



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

GRADO DE PEDAGOGÍA
2019 - 2020

Trabajo Final de Grado

Humanizar las empresas

Autor: Tomás Peralta Palazón

Tutora: Núria Obiols Suari

Agradecimientos

Realizar este Trabajo Final de Grado (TFG) ha sido como cuidar una semilla de una planta, en la que muchas personas han contribuido para que pueda florecer. Esta tarea no ha sido sencilla. Ha sido un tiempo lleno de trabajo, constancia y dedicación. Sobre todo, si algo no ha faltado en este proceso es la ilusión y el amor por lo que se hace. Sin embargo, no hubiera sido posible sin la ayuda de las personas que, de una manera u otra, han participado en este trabajo. Por ello, deseo aprovechar este espacio para reconocer la labor de cada una de ellas.

En primer lugar, quiero agradecer a mi tutora de TFG, Núria Obiols, su inestimable ayuda durante todo este proceso. Su labor como guía docente a través del seguimiento regular, ha sido una oportunidad única que he intentado aprovechar hasta el final. Agradecerle también las sugerencias, consejos y contactos para el trabajo de campo. De igual manera, la comprensión y escucha en momentos de incertidumbre. Siempre recordaré su apoyo como docente durante este proceso.

A Montserrat Payá, profesora de Axiología y Educación en Valores, por inspirarme en la realización de este trabajo. Agradecerle el ofrecimiento y todas aportaciones sugeridas para enriquecer este trabajo.

En segundo lugar, quiero agradecer a los entrevistados: Pablo del Barrio, Santiago García, Loida Peralta, Miriam Meseguer, Sergio Ruiz, Anna Joloch, Federico Buyolo y Pau Navarro la visión de expertos que tanto me han ayudado y guiado en la realización de este trabajo. Agradecer también la gran generosidad de los entrevistados, adaptándose a las circunstancias históricas actuales, en cuanto a la realización de las entrevistas.

En tercer lugar, agradecer las respuestas de las 283 personas participantes del cuestionario que han permitido profundizar sobre la temática investigada, aportando datos altamente reveladores.

Por último lugar, y no menos especial, dar las gracias a mi abuela Juana Herreros. Su amor y compañía han hecho todo más sencillo.

ÍNDICE

1. Introducción y justificación.....	1
1.1 Objetivos	3
1.2 Fases del trabajo	4
2. Fundamentación teórica.....	5
2.1 La humanización de las empresas	5
2.1.2 Educación ética en el entorno de las organizaciones	7
2.1.3 Implicaciones del desarrollo humano	8
2.1.4 Covid-19 y Humanización	14
2.2 Pedagogía empresarial	16
3. Interrogantes a partir del marco teórico	20
4. Metodología.....	21
4.1 Análisis de necesidades	21
4.1.1 La entrevista	22
4.1.2 El cuestionario	24
4.1.3 Estudio de casos	25
4.2 Descripción de los resultados.....	26
5. Propuesta de intervención	30
6. Resultados de la aplicación de la propuesta	36
7. Conclusiones.....	39
8. Referencias bibliográficas	41
9. Índice de figuras.....	45
10. Anexos	46
Parte I. Instrumentos de recogida de información	46
Parte II. Descripción de los resultados	98
Parte III. Análisis de los resultados	114
Parte IV. Propuesta de intervención.....	124

Resumen

Las recientes crisis financieras, especialmente la crisis global del 2008, junto a otros factores, pudo motivar a las organizaciones empresariales a dirigir unidireccionalmente su atención al cuidado de la solvencia financiera y la rentabilidad económica. De esta manera, cuestiones como la ética empresarial, el bienestar de los trabajadores o el buen clima laboral parecen perder interés, desencadenado así, una creciente deshumanización de las empresas. Como consecuencia, las acciones empresariales parecen estar fundamentadas en perspectivas individualistas, productivas y de rentabilidad. No obstante, en los últimos tiempos, como demuestran y defienden algunos estudios y expertos especializados en el ámbito empresarial, la situación parece estar cambiando.

El presente Trabajo de Fin de Grado está situado en el ámbito empresarial, dentro del contexto de la formación, en concreto, en el team building a partir de valores. La finalidad, en primer lugar, es averiguar la preocupación existente por parte de las empresas en esta cuestión y, a partir de aquí, diseñar una propuesta de intervención innovadora, desde una mirada a la filosófica, para promover la ética empresarial, el bienestar de los trabajadores y el fomento del buen clima laboral a partir de una Pedagogía en valores. En definitiva, lo que se desea es contribuir, de algún modo, hacia el objetivo central de la intervención: la humanización empresarial.

