¿Cuándo Ud. Ve que finalmente la situación no amerita para que no se de ese permiso, está Ud. como dice la pregunta en alto recaudo pero la situación no es tan extrema como lo dice el trabajador.</p> <p>¿Qué le dice al trabajador? Llamo a la persona y le digo la verdad tiendo a ser un poquito directa, entonces yo le digo yo evalúe su solicitud, revisé y no me parece por ejemplo que Ud. me pida permiso un día de alto recaudo para irse a pasear o para arreglar temas que probablemente puede arreglar.</p> <p>¿Finalmente como eso se resuelve? Me imagino que de parte o lo he visto algunas personas si hay cierto disgusto pero yo tengo con mi grupo, probablemente no soy la más como le dijera la más querida, pero si soy muy respetada porque la gente tiene el concepto y ha visto que soy una persona muy justa, yo cuando de verdad lo amerita no me pongo en que si está en alto o bajo recaudo porque pienso que las personas son más importantes que eso, adicional porque eso le genera a uno un valor agregado y es el compromiso de la gente, uno normalmente no da porque si, uno da también por recibir y eso también es inteligencia empresarial, entonces yo prefiero tener una persona convencida.</p>
<p>3.</p>	<p>¿En el tipo de trabajo que usted supervisa que tipo de autonomía puede desarrollar? ¿Cómo promueve usted la autonomía, la iniciativa, la creatividad en las personas que tiene a cargo? ¿Qué estrategias implementa usted para desarrollarlas en sus trabajadores? ¿Usted considera que es importante o no que ellos posean estas habilidades?. ¿Cómo reacciona frente a las nuevas ideas de mejoramiento</p>	<p>Autonomía en cuanto a tiempo, tiempo de las personas, movimientos de horarios incluso las personas con las cuales trabajo las selecciono es casi no que un lujito, la única autonomía que yo no puedo tener es en cuanto a salario, todo lo demás en mi proyecto soy totalmente autónoma , si soy autónoma en cuanto a definir los horarios vuelvo y digo la cantidad de gente que necesito tener obviamente con soportes, los recursos que necesito no solo materiales , los recursos técnicos, papelería todo eso ¿y con su grupo de trabajo? Bueno lo que le digo es parte de negociación o sea se establecen reglas ¿ellos si pueden tener autonomía en lo que hacen, en lo que desarrollan dentro de su departamento? No porque bueno yo tengo siempre he tenido con ellos una</p>

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios65

	propuestas por sus colaboradores?	<p>frase que en el trabajo no existe democracia porque nuestro trabajo tiene un objetivo muy claro y es la satisfacción del cliente si nosotros no tenemos un cliente satisfecho no podemos tener una rentabilidad de hecho podríamos incluso perder el trabajo porque los clientes insatisfechos buscan otros proveedores, entonces en cuanto al trabajo no, está establecido en las labores que ellos realizan de acuerdo a las necesidades del cliente y a los tiempos de entrega que necesitamos entonces ellos no son autónomos, de hecho el personal que tengo todo tiene que hacer todo, tiene que saber hacer de todo de lo que se hace ahí ¿creatividad, imaginación a eso sí? A si claro existe participación en cuanto a que el personal después ellos tienen la experticia y lo hacen diariamente porque yo lo puedo conocer porque no lo desarrollo diariamente, ellos desarrollan tips para el rendimiento entonces ellos me dicen he revisado que si esto lo hacemos así sale mejor entonces sí, eso sí es bienvenido, ese tipo de cosas si para enriquecer el trabajo o para hacerlo más productivo incluso es una dinámica para que ellos no se cansen porque esto este es un trabajo muy monótono , es muy mecánico y ellos tienden a cansarse ¿entonces hay pausas activas? Si tenemos nuestras pausas activas, tenemos unas pausas activas de lunes a jueves que son netamente de ejercicios y tal cual las dicta la ARP pero los viernes tenemos un relajó, los viernes hacemos dinámicas juegos y encargamos dos personas del grupo, cada viernes le toca a dos personas incluyéndome rotamos las pausas activas y los viernes se hacen dinámicas y las personas que hacen la dinámica ofrecen un dulce para el grupo.</p> <p>¿Qué estrategias utiliza para desarrollar estas habilidades de los trabajadores? Bueno no son planeadas son estrategias personales yo hago mucha reunión de concientización, hago grupos primarios de concientización cada 15 días ¿eso ya está establecido en el cronograma una norma? Esta establecido en nuestro cronograma pero no somos cuadrículados entonces cuando yo puedo hacerlo más pronto y por ejemplo cuando veo al grupo desanimado o hay problemas de calidad o hay problemas de comportamiento entonces si nos reunimos si puedo les muestro un video, algunas veces me pongo a mirar en internet para ver que</p>
--	-----------------------------------	--

