

RELACIONES LABORALES Y DIÁLOGO SOCIAL EN CEMENTOS ARGOS -
PLANTA NARE

ANA MARÍA ORREGO CASTRO

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2013

RELACIONES LABORALES Y DIÁLOGO SOCIAL EN CEMENTOS ARGOS –
PLANTA NARE

TESIS DE GRADO OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN DESARROLLO
HUMANO ORGANIZACIONAL

ANA MARÍA ORREGO CASTRO

ASESORA
MARÍA EDITH MORALES MOSQUERA
Especialista en Gerencia Social
Magíster en Educación y Desarrollo Humano
Docente Universidad de Antioquia

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2013

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, octubre de 2013

A mi familia y a mi asesora por el acompañamiento.

Agradezco a Cementos Argos, al programa de Maestría en Desarrollo Humano Organizacional y a las personas que participaron con el suministro de la información.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
JUSTIFICACIÓN.....	12
OBJETIVOS	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos.....	13
ESTADO DEL ARTE	14
MARCO HISTÓRICO Y LEGAL.....	18
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	21
Gestión humana	21
Relaciones laborales.....	22
Percepción.....	24
Diálogo social	26
PROCESO METODOLÓGICO	27
Metodología	27
El método	28
Población.....	31
Muestra.....	32
Instrumento de recolección de información.....	32
Consideraciones éticas.....	33
ANÁLISIS Y HALLAZGOS.....	34
Experiencias y satisfacción con las relaciones laborales institucionales	35
Factores que nutren el diálogo social en Cementos Argos - Planta Nare.....	46
Necesidades de formación en cuanto al diálogo social en la Planta Nare.....	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
ANEXOS	65
Anexo 1. Matriz de análisis	66
Anexo 2. Modelo de entrevista.....	97

RESUMEN

Esta investigación permite mediante el uso de la metodología cualitativa conocer la satisfacción que se tiene sobre las relaciones laborales en cementos Argos - Planta Nare y hace un acercamiento a los factores que nutren el diálogo social y a las necesidades de formación sobre el tema, a partir de una descripción significativa basada en las percepciones de las personas del nivel técnico.

Palabras clave: relaciones laborales, diálogo social, percepción, gestión humana, trabajo decente.

ABSTRACT

This investigation allows, by the use of a qualitative methodology, to understand the level of satisfaction in regards to the work relationships at Cementos Argos - Planta Nare, it gets close to the factors nourishing the social dialogue and the education needs in this respect using an analysis based on the technical roles' perceptions.

Key words: work relationships, social dialogue, perceptions, human capital management, decent job.

Introducción

El interés por realizar el presente estudio surgió de las diferentes vivencias cotidianas de la investigadora mientras laboraba en el área de Gestión Humana en Cementos Argos - Planta Nare, donde en el diario vivir se preguntaba qué pensarían las personas acerca de la humanización de las relaciones laborales que plantea la empresa y de las verdaderas relaciones laborales que se viven a diario en la planta. Por tal motivo, con la orientación de la Maestría de Desarrollo Humano Organizacional —y con el aval de la empresa—, se inició el estudio para conocer las experiencias de satisfacción que tienen las personas sobre las relaciones laborales institucionales. A partir de este descubrimiento se determinan los factores que nutren el diálogo social en la empresa y las necesidades de formación que sobre el tema expresan las personas, para hacer así de Gestión Humana un área más fortalecida en su quehacer.

El estudio consta de un planteamiento del problema y las preguntas orientadoras, que luego se van a convertir en los objetivos específicos que guiarán la investigación. Además, se podrá observar un marco contextual de la Planta, que permite su ubicación en el presente; un marco teórico que sustenta la investigación, donde se abordan aspectos como la gestión humana, las relaciones laborales, la percepción y el diálogo social. Luego se presenta el análisis de los hallazgos, que va a permitir llegar a las conclusiones finales.

En cuanto al diseño metodológico, el estudio es de tipo descriptivo y estuvo orientado desde el enfoque de investigación cualitativo, aspecto que hizo posible describir —a partir de las percepciones sobre las relaciones laborales en Cementos Argos - Planta Nare— acciones que contribuyan al perfeccionamiento del diálogo social desde el área de Gestión Humana.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión humana se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral y retiene un recurso humano existente.¹ Las empresas enfocadas al desarrollo de su talento integran planes y procesos de administración y seguimiento, en aras de buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva, definir salarios, procurar oportunidades de capacitación y desarrollo, establecer procesos para manejar el desempeño, tener en marcha programas de retención, administrar ascensos y traslados, desarrollar el liderazgo, planificar los recursos humanos e identificar las brechas de talento.

Sin embargo, lo humano en la organización no se limita a la administración sino también al valor agregado que le genera a las empresas, como: el reconocimiento del saber, como fuente importante en la generación de riqueza; la valoración de los activos intangibles que se encuentran en las personas como elemento básico en la formulación de estrategias empresariales que lleven a las organizaciones a ser más competitivas; y el surgimiento de una nueva teoría de la estrategia, que reconoce el papel de los recursos y las capacidades internas de las empresas en su competitividad (Barney, 1991; Barney y Wright, 1998 citados por Calderón, 2006).

Teniendo en cuenta las generalidades expuestas, a continuación se realiza un desarrollo de la política de gestión humana para Cementos Argos, organización en la cual se realiza el estudio, con el fin de dar a conocer un aspecto amplio de la importancia que le da esta empresa a la gestión humana, ya que para ella la generación de rentabilidad es tan importante como la gestión de su personal y considera que deben estar en equilibrio para que exista el trabajo decente.

Cementos Argos ha estipulado una política de gestión humana obedeciendo a los lineamientos de organismos internacionales como la OIT, en la cual el

¹ Véase: http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento

cumplimiento de las relaciones laborales se da bajo la normatividad de la legislación laboral garantizando los derechos y las obligaciones de las partes:

“Para cementos Argos está estipulado como política de gestión humana el cumplimiento de las relaciones laborales bajo el estricto cumplimiento de la legislación laboral garantizando los derechos y las obligaciones de las partes, el desarrollo de la actividad laboral bajo unas condiciones de trabajo digno y respeto por las personas prohibiendo la discriminación y el acoso como principio de igualdad de oportunidades y trato justo, se respeta la libertad de asociación y la negociación colectiva con derecho a que todos los trabajadores escojan si desean o no incorporarse a organizaciones de su elección y establecer negociaciones colectivas de trabajo conforme con la ley sin que de su ejercicio se puedan derivar represalias, en caso de una falta se conlleva al debido proceso donde la persona tiene la oportunidad de ser escuchada, se promueven condiciones seguras y saludables en todas las operaciones previniendo los accidentes de trabajo y promoviendo la cultura del autocuidado, el talento es escogido bajo un modelo de competencias y acompañado por un modelo de desempeño donde el empleado recibe seguimiento y evaluación por parte de sus líderes buscando el mejoramiento continuo, se promueve el aprendizaje y el desarrollo de las personas, la compensación justa y estipulada por los acuerdos colectivos y programas de calidad de vida en el trabajo donde se incluye la importancia del equilibrio vida–trabajo”.²

Sin embargo, en la Planta Nare de Cementos Argos es observable la carencia en el diálogo social establecida en las relaciones laborales, por lo cual se hace importante conocer la percepción que tienen las personas de la Planta sobre este proceso, lo que llevará a resultados que permitan una Gestión Humana más

² Tomado de la política de Gestión Humana de Argos, versión 1 del 28-04-2011. Intranet Argos.

eficiente, cada vez más orientada a la labor, al cumplimiento de la política, al logro de las metas propuestas y al acercamiento de las personas.

Tal planteamiento llevó a la formulación de unas preguntas orientadoras que sirvieron de guía para el estudio.

- Cuáles son las experiencias de satisfacción que tienen las personas de la planta con las relaciones laborales institucionales.
- Qué factores se encuentran en la información que nutren el diálogo social.
- Cuáles son las necesidades de formación que tienen las personas de la Planta en cuanto al diálogo social.

JUSTIFICACIÓN

Para el área de Gestión Humana de la Planta, conocer la percepción y el significado que generan las relaciones laborales a los empleados se ha convertido en tema de interés, ya que es de utilidad estar al tanto de la realidad, con la intención de fomentar relaciones de trabajo basadas en la franqueza. Conocer la satisfacción de las relaciones laborales atiende a la necesidad de fortalecer los temas que apunten a un buen proceso de diálogo social que propendan mejores encuentros entre la organización y los empleados; es una directriz institucional que se refleja en la política de gestión humana en cuanto a la calidad de vida en el trabajo, el bienestar de las personas, los procesos democráticos y de participación como expresiones necesarias en el mundo laboral.

Esta investigación, realizada desde la Maestría de Desarrollo Humano Organizacional, constituye un aporte en cuanto deja planteada una línea de investigación para que desde el área de Gestión Humana se continúe profundizando en el diálogo social como punto de reflexión para mejorar la productividad en las organizaciones, incluyendo los puntos de vista del talento humano y se procure así agregar valor a la sociedad enriqueciendo los procesos académicos, las organizaciones y las personas en cuanto a las dinámicas relacionales en la empresa.

Por último, otro aspecto que justificó el estudio fue la experiencia que vivió la investigadora mientras se desempeñaba trabajando en el área de Gestión Humana en la planta Nare de Cementos Argos, donde percibió directamente la problemática y vio la necesidad de profundizar en el tema para desarrollar nuevas propuestas y hacer un aporte, desde las vivencias, a la comprensión y análisis de los resultados. Cabe destacar la viabilidad para la realización del estudio, así como la disponibilidad de información, por parte de la Empresa.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Describir acciones que contribuyan al perfeccionamiento del diálogo social desde el área de Gestión Humana, a partir de las percepciones sobre las relaciones laborales en Cementos Argos - Planta Nare.

Objetivos específicos

- Conocer, desde las experiencias, la satisfacción con las relaciones laborales institucionales.
- Identificar los factores que nutren el diálogo social.
- Describir las necesidades de formación en cuanto al diálogo social para las personas de la planta.

ESTADO DEL ARTE

Luego de revisar referentes conceptuales y teóricos en bases de datos como EBSCOhost, Jstor y ProQuest, se determina que pocos estudios se han realizado sobre el tema de las percepciones de las relaciones laborales. Se encontró una investigación realizada en Colombia sobre el mejoramiento de las relaciones laborales en el país, realizada en siete empresas: Incauca, Mayagüez, Bancolombia, Cementos del Nare, la petrolera Chevron-Texaco, Compañía Colombiana Automotriz y Agroindustria Bananera de Urabá. Estas empresas fueron seleccionadas entre 25 anteriormente definidas; la investigación se realizó por medio de encuestas escritas realizadas en cada una de las empresas y la información se complementó con una entrevista realizada al personal directivo en la sede principal de las empresas delegadas. El resultado de este trabajo fue analizado y publicado en un informe descriptivo, caso por caso, demostrando los factores endógenos y exógenos que han afectado las relaciones laborales.

“Reconoce el informe que cada una de las compañías ha tenido que enfrentar fenómenos comunes como el conflicto armado, la vulnerabilidad económica, la reestructuración empresarial y la vulnerabilidad social de las regiones. En los casos estudiados, la OIT señala factores endógenos que dificultan la relación entre empresarios y trabajadores y que en estos ejemplos se superan o están en camino de mejorar, y que podría ser la radiografía de las relaciones difíciles que hoy existen entre empresas y trabajadores. Menciona la intolerancia y polarización de las partes, la prepotencia y beligerancia, la desconfianza, la ignorancia y el desconocimiento de temas importantes. También dice que se presenta resistencia al cambio, el incumplimiento de los acuerdos o convenios colectivos, el bajo nivel de diálogo y comunicaciones y el nivel de educación de los protagonistas. Los consultados por las empresas citan los siguientes factores externos que no contribuyen a la paz laboral: Baja

participación del Estado en la creación de un entorno favorable, el conflicto armado en las zonas de desempeño, intromisión de grupos armados en las relaciones laborales, intereses de terceros (típicamente partidistas) y las divisiones en los mismos sindicatos” (*Diario de Noticias Financieras*, 2004).

El anterior referente permitió hacer un acercamiento a la dinámica de las relaciones laborales en Colombia en años anteriores y brindó precisión dando a conocer los nombres de las empresas vinculadas; Cementos del Nare fue una de las participantes, la cual un año después del estudio fue vinculada al proceso fusional de Argos, convirtiéndose para esta última en una de sus plantas cementeras y en la cual se realizó la investigación por motivos de interés por parte del área de Gestión Humana de la planta, viabilidad y posibilidad de obtener la información necesaria.

Para la Organización Internacional del Trabajo el empleo productivo y el trabajo decente son elementos fundamentales para alcanzar una globalización equitativa y la reducción de la pobreza. La OIT ha desarrollado un programa para la comunidad del trabajo. La puesta en práctica del programa de trabajo decente se logra a través de la aplicación de sus cuatro objetivos estratégicos: creación de empleo, derechos en el trabajo, protección social y diálogo social, con la igualdad de género como objetivo transversal. Para la OIT el trabajo decente resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral. Significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres (OIT, 2012).

En Colombia se realizó un estudio donde se examina la evolución reciente del mercado de trabajo y se evalúan los resultados conseguidos en materia laboral durante los primeros dos años de la administración del presidente Juan Manuel Santos. Dicho estudio hace énfasis en las políticas de mercado de trabajo, de las

cuales surgieron acciones para la generación de empleo y mejoramiento del diálogo social en el país, como la creación del Ministerio del Trabajo y la Subdirección de Promoción Laboral y Promoción de la Organización Social; reuniones periódicas de la Comisión de Concertación de Políticas Salariales y Laborales; Conformación de la comisión de estudios para actualizar la legislación laboral; fortalecimiento de subcomisiones departamentales de concertación; programas de actualización y fortalecimiento del programa de protección para líderes sindicales, con el fin de promover espacios que permitan el desarrollo del diálogo social.

Basado en lo anterior, y apuntando al diálogo social como uno de los cuatro objetivos estratégicos del trabajo decente, se nombra el caso de Cementos Argos como aportante al estado del arte sobre el tema. Argos, a partir del surgimiento de la idea de fusionarse en el año 2004, propuso construir una única convención colectiva para todas las cementeras basada en el diálogo social y así conformó una mesa nacional de conversación.

El primer encuentro de relaciones laborales celebrado en Bogotá, en mayo de 2005, reunió a delegados de los trabajadores y de la administración. En él, antes de la decisión de optar por la figura de la fusión de sociedades, se previó un escenario de integración, de unidad de empresa y de normatividad laboral. “En medio de las diferencias, podemos avanzar”, fue la consigna central de las organizaciones sindicales (Argos: 2006).

Según el caso Argos —plasmado en el entregable donde menciona el proceso del diálogo social en la construcción de la convención colectiva— precisa que en la creación de la mesa nacional de conversación se determinó un modelo de trabajo, donde las convenciones de todas las plantas seguirían rigiendo hasta que se creara una única, sin darle primacía a ninguna: “Lo importante era que los trabajadores tuvieran tranquilidad con respecto a la aplicación de los derechos y a las condiciones previas a la fusión” (Argos, 2006).

Cementos Argos agrupó todas las plantas cementeras del país en el año 2006 y desde ese momento se centró en el diálogo social para conformar una única convención colectiva para todas las plantas adscritas a la fusión; este proceso, que llegó a feliz término, permitió llegar a consensos.

Sin embargo, este tipo de tensiones y sentimientos de disparidad entre las personas se ha venido presentando históricamente hasta la actualidad. En vista de tales movimientos, la empresa —interesada en conocer el estado de la situación— realiza periódicamente una encuesta de clima laboral y según los resultados propone planes de desarrollo para generar un mejor espacio de trabajo, basado en la confianza con los jefes, la camaradería entre los compañeros y el orgullo por la empresa. Robert Lavering, cofundador de Great Place to Work, firma encargada de apoyar el proceso, define un buen lugar para trabajar como “aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”.³

A pesar de las políticas de relaciones laborales y de los procesos que realiza la empresa para mejorar las relaciones, el fenómeno de tensión se sigue presentando. Por tal motivo surge la idea de investigar, con el fin de conocer cuál es la percepción que se tiene en la planta acerca de las relaciones laborales y nutrir los resultados de las encuestas, aportar a los planes de desarrollo que se están planteando y apoyar las maneras de abordar el diálogo social entre las partes.

³ Véase: R. Lavering . En: <http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>

MARCO HISTÓRICO Y LEGAL

La planta Cementos del Nare, fue fundada en 1933 en el corregimiento de La Sierra, adscrito al municipio de Puerto Nare Antioquia. Fue constituida en esta zona debido a la extraordinaria riqueza de materias primas para la producción de mármol, cemento gris y cemento blanco o de acabados. Las principales actividades económicas de la región eran la pesca y el procesamiento de la madera, el territorio era habitado por personas nómadas que sólo permanecían en la zona en tiempo de subienda. Saldarriaga anota que “a partir de la constitución de la Empresa, y en vista de la necesidad de mano de obra, la organización se vio en la necesidad de ir creando una infraestructura habitacional y social que invitara al trabajador a cambiar definitivamente su actividad laboral, se radicara en la región y tuviera como meta la estabilidad en la organización” (Saldarriaga, 1999: 4).

Para el año 2005 cementos Argos implementó un proceso de fusión y absorbió siete plantas cementeras de todo el país, incluida Cementos del Nare, con lo cual se constituyó en el principal productor de cemento en Colombia. Actualmente la organización se define como una compañía multidoméstica, productora y comercializadora de cemento y concreto, con presencia en Colombia, Estados Unidos y el Caribe, basada en un modelo de negocio centrado en el cliente y en el desarrollo sostenible; es decir, económicamente viable, respetuoso de las personas, responsable y amigable con el medio ambiente (Argos, 2008).

Esto llevó a que Cementos Argos, correspondiendo a la estrategia del respeto por las personas y a la humanización de las relaciones laborales, propusiera una mesa nacional de conversación con el fin de crear una única convención colectiva para toda la fusión, y al mismo tiempo una unificación para todo el proceso de relaciones laborales con el fin de brindar a los trabajadores tranquilidad con respecto a la exigencia de los derechos y a las condiciones previas a la fusión (Argos, 2006).

Por consiguiente, la compañía creó una política de sostenibilidad comprometida en la búsqueda del equilibrio entre la generación de rentabilidad, el desarrollo social y la disminución del impacto ambiental, teniendo como marco de referencia las buenas relaciones con los grupos de interés, el buen gobierno y los principios del pacto global, como derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y anticorrupción (Argos, 2007).

Tal como se ha descrito, se evidencia en Argos la persistencia en desarrollar relaciones laborales cada vez más armónicas. Por tal motivo, la organización — además de estar fundamentada en una política de sostenibilidad y enmarcada en el pacto global— ha creado una política específica para el tema, la cual se basa en promover relaciones y condiciones de trabajo productivas, equitativas y armónicas, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida laboral, de acuerdo con el direccionamiento de la vicepresidencia administrativa, las declaraciones y convenios internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las normas legales y los códigos corporativos (Argos, 2007).