Palabras clave: humanización empresarial, ética empresarial, clima laboral, pedagogía en valores

Resum

Les recents crisis financeres, especialment la crisi global del 2008, al costat d'altres factors, va a poder motivar a les organitzacions empresarials a dirigir unidireccionalment la seva atenció a cura de la solvència financera i la rendibilitat econòmica. D'aquesta manera, qüestions com l'ètica empresarial, el benestar dels treballadors o el bon clima laboral semblen perdre interès, desencadenat així, una creixent deshumanització de les empreses. Com a conseqüència, les accions empresarials semblen estar fonamentades en perspectives individualistes, productives i de rendibilitat. No obstant això, en els últims temps, com demostren i defensen alguns estudis i experts especialitzats en l'àmbit empresarial, la situació sembla estar canviant.

El present Treball de Fi de Grau està situat en l'àmbit empresarial, dins del context de la formació, en concret, en el team building a partir de valors. La finalitat, en primer lloc, és esbrinar la preocupació existent per part de les empreses en aquesta qüestió i, a partir d'aquí, dissenyar una proposta d'intervenció innovadora, des d'una mirada a la filosòfica, per a promoure l'ètica empresarial, el benestar dels treballadors i el foment del bon clima laboral a partir d'una Pedagogia en valors. En definitiva, el que es desitja és contribuir, d'alguna manera, cap a l'objectiu central de la intervenció: la humanització empresarial.

Paraules clau: humanització empresarial, ètica empresarial, clima laboral, pedagogia en valors

Abstract

The recent financial crises, especially the global crisis of 2008, together with other factors, could motivate business organizations to focus their attention unidirectionally on the care of financial solvency and economic profitability. In this way, issues such as business ethics, workers' welfare or the good working climate seem to lose interest, thus triggering an increasing dehumanisation of companies. As a result, business actions seem to be based on individualistic, productive, and profitable perspectives. However, in recent times, as shown and defended by some studies and experts specialized in the business field, the situation seems to be changing.

The present Final Project is in the business field, within the context of training, specifically in team building based on values. The purpose, in the first place, is to find out the existing concern on the part of the companies in this question and, from here, to design a proposal of innovative intervention, from a philosophical point of view, to promote business ethics, the well-being of the workers and the promotion of a good working climate based on a Pedagogy in values. In short, the aim is to contribute, in some way, to the central objective of the intervention: the humanisation of business.

Keywords: humanization of companies, business ethics, working environment, pedagogy in values

Cualquier esperanza real de triunfar sobre la sociedad deshumanizada de la megamáquina y de edificar una sociedad humanista industrial radica en que se infunda vida a los valores de la tradición y en que surja una sociedad en la que el amor y la integridad sean posibles.

(Erich Fromm, 1970, p.57)

1. Introducción y justificación

El siguiente Trabajo Final de Grado (TFG) —de carácter aplicado— se presenta como la culminación del proceso de aprendizaje durante los años de estudio del Grado de Pedagogía en la Universidad de Barcelona. Además, se convierte en una oportunidad que permite poner en práctica los conocimientos teórico-prácticos adquiridos durante el grado para analizar, describir y reflexionar sobre una realidad formativa, valorarla con experiencias reales y poder elaborar una propuesta de intervención en el contexto de las organizaciones empresariales.

Durante mi etapa formativa, diversas asignaturas como “Teoría de la Educación”, “Axiología y Valores en la Educación”, “Mediación y Conflicto” o “Educación Moral”, me han ofrecido una visión profunda sobre la trascendencia e importancia de los principios éticos y morales en el comportamiento humano. En este marco, podría ser interesante cuestionar y reflexionar sobre los escenarios de convivencia y socialización que se producen entre las personas. Sobre todo, profundizar sobre los motivos y las razones que condicionan al individuo a comportarse o sentirse de una manera determinada en contextos específicos.

De esta manera, unido a mi interés personal por el ámbito empresarial, emerge la curiosidad por conocer los valores y principios éticos existentes en las empresas, el tipo de relaciones sociales que se producen en el lugar de trabajo y que motivos puede llevar al trabajador a sentirse realizado y sentir bienestar laboral.

En referencia a esta cuestión, Fromm en 1970 ya afirmaba que el futuro de la humanidad estaría marcado por la incertidumbre y el camino hacia una gran encrucijada: el destino hacia una sociedad completamente mecanizada y deshumanizada, donde el hombre sería el desvalido diente de un engranaje de la máquina; o un camino que “conduce a un renacimiento del humanismo y la esperanza, a una sociedad que pondrá la técnica al servicio del bienestar del hombre” (1970, p.16). Sobre la dicotomía deshumanización-humanización, Fromm ya advertía como el crecimiento incontrolable de la producción y el consumo sería una disyuntiva que podría ocasionar el “principio de una era en la que el hombre cese de ser humano y se transforme en una máquina sin sentimientos y sin ideas” (p.19).