		<p>puede motivarlos, normalmente empezamos hablando, cuando las cosas son malas en términos de regaño, un jaloneo de orejas pero finalmente entonces yo empleo la cuestión de las parodias de risitas, temas que de pronto a ellos los relajen un poquito porque digamos cuando estoy de mal genio estoy un poquito dura entonces yo los veo ya como un poquito asustados y digo bueno bajémosle al tema un poquito entonces empezamos y obviamente fomento la participación de ellos que tienen que decir que hacemos para mejorar esto.</p> <p>Normalmente cuando una persona me lleva una idea nueva lo que le pido es que muéstreme que funciona, yo no tengo problema en que se haga si Ud. me muestra que es efectivo y les aclaro y siempre les he aclarado que toda nueva idea debe ser en pos de mejorar el trabajo no de perder el tiempo ni que ellos ganen tiempo para hacer otras cosas que no deberían hacer ¿y se presenta con mucha frecuencia? Mire que el grupo que estoy manejando son muy frecuentes las ideas nuevas son un grupo muy participativo y sobretodo en la parte de mesa de control son un poquito rebelde pero eso es bueno, rebelde en el mejor sentido de la palabra y a ellos les he dado mucha autonomía y ellos manejan esa partecita de una forma más dinámica pero entre ellos, incluso ellos se delegan tareas, trabajan en equipo bueno yo hago esto mientras Ud. hace esto intervengo cuando veo que hay una persona en el grupo está perdiendo el tiempo mientras los demás están trabajando y entonces mi idea es tratar de que siempre todos participen de que no haya una persona que como dicen comúnmente vaya arre costado que si hay muchas personas que ven a los otros en su dinámica y entonces se queda como atrás pero en la ley del menor esfuerzo pero si es un grupo supremamente participativo ¿Cuánto lleva con él? Con el grupo nuevo llevo año y medio, claro que tengo gente nueva que no se ha adaptado muy bien al grupo ¿con esa gente que no se ha adaptado muy bien al grupo como lo maneja? Antes era un poquito más permisiva digo yo muy flexible y yo me demoraba dos tres meses con una persona, digamos que en aras de la producción y también por la motivación del personal que tengo que es tan comprometido normalmente miro y los evalúo en el tiempo de prueba ¿Cuánto llevas en coordinación? Siete años</p>
--	--	--

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios<sup>67</sup>

		<p>ok ya tienes toda la experiencia para manejar , si claro que uno nunca termina de aprender el manejo de personal es una cuestión muy complicada también porque yo soy una persona bastante intolerante, aunque mi grupo me ha ayudado a mejorar antes era supremamente malgeniada ahora por lo menos ya puedo contar hasta diez antes no alcanzaba a contar uno cuando ya estaba furiosa, entonces ellos también lo enriquecen a uno yo permito que ellos me hablen obviamente yo soy una persona regañona pero cuando ellos se paran y me dicen a mí no me gusta porque Ud. cuando Ud. está enojada</p>
4.	<p>Cuál cree usted que es su responsabilidad frente al grupo de trabajo que tiene a su cargo?.</p>	<p>Frente a mi grupo de trabajo una responsabilidad importantísima, es administrar bien el proyecto para que tengamos trabajo un buen tiempo y eso es algo que recalco constantemente, el buen manejo que yo le dé a los recursos que tenemos la responsabilidad que tenga frente al comportamiento de mi grupo de trabajo nos garantiza y nos ha garantizado hasta ahora siete años de trabajo y pienso que otro tiempo más porque el cliente vive muy contento con nuestro trabajo, entonces eso es lo más importante, esa es una responsabilidad importante pero también frente a ellos está el exigir que se cumplan todos los derechos que ellos tienen, yo a ellos les exijo hacia la empresa pero también les exijo lo que corresponde en la parte de ellos por eso tengo fama de ser un poquito peleona en la empresa porque yo vengo a pelear no me parece esto y esto, entonces yo estoy muy pendiente de que de lado y lado se cumplan los compromisos de parte de las personas que tengo a cargo y de parte de la empresa para con las personas.</p>
5.	<p>En su grupo ideal usted prefiere hombres o mujeres. ¿Qué condiciones especiales encuentra en esa preferencia? ¿Qué encuentra valioso en ellos?.</p>	<p>No necesariamente deben ser hombres, ideal en mesa de control yo manejo tres perfiles en el proyecto en el que trabajo, se maneja el perfil de auxiliar de mesa de control, que son aquellas personas que tienen que ver directamente con las labores manuales con los documentos, cargue de cajas, tulas, transporte de un lado a otro de cosas pesadas, tengo la parte de transcripción que son todas las personas que hacen la parte de digitación y las personas que después de mi tienen como el cargo más altico que son los auxiliares operativos, en transcripción y auxiliares operativos no hay ningún problema porque las labores de ellos no son pesadas en cuanto a cargar</p>

		<p>objetos mientras que los auxiliares de mesa de control sobre todo en el horario de la mañana tienen que transportar cosas muy pesadas entonces eso me obliga a pedir sobretodo hombres, no porque sea mi grupo ideal porque considero he visto y he tenido personas muy responsables y muy completas también en damas pero entonces ahí hay un tema es que si yo tengo por ejemplo ocho hombres e incluyo una o dos damas las labores duras las voy a tener que repartir solo entre seis entonces les va a quedar más pesado, entonces eso a mí por ejemplo me da pena, me da pena que ellos también todo el tiempo porque yo en las labores pesadas los roto entonces una mujer más implica un esfuerzo más para las personas que ya están, ¿entonces para ud su grupo ideal es de hombre y mujeres y que características deben tener? Si, en las características del perfil como tal para transcripción las personas deben ser ágiles en cuanto a digitación, les debe rendir y tener buena calidad, tengo un grupo que hombres solo hay dos en digitación pero es porque el personal de transcripción viene conmigo desde hace siete años entonces digamos que fueron las que la empresa contrato inicialmente que ya conocían el proceso y se han mantenido entonces ahora que ya incluí hace como un año y pedí personas adicionales para la operación porque se requería por volúmenes entonces hay dos caballeros, para los auxiliares de mesa de control se requiere que tengan agilidad también en cuanto al manejo de documentos obviamente la calidad tiene que estar implícita ahí porque es parte importante del cumplimiento de nuestro cliente, se necesitan personas con agilidad mental también porque en algún momento hay que analizar y obviamente que tengan fuerza eso en cuanto a las características que exige el personal fijo, adicional obviamente lo que les decía personas responsables, serias, que puedan asumir ordenes que las cumplan hay personas que llegan y se molestan no les gusta que les den ordenes, yo le solicito mucho a gestión humana que me entregue personas incluso que no han trabajado o personas adultas que ya sepan, porque cuando uno, las personas que vienen limpias en su hoja de vida laboralmente, esas personas se pueden moldear tan bien, asumen muy fácil la responsabilidad, no vienen con vicios de nada, llegan temprano, bueno la mayoría de los</p>
--	--	---