En septiembre de 2000 se aprobó la Declaración del Milenio, un compromiso para trabajar de manera conjunta en la construcción de un mundo más seguro, próspero y equitativo. Allí se establecieron ocho objetivos los cuales deben ser alcanzados para 2015, conocidos como Objetivos de Desarrollo del Milenio los cuales establecen metas sobre la superación de la pobreza, hambre, mortalidad materna e infantil, enfermedad, vivienda inadecuada, desigualdad de género, degradación del medio ambiente, así como la Alianza Mundial para el Desarrollo. Para el 2005 se reconoce el empleo y el trabajo decente como el principal camino para escapar de la pobreza, el cual se determinó como una nueva meta de los Objetivos del Milenio: “lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes” (OIT, 2012).

Para Cementos Argos, las relaciones laborales deben estar enfocadas en el trabajo decente, la humanización de la relaciones de trabajo, el respeto, la confianza, el

diálogo social y la participación, la buena fe, la sostenibilidad y la comunicación directa (Informe de Sostenibilidad, 2008).

En esta medida, la organización Cementos Argos entiende el trabajo decente desde los lineamientos de la OIT. Es decir, desde sus políticas y actuaciones se evidencian los objetivos del trabajo decente como son: creación de empleo, derechos en el trabajo, protección social y diálogo social.

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

A continuación se describen las categorías que sirvieron como referencia para la investigación: gestión humana, relaciones laborales, percepción y diálogo social. Estas categorías fueron claves para describir —a partir de las percepciones sobre las relaciones laborales en Cementos Argos - Planta Nare— las acciones que contribuyeron al perfeccionamiento del diálogo social desde el área de gestión humana y, por ende, dar cuenta de los objetivos específicos trazados para el cumplimiento de propósitos del estudio, como se presentan a continuación.

Gestión humana

Según Martha Alles (2006: 15) administración de recursos humanos se refiere al manejo integral del capital humano “gobernar, regir, aplicar”, lo cual implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de una relación laboral, tales como reclutar y seleccionar empleados, mantener la relación legal - contractual, capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar que las compensaciones sean correctas, controlar la higiene y seguridad del empleado, despedir empleados.

Alles apunta que las personas que integran el área de recursos humanos, o cualquiera dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes y como jefes tendrán que seleccionar empleados, supervisarlos y comprender todos los aspectos que harán una fructífera relación laboral. Además determina que los factores que cuentan para una buena calidad de vida en el trabajo son: un trabajo digno, condiciones laborales seguras e higiénicas, pagos y prestaciones adecuadas, seguridad en el puesto, supervisión capacitada, oportunidad de crecer y aprender en el trabajo, clima social positivo, justicia y juego limpio.

Mery Gallego (2000: 64) aporta a una visión estratégica de la gestión humana y la concibe como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (producción, mercadeo, finanzas, etc.), recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización, determinando su funcionamiento y, como todo sistema, requiere insumos, ejecutar procesos y generar productos. Desde esta perspectiva, sus procesos estarán alineados a la misión y visión, como el norte que guía los procedimientos organizacionales. Desde este punto de vista es claro que la gestión humana se constituye en el medio por excelencia para ayudar a la organización y a sus áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo y gestión del desempeño, entre otros.

Relaciones laborales

Jaspers define la esencia del trabajo como lo que se realiza mediante la técnica y donde el hombre trabaja y aplica una técnica. El método del trabajo está determinado por la clase de técnica. Las modificaciones de la técnica moderna modifican también el trabajo. Una transformación fundamental de la técnica trae como consecuencia una transformación fundamental del trabajo. Además, el autor define el trabajo de tres maneras: trabajo como trabajo corporal, trabajo como un hacer conforme a un plan y trabajo como la esencia fundamental del hombre a diferencia de la del animal: la creación de su propio mundo (Jaspers, 1968).

Articulado con lo anterior, Develai (citado en Guerrero Figueroa, 2000) afirma que la mayor parte de las normas laborales se encaminan a proteger el trabajo considerado como hecho socioeconómico. Es la prestación efectiva del servicio la que atrae la aplicación del derecho del trabajo; es el lazo real de la incorporación del trabajador, el hecho esencial y la base de la llamada relación de trabajo. O sea, es en el hecho de la prestación del trabajo y no en el simple acuerdo de voluntades donde reside el supuesto de aplicación de una serie de normas protectoras de

carácter laboral. El objeto de la reglamentación legislativa es el hecho del trabajo más que el contrato estipulado por las partes.

La relación de trabajo comprende todos los actos materiales encaminados a su realización, o sea que consiste en la efectiva prestación del servicio, la cual da lugar a un hecho material que está relacionado con el contrato de trabajo pero que no es el contrato mismo (Guerrero Figueroa, 2000).

El contrato de trabajo es definido por De Ferrari como: “el acuerdo por el cual el trabajador se compromete a poner su energía a disposición del empleador y que se cumple poniendo efectivamente esa energía a disposición del mismo y el trabajo como hecho que es la ejecución del material del trabajo” (De Ferrari, citado en Plá Rodríguez, 1991).

Por lo tanto De Ferrari (citado en Guerrero Figueroa, 2000) sintetiza la diferencia entre contrato de trabajo y relación de trabajo en la forma siguiente:

“Aquel concede poder para disponer de la actividad ajena. Siendo tal derecho el que pone en juego el contrato, este dejaría de existir como tal y perdería su importancia si, por cualquier motivo, este poder dejara de existir. Lo demás, no es el contrato, es simplemente ejecutar la obra para la cual dispone el empleador de la actividad ajena mientras los actos materiales a que da lugar en ejecución integran la relación de trabajo” (Guerrero Figueroa, 2000).

La relación de trabajo está de todos modos vinculada a la prestación efectiva del servicio. Pero esta última produce también efectos que no provienen del contrato de trabajo, sino que, independientemente de este, son consecuencias de ciertas disposiciones legales cuyo fin es la protección del trabajo en sí y la del trabajador que la ejecuta. Esta circunstancia hace que la relación de trabajo se refiera a la relación que nace de la ejecución del trabajo, de su prestación, y prescindida de su origen que puede ser o no contractual (Guerrero Figueroa, 2000).

Por todo lo anterior, la Corte Constitucional Colombiana considera que el contrato laboral, también llamado vínculo contractual, debe valerse de unos principios mínimos fundamentales y que toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. Además, considera que debe existir igualdad de oportunidad para los trabajadores y una remuneración mínima vital proporcional a la cantidad y calidad del trabajo y derecho a la estabilidad (Villegas Arbeláez, 2005).

La relación de trabajo tiene alcances más amplios que el contrato de trabajo; cobija la totalidad de los vínculos que unen a la empresa con los trabajadores. No obstante, el contrato sigue siendo fuente principal de ella; sin el consentimiento de las partes, el hecho material de la incorporación del trabajador al establecimiento carece de sentido. La relación de trabajo, ni sustituye ni eclipsa el contrato; a lo más, se le agrega y lo robustece (Cabanellas, citado en Guerrero Figueroa, 2000).

Con base en lo planteado anteriormente, las teorías apuntan a reconocer la postura acerca de las relaciones laborales que se plantean en este estudio, ya que se considera que no se limitan al contrato de trabajo establecido por la ley sino que trascienden a la realización de la actividad con garantías, beneficios y cuidados para la persona que la ejerce y, por consiguiente, para su grupo familiar; también que estas relaciones —que no sólo involucran la organización y los empleados, sino también a los compañeros de trabajo— están mediadas por las relaciones humanas empáticas basadas en el respeto, la armonía y el reconocimiento por el otro, como plano ideal.

Percepción

“La percepción se define como el mantenimiento del contacto, por parte del organismo, con su medio ambiente, sus estados internos y su propia postura y movimiento” (Day, 1973).

Day (1973) sostiene que biológicamente la sensibilidad y el poder de resolución espacial y temporal de los diferentes sistemas sensoriales que enlazan el contacto con los eventos internos y externos, imponen límites a la percepción. Para que se den las respuestas perceptivas, es necesario que existan ciertas condiciones mínimas de intensidad del estímulo y ciertas propiedades espaciales y temporales. El índice de estas capacidades perceptuales básicas es el umbral de percepción, el cual se determina mediante procedimientos psicofísicos.

Merleau-Ponty (1945) uno de los principales autores de la psicología humanista existencial, considera que el pensamiento objetivo ignora al sujeto de la percepción. Esto se debe a que se da a sí mismo el mundo ya hecho, como medio contextual de todo posible acontecimiento, y trata la percepción como uno de los acontecimientos. Considera además que si creemos en un pasado del mundo, en el mundo físico, en los estímulos, en el organismo tal como nuestros libros lo representan es, ante todo, porque tenemos un campo perceptivo presente y actual, una superficie de contacto con el mundo o en perpetuo enraizamiento en él, es porque este viene sin cesar a asaltar e investir la subjetividad como las olas rodean unos restos en la playa.

La psicología de la Gestalt demostró que existe un campo perceptivo y que está dividido en una figura y un fondo, considerando que es un logro absolutamente espontáneo y connatural de nuestra percepción, que se debe sobre todo a la función del impedimento lateral de receptores contiguos. En circunstancias por lo demás iguales, los estímulos menores, más claros o mejor estructurados se ven con como figuras (a menudo objetivas) sobre un fondo; mientras que, a la inversa, unos campos mayores, más oscuros y menos estructurados se presentan como el fondo sobre el que se destaca una figura (Guski, 1992). Por su parte, Villanueva (1985) afirma que:

“la psicología ha demostrado que un mismo estímulo es percibido en tantas formas diferentes como individuos lo perciban. Una sonrisa puede ser

interpretada como un gesto de burla, de amabilidad o de interés malévolo o tantas cosas como pueda tener el hombre en su mundo. Cada individuo crea su mundo, lo interpreta, le da un significado, lo moldea y luego lo proyecta al exterior y se convence a sí mismo de que lo que ve allá afuera es la realidad” (Villanueva, 1985).

Diálogo social

Para la OIT el objetivo del diálogo social es fomentar el fortalecimiento del consenso y la participación democrática de las partes interesadas del mundo del trabajo. La legislación laboral, las relaciones laborales y el diálogo social están en el centro de la organización económica y social de los Estados Miembros de la OIT. Desde sus inicios, el diálogo social ha actuado como un enlace transversal para la acción de la OIT y como un mandato constitucional. La declaración relacionada con los objetivos y propósitos de la Organización Internacional de Trabajo aboga por “lograr el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva, la cooperación de empleadores y de trabajadores para mejorar continuamente la eficiencia en la producción, y la colaboración de trabajadores y empleadores en la preparación y aplicación de medidas sociales y económicas” (Declaración de Filadelfia).⁴

Según la OIT, para promover el diálogo social es necesario que las organizaciones de trabajadores y empleadores tengan voluntad política, compromiso, acceso a la información relevante, capacidad técnica para participar en el diálogo social, apoyo institucional y respeto de los derechos fundamentales por la libertad sindical y la negociación colectiva.

⁴ Véase: <http://www.ilo.org/ipecc/Action/social-dialogue/lang--es/index.htm>

PROCESO METODOLÓGICO

Metodología

Según Eumelia Galeano el término metodología “designa el modo en que se enfocan los problemas y se buscan las respuestas; en las ciencias sociales y humanas, la metodología se aplica a las maneras de hacer investigación” (Galeano, 2004: 13).

Este proceso investigativo se basó en el paradigma cualitativo, el cual según Galeano (2004) consiste más que un conjunto de técnicas para recoger datos en un modo de encarar el mundo de la interioridad de los sujetos sociales y de las relaciones que establecen con los contextos y con otros actores sociales. El objetivo general fue hacer una descripción a partir de las percepciones sobre las relaciones laborales en Cementos Argos - Planta Nare, y acciones que contribuyan al perfeccionamiento del diálogo social desde el área de gestión humana. Bajo el paradigma cualitativo se implementó una metodología que consistió específicamente en hacer descripciones y comprensiones detalladas de la experiencia sobre la percepción de la situación laboral en Cementos Argos - Planta Nare. Para el estudio, fueron de relevancia situaciones, eventos, prácticas, interacciones y comportamientos observables de los participantes; por tal razón, se consideró pertinente incorporar la transcripción de sus testimonios sobre experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones.⁵

A partir de una metodología cualitativa se procedió a un cuidadoso reconocimiento del contexto que constituiría el objeto de investigación, mediante un contacto que permitiera conocer de cerca a la población. Con las categorías se describen los

⁵ Con el fin de agilizar la lectura, la transcripción de los testimonios ha sido editada en la forma, conservando el contenido, principalmente en los casos de muletillas y reiteraciones propias del habla, que han sido suprimidas.

valores, costumbres, normativas, lenguajes, sistemas simbólicos, actitudes y comportamientos reales de la población. Como técnicas básicas de investigación cualitativa se recurrió a la observación y la entrevista, enmarcadas en procesos de participación (Juliao, 1999).

El método

Para la investigación se empleó el método hermenéutico, debido a que el objetivo estaba orientado a interpretar la experiencia de los técnicos, para después describir sus percepciones acerca de las relaciones laborales. Como lo indica la definición “El término hermenéutico proviene del griego que significa declarar, anunciar, esclarecer y, por último, traducir. Significa que alguna cosa es vuelta comprensible o llevada a la comprensión. Así la hermenéutica fue la encargada de proveer el método para la correcta interpretación, así como estudiar cualquier interpretación humana. [...] Así, pretende explicar las relaciones existentes entre un hecho y el contexto en el cual acontece. El intérprete debe desprenderse de su tiempo, de sus juicios personales e intentar lograr una contemporaneidad con el texto de referencia y el autor mismo, interpretándolos” (Montaño, 2011).

El método implicó varios momentos para hacer la investigación, a saber:

Un primer momento consistió en revisión bibliográfica y búsqueda de antecedentes en bases de datos como EBSCOhost, Jstor, ProQuest acerca de estudios realizados sobre percepción y relaciones laborales; se realizó una suscripción a las bases de datos, de modo que periódicamente llegara al correo electrónico información sobre datos relacionados con la búsqueda, en forma de fichas organizadas con el fin de facilitar la discriminación de la información y tomar la que resultara apropiada para trabajo; la literatura encontrada hizo parte de un banco de información, donde se señalaba con una nota cada página pertinente para el marco teórico y conceptual.

El segundo momento fue el trabajo de campo, para el cual se estructuró un grupo de preguntas que sirvió como guía para las entrevistas. Las preguntas fueron creadas después de realizar la revisión bibliográfica de los contenidos de interés, la cual permitió tener claridad sobre el tema y así delimitar el enfoque de las preguntas, y que a la vez permitieran en el momento de las entrevistas formular preguntas que surgieran de la conversación; para ello se realizó una definición de las relaciones laborales como tema central, y de cada aspecto se creó un bloque de preguntas para un total de 17. El trabajo de campo tuvo una duración de seis meses durante los cuales fueron entrevistadas 14 personas, teniendo en cuenta criterios de selección como la antigüedad en la compañía, la disposición para participar en la investigación y el conocimiento del personal a cargo.

El tercer momento fue el análisis de la información, en el cual se realizó la transcripción de cada entrevista y a cada entrevistado se le asignó un código por términos de privacidad. Luego se analizaron las respuestas obtenidas y se definió una tematización en la cual se agruparon los temas según la aproximación de sentido y significado, y así se elaboró una matriz de análisis (Anexo 1), asignando a la celda de cada aspecto del tema central con el cual tenían relación.

En el cuarto momento se realizó la sistematización de hallazgos en el informe final, con base en el método hermenéutico y con una presentación obtenida de la interpretación de la experiencia y la descripción de las percepciones que respondían a cada objetivo específico para así llegar a las conclusiones.

El estudio es de tipo descriptivo-comprensivo. Como se mencionó anteriormente, en la investigación se hizo una interpretación o comprensión del fenómeno para describir las percepciones.

“Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los *estudios descriptivos* buscan especificar las propiedades importantes

de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Dankhe, citado en Hernández y otros, 2006).

Se escogió el diseño no experimental – transversal, ya que el estudio se basó en recolectar información en el lugar de trabajo y observar el fenómeno desde el entorno en que se experimenta:

“La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Toro & Parra, 2010: 74).

Como señala Kerlinger, “la investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (Kerlinger (citado en Hernández y otros, 2006)). De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

“En cambio, *en un estudio no experimental, no se construye ninguna situación*, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (Hernández y otros, 2006).

Población

Actualmente la planta tiene 241 personas vinculadas directamente. De estos, 217 empleados son sindicalizados, todos del nivel operativo y 24 no sindicalizados del nivel profesional, directivo y unos operarios que han decidido no afiliarse debido a que sus pensamientos no son acordes con los lineamientos sindicales, la libertad de afiliación a un sindicato o a la empresa depende de los intereses de cada persona, sus inclinaciones, preferencias e intereses.

El grupo poblacional con el que se realizó la investigación fueron las personas que se encuentran en el nivel 5 de la escala de cargos definida por Argos (tabla 1):

Tabla 1. Escala de cargos de Cementos Argos.

Nivel	Cargo
0	Presidente y Vicepresidente
1	Gerente
2	Director
3	Jefes y líderes
4	Profesionales
5	Técnicos - Grupo poblacional
6	Operarios

Fuente: elaborado por la autora, con base en información proporcionada por Cementos Argos.

Este nivel es identificado con el cargo de técnicos y su labor está directamente relacionada con la dirección y la operación. El cargo de técnico se caracteriza por tener comunicación directa con las dos partes, es quien se encarga de recibir las directrices y las estrategias de la dirección y transmitir las al personal operativo para llevarlas a ejecución y buen término. Además, las personas que ocupan este cargo son los jefes inmediatos de los equipos operativos y por lo tanto responsables de los resultados que solicita la dirección.

Se definió trabajar con este grupo poblacional y no con otros cargos ya que sus vivencias son experimentadas en dos términos: son quienes se enteran del sentir de cada una de las partes y tienen una visión amplia de los temas que constituyen el objeto de este estudio.

Muestra

La investigación fue realizada con las 33 personas del cargo técnico de la Planta Nare. Se trabajó con una muestra de 14 técnicos, teniendo en cuenta que de cada área se tomara un participante con el fin de abarcar la manifestación global de la planta y que reunieran criterios como antigüedad, conocimiento del personal a cargo y voluntad expresa de participar en el proceso.

Instrumento de recolección de información

Como instrumento de recolección de información se escogió la entrevista semiestructurada, la cual permite una visión más amplia del fenómeno, pues posibilita el diálogo abierto con los participantes, interpretar miradas, gestos, etc., así como contar con un listado de preguntas ya preparado tendiente a resolver el problema de investigación, que admite la realización de preguntas surgidas de la conversación (ver anexo 2. Guía de entrevista).

Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas donde quien entrevista tiene la oportunidad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (Hernández y otros, 2006).

Dado que con este estudio se busca conocer para comprender, las entrevistas semiestructuradas como forma de recolección de información resultaron eficaces a la hora de elaborar una descripción significativa apropiada para el análisis:

“Si bien el comprender es un encuentro de dos intencionalidades, la del sujeto que intenta conocer y la del sujeto convertido en objeto de conocimiento, esas intencionalidades no se acoplan sin embargo espontáneamente. Su conjunción, y por consiguiente la comprensión, supone del lado de la conciencia cognoscente una elaboración científica que permita reducir la distancia que la separa de la conciencia objeto de conocimiento. Ahora bien, los métodos utilizados no pertenecen necesariamente a la fenomenología. Se plantea, pues, la cuestión de articular la comprensión, tal como la fenomenología la entiende, con esa fase explicativa de la que no cabe prescindir” (Dartigues, 1981).