Como comentamos, una de las causas posibles de esta situación puede ser provocada por el capitalismo exacerbado. En este sentido, Alverio y Heber (2019) exponen que desde la mirada capitalista de las empresas actuales, se podría afirmar que lo que lo único que importa son los resultados y la calidad de lo que se ofrece, ya que es lo que reporta mayores beneficios económicos. Lo demás queda en un segundo plano.

Desde una perspectiva pedagógica, esta sensación es preocupante. La cuestión morfológica y metodológica, es decir, el recorrido para llegar al fin deseado, forman parte de la práctica pedagógica. El “fin” debe ser importante, como también debería ser el medio o la forma.

A nivel personal, a lo largo de mi experiencia profesional en las empresas he podido observar algunas de las cuestiones planteadas. A través de las relaciones interpersonales, he podido percibir personas que se encontraban decaídas, desgastadas, ignoradas y agotadas, que evidenciaban estar inmersas en una liga productiva altamente competitiva.

Afortunadamente, como demostraremos más adelante, parece que esta visión neoliberal por parte de algunas empresas modernas está cambiando. Algunas organizaciones incluyen nuevas perspectivas éticas y de valores en las cuales se contempla el bienestar del trabajador y el fomento de un buen clima organizacional. Otra cuestión sería plantearse el interés de trasfondo productivo de este cambio perspectiva. Y es que, aunque puedan tener un enfoque económico, al menos, hay un cambio más centrado en las personas por parte de algunas compañías.

Bajo este contexto, el objeto del presente Trabajo Final de Grado gira entorno a la modalidad de intervención o innovación a través de una propuesta fundamentada en una Pedagogía en valores y tiene un propósito claro: la humanización de las empresas. Asumiendo el carácter resultadista y cuantitativo de las mismas, a través de la intervención, desearía fomentar un enfoque más humanista en el desempeño de las empresas. Por ello, uno de los objetivos que nace de este propósito es la idea de promover una Pedagogía de valores, en el entorno de las empresas, para promover la ética empresarial y el cuidado de los derechos humanos. Como advierte Camps, esta acción es fundamental:

Los derechos universales son el límite, y cuando la interpretación de estos aplicada al caso que se juzga admite discrepancias, la única vía de solución es el diálogo, (...). Cuando se ha aceptado este punto de vista, la gestión de conflictos cuidará más el cómo que el qué de las cuestiones (Camps, 1993, p. 10).

Como podemos comprobar, el diálogo o el cuidado de las formas son elementos indisolubles de los derechos humanos. A raíz de esta idea, la intervención propuesta en este trabajo intentará promover estrategias que pongan en marcha iniciativas de diálogo, escucha, comprensión y, de la misma manera, se fomentará el cuidado de las formas. En este contexto, la organización podrá ganar una mayor perspectiva humana.

Por tanto, se pretenderá que los trabajadores, en el seno de las organizaciones empresariales, convivan en un clima de solidaridad, diálogo y empatía sin dejar de lado la eficiencia y el rendimiento laboral. En definitiva, la finalidad principal es que el empleado en su trabajo, además de ser productivo, pueda ser feliz, el fin supremo del hombre: El hombre feliz “vive bien y obra bien” (Aristóteles, 1999, p.11). Precisamente, diversos estudios defienden y establecen una relación entre productividad y felicidad. Esta hipótesis será trabajada en profundidad a lo largo del trabajo.

Este planteamiento no es novedoso, según Buyolo (2015, p.10) Aristóteles ya diferenciaba muy claramente la economía como un instrumento para la obtención del bien común “oikonomia”, frente a la economía como un fin en sí mismo “chematiske”, a la que llegaba a considerar como algo antinatural.

Por desgracia, hemos vivido una deshumanización económica. En virtud de lo cual, la ética debe convertirse en un fundamento de la acción empresarial y, de esta manera, redirigir la perspectiva económica a su valor inicial como instrumento y no como un fin en sí misma. La ética no puede ser algo ajeno a la actividad empresarial.

Finalizando esta introducción, quisiera expresar que el presente Trabajo Final de Grado también es un alegato sobre el papel y la importancia de la pedagogía en el contexto empresarial. De cómo morfológicamente, mediante herramientas y estrategias, se pueden fomentar organizaciones empresariales que actúen desde un anclaje ético y humano. En consecuencia, el enfoque de este trabajo tendrá una clara perspectiva práctica que se verá en el último tramo del trabajo, sin obviar, un claro componente y necesario plano teórico. En definitiva, trataremos de diseñar una innovadora intervención pedagógica práctica desde el rigor, respaldo y fundamento teórico.

1.1 Objetivos

Dentro del marco de los objetivos, los procesos de humanización en el ámbito empresarial se postulan como el mayor argumento y principal del trabajo. Entendiendo el carácter resultadista y cuantitativo de las empresas, se desea generar un enfoque humanista basado en el team building en valores para fomentar el bienestar que toda persona merece. Para ello, la pedagogía entra a ser un factor clave y determinante. A través de varias dinámicas que intervengan en diferentes dimensiones: cognitiva, afectiva, social, comunicación y ética.