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios69

		<p>niños que tengo allí son personas que este es su primer empleo entonces aprenden también a querer muchísimo el trabajo, son leales con la empresa, con el jefe, son personas que tienen sentido de pertenencia y con otras personas he tenido como un poquito de complicaciones.</p>
6.	<p>¿Usted como prioriza los activos de la organización. ¿Qué tan importante son las personas para su proyecto?</p>	<p>Lo que pasa es que priorizar, es que mi labor es administrarlos entonces si yo hablo de prioridad considerando que el recurso humano es uno de los activos más grandes que tiene la empresa es el que más cuido entonces es al que consiento pero si le doy lo que le corresponde, lo respeto pero si les exijo mucho, ya en cuanto a recurso técnico y de otra índole no malgasto en absoluto nada yo por lo menos a mí me dan elementos de oficina lapiceros etc. todo eso yo tengo mi kardexy hago descargue y tengo políticas con los empleados de “yo le doy sus cosas “como cuando uno tiene un niño en el colegio Ud. responde por esas cosas yo le cambio su lapicero cuando a Ud. se le acabe pero si a Ud. se le pierde el lapicero Ud. compra el lapicero, precisamente porque todo lo que a mí me entregan va a un centro de costo y si mi centro de costos se pasa entonces me empiezan a sacar personal Uds. saben que en las empresas dicen es que le está sobrando gente eso también le hablo mucho a mi grupo de trabajo todo lo que haya aquí lo debemos cuidar haga de cuenta cuando Ud. tiene invitados en su casa a Ud. le gustaría que los invitados le dañara las sillas, el ventilador cierto que no entonces cuide las cosas como si fueran de su casa y tenemos la responsabilidad si algo se daña por descuido o por mal uso lo tenemos que pagar.</p>
7.	<p>¿Cuántas personas tienen a su cargo? ¿Si tuviera que hablar de las necesidades de su equipo de cuáles hablaría?</p>	<p>Pues una de la más sentida es la que todos tenemos la económica para ellos porque de todas maneras eso gira o maneja todo el resto desafortunadamente pero también hay necesidades de capacitación, necesidades de programas como de esparcimiento, de relajación ¿y cómo promueve Ud. la satisfacción de esas necesidades? Bueno en cuanto a capacitación yo no las puedo promover hago solicitud y la parte de gestión humana hace sus actividades del año solicitando capacitaciones para el personal, de esparcimiento lo que si promovemos en la cartelera la parte que ofrece la caja de compensación pero también organizamos nuestros paseos ¿internamente en la parte de producción?</p>

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios70

		<p>Desafortunadamente nuestro departamento de producción no es tan unido lo hacemos más por proyecto pero si nosotros hacemos nuestros paseos, nuestras celebraciones de cumpleaños, nuestras celebraciones de navidad si nos tomamos ese tiempo y hacemos charlas, yo tengo la costumbre de hablar con las personas cuando yo veo una persona así como, yo la llamo y le digo lo he visto como preocupado, si yo le puedo colaborar o si necesita hablar hablemos, los tiempos de esparcimiento se hacen por cada coordinación existe una división, el grupo no es compacto también porque en sí mismo la empresa tampoco está promoviendo ese tipo de actividades de esparcimiento, nosotros lo hacemos en nuestro grupo de trabajo, digamos por ejemplo nosotros no celebramos una navidad todos si hubo una fiesta en la empresa pero no que recemos la novena, cada grupo hace su propia novena y su comidita bueno creo que no todos lo hacen creo que hay como dos grupos nada más que lo hacemos.</p>
8.	<p>¿Qué estrategias de evaluación de desempeño usted utiliza.          ¿Cómo retroalimenta de acuerdo a la evaluación?          ¿Usted cada cuanto evalúa?          ¿Cuándo evalúa?.</p>	<p>Nosotros tenemos un software para las evaluaciones de desempeño que son trimestrales la está manejando, pero hay una evaluación de desempeño que es por retiro cuando cumple la persona un tiempo determinado tiene que salir a una interrupción de retiro y volver a firmar un contrato se maneja un formato ¿y cómo se hace la retroalimentación de esa evaluación? Las personas tienen cada tres meses un vencimiento de su contrato y una renovación cuando llega la comunicación del vencimiento hay una parte que dice observaciones del coordinador entonces en mi caso me siento con las personas y les digo yo he visto su trabajo así y así aunque ellos ya saben porque yo diariamente les estoy diciendo porque si una persona está bien yo reviso todos los días porque nosotros estamos por producción yo les reviso todos los días la producción cuando falla pues igual los llamo mire aquí falta una hora de producción no sé por qué no está o no le rindió y cuando igual lo hacen muy bien pues los llamo y los felicito entonces es una retroalimentación constante.</p>
9.	<p>¿Qué estrategias le son útiles para motivar el personal a su cargo?. ¿Qué sucede cuando los trabajadores sobrepasan las</p>	<p>Bueno en motivación lo que yo les decía, la estrategia del video y la charla es efectiva sin embargo pienso que en esa parte me he quedado corta, bueno también existe la estrategia de motivación, “bueno hoy voy a gastar el break” ahora no lo</p>