Consideraciones éticas

En esta investigación se han respetado la confidencialidad, la integridad de las personas que suministraron información y los derechos de autor de las fuentes tomadas como referencia.

La información de las entrevistas fue guardada de manera confidencial. Se consultó con las personas la posibilidad de ser grabadas, y al inicio de cada grabación quedó registrado el consentimiento informado por el cual la persona accedió, y donde se aclara que su nombre no será conocido y que todo será manejado por códigos.

ANÁLISIS Y HALLAZGOS

A partir de las entrevistas realizadas a las 14 personas pertenecientes al cargo técnico de Cementos Argos - Planta Nare se inicia el proceso de análisis donde se desarrolla cada objetivo con las valoraciones correspondientes, para así lograr responder al objetivo general de describir a partir de las percepciones sobre las relaciones laborales en Cementos Argos – Planta Nare las acciones que contribuyan al perfeccionamiento del diálogo social desde el área de gestión humana.

A continuación se hace una relación del número de personas entrevistadas por área:

- Una persona del área de Cantera.
- Una persona del área de Generación de Energía.
- Seis personas del área de Mantenimiento.
- Dos personas del área de Control Calidad.
- Tres personas del área de Producción.
- Una persona del área de Despachos y Logística.

En este grupo todas las personas son sindicalizadas pero ninguna es líder o negociadora sindical. Fueron seleccionadas por su disposición a participar en el proceso de investigación y por llevar más de cinco años en la compañía, todos de género masculino. El proceso de recolección de información tuvo una duración de seis meses, entre el 19 de octubre de 2012 y el 21 de marzo de 2013.

Esta construcción de hallazgos se encuentra estructurada a partir de los tres objetivos específicos determinados en la presente investigación:

- Conocer desde las experiencias la satisfacción con las relaciones laborales institucionales.
- Identificar los factores que nutren el diálogo social.
- Describir las necesidades de formación en cuanto al diálogo social para las personas de la planta.

Experiencias y satisfacción con las relaciones laborales institucionales

Con este objetivo se esperaba conocer los sentimientos de bienestar o placer que genera el ambiente para las personas de la planta en términos de relaciones laborales:

“Mi experiencia con Argos fue muy grande porque fue algo que me ayudó a crecer en el nivel académico y en el nivel laboral. Cuando yo llegué a Argos, que anteriormente se llamaba Cementos del Nare, llegué a hacer prácticas con el Sena como mecánico industrial. Entonces eso fue como si se me abrieran las puertas, así lo vi, llegué acá a hacer mis prácticas de estudio y ese fue mi primer encuentro, como una puerta que se me abrió, una oportunidad” (E2P1R1).

Un aspecto que demuestra que existe satisfacción con las relaciones laborales es observable en el orgullo por pertenecer a la Compañía y en las oportunidades que ella ofrece para lograr un crecimiento académico y laboral, además de tener la posibilidad de ofrecer a la familia un sustento económico como se puede observar a continuación:

“El encuentro para mí fue gratificante, fue el tener la posibilidad de crecer, ayudar a mi familia desde un punto de vista económico, puesto que yo soy casi que la única persona que accedía a estar vinculado a una compañía

como esta, entonces es haber obtenido las posibilidad de crecer como persona y económicamente (E4P1R1)”.

Por otro lado, algunos participantes consideran que así como la Empresa se ha estructurado y se ha convertido en una multinacional, la satisfacción es que los empleados deben aprender a responder a esto con sus comportamientos y su trabajo, por decirlo así, estar alineados con los objetivos y metas de la organización.

“Para mí es una satisfacción y es algo muy grande, porque la persona como tal siempre está como en un punto pequeño y la organización Argos en una multinacional, algo ya globalizado entonces debe entrar uno a compaginar con ella y debe tener uno la mesura para saberse comportar y responderle a la organización” (E3P1R1).

“Cuando llegué a Argos, prácticamente llegué a aprender, estaba recién salido de la tecnología, había trabajado como dos años y pues un encuentro es como comprender los objetivos que se buscan” (E1P1R3).

En el ambiente de las relaciones laborales cotidianas, otros aspectos que generan armonía son la capacidad de ponerse en el lugar del otro, bien sea entre compañeros o con la empresa, además de comprender, valorar y tener en cuenta las opiniones de las demás personas:

“Escuchar, comprender, ponerse en la posición de los demás pero también expresar las posiciones personales respecto a las situaciones que van sucediendo en el día a día” (E1P2R2).

“Yo ante todo tengo que dar instrucciones diarias a los colaboradores que trabajan conmigo, pero a mí me ha ayudado mucho algo, porque yo crecí en esa área, yo también fui operario general, yo hice esa labor; entonces crecí y pude ser técnico, estudié y me desempeñé bien y lo logré. ... Yo

entiendo mucho de las situaciones difíciles de ellos; entonces, claro, en esto ... uno siempre está escuchando, uno tiene que ser un amigo más, yo muchas veces les he dicho que yo soy un coordinador de funciones, los operarios le dan a uno ideas que son las que ayudan a crecer el área, sale de ellos mismos, no de uno, muchas veces no de los cargos superiores, de ellos mismos salen las cosas, ellos son los que están ahí metidos en la candela como se dice" (E2P11R1).

"En el momento en que la compañía no hace algo por algún motivo, se tiene que pensar que uno quisiera que lo hiciera. Uno se tiene que sentar y pensar por qué es que realmente no lo hace, y antes de lanzar juicios uno tiene que saber por qué no lo hace y se debe poner en ese puesto. Lo mismo con los compañeros: uno tiene que ponerse en el puesto de él para saber de qué forma le tiene que decir las cosas y hacer las cosas... entonces uno se tiene que poner en el lugar del otro" (E3P10R1).

"Entonces uno recapacita el porqué de las cosas, pero no siempre tiene que decir que por el hecho que uno se ponga en el lugar del otro, tiene que ceder a lo que se cree que es. Uno a veces con la organización se pregunta por qué hace las cosas así, sabiendo que se pueden hacer de otra forma, entonces es donde uno se coloca en la posición de la otra persona, entonces es donde uno se siente identificado y si no fuera así entonces no estaría uno en armonía con la empresa sino en choque a toda hora" (E3P11R2).

"Eso es una tarea y una responsabilidad supremamente grandes, pero en vista de que yo estoy en este cargo, uno se compromete y si pone de su parte de uno es capaz de hacer las cosas y uno en este cargo es capaz de comprenderlos y ponerse en los zapatos del otro y sacar adelante el problema si es laboral y si es personal es darles algún consejo" (E5P10R1).

Otro aspecto que da cuenta de las buenas relaciones que se tienen establecidas en la planta es el nivel de confianza, la cual fue observada en el diario vivir de las personas y que por la estabilidad laboral que ofrece la empresa y por su baja rotación, las personas han tenido suficiente tiempo para establecer.

“[La confianza se da] cuando las dos personas llegan a entenderse y a comprenderse bien. Si llega el momento donde empieza a perderse el respeto, ahí termina también la confianza, además se va creando con tiempo, mientras las personas se van conociendo” (E12P12R1).

“La confianza es algo muy importante, uno tiene que confiar en todo, tiene que confiar en la empresa, en los compañeros, en todo y en uno mismo. Si uno no tiene confianza, no llega a ningún sitio, porque si uno desconfía de la empresa y de los compañeros no hace nada, porque todo lo tendría que hacer uno y entonces no es armonía. Si no hay confianza no hay armonía, no hay engranaje, no funcionan bien las cosas porque entonces uno manda a una persona a que haga algo y manda otro a que verifique si eso está bien o va uno mismo, entonces el tiempo no rinde. O si uno desconfía de la empresa, no se mantiene en armonía con ella” (E3P12R1).

La buena relación con los jefes, el respeto, el apoyo y la disposición por enseñar lo que saben por parte del nivel técnico a su equipo operativo, permiten crear ambientes cálidos y de acompañamiento en el trabajo, lo cual genera que satisfacción en el ambiente de las relaciones laborales y apunta, en suma, al logro de los objetivos.

“... la producción de cemento tiene unos procesos que son agresivos con el ser humano físicamente, y se ha logrado darles a entender a los jefes que en la oficina uno proyecta y planea las cosas, pero a pesar de que sea muy esperado en planificarlo siempre se van a encontrar dificultades cuando se ejecuta, y eso nos han apoyado mucho” (E1P17R2).

“Sí, aquí existe mucha relación de respeto, yo los respeto mucho y ellos también me dan respeto. Dentro de las relaciones laborales de todas formas con unos compañeros hay más comunicación y más camaradería, pero sin pasar las líneas del respeto. Para mí el respeto es por ejemplo entre usted y yo, cuando yo nunca le estoy levantando la voz, no la estoy tratando mal, no me estoy metiendo en sus relaciones personales. Tampoco quiere decir que tiene uno que agachar la cabeza y quedarse callado en todo, sino que debe hacer una comunicación, ser obediente pero con comunicación. Si no estoy de acuerdo con algo, también respetuosamente se puede decir uno: respeto tus ideas pero no las comparto (E3P13R1)”.

“Cada cual se gana su respeto en su ámbito laboral y tiene que ver con la forma como tú trates y seas tratado. Entonces eso es lo primordial, saber y diferenciar cuándo es un no y cuándo es un sí en tu trabajo, de ahí depende que puedas interactuar con tus colaboradores y sea exitoso” (E9P12R1).

“Uno no puede ser egoísta con lo que sabe en la empresa. Lo que sé, yo que otro lo aprenda, que todo el mundo tenga el conocimiento, no uno creerse que uno se las sabe todas... uno tiene que ser un libro abierto con los compañeros, con los jefes y el jefe con uno, tan bueno enseñarle a una persona y uno irse a descanso y que no lo tengan que llamar porque falló una máquina” (E10P2R1).

La estabilidad laboral que genera firmar un contrato de trabajo legal permite que las personas se sientan más seguras y comprometidas con el cumplimiento de los derechos y deberes pactados entre ellas y la empresa, aspecto que apunta a la satisfacción de las relaciones laborales.

“Un contrato de trabajo es la formalización a través de un documento de la relación que va a iniciar entre una persona y una compañía (E4P3R1)”.

“Compromiso que hace una persona con una empresa, donde usted va a dar el potencial, el conocimiento, la mano de obra y la empresa va a hacer una remuneración en contraparte a ese trabajo que usted está ejecutando, que puede ser a término indefinido o a término contrato por periodos pero ese es el contrato de trabajo” (E8P3R1).

“Deberes es lo que la empresa me aclaró en el contrato laboral y me dijo qué era lo que yo tenía que hacer. Y en el trabajo yo tengo unos deberes y unos derechos que adquirí y tengo que cumplir y son los convenios entre la empresa y el trabajador” (E13P7R1).

“[derecho a] la remuneración y también me da ciertos derechos a los cuales tengo derecho por ley, por convención, y yo también tengo mis deberes. Para mí eso es una interacción, en la cual debemos responder la empresa y yo. La interacción se da en el contrato, en el puesto de trabajo, se da en las relaciones como tal de patrono a trabajador, que tengan buenas relaciones, todo eso es interactuar. Es la interacción entre los mismos compañeros, con los contratistas, tiene uno que estar a la par y en constante movimiento y entendiendo todo eso, no puede uno estar aparte de las cosas sino con todo mundo (E3P3R2)”.

“En una relación laboral yo me comprometo a algo y eso es lo que yo tengo que dar, y en el trascurso del tiempo van variando esas condiciones y uno tiene que estar siempre adquiriendo compromisos y tiene que responder a ellos. ... Es importante cumplir esos compromisos para la armonía entre la organización y el trabajador” (E3P8R1).

Cuando no hay cumplimiento de los derechos y deberes se vulneran las relaciones:

“Es vital el cumplimiento de los derechos y deberes para que la relación no se rompa. Cuando hay vulneración de los derechos dejamos de interactuar. Cuando hay vulneración de los derechos a los cuales uno tiene derecho por ley, por convención o por norma o por política de la empresa, cuando uno tiene que cumplir con unos deberes y no hay y existe el rompimiento, se vulnera cualquier relación. Y es tanto derechos como deberes, debe cumplirlos uno, si no, no hay nada (E3P7R1)”.

La producción en la empresa se debe a que tiene a su disposición la prestación de un servicio, lo cual es generado por las capacidades físicas y mentales de las personas, las cuales implican una remuneración. Dicha retribución genera satisfacción y bienestar en las relaciones laborales, así como en las familiares.

“La prestación de un servicio, pues, es dar las capacidades y la capacitación que yo tengo, suministrárselas al que me contrató (E1P4R1)”.

“Prestar un servicio es yo darle a usted algo y usted retribuírmelo a mí, yo les doy la fuerza de trabajo y mi capacidad mental y ustedes me lo retribuyen, no solo con salario sino con beneficios como vivienda, educación, eso es la prestación del servicio (E3P4R1)”.

“[La prestación del servicio] es el día a día que uno hace dentro de la empresa, sacar sus equipos y manejarlos bien para que la empresa tenga un transcurso sin inconvenientes, para que la empresa pueda tener buena producción (E5P6R1)”.

“Remuneración es la parte económica que voy a devengar por los servicios por los cuales me requirieron (E1P5R1)”.

La remuneración no solo es económica sino también los espacios que propician ambientes de formación y bienestar, con lo cual propician ambientes laborales sanos y generadores de motivación.

“Sí, hay remuneraciones que la Empresa hace, como son capacitaciones adicionales con las cuales llegamos, hay eventos y celebración que me parece que son remuneraciones más psicoemocionales y motivacionales (E2P5R2)”.

“La remuneración se da en el momento en que yo le presto el servicio a la organización, uno espera la remuneración, para uno ser capaz de llevar sus obligaciones y no es solo en dinero sino también en beneficios, uno también se siente remunerado cuando se siente gratificado, cuando la empresa le da a uno asesorías, capacitaciones, también es un aliciente (E3P5R1)”.

“Es algo que lo satisface a uno porque le pagan por algo que hizo, que uno sabe que le van a remunerar porque hizo un trabajo bien, es una ayuda, aparte de la económica están las felicitaciones y las palabras a la persona que hizo el trabajo, que sí haya quedado satisfecho con lo que uno hace, que es lo más importante, que se sientan satisfechos con lo que uno hace (E5P5R1)”.

“... muchas cosas no son obligaciones, porque no están dentro del contrato, pero también hacen parte de la compensación: por ejemplo, los movimientos que hace el área para que las personas puedan estudiar”.
E14R5P1

Las personas consideran que anteriormente en la planta se generaban conflictos con mucha facilidad entre las personas debido a las reacciones demasiado emotivas y al temperamento. Además, veían la empresa como una enemiga y como si fuera solo responsabilidad de los accionistas. Estas formas de vivir las relaciones laborales no contribuyen a establecer espacios que generen placer y satisfacción para trabajar.

“Se está mejorando y he visto que la tendencia es a mejorar, compañeros que eran muy... aquí les decimos primarios, me decía un jefe que tenía, he visto que hemos cambiado mucho porque la verdad si hace unos dos, tres, cuatro años éramos muy primarios y reaccionábamos a la primera por decirlo por temperamento entonces cometíamos muchos errores y por solucionar generábamos más conflictos y es algo que he visto cambiar mucho, que a mí me ha tocado cambiar, compañeros del nivel mío también han mejorado mucho, las mismas personas que tenemos a cargo y los mismos jefes hemos crecido de manera positiva al respecto (E1P11R1)”.

“Yo considero que de pronto sí se ha cambiado, primero era más difícil por el entorno laboral que existía, por la parte sindical, pero hoy en día con todo el trabajo que se ha hecho las personas se han acostumbrado más al cambio, ven la empresa con otra visión. Anteriormente veían la empresa como la enemiga a la que había que atacar, y ya la gente tiene el compromiso de que esto no es solo de los accionistas sino de todo el mundo. En la parte concreta de la pregunta yo digo que sí, se presentan situaciones donde uno dice: bueno, no puedo ser así tan rígido porque si yo estuviera en la misma situación estaría pasando lo mismo, se está vislumbrando más, ahora hay más aceptación frente a eso (E8P9R1)”.

En la planta la tolerancia ha cambiado. En la actualidad se percibe el desarrollo de la misma, y juega un papel importante puesto que permite tener relaciones laborales tranquilas y comprensivas, generando así ambientes sanos para trabajar.

“Ha mejorado mucho, tolerancia es escuchar a la otra persona, asimilar eso y si es necesario debatirlo con argumentos lógicos y fundamentados en el respeto. En mi entorno he visto que la tolerancia está bien, porque cuando hemos cometido errores nuestros jefes sí nos hacen el llamado de atención pero la invitación es a mejorar y ser más cuidados en el futuro, no buscan

la retaliación de la falta, como con una sanción por ejemplo, sino que nos retroalimentan y nos piden ser más cuidadosos” (E1P5R1).

“La tolerancia es muy importante en la relación laboral porque uno muchas veces ve que tiene tropiezos con las personas, de pronto no hay buena comunicación, falla la comunicación, puede ser error de uno o de la otra personas entonces ahí es donde debe haber tolerancia. Si yo cometí un error tengo que aceptarlo y si la otra persona cometió un error debe de aceptarlo, y a veces donde no lo acepta es donde debe haber tolerancia y buscar los mecanismos y la forma para que haya un mutuo acuerdo” (E2P15R1).

“La tolerancia ha sido buena en este momento, a pesar de que venimos de que la planta era muy vieja y tenía mucho personal, casi no había tolerancia en años anteriores, porque uno escucha mucho sobre los viejos que están aquí y los que se han ido jubilados, de lo que uno habla con ellos. Por ejemplo, mi papá, que es jubilado de esta planta, le dice a uno que él se siente orgulloso de lo que le comentan de mí, porque hemos sido tolerantes, hemos tenido confianza y hemos sacado la gente adelante. Como que anteriormente eran muy difíciles las cosas y no se podían lograr relaciones humanas con el patrón, en cambio hoy en día las cosas han cambiado demasiado y hay que seguir adelante para seguir cambiando” (E5P15R1).

El reconocimiento en la planta es observado en la cotidianidad, y es importante para que las personas estén motivadas, como un aporte a la satisfacción en las relaciones laborales, lo cual incide en el logro de mejores resultados.

“El reconocimiento es lo más importante que hay, un ejemplo: el mes pasado cumplimos una meta de 14 toneladas de cemento despachadas, que eso hace mucho que no sucedía en la planta. ¿Quiénes son vitales?

Los operarios, ese equipo de trabajo que está allá todos los días cumpliendo jornadas de ocho horas a veces hasta dos más, colaborando, apoyando, dando ideas. Y cumplimos la meta y ellos mismos estaban motivados, se cerró el mes y lo primero que preguntaron fue: ¿Cumplimos la meta o no la cumplimos? Se cumplió la meta y ayer la empresa los invitó a todos a almorzar a La Pesca, la gente estaba feliz, contenta, paramos una hora la producción para hacer un reconocimiento, se les exaltó esa labor. Hoy hicimos la charla de seguridad y la charla fue hablar de eso, muy bien, todos muy bien y muy agradecidos por todo. ¿Y quién quedó bien? La Planta, unos colaboradores que hicieron crecer la planta” (E1P16R4).