1.1.1 Objetivos generales

- Desarrollar una propuesta metodológica que pudiera ser de utilidad para las organizaciones, iniciando un proceso de humanización a partir del conocimiento aproximativo que permitan los resultados de este trabajo.

1.1.2 Objetivos específicos

- Promover cuestiones éticas y morales en el contexto de las organizaciones.
- Buscar sinergias en el ámbito del trabajo
- Fomentar la ética del cuidado en el entorno social de la empresa.
- Trabajar el aspecto multidimensional (cognitiva, afectiva, volitiva, social y comunicativa) del ser humano en el ámbito de las organizaciones.
- Elaborar un conjunto de estrategias y actividades desde una mirada filosófica.

Partimos de la hipótesis que una empresa humanizada, y éticamente responsable, mejora exponencialmente su eficiencia y productividad. Mediante los objetivos establecidos, lo que se pretende es que los trabajadores asistan a sus puestos de trabajo sintiéndose felices y motivados, además de generar el bienestar que toda persona merece. El presente trabajo defiende esta idea y cree que es posible a través de actividades, estrategias y sinergias que permitan a los trabajadores conocerse, escucharse, comprenderse, apreciarse y cuidarse.

1.2 Fases del trabajo

Las fases metodológicas del trabajo son las siguientes:

Fase I	Fundamentación teórico conceptual de la temática estudiada.
Fase II	Entrevistas semiestructuradas a ocho expertos.
Fase III	Encuesta online semiestructurada con muestreo de bola de nieve.
Fase IV	Búsqueda de buenas prácticas sobre la acción formativa analizada.
Fase V	Conclusiones y análisis de los resultados obtenidos a partir de la fundamentación teórica conceptual, entrevistas, cuestionario y búsqueda de buenas prácticas.
Fase VI	Diseño de una propuesta formativa a partir de los puntos clave básicos determinados por el análisis de los resultados obtenidos.

Tabla I. Fases del trabajo. Elaboración propia

A lo largo de la investigación se abordarán con más precisión la especificidad de los procesos metodológicos en aquellos apartados (entrevistas, cuestionario y estudio de casos) que por su carácter específico requieren una explicación más detallada, la cual aparecerá debidamente justificadas en los apartados correspondientes del trabajo.

2. Fundamentación teórica

2.1 La humanización de las empresas

Desarrollar la visión y misión de una empresa, desde un punto de vista estratégico, conduce a la organización a plantearse un conjunto de cuestiones trascendentales sobre cómo se quiere ser o hacer en el ámbito destinado, de qué manera se quiere ser reconocido con el paso del tiempo, la forma y el medio de comunicación, etc. Buscar estas respuestas y que sean adecuadas no debe ser tarea sencilla teniendo en cuenta que el futuro es impredecible y las dificultades van surgiendo incentivados por un mundo globalizado y cambiante donde, a veces, puedan parecer más escasos los comportamientos éticos.

Reflexionar sobre algunas de las características contextuales que sostienen las organizaciones actuales (dinamismo, mutación y caos) nos recuerda a Bauman (2015, p. 172) y nos conduce también a la idea clásica heraclítea sobre el sometimiento del individuo al flujo (idea de dinamismo) y el cambio constante; de cómo esta idea clásica se puede extrapolar sobre el sentido de las organizaciones modernas. En este sentido, la idea de Heráclito se manifiesta en la obra de Aristóteles, *Metafísica*, a través de su cita “no es posible entrar dos veces en el mismo río”, a lo que Crátilo sentenciaría “ni siquiera una vez” (Aristóteles, 2012, p.26). Por tanto, si analizamos la realidad que dibujan los autores mencionados, tanto los individuos como las organizaciones convivirían en un escenario múltiple y de flujo donde no existe nada permanente y todo muta constantemente.

Bajo esta coyuntura, las organizaciones podrían contemplar la necesidad de desarrollar un plan adaptativo de la realidad que les inmersa. Sobre esta circunstancia, surgiría la preocupación particular sobre el afrontamiento de la multiplicidad y el devenir continuo desde una visión propia de la organización que fuera flexible, receptiva, ética y humana, que fuera lo suficientemente fuerte para mantenerse a lo largo del tiempo. En relación con lo anterior, surgen algunos interrogantes y cuestiones en las que nos detendremos especialmente en lo siguiente: la humanización de las organizaciones en un contexto globalizado, cambiante y de caos. Para ello, empezaremos analizando el concepto para poder entender su significado.