	<p>metas?.</p>	<p>hago tan frecuente porque la situación está un poquito como difícil, lo hacía más frecuentemente antes pero si lo hago por ahí una vez al mes, en la actualidad están las charlas pero entonces en cuanto a eso si confieso que me he quedado corta no sé si porque en este momento tengo una cantidad de funciones adicionales que estoy haciendo para la gerencia de operaciones entonces no paso mucho tiempo en mi proyecto, entonces comparto mas poco con la gente ¿Qué importancia Ud. le da a la motivación de las personas? Para mi tiene toda la importancia yo estoy convencida que una empresa tiene su mayor activo en un personal motivado y su mayor peligro en un personal desmotivado.</p> <p>De alguna manera a ellos los estimulan no existe ninguno hace algún tiempo en cuanto a las parte transcripciones ellos tienen su propia motivación porque ellos minutos que se queden o registro que hagan adicional registro que económicamente les se le están pagando si en transcripción ellos tienen una motivación económica muy alta incluso lo que les digo las personas se pueden quedarse una hora o dos horas más a trabajar lo hacen con gusto porque están ganando en la parte económica en estos momentos los están evaluando me gustaría muchísimo que en este momento se llegaran más allá mi motivación es de tiempo entonces el que consigue una meta alta vamos a mirar un día libre yo lo cubro listo pero de pronto hace algún tiempo se tomaba el mejor de mesa de control de cada proyecto adicional ser le daba 500000 pesos pero eso no se ha vuelto hacer no hay en este momento un proyecto de motivación claro por lo menos económicas no pero la motivación puede ser de otra manera pero no a nivel de empresa no se está manejando ya eso es una a nivel de operaciones eso es una cuestión que se maneja por coordinador entonces cada coordinador maneja sus propias estrategias pero si es una buena idea manejarla a nivel de operación.</p> <p>¿Alguna otra manera? ellos los estimulan no existe ninguno hace algún tiempo en cuanto a las parte transcripciones ellos tienen su propia motivación porque ellos minutos que se queden o registro que hagan adicional registro que económicamente les se le están pagando si en transcripción ellos tienen una motivación económica muy alta</p>
--	----------------	--

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios72

		<p>incluso lo que les digo las personas se pueden quedarse una hora o dos horas más a trabajar lo hacen con gusto porque están ganando en la parte económica en estos momentos los están evaluando me gustaría muchísimo que en este momento se llegaran más allá mi motivación es de tiempo entonces el que consigue una meta alta vamos a mirar un día libre yo lo cubro listo pero de pronto hace algún tiempo se tomaba el mejor de mesa de control de cada proyecto adicional ser le daba 50000 pesos pero eso no se ha vuelto hacer ¿no hay en este momento un proyecto de motivación claro? por lo menos económicas no pero la motivación, puede ser de otra manera pero no a nivel de empresa no se está manejando ya eso es una a nivel de operaciones eso es una cuestión que se maneja por coordinador entonces pero si es una buena idea manejarla a nivel de operación</p>
10.	<p>¿Qué conoce de la vida personal de sus trabajadores. ¿Qué estudian?, ¿Cómo está conformado el grupo familiar de ellos, hay alguien que canta, que hobbies poseen, que deporte practican?. ¿Le interesa a usted saber de ello?.</p>	<p>Creo que casi todo, los problemas que tiene por qué muchos hablan conmigo y los que no hablan conmigo son muy callados entonces yo averiguo no por chisme, sino porque de verdad es importante, entonces uno llega “como esta su mama como están sus niños como se están portando” cosas como esas ¿para usted es importante saber de ellos, como se están portando ellos? si para mi si, es importante porque a medida que yo conozca la vida de ellos puedo tomar decisiones frente al tiempo que necesiten, frente a su comportamiento porque si yo no conozco nada de una persona yo puedo estar juzgando todo el tiempo diciendo que esta toda perezosa para trabajar aunque sostengo que uno debería dejar los problemas en la casa también hay que reconocer que hay momentos en que no se puede, por eso es importante conocerlos, trato de que no se vuelva un chisme de todas manera y no meterme mucho en la vida personal no tengo relaciones personales con la gente en cuanto a que salga con ellos, en cuanto me valla almorzar con ellos por cuestiones de manejo, porque en cuando uno hace eso la gente tiende en equivocarse pero si mantengo pendiente te de ellos y también porque son personas que lleva mucho tiempo acá ¿ellos como saben de su interés por ellos como usted le demuestra ese interés? a por que hablo con ellos yo los llamo, incluso ellos se sorprenden por que yo les puedo decir a te cambiaste el color de cabello te ves muy bien, oye yo te veo</p>

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios73

		como triste, tu normalmente estas alegre, los ojos no te brillan hoy ellos se sorprenden
11.	Cómo es el nivel académico de sus colaboradores? ¿Ellos quieren superarse?, le piden consejos a usted? ¿Cómo les expresa usted su interés?	No contestada, hay algunas repuestas incluidas a lo largo de la entrevista que apuntan a esta pregunta.
12.	¿Cómo reacciona frente a un desempeño por debajo de lo esperado? ¿Qué hace usted?.	Lo llamo y le hablo, la primer vez pero desafortunadamente, le digo desafortunadamente porque cuando es reincidente lo regaño mucho y es como a mama le doy mucha cantaleta y me demoro mucho para tomar decisiones soy a veces como muy paternalista reconozco que no es bueno pero es que tomar una decisión de sacar una persona es una cosa muy complicada es extremo porque cuando una persona sale de mi grupo es por ya se hizo lo que se pudo, lo llamo lo regaño lo regaño hasta que ya, si ya, no es por que afortunadamente es muy poco muy poco ¿qué le interesa saber usted de ellos a parte de lo poquito que indaga en la vida de ellos? pues a mí me interesa saber todo porque para mí, mi grupo de trabajo es como si fueran mis hijos yo peleo por ellos mi jefe me a regañado por eso, porque yo él dice que ya me estoy involucrando demasiado, si uno no se involucra como hace, entonces a mí me interesa saber si está bien si están mal, que van hacer a veces les doy hasta consejo le dijo ustedes debe seguir estudiando porque no hace esto no me parece que este en eso etc. A mí me interesa saber todo de ellos, de forma que yo pueda colaborar ¿en esa parte de los consejos, ellos le piden el consejo a usted o normalmente usted se los da? Algunos, en otros yo soy atrevida y se los doy algunos ¿ellos como lo asumen? pues la mayoría bien no sé si habrá a mí nunca nadie me ha dicho que le disgusta, pero pues obviamente entiendo a mí por eso me freno entiendo como que es mi jefe no le puedo decir meta es en su vida pero yo me imagino que habrá personas a las que no le gusta, no lo han dicho, la mayoría se queda callado y no me han hecho carita como que no le gusta pero yo me imagino que si habrá personas, pero es que algunas veces uno lo hace digamos que con la gente joven uno lo hace porque lo ve, como me ha pasado yo a veces le digo como que así, oiga chino usted últimamente se la pasa toma y toma y usted no piensa, usted