“Reconocer al otro es valorar a una persona, valorar lo que hace, resaltar lo que hace. Todos los días estamos trabajando y es tan importante estimular lo que hacen los operarios que trabajan con uno, o que a uno le valoren lo que uno hace, que se sientan bien porque uno da una instrucción de una forma o que nos tratemos bien” (E2P16R1).

Las relaciones laborales se consideran buenas en la Organización, puesto que trascienden el umbral laboral en cuanto a lo relacionado con prácticas como la empatía y la comprensión, las cuales permiten espacios de armonía.

“Sí, específicamente en la Planta, uno ve eso. Cuando la gente se va y uno se los encuentra en algún sitio dicen: Nare es algo especial, y entonces esos vínculos que se hacen más allá del laboral, de que usted es mi jefe o es mi compañero de trabajo, se dan como esa parte de amistad y de relación que va más allá de lo laboral y se compagina con ella y hace que la empatía se dé y sea especial” (E4P11R1).

El conocimiento de cada persona y el trato personalizado lleva a relaciones laborales armónicas y de confianza, donde el ambiente laboral permite trabajar con motivación y entusiasmo.

“Las relaciones [dependen] de muchas cosas. Yo, que manejo personal, empiezo a mirarlos a todos, uno los va conociendo entonces ya uno los va tratando y les va sacando la idea. Y esa humanización se ha debido a las capacitaciones, al desempeño, a la fortaleza y a las oportunidades que se han dado de salir adelante, la empresa se ha portado muy bien con todos y en grupo uno brega a ser más amable con los demás” (E5P17R1).

Factores que nutren el diálogo social en Cementos Argos - Planta Nare

La intencionalidad de este objetivo es determinar cuáles son los aspectos que conforman el diálogo social y que son observables en la planta, a partir de las percepciones de los entrevistados.

La buena comunicación es la que propicia espacios de diálogo y de escucha, pues permite el encuentro y la comprensión en las relaciones al ser tenidas en cuenta las apreciaciones de las personas. Esta es la base que contribuye al diálogo social.

“Que sea una comunicación positiva, proactiva, para mí eso es el encuentro (E1P1R2)”.

“Inicialmente es estar dispuesto al diálogo y escuchar, y lo he visto reflejado porque se ha hecho el esfuerzo de mejorar las condiciones laborales (E1P17R7)”.

“La comunicación es vital, cuando uno trabaja en una empresa hace parte de todo, emisor y receptor, que una instrucción que uno dé o lo que le digan a uno tiene que escucharlo y entenderlo, saberlo decir. Si no, hay errores por todos lados” (E2P14R1).

“De todas formas es una relación que uno lleva con todos y la lleva con la mayoría bien y se identifica uno con ellos. ... Y hay aporte de ideas, tanto

de ellos como de nosotros. Yo, por ejemplo, llevo mis propuestas, escucho las propuestas y miramos de ahí cuales son las mejores soluciones. Y la felicidad no es completa, a veces uno tiene sus altercados con los compañeros y con sus jefes y con la Compañía, pero son cosas que pasan de momento y no trascienden, porque si no quién sabe si estaríamos aquí” (E3P11R3).

La relación y la comunicación con los jefes han cambiado, y ahora sí se tiene en cuenta al trabajador:

“Ha cambiado. En estos momentos hay más relación, más comunicación en la parte profesional; porque el profesional era muy aparte de nosotros, no había casi comunicación, y entrar a una oficina a hablar da mucha oportunidad de expresión, mucha oportunidad de progreso, lo tienen en cuenta a uno como trabajador” (E1P14R1).

El diálogo social también es nutrido por las posibilidades de crecimiento que tienen las personas dentro de la empresa, lo cual permite un mayor conocimiento del contexto y por lo tanto mejores aportes y propuestas.

“Sí, demasiado... hasta el momento las metas que he visto en mis compañeros y en la parte mía el compromiso que la empresa nos ha dado para salir más adelante de lo que es, porque en la parte mía yo vengo de muy abajo también y se me ha dado la oportunidad de ir creciendo” (E7P10R1).

La comprensión del otro en la interacción laboral contribuye al diálogo social cuando las personas tienen la capacidad de ponerse en el lugar del otro y respetar sus apreciaciones individuales.

“Como dice el compañero, uno no puede igualarse con los demás compañeros, hay trabajos donde se maneja más estrés y más compromiso, entonces uno tiene que ser comprensivo” (E12P10R1).

“La empatía es vital en algunos puestos. Cuando uno está a cargo de personas es fundamental ponerse en el lugar del otro y comprender que los rendimientos no siempre son los mismos y que las circunstancias no siempre son las mismas. Es ponerse en los zapatos del otro para saber por cuál momento está atravesando” (E6P10R1).

La interacción es el contacto entre las personas y entre ellas con la empresa, esto unido a la tolerancia permite crear lazos que facilitan los consensos y facilitan llegar a acuerdos; esto es diálogo social.

“Interacción es la relación entre las personas, es poder actuar, compartir y trabajar en equipo (E4P2R1)”.

“Una interacción es [la] relación mutua que debe haber en todo momento, esa relación laboral, social, el contacto que debe tener uno entre planta y persona o entre empresa y persona”. E2P2R1

“Yo lo practico con mi personal a cargo y con mis jefes, de pronto uno lo hace y hay cosas más complicadas que otras, entonces a la cual uno nunca va a llegar a ese acuerdo, porque uno se coloca en esa posición pero a la final no es la posición que se debería adoptar, entonces hay momentos en los que uno llega a acuerdos” (E3P11R1).

Existen personas más tolerantes y con más capacidad para interactuar:

“Pues sí, pero no de todo el personal porque encuentra uno gente que es más tolerante y tiene más capacidad de pensar las cosas y de interactuar, entonces hay gente más tolerante con uno que otra, y por ahí uno que otro

que no compaginan con uno, entonces uno les tiene que quitar esa barrera de lo personal y meterse en el cuento de lo del trabajo” (E3P15R1).

“Para mí es el ir y venir de mis compañeros, tanto de mis superiores como de mis colaboradores y, como te digo, es expresar opiniones y ponernos de acuerdo en lo que se va a hacer, tanto en la parte productiva como en la administrativa” (E9P2R1).

“La tolerancia, bien. Con los procesos de capacitación y conocimiento que tiene el personal han empezado a ser más tolerantes, tanto en el respeto por el otro, por el superior, por el jefe. Y la gente ya no está en esa grosería o esa violencia, sino que como hay más aceptación y conocimiento, ya hay más preparación y la gente se vuelve más tolerante. Yo digo tolerante en el sentido de que no está protestando ni violentando por una decisión que se tome, sino que hay más capacidad de asimilación, así que en la tolerancia vamos bien” (E8P13R1).

La confianza es otro aspecto que da cuenta en los procesos de diálogo social, puesto que genera el ambiente necesario y la credibilidad suficiente para llegar a acuerdos que propicien bienestar.

“La confianza es como el seguro que uno tiene con las otras personas, que yo sé hasta qué nivel técnico puedo confiar en esta persona, a partir de qué nivel puedo apoyarlo más o menos, y en la honestidad” (E1P12R1).

“También se ve cuales personas son más honestas, se ve que algunas personas a veces dicen mentiras pero he detectado que es por falencias técnicas, que la confianza es retributiva, así como yo le doy confianza a las personas ellas van a confiar en mí y pienso que la confianza va de la mano con la capacitación técnica y la capacitación en relación interpersonal” (E1P12R2).

“La confianza es cuando ellos le creen a uno y, por ejemplo, las personas que trabajan con uno le dicen: yo creo en usted o no creo en usted. Muchas veces nosotros manejamos situaciones dentro de ese entorno laboral que está ahí y es la confianza. Te pido algo, me das algo, porque habla uno de par a par y ellos nos entienden y uno los entiende a ellos. La confianza es cuando ellos dicen yo creo en usted, yo le estoy pidiendo algo porque creo en usted” (E2P12R1).

“Es vital para poderse desempeñar, que la persona encargada ejerza confianza sobre uno, para que uno tome decisiones acertadas y concertadas con él. Y respecto a la compañía, es importante que yo confíe en las personas que están a cargo de la compañía, porque me siento respaldado en algún momento en la toma de decisiones” (E6P11R2).

Para el diálogo social es fundamental el respeto por las ideas de los demás y el buen trato, lo cual hace parte de brindar espacios de trabajo decente a las personas, además permite la armonía necesaria para lograr acuerdos.

“La manera como me gusta que me traten y como debo tratar a los demás, saber que las personas siempre quieren que las traten bien a pesar de las dificultades” (E1P13R1).

“El respeto es vital, es la razón de ser de una relación entre personas, si yo respeto mis colaboradores, ellos me respetan a mí y si hay una cordialidad mutua, todo va a funcionar bien. Si se sale de ahí, se descuadran las cosas” (E2P13R1).

“El respeto es entender, es valorar los aportes, las respuestas de las demás personas” (E4P13R1).

“El respeto es el reconocimiento de los derechos que tiene el otro, el respeto que hay hacia el entorno donde uno tiene la actividad o donde uno

interactúa. Uno tiene que respetar leyes, espacios, compromisos, el respeto es el reconocimiento de los valores que tiene la otra persona” (E8P11R1).

El respeto por darle cumplimiento a un compromiso adquirido es observable en la cotidianidad de la planta y contribuye a los buenos procesos de diálogo social.

“Es algo ya más serio, en el sentido de que compromiso es cuando yo tengo una convicción de hacer aquello a lo que me comprometí. Compromiso es una palabra muy profunda porque es algo muy serio, es el cumplimiento de algo pactado. Yo me comprometo con usted a que mañana le entrego las naranjas allá en la puerta de su casa, si yo mañana no le entrego las naranjas a la hora que yo le pacté, no estoy cumpliendo; ese es el compromiso” (E8P8R1).

“Compromiso es que todos vamos por el mismo camino y hacia el mismo objetivo, y el cumplimiento es una labor que usted realiza y la cumple a tiempo” (E10P7R1).

Necesidades de formación en cuanto al diálogo social en la Planta Nare

Este objetivo ha sido planteado con el fin de conocer cuáles son los aspectos que se deben fortalecer con respecto al diálogo social para la Planta Nare de Cementos Argos, específicamente en cuanto a necesidades de formación.

La idiosincrasia influye en la forma de pensar de las personas y por tanto en la toma de decisiones, cabe resaltar que es importante tenerlo en cuenta como aspecto relevante en el momento de llegar a acuerdos.

“Es difícil, por la idiosincrasia que tenemos cada uno de nosotros y en esta región es difícil entrarle a las personas por su propia forma de pensar, pero estamos trabajando en eso y hemos mejorado” (E1P14R1).

La comunicación es uno de los aspectos fundamentales en el proceso de diálogo social. Según se menciona en los testimonios, es un aspecto que se debe fortalecer debido a que en ocasiones ésta no fluye ni es efectiva.

“La comunicación aquí ha mejorado, pero aún falta mucho porque desafortunadamente cuando suceden los hechos no se da una cuenta por la persona que estuvo implicada sino por rumores o comentarios. Y a veces también pasa con la empresa, se da una cuenta de cosas que pasan precisamente porque le llegan con comentarios y no por la empresa o el jefe. Aunque sí ha mejorado mucho, aún falta mucha comunicación” (E3P14R1).

“Me parece que está bien, es buena, hay algunos puntos en los que esa comunicación debe ser más efectiva, se ha hablado mucho de eso, del “teléfono roto” pero a mí me parece que en general es bueno y hay puntualidades y excepciones donde la comunicación no fluye, pero eso es en otros niveles. Por ejemplo, la comunicación de la empresa con uno me parece que es buena” (E4P14R1.)

“La comunicación sí se ha perdido mucho. Lo digo desde donde uno está actuando, muchas veces uno no se entera de las cosas sino hasta cuando ya sucedieron o no baja esa comunicación, en una parte se queda y no baja, entonces cuando ya está que revienta es cuando se dice lo que debimos haber hecho, de un día para otro. Lastimosamente, la comunicación sí hay que mejorarla” (E8P12R1).

“Por el lado de mis colaboradores hay buena comunicación, porque hemos cumplido con los objetivos. Pero con los superiores yo veo que falla mucho

la comunicación con respecto a lo productivo, porque muchas veces se toman decisiones a la ligera y sabiendo que son decisiones que uno las necesita en su momento, no fluyen como deberían fluir para que el objetivo se cumpla. A nosotros los técnicos nos llega mucha información de la empresa, como sus proyectos, sus ganancias, de todo, y ya depende de que te informes y leas” (E9P13R1).

“La comunicación con el jefe mío es muy buena, estamos interactuando, muy bien conectados. De pronto a nivel del personal de nosotros siempre falta, muchos de los muchachos viven de suposiciones y eso afecta la comunicación. No sé cómo vamos a mejorar en ese sentido. La comunicación es muy abierta, no me gusta ocultar nada y las cosas hay que decirlas, pero en la parte de nosotros, nos toca apoyar mucho a la gente en ese sentido. Es importante conversar con los muchachos y la idea es hacerles un cursito de temas eléctricos y eso permite la comunicación” (E10P12R1).

“No hacerla a través de los medios de comunicación sino persona a persona, que cuando se deban comunicar las cosas, se haga directamente” (E11P17R1).

“Antes la sentía más porque me parecía que la información no me llegaba de primera mano, o a veces ni me llegaba” (E14P13R1).

Se requiere mejor interacción entre las áreas; la buena relación permite fluidez en la comunicación, por lo tanto se hace necesario propiciar espacios que permitan su fortalecimiento.

“Veo que hay dos grupos, como que estamos los de las oficinas y no hay tanta interacción con la operación. Estamos separados y así no puede fluir muy bien la comunicación” (E6P13R1).

“He ido aprendiendo y he tenido que ir mejorando y maximizando esa capacidad porque venía de una metodología de trabajo que era, por decirlo así, como cumplir mi meta sin tener en cuenta las otras secciones. Ahora que estoy un poquito más alejado del manejo de personal, que lo llena a uno mucho, he tenido la oportunidad de interactuar con las otras áreas, como producción, despachos” (E1P10R1).

“De un tiempo acá sí se han visto un poquito más las relaciones con la parte ejecutiva, se ha visto mucho cambio, porque yo ya llevo hace rato aquí y cuando yo entré eso casi no se veía. Ahora ha habido mucho cambio y hay muchas cosas para mejorar pero va adelante con todo y con la ayuda de todos. A pesar de las cosas que se han dado, se ha logrado concientizar mucha gente. Todavía faltan unos que todavía tienen por ahí su tuerquita que no quieren aflojar ni para allá ni para acá, pero con ayuda y con buenas capacitaciones uno puede sacar la gente adelante y entenderlos y ayudarles” (E5P11R1).

La comunicación efectiva no solo se basa en la fluidez, sino también en la forma como las personas se manifiestan a los demás. Según el siguiente testimonio, es necesario fortalecerla como aspecto fundamental que permita el buen desarrollo del diálogo social.

“Es como la forma de llamar la atención y es a veces el tono, como le llaman a usted la atención y la ridiculización en público, es una falta grave” (E12P17R1).

Ponerse en el lugar del otro para comprenderlo propicia el respeto por las situaciones y la forma de pensar de los demás. Es un factor fundamental para el diálogo social, en tanto se percibe la necesidad de generar espacios para que las personas puedan desarrollarse en este aspecto.

“Es difícil, porque uno se tiene que poner en los pantalones de la otra persona para comprender a veces muchas razones que a uno le parecen ilógicas, pero tomarse el tiempo para hacer el ensayo de las prácticas de otras personas me ha servido mucho para poder transmitir las solicitudes que me hacen y poderlas transmitir de manera más eficiente a los jefes” (E1P10R2).

“Eso para mí lo da el tiempo de trabajo y la experiencia de haber tenido la oportunidad de crecer en la misma empresa. Eso te da la oportunidad de recorrer muchos espacios en la empresa y en el momento en que estás donde estás puedes regresar y saber y entender a las personas desde la experiencia y desde el tiempo donde estás” (E4P10R1).

Según el siguiente testimonio, las relaciones por parte de la empresa son muy permisivas y tolerantes con el sindicato y con el ausentismo. El diálogo social propicia la equidad y el consenso para la toma de decisiones, es necesario que la empresa también tenga un fortalecimiento en capacitación para que llegue a acuerdos entre iguales con el sindicato.

“Sí veo tolerancia excesiva, hay una cuestión que siempre he visto y es con las relaciones sindicales que a veces son muy permisivas y las veo exageradas en ese tipo” (E6P14R1).

“Yo he visto mucha tolerancia con ausentismos y yo los reportaba y siempre pasaban desapercibidos, entonces siempre había como una justificación para esa ausencia” (E6P14R2).

Es importante fortalecer las relaciones de empatía, el respeto por las personas y la tolerancia por las diferencias en pro de un adecuado diálogo social.

“Es involucrar a la persona para que participe más, y que las personas que estamos interactuando en el medio no seamos unos animales o unas máquinas sino que seamos reconocidos como personas, ser más humanos, sentir más el dolor del otro, involucrarnos más en los procesos donde se está buscando un fin que es en bien de todos. Para mí eso es la humanización de las relaciones laborales, es tener en cuenta a la persona, más que el proceso o la máquina” (E8P15R1).

“[La tolerancia] nos falta más entre compañeros, aquí se ve mucho que no son tolerantes con ciertas tendencias sexuales, con ciertas formas de ser y de pensar, aún nos falta sensibilizarnos más con eso” (E11P15R1).

“Se presentan a veces intolerancias entre compañeros, que a veces no pasan a mayores. Pero cuando la otra persona se recarga en el trabajo eso también puede generar intolerancia, cuando la otra persona no bebe también se presentan intolerancias, si bebe malo y si no bebe malo” (E12P15R1).

Según los testimonios, las personas están dispuestas a participar en espacios de mejora, consideran que se han vuelto más honestos con la organización, estado que apunta al buen desarrollo del diálogo social.

“Ha mejorado, hay de todo pero la tendencia es a mejorar, porque nos hemos puesto en el trabajo de volvernos más honestos con nosotros mismos y con los demás, es un trabajo que hay que mejorar y seguir trabajando en ello” (E1P2R3).

Se requiere propiciar espacios para formar a las personas en apertura para el cambio, pues resulta fundamental en los procesos de diálogo social para tener una mirada holística de las decisiones y los consensos.