Según la RAE (2020), el concepto de humanización significa “hacer humano, familiar y afable a alguien o algo”. En su segunda acepción es “ablandarse, apaciguar y hacerse benigno”. Como podemos comprobar, por definición oficial, la connotación del concepto es positiva. En cuanto al concepto contrario, es decir, su antónimo, la “deshumanización”, según la misma RAE (2020) significa “privar de caracteres humanos”. En otras palabras, para Cañas (2010) la deshumanización es “la pérdida del sentido de la vida” (p. 69).

Relacionando el último concepto con el ámbito laboral, es decir, la relación del trabajo y la deshumanización, dicha situación se produce cuando:

El trabajador, en su puesto de empleo, empieza a perder sus ideales, su dignidad aceptando humillaciones, acoso laboral, de las personas que deben ser líderes y motivar al empleado para que quiera su labor y quiera su empresa puesto que en el sitio laboral es donde más tiempo se comparte con el otro (...). Por otro lado, existe deshumanización cuando no pensamos en el otro, sino que solo pensamos en que va a ocupar un puesto y debe cumplir con sus funciones cuando los sentimientos no cuentan (Álvarez, Suarez y Vega, 2017, p. 6).

Sobre la anterior afirmación podríamos deducir que la deshumanización trasciende y procede deliberadamente cuando se actúa en contra de la empatía, la solidaridad, el afecto, la comunicación, la relación, el amor, la sociedad y la razón. La ausencia de las circunstancias mencionadas se podría considerar inherentes a la condición inhumana. En este sentido, en el contexto de las organizaciones empresariales, dar respuesta a las exigencias y objetivos estratégicos de la organización, con frecuencia, podrían presentarse situaciones que pudieran ser perjudiciales contra la condición humana de mujeres y hombres, por tanto, esta situación podría ser categorizada o denominada actos de deshumanización. Sin embargo, algunas de las nuevas organizaciones empresariales parecen tener cierta cura ante la corriente deshumanizadora. Y es que, aunque para las empresas modernas el incremento de sus riquezas sigue siendo uno de los grandes objetivos que marcan la acción empresarial, en la actualidad, también es importante otro tipo de riquezas:

El concepto de riqueza desde una perspectiva social también es importante, es decir, que la empresa sea capaz de generar resultados muy valorados por el mercado, bien por la calidad que sostienen sus productos o servicios, bien por el comportamiento que demuestra la empresa con el entorno, o las actividades que desarrolla de manera complementaria (Ramos, 2007, p. 453).

Como describe la autora, las personas responsables de las organizaciones están tomando conciencia del valor que supone el fomento de riqueza social. En otras palabras, se empieza a valorar el crecimiento de las empresas partiendo de principios éticos y morales. Siguiendo esta línea, tal y como defiende Adela Cortina, catedrática de Ética y Filosofía Política de la UV, en una conferencia de la Fundación Étnor sobre el papel social de las empresas: “Necesitamos empresas que sean rentables pero también justas” (Cortina, 2019).

Para el empresario moderno, lograr beneficios, a corto y largo plazo en términos de facturación o de rentabilidad, no es suficiente si no hay predisposición responsable y ética la cual mida las consecuencias negativas de las decisiones tanto para la empresa como para el entorno social y humano (Ramos, 2007, p. 452). En este sentido, la ética no puede convertirse en algo ajeno para las empresas, al contrario, debe ser el fundamento principal de toda acción empresarial de la misma manera que el comportamiento empresarial debe estar sustentado en valores que favorezcan el bien común.

Pedagógicamente, como explica el autor, el fundamento y las bases éticas del comportamiento pueden ser aprendidas, por lo que puede ser enseñadas. En este sentido, es necesario fomentar procesos de enseñanzas-aprendizajes sobre éticas que instruyan sobre la toma de decisiones, actuaciones justas y el uso de la racionalidad. En definitiva, construir un marco de actuación personal encaminado al bien común desde la libertad, que permita solucionar las propias necesidades y la del otro individuo con el que interactúa libremente. La empresa ganará perspectiva ética “si las personas que están en ellas son éticas” (Buyolo, 2015, p. 11).

2.1.2 Educación ética en el entorno de las organizaciones

Buyolo (2015) defiende la necesidad de educar sobre ética en las empresas, ya que además de posible, sirve para deliberar y actuar de manera justa. Según el autor, se trata de una educación que propicie “la adquisición de valores, destrezas y habilidades que permita a la persona afrontar con garantía los retos morales del día a día” (Buyolo, 2015, p. 35). De esta manera, se podrá tomar consciencia de las acciones propias reflejadas en los demás. En este sentido, Adela Cortina (2007, p.213) habla de un “ethos del ciudadano democrático” donde deben de existir al menos tres virtudes deliberativas: el respeto mutuo, la integridad y la magnanimidad cívica.