		qué piensa de la vida usted se la va a pasar en esas ese tipo de cosa de pronto los chinos dirán ni en mi casa mi mama me está echando tanta cantaleta, pero hasta ahora no me han dicho nada
13.	¿Cómo describe la situación cotidiana con su equipo de trabajo?	Pues la llegada, que hubo que pasó, la entrada es a las 6 no a las 6 y 1 minutos, es algo que empieza uno ahí, eso es algo que contada las veces no he tenido que hacer, porque sobre todo los muchachos son perezosos, llega toda la gente a trabajar, eso si todo el mundo callado, pero tipo ocho y cuarto de la mañana todo el mundo ya todo el mundo está como despierto entonces todo se empieza a escuchar , entonces de una vez yo, bueno ya estamos en recreo, todavía no es hora de recreo, eso es un día cotidiano y trabajo y trabajo porque allá hay muchísimo trabajo ¿todos están enfrente al computador? Si, los que trabajan con computador, los otros con sus documentos, pero entonces dependiendo la labor que esté haciendo, yo hay labores en las que exijo que todo estén totalmente callados, porque hay que revisar hay que leer, hay otras labores que no requieren ese tipo de concentración, entonces si le permito que si se puedan divertir un poquito, entonces ese es el día normal, trabajo y hace mucho tiempo ya casi un año que no tenemos un día relajado, que estamos trabajando con calma porque hay mucho trabajo, tenemos un año que gracias a Dios hay mucho trabajo, pero a veces es muy estresante y esa es otra parte que yo tengo en cuanto a motivación, por lo menos los sábados para la gente es duros, ellos entran a las seis y según la empresa deben trabajar hasta las dos de la tarde, bueno a la una y media, por ejemplo el sábado pasado yo llegue y había poquito trabajo porque ellos le dieron duro toda la semana yo llegue hacer unos informe llegue a las onces y a las doce les dije: chao no los quiero ver aquí chao todo el mundo se fue, cuento tres y si no se han ido se quedan a trabajar, entonces todo el mundo sale corriendo, eso es parte de la motivación porque es un sábado y uno dice “ trabajar hasta las dos ya me dio pereza”.
14.	¿Qué sucede cuando uno de sus colaboradores no es de su agrado, pero tiene buen nivel de desempeño? ¿Cómo maneja la relación?	Sigue ahí, estoy manejando actualmente un caso, yo no mezclo mis sentimientos personales con el trabajo, tengo la capacidad de evaluar con justicia a una persona en cuanto a sus labores, obviamente como ser humano que soy no lo trato con esa facilidad es más trato poco, cuando una persona no

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios75

		es de mi agrado hablo muy poco con ella porque me da temor de alguna manera manifestarle que no me agrada pero en cuanto trabajo los evaluó muy correctamente.
--	--	--

Sujeto 4.

NO.	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	Si usted pudiera conformar su grupo ideal de trabajo como lo haría? ¿Qué características tendría en cuenta?.	Ya lo tengo ¿tiene su grupo ideal?¿ y cómo es su grupo ideal? Para mi concepto una persona tiene que ser integral no solamente en la labor que desempeña operativa, tiene que ser acorde en su comportamiento en su casa, como persona, y obviamente en su labor operativa, teniendo el respeto que de la puerta a la calle toda persona es libre de hacer sus cosas personales ¿Qué características debería tener esa persona? Obviamente lo primero que debe tener es un buen rendimiento en las labores que se le asignan porque hay muchas labores dentro del workflow que nosotros manejamos entonces cada persona tiene que estar especializadas , tener compromiso, con la compañía y obviamente hacerlo como una tarea excelente.
2.	¿Cómo maneja la solicitud inesperada de un permiso en un momento de alto recaudo? Usted que hace normalmente en esta situación? ¿Qué le dice al trabajador? ¿Lo apoya o como enfrenta la situación?.	Depende del permiso, si es un tema de que es una cita médica obviamente él no puede hacer nada , cumpla su cita médica, como me puede colaborar, si es que están estudiando yo no tengo problema ejemplo un sábado estudia pero entonces que se vea el apoyo porque cuando hay un permiso uno tiene que pensar es en las personas que se quedan no las que se van porque las personas que se quedan son las que terminan haciendo esas horas de las personas que se va, entonces uno tiene que analizar tipo de permiso, ya cuando es una cosa que uno puede hacerlo grave, que tengo un problema en la casa, es que se me enfermó la niña ya uno ve pero ya cuando son permisos de permisos que ya uno puede detectar eso porque ya la experiencia lo muestra y la persona entonces ya uno lo analiza y lo evalúa y si es el caso uno dice no, y yo he dicho no muchas veces ¿en qué clase de permisos? Ejemplo estuve un caso en el que todos nuestros procesos son con hora de entrega y si no se entregan tiene multas el cliente adicional que es un tema de dinero también