“No se puede negar que es complicado con los que están en puestos inferiores. Los que no tienen mucho estudio muestran cierto problema con el cambio; cuando llega uno y quiere proponer un cambio, hay ciertos roces, entonces ese es como el único inconveniente, pero no siempre se da” (E13P8R1).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de análisis y hallazgos de la información permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- Los testimonios que ofrecieron los participantes permitieron conocer sus percepciones sobre la satisfacción con las relaciones laborales institucionales en Cementos Argos - Planta Nare. Considerando que anteriormente en la Planta las personas reaccionaban de manera muy impulsiva, generando conflictos, y que percibían la empresa como una “enemiga”, consideran que ahora trabajar en la planta es un orgullo y una oportunidad de crecimiento laboral y académico, es un lugar donde existe comprensión, buena relación entre compañeros y jefes, confianza, respeto, contratos de trabajo serios que permiten la formalización de la relación, y resaltan la importancia de no recibir solo retribución económica por su trabajo sino también académica. Manifiestan que se comparte el conocimiento y que ahora se conoce y se trata mejor a las personas, lo cual lleva a unas relaciones laborales más humanas.
- El diálogo social se refiere al consenso, la participación democrática, la comunicación, la consulta y la negociación. En el proceso de análisis se identificaron otros factores que nutren el diálogo social, tales como la comunicación efectiva, donde existe disposición para el diálogo y la escucha; se tienen en cuenta las apreciaciones de las personas; la oportunidad de crecimiento académico y en el cargo permite un mayor conocimiento del contexto para que las personas tengan más y mejores ideas; la comprensión entre compañeros, el respeto por las apreciaciones de los otros; el ambiente de confianza en la empresa y entre las personas permite la credibilidad para llegar a acuerdos de bienestar; el respeto, la

tolerancia y el buen trato contribuyen a generar espacios de trabajo decente, lo cual motiva a cumplir los compromisos pactados.

- En la planta se observan relaciones laborales sanas. Sin embargo, las respuestas de los entrevistados evidencian falencias, las cuales se traducen en necesidades de formación de las personas para el desarrollo del diálogo social. Se considera que la idiosincrasia y el bajo nivel académico generan resistencia al cambio y dificultad para llegar a consensos, lo que hace necesario fortalecer en capacitaciones encaminadas a mejorar la comunicación, el buen trato, la comprensión y el respeto por las diferencias del otro. Así mismo, observan la importancia de recorrer todos los puestos de trabajo y las otras áreas para tener un conocimiento más amplio de la Empresa y no limitarse al cumplimiento de metas. Comentan que las relaciones con el sindicato son excesivamente permisivas y que existe mucha tolerancia con el ausentismo, por lo cual se requiere capacitación en formalización de las relaciones laborales. Por último, analizar las actividades de cada cargo, debido a que existe iniquidad en las funciones y esto es motivo de intolerancia en las relaciones entre compañeros.
- El área de Gestión Humana juega un papel importante en la planta ya que es mediadora y transversal a todas las áreas, su quehacer va encaminado a las personas y propende generar espacios laborales sanos. Luego de conocer las percepciones sobre las relaciones laborales se concluyó que su estado es favorable y satisfactorio; es necesario que gestión humana lo sostenga y ofrezca a las personas la motivación necesaria para generar actitudes que contribuyan a nutrir el diálogo social.
- Una de las funciones más importantes del área de Gestión Humana es la formación, por ello se recomienda tener en cuenta en los planes de capacitación los temas orientados al diálogo social y que fueron detectados como necesidades en los hallazgos. Es necesario que la misma área se

forme y se convierta en embajadora de capacitación sobre el tema de diálogo social para las personas de todos los niveles de la planta, las áreas y los sindicatos para así llegar a consensos basados en el respeto, la tolerancia y el buen trato.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, Martha (2006). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias, Buenos Aires: Editorial Granica S. A.
- Argos (2006). Diálogo social en la construcción de la convención colectiva. Medellín: Argos.
- Argos (2007). Informe de sostenibilidad. Medellín: Argos.
- Argos (2008). Informe de sostenibilidad. Medellín: Argos.
- Argos (2011). Informe de sostenibilidad. Medellín: Argos.
- Argos (2012). Código de buen gobierno Cementos Argos. Medellín: Argos.
- Argos (2012). Código de conducta empresarial. Medellín: Argos.
- Argos (2012a). Método Argos. Medellín: Argos.
- Baumgarten, F. (1968). Psicología de las relaciones humanas en las empresas. Barcelona: Editorial Labor.
- Calderón Hernández, Gregorio (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. En: Cuadernos de Administración, v. 19, N° 31, enero-junio 2006, Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, pp. 9-55.
- Colás, M. (1997). Enfoques en la metodología cualitativa: sus prácticas de investigación. En: María Pilar Colás y Fuensanta Hernández Pina (1997). Métodos de investigación de psicopedagogía, Cap. 7. Madrid: McGraw-Hill.
- Correa, D. (1988). Comportamiento Organizacional. Un enfoque psicológico aplicado. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Dartigues, A. (1981). La fenomenología. Barcelona: Editorial Herder.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Editorial McGraw Hill.
- Day, R. (1973). Psicología de la percepción humana. México: Editorial Limusa.
- Diario de noticias financieras (2004). Presentan casos de proyecto de mejoramiento de relaciones laborales en Colombia. Miami: Editorial Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC.

- Galeano M., M. E. (2012). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Galimberti, U. (2012). Diccionario de psicología. Buenos Aires: Editorial Siglo XXI.
- Guerrero Figueroa, G. (2000). Manual de derecho del trabajo. Bogotá: Editorial Leyer.
- Guski, R. (1992). La percepción, diseño psicológico de la información humana. Barcelona: Editorial Hender.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
- Jaspers, C. (1968). Origen y meta de la historia. Madrid: Editorial Selecta.
- Juliao, C. (1999). Metodología de la investigación. México: Editorial Unicundi.
- Luypen, W. (1967). Fenomenología existencial. Buenos Aires: Editorial Carlos Lohle.
- Merleau-Ponty, M. (1975). Fenomenología de la percepción. Barcelona: Ediciones Península.
- Milkovich, T. (1994). Dirección y administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.
- Toro Jaramillo, I. & Parra Ramírez, R. (2010). Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Medellín: Editorial Universidad Eafit.
- Plá Rodríguez, A. (1991). Curso de derecho laboral. Montevideo: Editorial Ideas.
- Rice, A. (1985). Aprendizaje de liderazgo. Barcelona: Editorial Biblioteca de Psicología.
- Rogers, C. (1975). Libertad y creatividad de la educación. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Rogers, C. (1994). Grupos de encuentro. Buenos Aires: Editorial Amorrortu.
- Rogers, C. (2011). El proceso de convertirse en persona. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Ruiz, J. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Editorial Deusto.

Saldarriaga, Nicolás Alberto (1999). Cementos del Nare S.A. Siglo XX. Su historia y producción: Puerto Nare. Folleto. Único ejemplar editado e impreso por el autor.

Villanueva, M. (1985). Hacia un modelo integral de la personalidad. México: El Manual Moderno.

Villegas, J. (2005). Derecho administrativo laboral. Bogotá: Editorial Legis.

Wayne, R. (2005). Administración de recursos humanos. México: Editorial Pearson

Cibergrafía

Farné, Stefano (2012). Acciones para la generación de empleo y mejoramiento del diálogo social en Colombia. En: Friedrich Ebert Stiftung en Colombia. En: http://www.fescol.org/index.php?option=com_content&view=article&id=241:acciones-para-la-generacion-de-empleo-y-mejoramiento-del-dialogo-social-en-colombia&catid=13:analisis&Itemid=10

Gallego, Mery (2000). Gestión humana basada en competencias, contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. En: *Revista Universidad Eafit*, v. 36, N° 119, julio-septiembre 2000, pp. 63-70. En: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1026>

<http://www.greatplacetowork.com>

<http://search.proquest.com/docview/468330080?accountid=45662>

<http://www.ilo.org/ipecc/Action/social-dialogue/lang--es/index.htm>

<http://www.itcilo.org/es/el-centro/areas-de-especializacion/dialogo-social-y-tripartismo/dialogo-social-y-relaciones-laborales>

Montaño, Lorena (2011). Filosofía y construcción de ciudad. En: CEIDE Fundación SM, Madrid. Disponible en: <http://lorefilosofia.aprenderapensar.net/2011/10/08/metodo-hermeneutico/>

OIT (2012). La relación del trabajo, una visión global comparativa. En: http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_150015/lang--es/index.htm

Ordóñez Maldonado, Alejandro *et al.* (2011). Trabajo digno y decente en Colombia, seguimiento y control preventivo a las políticas públicas. Procuraduría

general de la Nación. En:

http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Trabajo%20digno%20y%20decente%20en%20Colombia_%20Seguimiento%20y%20control%20preventivo%20a%20las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas%281%29.pdf

Pérez, M. (2000). El proyecto de vida laboral. Buenos Aires: Publicación virtual de la Facultad de Psicología y Psicopedagogía de la USAL, año I, N° 2, junio 2000. En:

<http://www.uces.edu.ar/departamentos/investigacion/archivos/informe-perez-jauregui-noviembre-2009.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de análisis

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
Encuentro	El encuentro es como tener una comunicación con el equipo o el grupo de personas con que uno va a interactuar y ser receptivo y estar muy disponible para comprender lo que quieren de mí, lo que yo les puedo ofrecer y que sea como algo muy llevadero que por decirlo de alguna manera que sea placentero.	E1P1R1
	Mi experiencia con Argos fue muy grande porque fue algo que me ayudo a mí a crecer en el nivel académico y en el nivel laboral, cuando yo llegue a Argos que anteriormente se llamaba Cementos del Nare, llegue a hacer prácticas con el Sena como mecánico industrial entonces eso fue como si se me abrieran las puertas, así lo vi, llegue acá a hacer mis prácticas de estudio y ese fue mi primer encuentro, como una puerta que se me abrió, una oportunidad.	E2P1R1
	Para mí es una satisfacción y es algo muy grande porque la persona como tal siempre está como en un punto pequeño y la organización Argos en una multinacional, algo ya globalizado entonces debe entrar uno a compaginar con ella y debe tener uno la medida para saberse comportar y responderle a la organización .	E3P1R1
	Cuando yo inicie fue con Cairo y sin embargo fue algo muy satisfactorio porque yo salía únicamente de mi bachillerato ya la empresa me patrocino para el estudio y luego me vincularos, para mí eso fue muy bueno y fue un reto muy grande porque uno salir directamente del bachillerato y de una quedar vinculado en una empresa, en una organización tan grande eso es un reto bastante difícil de llevar que lo tiene que afrontar uno con muchísima responsabilidad y ha sido muy satisfactorio hasta el día de hoy.	E3P2R2
	El encuentro para mí fue gratificante, fue el tener la posibilidad de crecer, ayudar a mi familia desde un punto de vista económico puesto que yo soy casi que la única persona que accedía a estar vinculado a una compañía como estas, entonces es haber obtenido las posibilidad de crecer como persona y económicamente .	E4P1R1
	Para el encuentro en una organización es muy agradable que a uno lo reciban con los brazos abiertos y brindarle la amistad para uno salir adelante.	E5P1R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	El encuentro significa ejercer conocimiento, o sea lo que uno ha aprendido en instituciones técnicas o tecnológicas al servicio de una empresa y luego vienen cosas adicionales como la remuneración.	E6P1R1
	Fue muy importante, un cambio radical, me sentí muy bien, apoyado en la parte técnica y de mis superiores porque fueron los que me inculcaron mucho esa parte.	E7P1R1
	Para mí era como un reto porque no sabía para dónde venía, yo sabía que era la planta Nare pero igual completamente ido, cuando ya me desplazé a la cantera yo dije: sí seré capaz de aguantar en este campo tan solo y selva total, entonces era un reto para mí, igual era como ya empezar la experiencia laboral pero igual no desistí y ensayé, el ambiente era un poco pesado pero bien y era un compromiso, igual poco a poco se fueron dando las cosas, me fui encarretando con lo mío, con lo de minas y aquí voy súper bien.	E9P1R1
	Para mí fue mi primer trabajo después de la universidad, yo no sabía qué hacía argos, era de mucha expectativa saber a qué venía y como era la empresa, realmente lo que más me importaba a mí era lo del laboratorio.	E13P1R1
Comunicación	que sea una comunicación positiva, proactiva para mí eso es el encuentro.	E1P1R2
	Es difícil por la idiosincrasia que tenemos cada uno de nosotros y en esta región es difícil entrarles a las personas por su propia forma de pensar pero estamos trabajando en eso y hemos mejorado.	E1P14R1
	Uno todos los días debe estar oído abierto a todas las personas, te pueden hablar 30 a la vez y hay que escucharlos a todos porque son las personas que aportan y en un proceso de producción son las que aportan ,	E1P16R3
	Inicialmente es estar dispuesto al dialogo y escuchar y lo he visto reflejado pues porque se ha hecho el esfuerzo de mejorar las condiciones laborales	E1P17R7
	La comunicación es vital, cuando uno trabaja en una empresa hace parte de todo, emisor y receptor, que una instrucción que uno de o lo que le digan a uno tiene que escucharlo y entenderlo, saberlo decir, si no hay errores por todos lados.	E2P14R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	De todas formas es una relación que uno lleva con todos y la lleva con la mayoría bien y se identifica uno con todos, de todas formas uno se siente y hay aporte de ideas tanto de ellos como de nosotros, yo por ejemplo llevo mis propuestas, escucho las propuestas y miramos de ahí cuales son las mejores soluciones y la felicidad no es completa, a veces uno tiene su altercados con los compañeros y con sus jefes y con la compañía pero son cosas que pasan de momento y no trascienden porque si no quién sabe si estaríamos aquí .	E3P11R3
	La comunicación aquí se ha mejorado mucho pero aún falta mucho porque desafortunadamente cuando suceden los hechos no se da uno cuenta por la persona que estuvo implicada sino por rumores o comentarios y a veces también pasa con la empresa, se da uno cuenta de cosas que pasan precisamente porque le llegan con comentarios y no porque la empresa o el jefe fui y dijo tal y tal cosa, aunque si ha mejorado mucho, aún falta mucha comunicación.	E3P14R1
	Me parece que está bien, es buena, hay algunos puntos en los que esa comunicación debe ser más efectiva, se ha hablado mucho de eso, del "teléfono roto" pero a mí me parece que en general es bueno y hay puntualidades y excepciones donde la comunicación no fluye pero eso es en otros niveles, por ejemplo en la comunicación de la empresa con uno me parece que es buena.	E4P14R1
	La comunicación en la planta se ha mejorado porque siempre se ha dicho que el teléfono roto, pero la comunicación en la planta se ha mejorado.	E5P14R1
	Veo como que hay dos grupos, como que estamos los de las oficinas y no hay tanta interacción con la operación, estamos separados y así no puede fluir muy bien la comunicación.	E6P13R1
	Ha cambiado en estos momentos, hay más relación, mas comunicación en la parte como quien dice profesional, porque el profesional era muy aparte de nosotros no había casi comunicación y entrar a una oficina a hablar da mucha oportunidad de expresión, mucha oportunidad de progreso, lo tienen en cuenta a uno como trabajador.	E1P14R1
	La comunicación si se ha perdido mucho, lo digo desde donde uno está actuando, muchas veces uno no se entera de las cosas sino hasta cuando ya sucedieron o no baja esa comunicación, en una parte se queda y no baja entonces cuando ya está que revienta es donde se dice lo que debimos haber hecho de un día para otro, lastimosamente la comunicación si hay que mejorarla.	E8P12R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Ene l lado de mis colaboradores hay buena comunicación porque igual hemos cumplido con los objetivos pero igual con los superiores yo veo que falla mucho la comunicación con respecto a lo productivo, porque muchas veces se toman decisiones a la ligera y sabiendo que son decisiones que uno las necesita en su momento no fluyen como deberían fluir para que el objetivo se cumpla. A nosotros los técnicos nos llega mucha información de la empresa como sus proyectos, sus ganancias, todo y ya dependiendo de tu que te informes y leas.	E9P13R1
	La comunicación con el jefe mío es muy buena, estamos interactuando, muy bien conectados, de pronto a nivel del personal de nosotros lo hablo siempre falta, muchos de los muchachos viven de suposiciones y eso afecta la comunicación, no sé cómo vamos a mejorar en ese sentido, la comunicación es muy abierta, no me gusta ocultar nada y las cosas hay que decirlas pero en la parte de nosotros es que nos toca mucho apoyar a la gente en ese sentido. Es importante conversar con los muchachos y la idea es hacerles un cursito de temas eléctricos y eso permite la comunicación.	E10P12R1
	En la fábrica hay buena comunicación, es muy fluida.	E11P14R1
	La comunicación aquí es buena, entre los compañeros, con los mandos superiores es buena.	E12P14R1
	No hacerlas a través de los medios de comunicación sino persona a persona, que las cosas cuando se deban comunicar se hagan directamente.	E11P17R1
	Es como la forma de llamar la atención y es a veces el tono, como le llaman a usted la atención y no la ridiculización en público, es una falta grave.	E12P17R1
	Es el mecanismo que se crea para facilitar la comunicación y el encuentro es cuando ya se da la comunicación entre el personaje y la organización.	E14P1R1
	Antes la sentía más porque me parecía que la información me llegaba de primera mano o a veces ni me llega.	E14P13R1
Comprender	Cuando llegue a Argos prácticamente llegue a aprender, estaba recién salido de la tecnología, había trabajado como dos años y pues un encuentro es como comprender los objetivos que se buscan.	E1P1R3

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Escuchar, comprender, ponerse en la posición de los demás pero también expresar las posiciones personales respecto a las situaciones que van sucediendo en el día a día	E1P2R2
	y es difícil pues porque uno se tiene que poner en los pantalones de la otra persona para comprender a veces muchas razones que a uno le parecen ilógicas pero que tomándose uno el tiempo para hacer como el ensayo de las prácticas de otras personas me ha servido mucho para poder transmitir las solicitudes que me hacen y poderlas llegar con mayor y transmitir las de manera más eficiente a los jefes .	E1P10R2
	Yo ante todo tengo que dar instrucciones diarias a los colaboradores que trabajan conmigo, pero a mí me ha ayudado mucho algo, porque yo crecí en esa área, yo también fui operario general, yo hice esa labor entonces crecí y pude ser técnico, estudie y me desempeñe bien y lo logre entonces yo entiendo mucho de las situaciones difíciles de ellos, entonces claro esto es esto entonces uno siempre está escuchando, uno tiene que ser un amigo más, yo muchas veces les he dicho que yo soy un coordinador de funciones, los operarios le dan a uno ideas que son las que ayudan a crecer el área, sale de ellos mismos no de uno, muchas veces no de los cargos superiores, de ellos mismos salen las cosas, ellos son los que están ahí metidos en la candela como se dice .	E2P11R1
	En el momento en que la compañía no hace algo por algún motivo se tiene que pensar que uno quisiera que lo hiciera, uno se tiene que sentar y pensar porque es que realmente no lo hace y antes de lanzar juicios uno tiene que saber por qué no lo hace y se debe poner en ese puesto, lo mismo con los compañeros uno tiene que poner en el puesto de el para saber de qué forma le tiene que decir las cosas y hacer las cosas... entonces uno se tiene que poner en el lugar del otro .	E3P10R1
	entonces uno recapacita el porqué de las cosas pero no siempre tiene que decir que por el hecho que uno se ponga en el lugar del otro, tiene que ceder a lo que se cree que es. Uno a veces con la organización se pregunta porque hace las cosas así sabiendo que se pueden hacer de otra forma, entonces es donde uno se coloca en la posición de la otra persona entonces es donde uno se siente identificado y si no fuera así entonces no estaría uno en armonía con la empresa sino en choque a toda hora.	E3P11R2