Ante el nuevo paradigma ético, las organizaciones pueden ver en la formación, tanto para los directivos como para los trabajadores de la empresa, una posibilidad de cambio y mejora ética que podría posibilitar una organización más humana. Sobre lo anterior, el autor defiende que “la formación inicial de los empresarios y trabajadores es fundamental para la consolidación de modelos empresariales más justos y sostenibles tanto social, como económicamente” (Buyolo, 2015, p. 23). Es por ello, como defiende el autor, que la economía del siglo XXI necesita empresas humanizadas como base del cambio socioeconómico que necesita la sociedad y que debe venir de la mano de la educación.

En este sentido, las organizaciones que se desarrollen en un marco de actuación y de comportamiento ético y humano, empiezan a adquirir el compromiso y la responsabilidad social. Bajo este compromiso, en la actualidad, según Ramos (2007), el fundamento y la importancia social está ganando terreno en las organizaciones empresariales. Esto se hace patente y queda reflejado en el empleo de términos últimamente habituales como la Responsabilidad Social Corporativa¹ (RSC). La puesta en marcha de la RSC supone un cambio de carácter voluntario en las organizaciones que deciden integrar las preocupaciones empresariales desde una perspectiva social y humana en el desarrollo de sus actividades económicas.

¹ La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general (RSC, 2014 p. 5). En otras palabras, es una forma distinta de entender la empresa, centrada en valores para generar valor. Un sistema de gestión integral, que comprende todas las áreas funcionales de la empresa y una respuesta eficaz a las nuevas demandas del entorno, que ofrece soluciones a los fallos del modelo financiero de empresa (Luis y Mariano, 2004).

Bajo estos principios (perspectiva social y humana), en términos empresariales, es lo que conoce hoy en día como la Nueva Cultura de Empresa (NCE). Cobijados en el paraguas del término mencionado, se ven implicados movimientos como la ética a través de las actividades económicas, el clima organizacional, la mejora continua, el interés por el trabajador, etc (Ramos, 2007, p. 452).

Uno de los interrogantes que pueden surgir de lo visto anteriormente es sobre la viabilidad y compatibilidad de las necesidades económicas y la responsabilidad social. En este sentido, Ramos (2007) afirma que “una empresa que es capaz de lograr ambos objetivos es una empresa que actúa con excelencia, no sólo alcanza ventajas competitivas para diferenciarse en el mercado, sino que también es capaz de conquistar ventajas sociales” (p.453). Por tanto, como defiende el autor no solamente es viable o compatible sino que además es beneficioso.

2.1.3 Implicaciones del desarrollo humano

Según Adela Cortina (2011, p.11) uno de los grandes acontecimientos de los últimos tiempos es el crecimiento de las éticas aplicadas en su implantación en la vida social y filosófica. Diversos sectores profesionales como empresarios, médicos o periodistas, entre otros, han ido trabajando junto a expertos de la ética y la axiología en la elaboración de los principios éticos y códigos deontológicos de sus profesiones y en la detección de los valores éticos fundamentales en el plano local, nacional y el transnacional.

Para poder dar respuesta a las cuestiones éticas y axiológicas adecuadas, más allá del aspecto conductual y psicológico, como señala Adela Cortina (2011, pp. 94-96), también existen otras bases que deben ser estudiadas a la hora de analizar la conducta. En este sentido, los factores sociológicos, educativos, económicos, históricos y otros elementos coyunturales deben ser considerados para comprender la condición humana.

Por ello, aunque las neurociencias y las disciplinas empíricas pueden encontrar respuesta sobre cómo actúa cerebro y su comportamiento, esto, en ocasiones, nos puede ofrecer cierta información sesgada en cuanto a cómo debe actuar, cómo podemos mejorar o qué es considerado valioso. Para ello, tal y como afirma la autora, es preciso recurrir a la reflexión filosófica.

Analizando lo anterior, comprobamos como las estrategias que puedan incurrir a la práctica reflexiva pueden ser beneficiosas en la construcción de códigos de comportamiento deseados. A lo largo del presente trabajo, veremos de qué manera y qué estrategias pueden trabajar diferentes competencias y actitudes para fomentar la práctica reflexiva.

Por otro lado, aspecto para tener en cuenta en el desarrollo humano según Buyolo (2015) es el sistema de capitalismo radical imperante entre el final del siglo XX y comienzos del siglo XXI, el cual dio prioridad al capital material y económico por encima de cualquier otra cuestión. Los principios del libre mercado de Adam Smith y Milton Friedman fueron llevados a su máximo exponente derivando en la desmoralización y, en

consecuencia, la deshumanización de toda actividad económica y empresarial. Karl Marx, en su obra *Manuscritos económico-filosóficos* (1968) describe esta situación deshumanizadora a través de su crítica sobre capitalismo exacerbado mediante el concepto del trabajo enajenado. En este sentido expresa:

El obrero es más pobre cuanto más riqueza produce, cuanto más crece su producción en potencia y en volumen (...). La desvalorización del mundo humano crece en razón directa de la valorización del mundo de las cosas (Marx, 1968, p. 105).