		<p>está el nombre de la empresa en juego porque es que nosotros estamos obligados a cumplir una entrega y eso está en la ans de todos los clientes y eso detrás de esas entregas hay una cadena dentro del cliente, un ejemplo yo en porvenir tengo que entregar a las onces y allá tienen sentadas veinte personas esperando que yo le entregue ese archivo para poner a trabajar las veinte personas cada minuto que me demore entonces estoy impactando y ellos tienen que entregarle a su vez a otro una hora o dos horas de una persona directamente impacta en la entrega entonces uno tiene que analizar eso, en los momentos en los que no se puede pues no se puede o sea no puedo vienen aquí a Talento Humano muchas veces lo han hecho pero si uno no puede no puedo porque las personas que nosotros tenemos, para remplazar una persona de esas con la especialización que tenemos es muy difícil</p>
<p>3.</p>	<p>¿En el tipo de trabajo que usted supervisa que tipo de autonomía puede desarrollar? ¿Cómo promueve usted la autonomía, la iniciativa, la creatividad en las personas que tiene a cargo? ¿Qué estrategias implementa usted para desarrollarlas en sus trabajadores? ¿Usted considera que es importante o no que ellos posean estas habilidades?. ¿Cómo reacciona frente a las nuevas ideas de mejoramiento propuestas por sus colaboradores?.</p>	<p>A ver cómo te digo yo tengo un grupo yo creo que la autonomía es fundamental en todo proceso o sea uno en el papel y en la planeación de las cosas yo ahorita estoy en una planeación para la temporada yo tengo una óptica y lo veo y de pronto soy muy rígido pero yo siempre involucro a la persona ellos son los que saben hacer el proceso, ellos son los que tienen la experiencia uno tiene la facultad de dirigir y de conocer lo que tienen que conocer del proceso, pero ellos tienen la autonomía y lo importante en una planeación son las variables y ellos son los que enriquecen el proceso y son los que le dan aporte al cliente, ellos son la empresa lo que hace es colaborar, yo tengo una frase que es hasta grosera uno puede sacar los pantalones de la cabeza pero si ellos no quieren trabajar no entregamos ellos son los que entregan puedes tener los computadores amarrados con una cabuya si las personas no están motivadas no trabajan pueden tener las máquinas de última tecnología</p> <p>¿y cómo promueve Ud. la creatividad y la iniciativa de los trabajadores? En la empresa se maneja muy, ya pues ahorita no se va a volver a manejar porque se está haciendo transición a otra empresa, entonces se manejan bonificaciones de éxito entonces ahorita tenemos un problema empezando que yo creo que todo cargo tiene que ser</p>

		<p>analizado por sus funciones o sea uno no puede homologar un cargo directo, entonces, yo estoy en un problema es que estamos yo tengo un cargo que se llama analista esa persona sin ir más allá mis analistas esta semana han entrado a las seis de la mañana hasta ocho o nueve de la noche porque ellos tienen una responsabilidad. Yo no les digo que lo hagan ellos lo hacen voluntariamente pero que paso entonces los homologamos porque estamos unificando la compañía y entonces en la otra compañía se llama coordinador operativo entonces en este lado se ganaban 650.000 y una bonificación de éxito de 250.000 y ahorita entraron a ganarse 570000 más una bonificación de 150000 pero es que son muy especializados y me cierran procesos y tienen ese compromiso pero entonces ya llega una persona que entra dos días atrás y se va a ganar lo mismo que una persona que lleva diez años en la compañía yo creo que eso tenemos que validarlo y tiene que ir sobre las funciones que haga la persona no un cargo coordinadores puede existir pero hay coordinadores con qué tipo de responsabilidades y empezar a homologar, a es coordinador a se van a ganar esto a mí me parece que tienen que existir una escala de sueldos, analistas se va a ganar esto o coordinador operativo no es lo mismo que hace esta persona ni la responsabilidad que tiene ellos le certifican la entrega al cliente entonces eso es algo que en algún momento se puede volver des motivante porque, porque una persona especializada fácilmente en la calle le ofrecen un sueldo muy equivalente y se pueden ir ¿yo te iba a preguntar una cosa y es con respecto a la autonomía, como tu identificas que hay autonomía en las personas que estas manejando? Mira hay algo importante a mí me consultan todo a veces yo le digo para yo enterarme muchas veces ellos me dicen vea llegaron hoy tantos documentos estamos esperando tanto entonces yo creo que puedo hacer esto le digo vamos a hacerlo de esta manera pidamos apoyo aquí y lo hacemos así, le digo no listo a mí me llaman a la una dos de la mañana y les digo Uds. tienen la autonomía y la responsabilidad entonces yo no le puedo decir a una persona Ud. no tiene autonomía pero Ud. me responde por el proceso como me va a responder si no tiene autonomía tiene que tener, cuando una persona tiene autonomía y no es así cuadrículada eso es aprender a</p>
--	--	--

		<p>manejar los procesos uno aprende a estrellarse y administrarlo, los procesos en ninguna universidad le enseñan eso, tu puedes llegar aquí con la maestría lo que sea en operaciones en producción pero cuando llega aquí es cuando realmente aprende, te untas cuando sabes planear cuando sabes cómo puedes hacerlo y balancear, cuando sabes y conoces a tu cliente sé que le puedo entregar acá ose que no le puedo, me voy a atrasar y a veces yo llamo antes vea que pena no puedo entregar porque hay tanto volumen ayúdeme y pide una excepción de tiempo esa la facultad de un analista entonces tiene que ir de la mano de la responsabilidad</p> <p>Ideas de mejoramiento: mi reacción primero es agradecerle y estamos en yo creo que todos los procesos todos los días se pueden mejorarse todos, el problema de nosotros es que uno se vuelve ya mecánico, entonces cuando uno se vuelve mecánico en un proceso ya piensa que es lo último no, y es muy importante cuando una persona viene desde afuera y le da la razón a uno mire esto yo lo podría hacer así o yo lo hago de esta manera ningún proceso está en su maduración todos los procesos van a madurar y más cuando hay cambios día a día, es más yo creo que en mi planta ocurre todos los días así sea una cosa pequeñita es importante, todos los días la gente allí yo tengo una crítica del jefe el ing. Vicente y es que él dice que yo tengo la gente muy especializada manejando muchas cosas esa también puede ser una debilidad porque en el momento en que esa persona se enferme entonces queda descubierta muchas cosas entonces eso también en algún momento puede ser una debilidad y uno tiene que reconocerlo.</p>
4.	<p>¿Cuál cree usted que es su responsabilidad frente al grupo de trabajo que tiene a su cargo?</p>	<p>Uno siempre utiliza una frase es que uno tiene una camiseta puesta, la mitad es de la compañía y la otra es de los colaboradores, lamentablemente hoy estaba hablando con una analista mías, yo le decía que a veces uno se inclina por las manos de la compañía y muchas veces pasan por las persona como ser humano , muy frecuentemente pasa, porque a veces uno se afana por cumplirle al cliente, eso sucede y se olvida de la parte humana, uno maneja problemas, de los hijos, uno maneja seres humanos, uno hay veces tiene que cargar con los problemas cuando se los comparten a uno, uno se convierte en el papá de muchas personas, sin olvidarse que tiene que manejar la rentabilidad y las responsabilidades ante el cliente</p>
5.	<p>¿En su grupo ideal usted</p>	<p>Yo creo que de todo, o sea en este momento yo tengo solo</p>

Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios79

	<p>prefiere hombres o mujeres. ¿Qué condiciones especiales encuentra en esa preferencia? ¿Qué encuentra valioso en ellos?</p>	<p>mujeres, en la parte que están encargada de los procesos, las mujeres son más organizadas, comprometidas que el hombre, que el hombre, los hombres hay veces se necesitan por su fuerza, hay hombres que son muy organizados, o sea hay de todo, en este momento en mi grupo son solo mujeres, tengo un hombre que es el coordinador de seguros bolívar y es excelente, en el área de transcripción tengo el 80% son mujeres. En el grupo de trabajo se debe realizar esfuerzo físico porque hay veces se deben mover cajas alzarlas, los hombres nos ayudan. También por seguridad, me explico en una compañía como esta que maneja títulos valor, es muy delicado, me explico, las mujeres cuando tienen un hijo y le proponen algo indebido, piensan en su hijo, en cambio los hombres aceptan. Por seguridad. Claro que el problema es más grande cuando se le enferma el niño por qué tiene que pedir permiso, la mayoría son mamá y papá, un hombre no tiene problemas. Yo me quedo con las mujeres.</p>
	<p>¿Qué encuentra más valioso en ellos?</p>	<p>Mi grupo de trabajo para llegar a las personas que tengo sentadas hay , yo creo que pasaron 20 para llegar a uno es un perfil muy exclusivo el nivel de rotación fue alto pasaron 20 para tener a una , porque maneja una responsabilidad grande son personas muy comprometidas , es la que viene voluntariamente los domingos, se queda después de las cinco, clara que hay acepciones, hay unas que uno sabe que son las cinco porque ya cogen el boso y se van, yo sé que es su turno . Mi grupo de transcritores cuando les digo que estamos colgados , ellos mismos proponen que nos quedemos hasta más tarde</p>
<p>6.</p>	<p>¿Usted como prioriza los activos de la organización. ¿Qué tan importante son las personas para su proyecto?</p>	<p>El mejor activo que nosotros tenemos son las personas, ese es el primero, lo segundo nosotros tenemos una fortaleza ante el mercado, porque somos muy robustos en nuestros software, porque estamos innovando, aquí cada uno de ellos responde por los activos, y cada uno responde por todo, hasta por sus sillas, o sea tiene que haber una responsabilidad, tiene que ser así, porque eso tiene que ser así, es lo que nos da la plática. Que tan importante son las personas en la empresa?  Nuestros empleados son tan buenos que la competencia tan pronto ve una hoja de vida no la deja ir, de una la contrata, sin</p>

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios80

		las personas la empresa no podría existir, porque son ellas las que hacen los procesos.
7.	¿Cuántas personas tienen a su cargo? ¿Si tuviera que hablar de las necesidades de su equipo de cuáles hablaría?	Alrededor de 50, Estamos hablando de una entrevista anónima, En este momento tengo una necesidad bien grandes y es que se está realizando una homologación de cargo en donde se están desmejorando sus condiciones laborales, y eso es grave, porque ya me entere que hay dos analistas que se van a ir para la competencia, y son tan honestos que me lo dicen, porque si antes se gabán \$XXX mas XXXX ahora no, ahora eso no lo tienen en cuenta , puede ser la persona más antigua del mundo , ser muy buena, eso no lo tienen en cuenta, yo no le puedo decir a la persona quédese, le digo, le deseo la mejor suerte del mundo.
8.	¿Qué estrategias de evaluación de desempeño usted utiliza. ¿Cómo retroalimenta de acuerdo a la evaluación? ¿Usted cada cuanto evalúa? ¿Cuándo evalúa?.	Si se hace evaluación de desempeño, recursos humanos nos envía el formato, se hacen unos compromisos con la persona cada seis meses , el coordinador es el encargado de ejecutarlo, a mí me dicen HP y el día que no me digan hay si me preocupo, hay gente que lo quiere a uno o a otros que no es de su agrado, es así porque uno tiene que ejercer justicia, uno tiene que estar pendiente del rendimiento de la gente y cuando no funcionan, pues la saco, eso es como Davivienda, en el lugar equivocado, si yo tengo una persona, que no me funciona lo mando a recursos Humanos, yo tuve una dificultad con recursos humanos porque ellos se desgastan aplicando sus pruebas y resulta que a mí no me sirven , es como si estuviera en el lugar equivocado, porque no dio el resultado esperado, no les rinde, puede que en otra área sea muy buena y excelente persona pero a mí no me sirve, yo soy un convencido que hasta que no vea sangre en el piso no se debe dejar
9.	¿Qué estrategias le son útiles para motivar el personal a su cargo?. ¿Qué sucede cuando los trabajadores sobrepasan las metas?.	Yo creo que como todo ser humano es necesario motivarlos, regularmente a mis analistas yo invito a mis empleados a almorzar una vez al mes, de parte mía, este año no lo he hecho, yo creo que lo que más me podría ayudar es poder decirles usted se va a ganar una bonificación, porque se esfuerzan, si nosotros no cuidamos las personas la empresa no funciona bien, los analistas podrían tener una bonificación, algo importante es que yo a mis analistas siempre le doy una palmada en la espalda, Tu verte publicado de primeras en una

Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios81

		lista es motivante, también verte de ultimas, hace pensar en que está pasando y unido a eso recibir una bonificación de 50.000 pesitos eso motiva.
10.	<p>Qué conoce de la vida personal de sus trabajadores. ¿Qué estudian? ¿Cómo está conformado el grupo familiar de ellos, hay alguien que canta, que hobbies poseen, que deporte practican?. ¿Le interesa a usted saber de ello?</p>	<p>Aquí en este tipo de trabajo es muy difícil, bueno es muy difícil, porque es que , yo creo que todos debemos tener una distancia, porque la gente llega con muchos problemas una vez llego un muchacho muy bueno pero tenía problemas en su barrio lo habían amenazado, el muchacho es muy bueno, el busco ayuda, vino hablo con Ana María, pues o sea, cuando yo les hago la entrevista yo les digo si es casado , si tiene hijos Eso es muy importante. Usted le pregunta si quieren estudiar, que quieren hacer? Yo le cuento una experiencia aquí don Armando, le dio la posibilidad de estudiar, Una universidad que le debió una plata a él, lo que hizo fue dar cupos para estudiar, a 30 personas pero nadie se postuló, entonces lo que hizo fue dar esas becas a personas de afuera. Usted conoce el nivel académico de esas personas? Si por lo regular, lo más paradójico eso sé que eso se evidencia en el desempeño cuando una persona presenta un informe, uno sabe si es profesional, si es empírico, si es tecnóloga es muy fácil así uno no sepa. No conozco a los hijos, una de las otras cosas es que trato de no involucrarme, de pronto en una reunión familiar que me invita yo trato de no ir, yo antes de venir a trabajar a que trabajaba en BRIN de Colombia y allí nos prohibían hacer eso, por esquemas de se seguridad, porque ellos se aprovechan de eso , de pronto que uno se toma una cervecita y ellos tratan de abusar , yo conozco casos de coordinadores que han tomado y quieren sacar provecho, me muestran una foto, no hablan de ellos, pero trato de no relacionarme, les demuestro mi interés preguntándoles, como están, hay una muchacha que tiene un niño y que desde que nació ha tenido un problemas. les pregunto, como le ha ido, como esta su hijo, como esta de grande, como esta su nieto, hay una niña que tiene un problema con su hijo desde que nació, no se cuentas cirugías tiene y yo le digo a ella lo que necesite, porque es re colaboradora, cuando tiene una cita yo le digo vallase y es que necesito un permiso , ni me o pregunte, otra cosa que me faltó es que las personas tienen unos turnos muy extensos, yo antes les daba un compensatorio, pero no estaba bien homologado, pero ahora</p>

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios82

		no lo puedo hacer, la gente me decir es que necesito el viernes y yo lo cuadraba, eso me parece que también debería implementarse
11.	Cómo es el nivel académico de sus colaboradores? ¿Ellos quieren superarse?, le piden consejos a usted? ¿Cómo les expresa usted su interés?	Para personas de afuera porque aquí no les interesa, si conozco el nivel académico de ellos y lo más paradójico es que eso se refleja en su labor en su
12.	¿Cómo reacciona frente a un desempeño por debajo de lo esperado	Yo digo que siempre tiene ver alrededor r una buena relación a mí me paso algo en la vida me, a mí me paso algo en la vida que me paso eso, cuando trabajaba en la otra compañía había una persona que vivía en el puesto y para mi yo la veo que no hacía nada, pero cuando vi al final del mes que era el mejor, uno no puede dejarse guiar para las apariencias. Siempre tener cifras que validen eso, porque siempre hay una explicación, uno identifica que en un mes tiene un bajo rendimiento pero al otro mes mejoro, cometen una súper embarradota, tiene uno que tomar una decisión por mas bueno que sea. ¿Qué hace usted? Yo lo pongo a disposición de talento humano, para que lo retomo yo no, porque para que si no le rinde, pero hay una cosa, en un grupo hay buenos regulares y malos, pero hay gente que yo le digo a esa persona que debe llegar temprano es la primera persona que llega, hay que ir este fin de semana a mover unas cajas, hay que hacer este fin de semana doble turno hay esta, yo le digo tiene turno de 6 y llega a las 2, esa persona yo nunca la sacaría, es como tener un Maradona pero que no valla a los partidos, de que me sirve, a veces, las personas malas son las que le sacan, pero es una persona que me aporta yo nunca los sacaría, eso tiene que tener un equilibrio, de pronto la gerencia decide pero esta persona, pero no esa persona me aporta que es colaboradora, tiene que tener el equilibrio.
13.	¿Cómo describe la situación cotidiana con su equipo de trabajo?	Mi día empieza a las 4:30 Am de la mañana trato de estar que a las 6.00Am, me gusta compartir con la gente, como yo estudio me voy de aquí a las 5:00 o 5:30 y llego a mi casa 11º 11:30 te en los turnos de la noche, preguntándoles como les fue, porque es gente que no ve, uno siempre se olvida de ellos
14.	¿Qué sucede cuando uno de sus colaboradores no es de su agrado, pero tiene buen nivel de	Mira que yo he tenido colaboradores que en la entrevista de retiro hablan muy duro de mí, yo los llamo, les digo esto y esto, habían cosas que tenía razón y otras que no, pero se

## Representaciones sociales del talento humano en una empresa de servicios<sup>83</sup>

	desempeño? ¿Cómo maneja la relación?	debe tener madurez, pero una persona que lo trata mal o le falta al respeto delante de todo el mundo, yo tenía una coordinadora general que una colaboradora la grito delante de todo el mundo y ella no se hizo respetar.
--	--------------------------------------	--