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Eso para mí lo da el tiempo de trabajo y la experiencia, de haber tenido la oportunidad de en la misma empresa crecer entonces eso te da la oportunidad de recorrer muchos espacios en la empresa y en el momento en que estas donde estas puedes regresar y saber y poder entender las personas desde eso, desde la experiencia y desde el tiempo donde estas ,	E4P10R1
	Eso es una tarea muy grande y una responsabilidad supremamente grande, pero en vista de que yo estoy en este cargo, uno se compromete y si pone de parte de uno es capaz de hacer las cosas y uno en este cargo es capaz de comprenderlos y ponerse en los zapatos del otro y sacar adelante el problema si es laboral y si es personal es darles algún consejo.	E5P10R1
	Se puede medir en dos aspectos, el que uno tiene hacia la compañía y el que la compañía tiene hacia uno, entonces es como el grado de afinidad que tiene uno hacia ...	E6P11R1
	Si, demasiado... hasta el momento las metas que he visto en mis compañeros y en la parte mía el compromiso que la empresa nos ha dado para salir más adelante de lo que es, porque en la parte mía yo vengo de muy abajo también y se me ha dado la oportunidad de uno ir creciendo .	E7P10R1
	Como dice el compañero uno no puede igualarse con los demás compañeros, hay trabajos donde se maneja más estrés y más compromiso entonces uno tiene que ser comprensivo.	E12P10R1
	Es cuando las dos personas llegan a entenderse y a comprender bien, llega el momento donde si se empieza a perder el respeto ahí termina también la confianza, además se va creando con tiempo mientras las personas se van conociendo.	E12P12R1
Relación	Interacción es la manera como uno se relaciona con su entorno, jefes, compañeros del mismo nivel y el personal que uno tiene a cargo	E1P2R1
	He ido aprendiendo y he tenido que ir mejorando y maximizando esa capacidad porque venía de una metodología de trabajo que era por decirlo como cumplir mi meta sin tener en cuenta las otras secciones y ahora que estoy como un poquito más alejado del manejo de personal que lo llena a uno mucho he tenido la oportunidad de interactuar con las otras áreas como producción, despachos	E1P10R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	y pues la producción l cemento tiene unos procesos que son agresivos con el ser humano físicamente y eso se ha logrado darle a entender a los jefes que en la oficina uno proyecta y planea las cosas pero a pesar de que sea muy esperado en planificarlo siempre se van a encontrar dificultades cuando se ejecutan y eso pues nos han apoyado mucho.	E1P17R2
	Una interacción es como esa relación mutua que debe haber en todo momento, esa relación laboral, social, el contacto que debe tener uno entra planta y persona o entre empresa y persona.	E2P2R1
	la remuneración y también me da ciertos derechos a los cuales tengo derecho por ley, por convención y yo también tengo mis deberes, para mí eso es una interacción en el cual debemos responder la empresa y yo, la interacción se da en el contrato, en el puesto de trabajo, se da en las relaciones como tal de patrono a trabajador, que tengan buenas relaciones, todo eso es interactuar, es la interacción entre los mismo compañeros, con los contratistas, tiene uno que estar a la par y en constante movimiento y entendiendo todo eso, no puede uno estar aparte de las cosas sino con todo mundo .	E3P3R2
	Es vital el cumplimiento de los derechos y deberes para que la relación no se rompa, cuando hay vulneración de los derechos dejamos de interactuar, cuando hay vulneración de los derechos a los cuales uno tiene derecho por ley, por convención o por norma o por política de la empresa cuando uno tiene que cumplir con unos deberes y no hay y existe el rompimiento se vulnera cualquier relación y es tanto derechos como deberes, debe cumplirlos uno sino no hay nada.	E3P7R1
	Yo lo practico con mi personal a cargo y con mis jefes, de pronto uno lo hace y hay cosas más complicadas que otras entonces a la cual uno nunca va a llegar a ese acuerdo, pues porque uno se coloca en esa posición pero a la final no es la posición que se debería adoptar, entonces hay momentos en los que uno llega a acuerdos.	E3P11R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Si aquí existe mucha relación de respeto, yo los respeto mucho y ellos también me dan respeto, dentro de las relaciones laborales de todas formas con unos compañeros hay más comunicación y más camaradería pero sin pasar las líneas del respeto, para mí el respeto es porque ejemplo entre usted y yo, cuando yo nunca te estoy levantando la voz, no la estoy tratando mal, no me la estoy metiendo en sus relaciones personales, tampoco quiere decir que tiene uno que agachar la cabeza y quedarse callado en todo sino que debe hacer una comunicación, ser obediente pero con comunicación, sino estoy de acuerdo con algo, también respetuosamente se lo puede decir uno, respeto tus ideas pero no las comparto.	E3P13R1
	Pues sí pero no de todo el personal porque encuentra uno gente que es más tolerante y tiene más capacidad de pensar las cosas y de interactuar, entonces hay gente que es más tolerante con uno que otra y por ahí uno que otro que ellos no compaginan con uno entonces uno les tiene que quitar esa barrera de lo personal y meterse en el cuento de lo del trabajo.	E3P15R1
	Interacción es la relación entre las personas, es poder actuar y compartir y trabajar en equipo.	E4P2R1
	Para mí significa como tener la disponibilidad para salir adelante en las situaciones que se hayan presentado y estar interactuando con las demás personas y saber ayudar a los demás.	E5P2R1
	De un tiempo acá si se ha visto un poquito más las relaciones con la parte ejecutiva, se ha visto mucho cambio, porque yo ya llevo hace rato aquí y cuando yo entre eso casi no se veía y ahora eso ya si ha habido mucho cambio y hay muchas cosas para mejorar pero va a adelante con todo y con la ayuda de todos, a pesar de las cosas que se han dado se ha logrado concientizar mucha gente, todavía faltan unos que todavía tienen por ahí su tuerquita que no la quieren aflojar ni para allá ni para acá pero con ayuda y con buenas capacitaciones uno puede sacar la gente adelante y entenderlos y ayudarles.	E5P11R1
	Trámite legal que hay entre una persona y una compañía.	E6P3R1
	Si veo tolerancia excesiva, hay una cuestión que siempre he visto y es con las relaciones sindicales que a veces son muy permisivas y las veo exageradas en ese tipo.	E6P14R1
	Intercambio de ideas entre dos personas.	E7P2R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Sí, hasta el momento con mis compañeros en la parte operativa y la parte técnica es buena y hasta ahora me he entendido bien con ellos y hasta el momento no he sentido ningún rechazo, ha sido bueno.	E7P11R1
	Interacción es como la palabra interactuar, es ya como un vínculo de estar dentro de la organización y es algo como reciproco, yo doy y ellos me dan, para mí eso es una interacción.	E8P2R1
	Es involucrar a la persona a que participe más que se involucre más y que las personas que estamos interactuando en el medio no seamos unos animales o unas máquinas sino que seamos reconocidos como personas, ser más humanos, sentir más el dolor del otro, involucrarnos más en los procesos donde se está buscando un fin que es en bien de todos. Para mí eso es la humanización de las relaciones laborales, es tener en cuenta a la persona mas no el proceso o la máquina.	E8P15R1
	Para mí es el ir y venir de mis compañeros, tanto de mis superiores como de mis colaboradores y como te digo es expresar opiniones y ponernos de acuerdo en lo que se va a hacer tanto en la parte productiva como en la administrativa.	E9P2R1
	Yo creo que la identificación es la base de todo, es saber llegar a los colaboradores y a los superiores, yo digo que la relación social o interactuar con ellos es el núcleo de todo porque ahí responde cómo estás tú en tu trabajo y cómo respondes tú antes los colaboradores, ya sea de buen o mal genio. Es un espejo donde te vas a ver y de ahí parte el éxito de tu trabajo.	E9P10R1
	La experiencia fue fenomenal, este empresa hubo una gran oportunidad cuando era Nare que el Director de relaciones laborales de aquí de la planta dio la oportunidad a los estudiantes que terminaban bachillerato entrar a trabajar a la empresa, yo vine a la entrevista y luego me confirmaron que entraba, la felicidad fue grandísima porque yo recuerdo que en esa época esta planta ha sido el sustento de toda la región y fue algo muy bueno para mí y para mi familia, ya cuando entre a la organización el encuentro fue muy bueno porque conocí profesionales muy buenos, había un ingeniero mecánico con un don de gente muy bueno, él fue quien me hizo la entrevista y me informo para donde iba, yo primero entre al taller industrial y la gente y el compañerismo,	E10P1R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	<p>lo eventual de toda la gente era que le pusieran el sobrenombre y me pusieron frijolito, ellos ponen los nombres pero después era que uno se enteraba y el apoyo muy bueno tato el personal operativo como administrativo muy bien, yo ya tenía experiencia en la parte de mantenimiento mecánico y soldadura y ya súper bien y como a los dos meses me dijeron del traslado a la hidroeléctrica, a mi esos sitios me han gustado mucho, yo he sido mucho de campo, entonces me fui y allá el jefe de generación fue ingeniero que después fue gerente de la planta. Llegué allá a la hidroeléctrica y muy diferente ver tanto polvo aquí y luego llegar allá es muy diferente, claro que ahora ha cambiado mucho y súper agradable. Llegué allá al campamento, había casino, toda la gente, el apoyo, el jefe de allá que salió pensionado me impulsó a aprender de todo. Yo tengo una anécdota que ese señor me decía “Jaime haga esto, Jaime haga lo otro” y todos me decían que me la iba a dejar montar y yo les decía: montar no, él me está dando la oportunidad de aprenderme todo esto acá y he sido muy inquieto y así empezamos, ya como al año el salía a vacaciones y yo lo reemplazaba, ya llevo 26 años, vivimos doce años en la planta directamente y a pensar de que hubo tantas cosas violentas fueron más tiempos buenos que malos .</p>	E10P1R2
	<p>Eso es lo fundamental en el ser humano tanto laboral como a nivel de familia y personal, si no hay respeto no van a funcionar bien las cosas, laboralmente es el choque, mejor dicho se tiene que ir uno de los dos y es necesario hacerse respetar y saber decir las cosas a su debido momento.</p>	E10P10R1
	<p>Es lo que se genera entre varios equipos de trabajo y es todos interactuar y todos los equipos ponerse de acuerdo para ir al mismo lado, saber cuál es el norte.</p>	E11P2R1
	<p>Los derechos es lo que uno tiene derecho y los deberes lo que uno está obligado a hacer pero ahí está la contraparte que los derechos de una persona terminan donde empiezan los de los demás y en ese límite es el problema.</p>	E11P7R1
	<p>Empatía es la relación entre personas, uno pasa más tiempo aquí en la empresa que en la casa y se pasa más tiempo con los compañeros que con la pareja en la casa y se forman los mismos problemas que en la casa, comparte uno tanto tiempo con ellos que se establecen lazos de amistad muy fuertes y también hay problemas porque como pasamos tanto tiempo juntos.</p>	E12P11R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Yo hacía poco había terminado mi tecnología y estaba muy expectante con el trabajo, mi experiencia laboral era muy poquita, hice la practica en Zenú y cuando se presentó la vacante era mucha expectativa porque pasar de la asepsia total en una planta de alimentos y pasar acá la cosa más diferente pero cuando me dijeron como iban a ser las condiciones, las personas que muy cercanas todo era muy familiar entonces me parecio muy interesante.	E14P1R2
	Es todo ese intercambio que se genera dentro del grupo que conforma la organización.	E14P2R1
	Saber que puede dar cada uno para saber que le puedes exigir.	E14P10R1
Legalidad	Un contrato de trabajo es el documento ya sea escrito o verbal que uno hace para prestarle el servicio a una empresa y que trae su norma, sus deberes eso es un contrato de trabajo	E1P3R1
	Pues que deben ser como está la legislación laboral, que si me contrataron para determinada labor debo cumplir 100% para ello, cumplir con los derechos y cumplir con los deberes.	E1P7R1
	Un contrato de trabajo es un documento, lo que llamamos para legalizar algo, es algo físico que se debe hacer por norma, porque lo exige la ley para que garantice y quede constancia de algo.	E2P3R1
	Por ejemplo en el cargo que yo tengo como técnico es técnico, yo manejo de 30 a 40 operarios diarios entonces es una relación que siempre tiene que ser muy cordial, pero por más que uno la tenga se va a encontrar con muchas dificultades que ahí es donde uno tiene que saber manejarlas, saber manejar las formas, los métodos, respetando los procedimientos, cumpliendo ante todo con las normas y lo que nos dice la organización.	E2P10R1
	Un convenio, una firma, un convenio que yo tengo con la organización el cual debo yo respetar, cumplir con unos requisitos y yo le tengo que dar la fuerza de trabajo a la organización y fuerza y ella a su vez me da algo a cambio.	E3P3R1
	Un contrato de trabajo es la formalización a través de un documento de la relación que va a iniciar entre una persona y una compañía.	E4P3R1
	Hace parte de la misma contratación, desde el mismo contrato laboral, a ti se te paga por la prestación de un servicio y tú debes cumplirlo y hacer la labor por la cual se te paga.	E4P7R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Compromiso que hace una persona con una empresa, donde usted va a dar el potencial, el conocimiento, la mano de obra y la empresa va a hacer una remuneración en contraparte a ese trabajo que usted está ejecutando, que puede ser a término indefinido o a término contrato por periodos pero ese es el contrato de trabajo.	E8P3R1
	Es el tipo de contrato que tu formas sea indefinido o fijo y es dependiendo de la respuesta que tu des en esa labor te lo reanudan o prescinden de tus servicios.	E9P3R1
	Es algo que se arregla entre dos partes, entonces ese contrato es para uno cumplir el reglamento de trabajo que tiene la empresa tanto la empresa como el trabajador para poder dar cabalidad a lo que se estipula en el papel.	E10P3R1
	Son unas normas con que uno se rige, una disciplina que uno exige cumplir, unas normas y unos reglamentos, eso es un contrato de trabajo.	E12P3R1
	Cuando se define ese servicio por medios legales, que reglas debo cumplir para ese servicio	E13P3R1
	Debes es lo que la empresa me aclaro en el contrato laboral y me dijo que era lo que yo tenía que hacer y en el trabajo yo tengo unos deberes y unos derechos que adquirí y tengo que cumplir y son los convenios entre la empresa y el trabajador .	E13P7R1
	Es como se formaliza mi vinculación a una organización y pone las reglas de juego, tú vas a hacer esto con estas condiciones.	E14P3R1
	El contrato define las reglas de juego dentro y de ese contrato yo me comprometo a cumplir con el servicio y la organización me va a prestar otra clase de servicios.	E14P4R1
	Actividad reglamentada en el contrato laboral y hace parte de mis obligaciones como empleado.	E14R6P1
	Servicio	La prestación de un servicio pues es dar las capacidades y la capacitación que yo tengo suministrársela al que me contrato.
La prestación de un servicio es cuando a mí me están ofreciendo algo y es la necesidad que yo requiero y ese servicio me está atendiendo lo que yo requiero.		E2P4R1
Prestar un servicio es yo darle a usted algo y usted retribuirmelo a mí, yo te doy la fuerza de trabajo y mi capacidad mental y ustedes me lo retribuyen no solo con salario sino con beneficios como vivienda, educación, eso es la prestación del servicio.		E3P4R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	La prestación de un servicio es el entregarle a una compañía lo que usted sabe hacer o lo que tiene para ofrecer.	E4P4R1
	Es el día a día que uno hace dentro de la empresa, sacar sus equipos y manejarlos bien para que la empresa tenga un transcurso sin inconvenientes para que la empresa pueda tener buena producción.	E5P6R1
	Algo relacionado laboralmente con una empresa, vas a prestar unos servicios a una Empresa que te está requiriendo.	E7P3R1
	Actividad que yo hago con base a la empresa, no solamente el trabajo del día a día, la empresa me puede poner a hacer otro trabajo que apunte a lo que ella quiere entonces eso es una actividad laboral que yo le presto a la empresa en mi tiempo de trabajo.	E13P6R1
Remuneración	Remuneración es la parte económica que voy a devengar por los servicios que por los cuales me requirieron.	E1P5R1
	Remuneración lo entiendo por algo económico, como decir el pago de un trabajador, el salario que uno se gana por laborar. Existe remuneración económica, la palabra remuneración también puede ser en la parte social, remuneración de afecto, de relaciones. Remuneración debe haber cuando uno da algo, cuando uno ofrece algo, cuando uno espera algo como un servicio, entonces hay que esperar algo.	E2P5R1
	Sí, hay remuneraciones que la Empresa hace como son capacitaciones adicionales con las cuales llegamos, hay eventos y celebración que me parece que son remuneraciones más psicoemocionales y motivacionales.	E2P5R2
	Por prestar el servicio técnico o el trabajo físico es lógico que debe haber una remuneración pero ya deberían haber unas remuneraciones motivacionales cuando la persona desarrollo o solucionó algún problema o hizo algún mejoramiento en la planta, no solamente técnico sino también si se mejoró en crecimiento y desarrollo de las personas que uno tiene a cargo.	E2P5R3
	La remuneración se da en el momento en que yo le presto servicio a la organización, uno espera la remuneración, para uno ser capaz de llevar sus obligaciones y no es solo en dinero sino también en beneficios, uno también se siente remunerado cuando se siente gratificado, cuando la empresa le da a uno asesorías, capacitaciones, también es un aliciente.	E3P5R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Una remuneración es lo que se te paga por lo que haces, está la posibilidad de aprendizaje, los conocimientos que le puede brindar la compañía a uno, eso hace parte de la remuneración.	E4P5R1
	Es una formación personal para salir adelante con su familia y en la vida de cada día, tener su apoyo económico para ser indispensable.	E5P3R1
	Es algo que lo hace satisfacer a uno porque le pagan a uno por algo que hizo, que uno sabe que le van a remunerar porque hizo un trabajo bien, es una ayuda, aparte de la económica están las felicitaciones y las palabras a la persona que hizo el trabajo que si haya quedado satisfecho con lo que uno le hace que es lo más importante, que se sientan satisfechos con lo que uno hace.	E5P5R1
	La empatía también es importante y otras arandelas como la estadía en campamentos, la alimentación porque ayudan en la parte económica.	E6P5R2
	Retribución que le hace una persona a otra, un estímulo que se le puede hacer a una persona según el desempeño, si hace una cosa bien, uno lo recompensa con eso.	E7P5R1
	Recibir el aporte en dinero por el trabajo que usted ejecuto, eso va directamente a lo que es dinero, yo presto un servicio y en contraprestación recibo un dinero.	E8P5R1
	Es lo que adquiero dependiendo del trabajo que realice, dependiendo de tu nivel académico, la remuneración es por el trabajo que yo realizo. Hay remuneración en efectivo y también una estimulación de parte del empresario con el colaborador.	E9P5R1
	Aquello que usted hace un trabajo y le pagan, hay remuneraciones por un trabajo hecho o bonificaciones por un trabajo extra por fuera del salió de uno, a mí por ejemplo cuando voy a hacer un trabajo y sale buen o para mi esa es la satisfacción, yo sé que me van a pagar por eso pero alcanzar una meta de algo que yo me ponga es el mejor premio para mí.	E10P4R1
	Es el pago que se le hace a una persona por un trabajo que ha ejecutado	E11P5R1
	Es la recompensa de un fruto de un trabajo que está estipulado y que uno llego a un acuerdo.	E12P5R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Es como un servicio que yo le doy a la empresa y a la vez ella me está pagando.	E13P2R1
	Yo tengo unas capacidades, unas actitudes y unas aptitudes y la empresa necesita alguien con ciertas cualidades, por así decirlo, y me contrata a mí porque pienso que yo lo puede hacer y me da unas pautas y unas normas que debo seguir para realizar ese servicio entonces es prestarle mis cualidades y mis capacidades a la empresa para lo que ella necesite y además recibir una remuneración.	E13P4R1
	Es recibir un dinero pero en este caso por un servicio prestado, no es solamente dinero, puede ser de otras formas inclusive en la antigüedad que era por medio del trueque eso también es remuneración.	E13P5R1
	Cuando me compensan por esos servicios prestamos con salario o como espacios para crecer profesionalmente, muchas cosas no son obligaciones porque no están dentro del contrato pero también hacen parte de la compensación por ejemplo los movimientos que hace el área para que las personas puedan estudiar.	E14R5P1
Labores	Todo lo que esté relacionado con las laborales para las que me contrataron, en mi caso de mantenimiento, actualmente estoy como inspector de mantenimiento y desarrollar mi rutina de labores diarias.	E1P6R1
	Actividad laboral es desempeñar una función que se requiere, a lo que le llamamos trabajar.	E2P6R1
	Actividad laboral es todo lo que hace uno acá, desde que uno entra, con el solo hecho de decirle a una persona "colabórame en tal cosa" eso ya es una actividad laboral, cualquier esfuerzo físico o mental es una actividad laboral.	E3P6R1
	Una actividad laboral es la labor por la cual has sido contratado, son actividades por las cuales con tu desempeño y capacidades la Empresa formaliza esa relación contigo y te remunera por eso.	E4P6R1
	La prestación de un servicio es como realizar un trabajo, solicitar un trabajo para que se lo realicen, un servicio de x o y trabajo y también se puede decir de trabajos que no son habituales y que no tienen que ver con la empresa como decir un servicio de un trabajo de un estudio, una casa, son servicios de los cuales uno debe tener conocimiento.	E5P4R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Va ligado como a lo que yo sé y lo que puedo transmitir a otras personas para hacer una labor	E6P2R1
	Ejercer el conocimiento que tengo en áreas relacionadas al trabajo.	E6P4R1
	Programación de alguna actividad relacionada con el área, programaciones y planeación de trabajo.	E6P6R1
	Lo que hacemos nosotros ante la Empresa, prestamos un servicio a la parte operativa que es transporte y a la parte técnica con ellos, estar siempre pendiente que todo esté funcionando bien y es estar en toda la parte técnica, repuestos, la parte humana también es muy importante para ellos.	E7P4R1
	La que estamos realizando en la parte de la sesión de uno, esa es la parte laboral mía.	E7P6R1
	Yo dar el conocimiento para ejecutar una labor dentro de una empresa, el yo saber desempeñar un cargo o el yo tener conocimiento de una labor, ejemplo si yo fuera mecánico yo prestaría el servicio a la empresa como un mecánico, entonces para mi esa es la prestación del servicio, yo dar mi conocimientos, mis dotes, mi parte laboral al servicio de la empresa donde la empresa necesite que se ejecute esa labor.	E8P4R1
	Es la ejecución de un trabajo, es el yo ejecutar lo que yo se o por lo que me contrataron, es una ejecución laboral, es la acción es ir al centro donde yo voy a mostrar mis dotes y mi conocimiento	E8P6R1
	Todo aquello que se le brinda a un proveedor y dependiendo de la calidad del servicio que tu prestes dependerá si siguen en el mercado o en la labor que tu estas desempeñando.	E9P4R1
	Una actividad laboral es aquella que se me asigna en determinado trabajo, es ya ir al grano para qué se te contrató y lo que vas a hacer, dependiendo de tus actitudes ya vas escalando o te dejan en el puesto que estas desempeñando.	E9P6R1
	Es aquello que necesitamos desempeñarnos para hacer un mantenimiento mecánico u obras civiles, es una persona que realiza una labor	E10P5R1
	Es cuando nosotros hacemos una solicitud para hacer un trabajo, es la agilidad y la versatilidad con que ellos prestan el servicio.	E11P4R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Son las labores que se desempeñan en cada cargo o en cada puesto y cada cargo tienes sus actividades y cada actividad se desempeña diferente y tiene quien la desempeñe.	E11P6R1
	Son las diferentes tareas que tiene uno estipuladas para cumplir en el día a día.	E12P6R1
Cumplimiento	Es decirle si a un proyecto o a la solución de un problema y cumplir	E1P8R1
	En términos de relación laboral es cumplir con la meta que nos pide la dirección de mantenimiento en mi caso pues que soy del área de mantenimiento y buscar la metodología que sea posible y se busque una manera que no se implique riesgos de seguridad industrial y que se logre cumplir con el tiempo que dan para cumplir con esos compromisos	E1P8R2
	La diferencia es que el cumplimiento es si uno logra llegar al compromiso dentro de los parámetros y las restricciones que le dan, compromiso es como el antes y cumplimiento es como el después.	E1P9R1
	Cumplimiento es un resultado que hay que dar, compromiso es como la posición que vos le pongas a ese cumplimiento, tienes que dar un cumplimiento y la forma como lo hagas es el compromiso, si lo haces bien estas comprometido, si lo haces más o menos no estás tan comprometido .	E2P9R1
	El cumplimiento solo vas a hacer lo que tienes que hacer y el compromiso es el valor agregado que como persona le das a tu trabajo, es dar un poco más de lo que se te está pidiendo que hagas	E4P9R1
	El cumplimiento es una de las partes más importantes que tiene que tener uno con la empresa, ser cumplido en su horario habitual y no estar uno por ahí llegando tarde, lo más importante que yo le he inculcado a mis hijos es ser cumplido al llegar a una parte, si va a estudiar, si va a trabajar, si se va a encontrar con alguien, el cumplimiento es muy importante, el deber es algo que uno tiene que salir como adelante, fortalecerse con lo que uno va teniendo día a día para poder tener sus reconocimientos .	E5P7R1
	Reconocimiento que da la compañía por los servicios que estoy prestando.	E6P5R1
	Vital para que una compañía siga el correcto funcionamiento.	E6P7R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Hacerlos bien, cumplirlos de una forma muy honrada y responsable.	E7P7R1
	Así como uno tiene derechos también tiene deberes, yo tengo derecho a trabar pero tengo un deber del trabajo, si yo tengo derecho a que me den trabajo yo también tengo un deber y es cumplir con los horarios, el reglamento interno de trabajo, en la vida y la cotidianidad son dos palabras que van cogidas de la mano, derechos y deberes, si yo tengo derecho a algo tengo un deber de cumplir con ese algo.	E8P7R1
	Es el ir y venir, tanto los derechos que tiene la empresa contigo y tú para la empresa, es como la dotación que cada empresa le tiene que dar a su colaborador para realizar determinado trabajo y ya de parte mía es yo responder a ese trabajo que se te asigno .	E9P7R1
	A nivel laboral, en una compañía todos tenemos derechos, el trabajador tiene el deber de desempeñar lo que le asignaron y la empresa debe asignar los recursos necesarios para poder cumplir esa actividad.	E10PP6R1
	Es como cumplir una misión que se le ha adjudicado a uno y esta prácticamente en el contrato de trabajo, es cumplir la misión, a lo que uno fue realmente contratado.	E12P4R1
	Son como puntos que uno tiene que cumplir y responder ante la empresa, porque eso está estipulado, son unos deberes que uno tiene que cumplir y unos derechos, no sé si llegáramos a decir que los deberes son como el reglamento interno de una empresa y los derechos la remuneración y lo que la empresa tiene que cumplirle a uno.	E12P7R1
	Le doy mucha importancia porque en la medida que yo cumpla con mis deberes puede exigir esos derechos que me he ganado.	E14P7R1
Cambio	Se está mejorando y he visto que la tendencia a mejorar, compañeros que eran muy aquí les decimos primarios, me decía un jefe que tenía, he visto que hemos cambiado mucho porque la verdad si hace unos dos, tres, cuatro años éramos muy primarios y reaccionábamos a la primera por decirlo por temperamento entonces cometeríamos muchos errores y por solucionar generábamos más conflictos y es algo pues que he visto cambiar mucho, que a mí me ha tocado cambiar, compañeros del nivel mío también han mejorado mucho, las mismas personas que tenemos a cargo y los mismos jefes hemos crecido de manera positiva al respecto .	E1P11R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	En el día a día como nos tratamos en las labores diarias y que es algo que me parece que hemos mejorado mucho porque antes era más agresiva la relación porque se decían palabras, gritos y muchas veces era de parte y parte hasta conflictos de manos pero eso ha cambiado mucho.	E1P13R2
	Por una parte porque se ha estado invirtiendo en tecnología que mejora los procesos para mejorar las condiciones de seguridad industrial y el trato de persona a persona es mucho mejor y la tendencia es a mejorar en comparación con años anteriores.	E1P17R3
	Interactuar con la organización es uno estas en constante cambio, revisando que está haciendo uno mal hecho y mirar que es lo que la organización le está pidiendo a uno para uno hacer como un engranaje, la persona con lo que uno está haciendo, el cargo donde esta y tiene uno que estar abierto siempre al cambio y estar dispuesto a todas las políticas de la empresa.	E3P2R1
	Yo considero que de pronto si se ha cambiado, primero era más difícil por el entorno laboral que existía, por la parte sindical pero hoy en día con todo el trabajo que se ha hecho las personas se han acostumbrado más al cambio, ven la empresa con otra visión, anteriormente veían la empresa como la enemiga a la que había que atacar y ya la gente tiene el compromiso de que esto no es solo de los accionistas sino de todo el mundo. En la parte concreta de la pregunta yo digo que sí, se presentan situaciones donde uno dice bueno no puedo ser así tan rígido porque si yo estuviera en la misma situación estaría pasando lo mismo, se está vislumbrando más, ahora hay más aceptación frente a eso.	E8P9R1
Confianza	La confianza es como el seguro de que uno tiene con las otras personas, de que yo sé esta persona hasta que nivel técnico puedo confiar, a partir de qué nivel puedo apoyarlo más o menos y en la honestidad	E1P12R1
	también se ve cuales personas son más honestas, se ve que algunas personas que a veces dicen mentiras pero he detectado que es por falencias técnicas, que la confianza es retributiva, así como yo le doy confianza a las personas ellas van a confiar en mí y pienso que la confianza va de la mano con la capacitación técnica y la capacitación en relación interpersonal	E1P12R2