Inciendiando en esta idea, el autor cree que el capitalismo hace del ser genérico del hombre, tanto de la naturaleza como de sus facultades espirituales genéricas, un ser “ajeno para él, un medio de existencia individual. Hace extraños al hombre su propio cuerpo, la naturaleza fuera de él, su esencia espiritual y su esencia humana” (Marx, 1968, p.113).

Marx ve el capitalismo como un sistema esclavista e inhumano que no sólo estaba impidiendo la realización de las potencialidades humanas, sino que también los despojaba de sus necesidades animales (alimento, sexo, etc). En definitiva, la persona lejos de desarrollar sus facultades esenciales se rebaja, se deforma y se convierte así en algo menos que un animal (1968, p. 117).

Como podemos comprobar en los escritos filosóficos de Marx, se alude a la deshumanización del hombre como una consecuencia de la alienación capitalista. En cambio, para el filósofo alemán, el trabajo desde una perspectiva marxista debía significar para el hombre aquello que le diferenciará del animal. De esta manera, el trabajo debe caracterizar la naturaleza humana y debe humanizarlo:

Podemos distinguir al hombre de los animales por la conciencia, por la religión o por lo que se quiera. Pero el hombre mismo se diferencia de los animales a partir del momento en que comienza a producir sus medios de vida, paso éste que se halla condicionado por su organización corporal. Al producir sus medios de vida, el hombre produce indirectamente su propia vida material (Marx y Engels, 1974, p. 19).

Cambiando de vertiente, un aspecto que puede parecer determinante y condicionar los procesos de humanización y deshumanización son las emociones. Bajo esta premisa, el “asco”, una emoción reconocida, puede convertirse en un factor de deshumanización (León, 2014, p. 29). En este sentido, según el autor la deshumanización se convertiría:

Una forma de expresión de las personas que pretenden favorecer a su endogrupo, de esta manera, en divulgaciones de tipo racista, sexista o discriminatoria, en general, se suele recurrir al asco y la repugnancia como elemento retórico, acusando a algunos colectivos o bien de tener características repugnantes, o bien de estar más cerca de los animales que de los seres humanos (Leon, 2014, p. 29).

Por otra parte, más allá de la reacción fisiológica y orgánica que procede del asco, también hay cosas y circunstancias que se convierten en el objetivo de esta emoción que

surge como consecuencia de prácticas culturales, de la educación o tradiciones (Nussbaum, 2006, p. 118).

Otro elemento que relaciona el asco con un proceso político y social lo extraemos de la aberración producida de la Alemania nazi. En una entrevista realizada en 1975 a Ruth Kalder, extraída de Glover (2007, p.469), la viuda de un comandante de campo de concentración afirmó que los judíos: “No eran humanos como nosotros. Eran asquerosos”.

Reflexionando sobre lo último, comprobamos como la transmisión cultural, fenómeno sociológico y político, juega un papel esencial a la hora de designar sujetos como producto del asco. Es decir, hablamos de un asco condicionado que suele incurrir en la discriminación. Por ello, los procesos de humanización deberían contemplar maneras y estrategias inclusivas y colectivas que eviten, precisamente, la discriminación. En conclusión, el asco se puede convertir en una emoción capaz de deshumanizar la naturaleza humana.

Por otra parte, también existen fenómenos contrarios que tienen la capacidad de humanizar la naturaleza humana. En ese sentido, la psicología experimental ha puesto de manifiesto otras tendencias o fenómenos universales que pueden generar propensiones más esperanzadoras en cuanto a las aspiraciones morales y humanas. Hablamos de la empatía, una tendencia que nos permite a sentirnos identificados en algún sentido con los demás y que incentiva a mostrar interés más allá de uno mismo, afectándonos las penas ajenas y generando alegría personal con las alegrías externas. De la misma manera, el autor expresa que “si bien la empatía no es una emoción moral propiamente dicha, sí constituye un mecanismo psicológico valioso para la moralidad” (León, 2014, p. 31).

Asimismo, la empatía puede convertirse en una capacidad fundamental que reme a favor de la humanización pudiendo promover la cooperación y la ayuda colectiva entre los individuos. En este sentido, Martin Hoffman (2002) considera que la empatía predispone a la colaboración y al comportamiento “pro-social cálido” (representaciones cognitivas llenas de afecto empático que generan fuerza afectiva) (p. 201). Para Hoffman estas acciones resultan imprescindibles en la narrativa sobre la empatía.