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Ha mejorado, hay de todo pero la tendencia es a mejorar porque nos hemos puesto en el trabajo de volvernors más honestos con nosotros mismos y con los demás, es un trabajo que hay que mejorar y seguir trabajando en ello.	E1P2R3
	La confianza es cuando ellos le creen a uno y por ejemplo las personas que trabajan con uno le dicen yo creo en usted o no creo en usted, muchas veces nosotros manejamos situaciones dentro de ese entorno laboral que está ahí y es la confianza, te pido algo me das algo, porque habla uno de par a par y ellos nos entienden y uno los entiende a ellos, la confianza es cuando ellos dicen yo creo en usted, yo te estoy pidiendo algo porque yo creo en usted.	E2P12R1
	La confianza es algo muy importante, uno tiene que confiar en todo, tiene que confiar en la empresa, en los compañeros, en todo y en uno mismo, si uno no tiene confianza no llega a ningún sitio porque si uno desconfía de la empresa y de los compañeros no hace uno nada porque todo lo tendría que hacer uno y entonces no es armonía, si no hay confianza no hay armonía, no hay engranaje, no funcionan bien las cosas porque entonces uno manda a una persona a que haga algo y manda otro a que verifique si eso está bien o yendo uno mismo entonces el tiempo no rinde o si uno desconfía de la empresa no se mantiene uno en armonía con la empresa .	E3P12R1
	Para mi confianza es respeto y creer en las personas.	E4P12R1
	La confianza es otra palabra muy grande y con muchas más responsabilidad, porque la confianza es algo que se gana	E5P12R1
	y que se logra con el deber y el rendimiento que uno pueda dar y uno cada día da más para que uno pueda tener más confianza con uno y mira el cargo que ya tenemos es porque hemos demostrado que somos capaz y tenemos mucha confianza para tomar decisiones .	E5P12R2
	Es vital para poderme desempeñar y que la persona que está encargada ejerza confianza sobre uno para que uno tome decisiones acertadas y concertarlas con él, y respecto a la compañía es importante que yo confíe en las personas que están a cargo de la compañía porque me siento respaldado en algún momento en la toma de decisiones.	E6P11R2
	Es tener la seguridad de lo que estoy haciendo, tener confianza tanto en lo personal como en el trabajo, tener demasiada confianza.	E7P12R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Ha sido buena porque si se ha visto ese apoyo, en personas que le han dado esa confianza de que hágase allá y responda por eso y se la han dado totalmente de parte mía, estoy en ese proceso de ese punto porque han depositado mucha confianza en mí y hasta el momento lo he hecho bien.	E7P17R1
	Es algo en lo que me dé seguridad tanto en recibir como en dar, la confianza es hasta inclusive yo lo puedo considerar que es de pronto un don de una persona, el hecho de usted depositar confianza en una persona es tener seguridad y reconocer los valores y el conocimiento y hasta inclusive también la personalidad del otro ,	E8P10R1
	Yo confío mientras que este seguro y mientras que no yo no confío entonces la confianza es como una reunión de valores que da la persona para que uno se forme esa imagen que es una persona íntegra, eso es confianza, es como ir un poquitico más allá de lo que uno está viendo físicamente, es como analizar más profundamente para uno depositar confianza y confianza es seguridad, cuando usted tiene seguridad de algo más allá usted empieza a confiar, mientras no usted siempre va a estar desconfiando .	E8P10R2
	Para mí es lo que yo percibo como, uno tiene las ñañas en su trabajo y eso es confianza en el trabajo porque igual ya con ellos yo ya los identifico quien me sirve para cada trabajo y de ahí depende que cumplas con éxito tus objetivos, ubicar a la gente en los trabajos que a ellos les guste y que les sea agradable y que me los cumplan a cabalidad.	E9P11R1
	Uno no puede ser egoísta con lo que sabe en la empresa, lo que se yo que otro lo aprenda, que todo el mundo tenga el conocimiento, no uno creerse que uno se las sabe todas sino uno decir y uno tiene que ser un libro abierto con los compañeros, con los jefes y el jefe con uno, tan bueno uno enseñarle a una persona y uno irse a descanso y que no lo tengan que llamar porque fallo una máquina.	E10P2R1
	Yo sé que me tienen confianza porque he sabido demostrar las cosas, sé que he tenido fallas pero uno las reconoce y la confianza es que cuando uno sabe las cosas y sabe para dónde va, la confianza es saber uno que está haciendo y que creen en uno .	E10P11R1
	Fue una experiencia desconocida y temerosa, entré con muchas incógnitas, muchas dudas, fue algo nuevo y novedoso para mí y a medida de ganar experiencia y fui adquiriendo confianza. Yo creo que eso se debe presentar en todos los campos, cuando uno está en una empresa siempre está a la expectativa de con qué se va a encontrar.	E12P1R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Es un valor, algo que la otra persona se gana de uno y es algo muy difícil de dar y muy fácil de perder, para mí la confianza es creer en la otra persona, por ejemplo con la organización tenemos mucha confianza de seguir delante de que esto va a ser mejor.	E11P12R1
	En parte si y en parte no, la empresa en algunas ocasiones no puede tener tanta confianza y debe guardar algunas reservas y van dependiendo del cargo y es normal porque no puedes tener confianza con todos porque lo que conoce el gerente no es necesario que lo sepa el que barre en la empresa.	E13P11R1
	Cada uno tiene una cosa que puede aportarle al cumplimiento de los objetivos y si lo hacen realmente se va ganando esa confianza.	E14P11R1
Respeto	La manera como me gusta que me traten y como debo tratar a los demás, saber que las personas siempre quieren que las traten bien a pesar de las dificultades que hayan .	E1P13R1
	El respeto es vital, es la razón de ser de una relación entre personas, si yo respeto mis colaboradores, ellos me respetan a mí y si hay una cordialidad mutua todo va a funcionar bien, si se sale de ahí se descuadran las cosas.	E2P13R1
	El respeto es entender, es valorar los aportes las respuestas de las demás personas.	E4P13R1
	El respeto es muy interesante en la vida laboral y cotidiana. Todo mundo merece respeto llámese quien se llame y sea de donde sea pero todo mundo merecemos respeto y donde haya respeto hay mucha vida y mucho amor y tranquilidad.	E5P13R1
	Es como cuando una persona tiene algún tipo de problema y uno sin inmiscuirse mucho con ellos habla, trata de ver la situación y como hay un compromiso hacia ellos y les brinda apoyo pero sin meterse mucho.	E6P12R1
	Tener respeto hacia los demás y con uno mismo, hacerse respetar con los compañeros, ante los hijos, es muy importante.	E7P13R1
	El respeto es el reconocimiento de los derechos que tiene el otro, el respeto que hay hacia el entorno donde uno tiene la actividad o donde uno interactúa uno tiene que respetar leyes, espacios, compromisos, el respeto es el reconocimiento de los valores que tiene la otra persona.	E8P11R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Cada cual se gana su respeto en su ámbito laboral y tiene que ver con la forma como tu trates y seas tratado entonces eso es lo primordial, saber y diferencias cuando es un no y es un si en tu trabajo, de ahí depende que puedas interactuar con tus colaboradores sea exitoso.	E9P12R1
	Para mí es hasta donde va a llegar la otra persona, existe un límite y cuando la persona rompe ese límite se rompe el respeto.	E12P13R1
	Para mí más que con la otra persona, es con uno mismo, el respeto es no pasarse de la raya con uno mismo.	E11P13R1
Tolerancia	Ha mejorado mucho, tolerancia es escuchar a la otra persona, asimilar eso y si es necesario debatirlo con argumentos lógicos y fundamentadas en el respeto, en mi entorno he visto que la tolerancia está bien porque cuando hemos cometido errores nuestros jefes si nos hacen el llamado de atención pero la invitación es a mejorar y ser más cuidadosos en el futuro, no buscan como la retaliación de la falta con una sanción por ejemplo sino que nos retroalimenta y nos piden ser más cuidadosos.	E1P5R1
	La tolerancia es muy importante en la relación laboral porque uno muchas veces ve que tiene tropiezos con las personas, de pronto no hay buena comunicación, falla la comunicación, puede ser error de uno o de la otra personas entonces ahí es donde debe haber tolerancia, si yo cometí un error tengo que aceptarlo y si la otra persona cometió un error debe de aceptarlo y a veces donde no lo acepta es donde debe haber tolerancia y buscar los mecanismos y la forma para que haya un mutuo acuerdo.	E2P15R1
	Yo soy muy positivo, a mí me parece que somos muy tolerantes, me parece que es buena.	E4P15R1
	La tolerancia ha sido buena en este momento a pesar de que venimos de que la planta era muy vieja y tenía mucho personal, casi no había tolerancia en años anteriores, porque uno escucha mucho sobre los viejos que están aquí y los que se han ido jubilados, de lo que uno habla con ellos, por ejemplo mi papa que es jubilado de esta planta y él le dice a uno que él se siente orgulloso de lo que le comentan de mi porque hemos sido tolerantes, hemos tenido confianza y hemos sacado la gente adelante, como que anteriormente eran muy difícil las cosas y no se podían lograr relaciones humanas con el patrón, en cambio hoy en día las cosas han cambiado demasiado y hay que seguir adelante para seguir cambiando .	E5P15R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Yo he visto mucha tolerancia con ausentismos y yo los repostaba y siempre pasaban desapercibidos entonces siempre había como una justificación para esa ausencia.	E6P14R2
	Tolerar es de paciencia, es tratar de calmar a la otra persona, si yo me voy a agarrar con él para algo que es pueda tener la razón y que porque yo soy jefe no, hay que tener tolerancia, tener ideas porque a veces se le sale a uno de las manos.	E7P15R1
	La tolerancia bien, con los procesos de capacitación y conocimiento que tiene el personal han empezado a ser como más tolerantes, tanto el respeto por el otro, por el superior, por el jefe y la gente ya no está en esa grosería o esa violencia sino que como ya hay más aceptación y conocimiento, ya hay más preparación la gente se vuelve más tolerante, yo digo tolerante en el sentido de que no está protestando ni violentando por una decisión que se tome sino que ya hay más capacidad de asimilación, así que en la tolerancia vamos bien .	E8P13R1
	En mi caso es una cualidad, es fundamental, si no eres tolerante y paciente fracasas en cualquier ámbito laboral.	E9P14R1
	Yo creo que es muy buena, la gente se deja llevar y hay buena tolerancia a nivel de empresa, si no hubiera tolerancia la gente se agarraba a puños.	E10P13R1
	Es buena, nos falta más entre compañeros, aquí se ve mucho que no son tolerantes con ciertas tendencias sexuales, con ciertas formas de ser y de pensar, aun no falta sensibilizarnos más con eso.	E11P15R1
	Se presentan a veces intolerancias entre compañeros que a veces no pasan a mayores, pero cuando la otra persona se recarga en el trabajo eso también puede generar intolerancia, cuando la otra persona no bebe también se presentan intolerancias, si bebe malo y si no bebe malo.	E12P15R1
Reconocimiento	Como dice la palabra reconocerle las habilidades, sus cualidades y también sus defectos y saber administrar esas dos partes.	E1P16R1
	Si se tiene en cuenta la participación del otro y se le da luz verde por decirlo así en la manera de las posibilidades presupuestales y técnicas.	E1P16R2

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	<p>el reconocimiento es lo más importante que hay, un ejemplo el mes pasado cumplimos una meta de 14 toneladas despachadas de cemento que eso hace mucho que no sucedía en la planta, quienes son vitales los operarios, ese equipo de trabajo que está allá todos los días cumpliendo jornadas de ocho horas a veces hasta dos más, colaborando, apoyando, dando ideas y cumplimos la meta y ellos mismos estaban motivados, se cerró el mes y lo primero que preguntaron fue cumplimos la meta o no la cumplimos, se cumplió la meta y ayer la empresa los invito a todos a almorzar a la pesca, la gente estaba feliz, contenta, paramos una hora la producción para hacer un reconocimiento, se les exalto esa labor, hoy hicimos la charla de seguridad y la charla fue hablar de eso, muy bien, todos muy bien y muy agradecidos por todo y quien quedo bien, la planta, unos colaboradores que hicieron crecer la planta .</p>	E1P16R4
	<p>Sí, yo he pasado dificultades aquí en la planta por el reconocimiento y he logrado reconocimiento por ejemplo de remuneración, yo hace poco tuve un ascenso de cargo, yo desempeñaba unas funciones de un cargo y no lo tenía y no estaba la remuneración económica y hace poco lo logre por medio de la Dirección Administrativa me dieron ese reconocimiento entonces se siente uno valorado.</p>	E1P16R5
	<p>Reconocer al otro es valorar a una persona, valorar lo que hace, resaltar lo que hace, todos los días estamos trabajando y es tan importante estimular lo que los operarios que trabajan con uno hace o que a uno le valoren lo que uno hace, que se sientan bien porque uno da una instrucción de una forma o que nos tratemos bien.</p>	E2P16R1
	<p>Algunas veces la empresa tienes unas políticas y son de la empresa pero muchas veces si lo llaman a uno y le preguntan qué piensas de esto y lo mismo los compañeros de uno, ahí si pasa directamente por uno que le preguntan los compañeros que piensas de esto y mucha parte la mayoría si gira alrededor mío y me participa para tomar decisiones.</p>	E3P16R1
	<p>Entonces la compañía te da la oportunidad de reconocerte, de reconocer a los compañeros y de saber cuáles son los objetivos, lo que quiere la compañía, adaptarse y poderse poner en los zapatos del otro como se dice.</p>	E4P10R2

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	El reconocimiento por el otro es darle una voz de aliento por haber hecho algo bien, porque todas las veces no podemos atacar a la persona cuando hace algo malo, hay que también cuando hace algo bueno hay que reconocerles, sea con una voz de ayuda, con felicitarlo pero hay que decirle algo para que se sienta bien y reconocerle la labora que hizo bien, en principios del año pasado, en el 2012, terminando 2011 tuvimos un problema nosotros con el molino Ryman del horno cinco, todos los muchachos hasta los jefes nos metimos de lleno a eso para poder sacar ese trabajo adelante porque necesitábamos producir, trabajamos demasiado duro que cuando entregamos el equipo todos quedamos satisfactoriamente bien porque hicimos las cosas bien, la labor quedo muy bien, el equipo quedo muy bueno y reunimos a los muchachos y les dimos las gracias porque ellos se lo merecen .	E5P16R1
	Va ligado a las cualidades que tiene la persona entonces uno conoce personas que tienen un alto conocimiento, un buen desempeño entonces como en esa medida va el reconocimiento.	E6P15R1
	Parte vital del día a día, es reconocer que la persona que se tiene al frente es un ser humano como uno, que tiene sus problemas, cualidades, virtudes y que hay que reconocer esa parte humana.	E6P16R1
	Sí, lo he vivido y siento cuando ellos se sienten así de parte de uno o de un mando más que lo pueda reconocer a uno, se siente bien.	E7P16R1
	No, no, solamente dinero, también puede ser reconocimiento profesional, otro servicio que pueda aprovecharlo lo que la empresa le está dando a uno, hacer el trabajo a la empresa .	E8P5R2
	Yo afortunadamente he participado en mucho procesos de la empresa no sé por qué sea más extrovertido y yo personalmente si reconozco pero conversando con otras personas uno se da cuenta que se sienten que les falta que les reconozcan en su labor pero personalmente yo me siento tenido en cuenta.	E8P14R1
	Si, igual es mucho lo que hay que aportar y yo digo que por más mínimo que sea el aporte algo saca uno de eso y es algo que se ha puesto muy de moda y los colaboradores se han sabido involucrar y los hemos participado .	E9P15R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Yo en este momento que manejo personal es fácil, un ejemplo hay compañeros que tienen familia por fuera, yo también tengo familia por fuera, ellos solicitan cambiar el turno y a pesar que a veces hemos sido muy condescendientes con ellos por ponernos en los zapatos de ellos la gente abusa de las cosas pero a mí me gusta compartirle a la gente y que pueda compartir con su familia.	E10P8R1
	Yo soy tenido en cuenta en todo, el jefe mío me tiene en cuenta.	E10P14R1
	Es como participar, actuar mancomunadamente con un grupo de trabajo, es participar en las diferentes actividades que se presenten.	E12P2R1
	En algunos momentos cuando se trata de hacer un reconocimiento a un compañero por algo que hizo bien lo toma más bien hacia el lado de burlas.	E11P16R1
	Yo no he tenido reconocimientos por la empresa pero por los compañeros si, por la labor, por un trabajo que no se había podido realizar y se realizó.	E12P16R1
	Si considero que me reconocen pero no es total porque al estar nosotros en planta es muy difícil que nos conozcan porque nos vemos encerrados en lo que estamos y no más, puede que nuestras capacidades nos den para más cosas pero no se puede, nos quedamos como atrancados .	E13P12R1
	Reconocer que capacidades y que cualidades tiene, es de merito	E13P13R1
	Yo siento que las personas que interactúan conmigo confían en mí y en esa medida existe respeto y reconocimiento.	E14P12R1
Motivación	Claro porque eso da motivación, cuando hay motivación para hacer las cosas todo está bien, cuando uno tiene una persona, un colaborador, un compañero que no está satisfecho trabajando con lo que tiene, de pronto porque no se le está dando lo que es, entonces no funcionan bien las cosas, cuando uno es valorado, reconocido y se le da lo que se merece le va bien.	E1P16R6
Compromiso	Cuando uno firma un contrato de trabajo le están hablando a uno de unos derechos y unos deberes, cuando lo firmaste estas comprometido a eso y lo que hay que hacer es si haces parte de una organización tienes que aportar a unos deberes y también vas a esperar unos derechos.	E2P7R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	En una relación laboral yo me comprometo a algo y eso es lo que yo tengo que dar y en el trascurso del tiempo se van variando esas condiciones y uno tiene que estar siempre adquirido compromisos y tiene que responder a ellos, a mí me contrataron el compromiso mío es hacer esto, esto y esto y el compromiso suyo es hacer esto, esto y esto, se adquiere el compromiso totalmente. Es importante cumplir esos compromisos para la armonía con la organización y el trabajador.	E3P8R1
	Un compromiso es esa entrega o esa relación que inicias con la compañía, tú te comprometes a estar con ella y a cumplir sus lineamientos.	E4P8R1
	Un compromiso es una palabra muy delicadita que tiene muchas cosas, pero un compromiso es comprometerse con alguna actividad para entregarla satisfactoriamente y que el cliente quede a gusto con lo que uno le hace, hay muchas clases de compromisos.	E5P8R1
	Cumplimiento y compromiso son casi dos palabritas igual pero si hay diferencia, la diferencia es que compromiso es como te dije ahorita comprometerse a entregar una labor y cumplimiento es cumplir con las labores diarias.	E5P9R1
	Entrega que cada persona ofrece ante un trabajo a una labor.	E6P8R1
	Es el que tengo ahora con la empresa, de sacarla adelante la empresa y la familia, es un compromiso que tengo conmigo mismo para ellos.	E7P8R1
	Compromiso es el que tengo con ellos y cumplimiento es que si yo me comprometo debo cumplir con mis acciones.	E7P9R1
	Para mí significa que es como la antesala de formar un compromiso con una empresa, la antesala ante un compromiso en la expectativa laboral, para mí por ejemplo con Argos cuando yo llegue, era a bueno trabajar en Argos, como podría yo trabajar en Argos, en el ambiente de la región todos querían trabajar en Argos porque era una empresa muy sólida, para mí eso es como la antesala, el inicio, el encuentro entre una organización y una persona que ya forma como el compromiso en este caso laboral.	E8P1R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Es algo ya más serio en el sentido de que compromiso es cuando yo tengo una convicción de hacer a lo que me comprometí, compromiso es una palabra muy profunda porque es algo muy serio, es el cumplimiento a algo pactado, yo me comprometo con usted a que mañana le entrego las naranjas allá en la puerta de su casa, si yo mañana no le entrego las naranjas a la hora que yo le pacte no estoy cumpliendo, ese es el compromiso.	E8P8R1
	El compromiso es darle a la planta lo que ella necesita en el momento, esos compromisos se pueden ver afectados por x o y motivo por eventualidades que se presenten pero en si la esencia es bregar a lograr el objetivo que sea el 100% y si no se presenta al 100% tendrá como justificar el porqué no cumpliste esa meta.	E9P8R1
	Compromiso es que todos vamos por el mismo camino y el mismo objetivo y el cumplimiento es una labor que usted realiza y la cumple a tiempo.	E10P7R1
	Logro ver las necesidades de la organización, del mejoramiento continuo de una compañía, la hidroeléctrica cuando yo llegué era diferente, las condiciones laborales no eran muy buenas entonces yo pensaba organizarlo y el pensamiento de mi jefe y yo es el mismo y para dónde va la empresa vamos todos, yo sé que la empresa ha querido lo mejor para los trabajadores.	E10P9R1
	Entrar a una organización de estas es bastante traumático, en mi caso yo venía de estudiar en un tecnológico y es difícil adaptarse rápido, esto aquí ya es más exigente, de más compromiso... es un choque fuerte.	E11P1R1
	Acuerdo en el que el contratante se compromete a pagar por los servicios y el contratado se compromete a cumplir las labores que se estipular.	E11P3R1
	Es algo a lo que uno se ha comprometido y que uno internamente está comprometido a hacerlo.	E11P8R1
	Es como un reto que uno tiene que cumplir una tarea y uno se compromete a responder por esa tarea.	E12P8R1
	Compromiso es cuando uno ejecuta algo y hace algo que se compromete y cumplimiento es hacer lo que uno se comprometió.	E11P9R1
	Compromiso lo relaciono con algo más personal y cumplimiento es de todo el mundo.	E12P9R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Es hacer lo que ya está pactado o un compromiso.	E14P8R1
Empatía	que debemos hacer pero hay unas normas pero hay que buscar que haya esa empatía entre trabajador y uno como técnico, que le entiendan, que la relación así haya un choque uno trate de manejarlo porque somos personas y todos los días nos encontramos con eso pero siempre hay un buen manejo, por ejemplo yo llevo acá como técnico como siete años y nunca he tenido dificultades... se han presentado dificultades pero las he sabido manejar entonces ha habido como empatía , yo puedo decir que tengo empatía con mis colaboradores .	E2P10R2
	Si, específicamente la planta, uno ve eso, cuando la gente se va y uno se los encuentra en algún sitio dicen Nare es algo especial y entonces esos vínculos que se hacen más allá del laboral, de que usted es mi jefe o es mi compañero de trabajo entonces se dan como esa parte de amistad y de relación que va más allá de lo laboral y se compagina con ella y hace que la empatía se da y sea especial.	E4P11R1
	La empatía es vital en algunos puestos, cuando uno está al cargo de personas es fundamental ponerse en el lugar del otro y comprender que los rendimientos no siempre son los mismo y que las circunstancias no siempre son las mismas, es vital ponerse en los zapatos del otro para saber por qué momento están atravesando.	E6P10R1
	Si hay buenos procesos de empatía porque como te digo ya las relaciones interpersonales tanto en los procesos ya hay más madurez, más seriedad, no quiere decir que antes era mal sino que ya la situación es más sólida entonces ya hay más empatía entre por decir algo los procesos productivos versus los procesos laborales y sindicales.	E8P9R2
	Hay que ser empáticos y como te digo a veces juzgamos sin saber que paso y pasa mucho en este medio de nosotros los técnicos, entonces es bueno uno saber por qué se están haciendo las cosas, que se están haciendo y porque se están haciendo, entonces dependiendo de cómo tú te veas en el otro ya tienes un criterio más macro de cómo se puede actuar en determinado trabajo.	E9P9R1
	Hay trabajos donde uno se tiene que poner en el lugar del otro para no ir a acosarlo, por ejemplo el trabajo aquí en el horno es muy pesado, lo trabaje mucho tiempo allá entonces yo me pongo en el lugar de ellos, cuando hay un problema y están embalados uno se pone en el lugar de ellos.	E11P10R1

Matriz de análisis		
Categoría	Testimonio	Código
	Hablándolo en términos generales, sí se maneja la empatía.	E11P11R1
	No se puede negar que es complicado con los que están en puestos inferiores, los que no tienen mucho estudio muestran cierto problema al cambio, cuando llega uno y quiere proponer un cambio hay ciertos roces entonces eso es como el único inconveniente pero eso no siempre se da.	E13P8R1
	Carisma entre las personas, que tan bien yo puedo lograr que una persona se sienta bien conmigo.	E13P9R1
	Tengo empatía con unas partes más que otras y depende de la relación cercana donde se crean más lazos y eso hace parte de la relación empática.	E14P9R1
	Me parece que a eso se encaminan las empresas grandes, a humanizarse, a humanizar, a que el trato con sus trabajadores, con las personas que trabajan para ella sea mejor.	E4P17R1
Humanización	Las relaciones se tiene que manejar de muchas cosas, uno que maneja personal yo soy uno que empiezo a mirarlos a todos, uno los va conociendo entonces ya uno los va tratando y les va sacando la idea y esa humanización se ha debido a las capacitaciones, al desempeño que se ha dado, a la fortaleza y a las oportunidades que se han dado de salir adelante, la empresa se ha portado muy bien con todos y en grupo uno brega a ser más amable con los demás.	E5P17R1

Anexo 2. Modelo de entrevista

MODELO DE ENTREVISTA			
Categoría inicial	Subcategoría inicial	Definición de la subcategoría	Pregunta
Relaciones Laborales	Vínculo	Encuentro	¿Qué entiendes por encuentro entre una persona y una organización?
		Interacción	¿Qué consideras que sea interactuar laboralmente?
		Norma	¿Para ti que es un contrato de trabajo?
	Trabajo	Servicio	¿Qué consideras que es la prestación de un servicio?
		Remuneración	¿Para ti que es remuneración y en qué momentos consideras que debe haberla?
		Actividad	¿Para ti qué es una actividad laboral?
	Responsabilidades	Derechos	¿Qué piensas del cumplimiento de los derechos en una relación laboral?
		Deberes	¿Qué piensas del cumplimiento de los deberes en una relación laboral?
		Compromiso	¿Consideras que en una relación laboral se establecen compromisos? ¿De qué tipo?
		Cumplimiento	¿Consideras que el cumplimiento debe primar en una relación laboral?
	Empatía	Comprensión	¿En tu entorno laboral cómo es tu capacidad para ponerte en el lugar del otro? ¿Cómo con la organización, los jefes, los pares y tu personal a cargo?

MODELO DE ENTREVISTA			
Categoría inicial	Subcategoría inicial	Definición de la subcategoría	Pregunta
		Identificación	¿Existen momentos donde sientes que te identificas con la organización, los jefes, los pares y tu personal a cargo?
		Confianza	¿Para ti que es confianza? ¿Consideras que le tienes confianza a la organización, a los jefes, a los pares y a tu personal a cargo? ¿Existen diferencias con la confianza que estableces con alguno de ellos?
	Reconocimiento por el otro	Respeto	¿Para ti que es el respeto? ¿Consideras que la organización, los jefes, los pares y tu personal a cargo te respetan? ¿Existe alguna diferencia en el respeto por alguno de ellos?
		Comunicación	¿Consideras que desde la organización, los jefes, los pares y tu personal a cargo existe buena comunicación contigo?
		Tolerancia	¿Consideras que la organización, los jefes, los pares y tu personal a cargo te toleran? ¿Existe alguna diferencia entre la tolerancia que te ofrece uno de ellos?
		Participación	¿Consideras que la organización, los jefes, los pares y tu personal a cargo tienen en cuenta tu participación? De mayor a menor, ¿quién es el que más te tiene en cuenta?