Otro punto interesante y relacionable entre la empatía y la humanización es el “círculo moral”, un concepto de Pizarro, Detweiler-Bedell y Bloom que toman prestado de Peter Singer (2011). De manera resumida, lo que explican los autores sobre el concepto es que en algún punto “los seres humanos trazamos unos límites mediante nuestros códigos morales, de tal modo que aquello que cae dentro de esos límites es digno de consideración moral, mientras que lo que cae fuera no lo es” (León, 2014, p. 32). Reflexionando sobre la afirmación del autor, sólo tenemos la capacidad de empatizar si aquello sobre lo que empatizamos está dentro de nuestro círculo. Por ello, pudiera parecer que el proceso de la humanización, en una parte, podría estar relacionado con la capacidad de ampliar el círculo moral. Bajo este fundamento, según Pizarro y sus coautores, existen tres

mecanismos que propician la reacción empática y que, por lo tanto, expanden el círculo moral:

1. Los mecanismos miméticos y de feedback. La imitación de las acciones de los demás puede provocar un efecto espejo, es decir, que podamos sentir lo que los demás sienten con lo que pudiéramos estar motivados a ayudar a los demás.
2. La toma perspectiva: tratar en ponerse en el lugar del otro.
3. El proceso de similitud que se produce cuando el individuo observa algún tipo de semejanza entre sí mismo y el otro, ya que de esta manera resulta más fácil empatizar (Pizarro et al., 2006, p. 87).

Bajo el fundamento del círculo moral, Fromm (1992) también defiende la necesidad vital, entre otras necesidades que veremos más adelante, de promover la empatía entre las personas. Algo que el autor, identifica con procesos de humanización. Asimismo, otro de los requisitos básicos para desarrollar una intervención en pos de la humanización, fomentando el bienestar humano, es la actividad en sí mismo. Para ello, se debe ejercitar productivamente todas las facultades para “liberar energías”. En este aspecto:

Uno rasgos más patogénicos en nuestra sociedad es la tendencia a hacer pasivo al hombre privándolo de la oportunidad de participar activamente en los asuntos de su sociedad, en la empresa en la que trabaja y, de hecho, aunque en forma más disfrazada, en sus asuntos personales (Fromm, 1970, p. 61).

Según el autor el ser humano no dispone de lugares donde pueda permitirse mostrarse. Esta limitación suprimiría la liberación de alguna de las facultades humanas más importantes como la inteligencia, los sentimientos o las emociones. Desde esta perspectiva, se induce a la necesidad de crear espacios donde el ser humano se pueda mostrar a sí mismo y a los demás.

Otra cuestión destacable en cuanto a los procesos de humanización es la necesidad de “reconocimiento” que mencionaremos gracias al filósofo y sociólogo alemán Axel Honneth. La teoría del reconocimiento, desarrollada por el filósofo, defiende principalmente la lucha y la necesidad del ser humano de ser reconocido. Antes de profundizar brevemente sobre el tema, es fundamental comprender nuestro contexto.

En la actualidad, el contexto que acontece nuestra realidad está enmarcado por un mundo globalizado, en un momento histórico que Zigmunt Bauman denomina como “modernidad líquida”. Como expone el autor, las pautas sociales y estructurales que rigen y dirimen nuestro presente, están definidas por “un mundo de cambios fluidos, valores cambiantes y reglas eminentemente inestables” (Bauman, 2003, p. 91). En este sentido, las circunstancias existentes (la revolución tecnológica y Internet) favorecen este hecho. Bajo esta perspectiva, la relación espacio-tiempo, con el avance de las comunicaciones, se desconfiguran y dan lugar a un nuevo concepto del tiempo basado en la incertidumbre.

Bajo este estado, la teoría del reconocimiento de Axel Honneth cobra importancia si se analiza y reflexiona sobre la forma de cómo nuestra sociedad puede cubrir la necesidad de reconocimiento en un mundo incierto desatado por las posibilidades infinitas de la tecnología y la volatilidad de lo que es considerado significativo.

En este transcurrir, subyace precisamente la necesidad de construir un significado sólido y común. Por ello, reflexionar sobre las metodologías y estrategias que puedan hacer posible esta cuestión analizada puede convertirse en el algo positivo tanto a nivel personal como organizacional.

Profundizando brevemente sobre la teoría del reconocimiento, apoyándose en Hegel, Axel Honneth (1997) realiza una separación tripartita a través de tres esferas sociales: la familia, el Estado y la sociedad civil. Cada una de ellas presentan tres marcos de actuación que están relacionados con las tres esferas de reconocimiento. En este sentido, la familia está correspondida con la esfera del reconocimiento que trasciende en forma de amor a través del cuidado y la atención. En el Estado la esfera del reconocimiento se obtiene con derechos. Por último, la sociedad civil corresponde con la esfera del reconocimiento que se obtiene mediante el respeto social y la solidaridad. A su vez, Honneth detalla que la falta de reconocimiento incurre a la presencia del desprecio, por lo que se provocan una serie de daños que quebrantan las formas de reconocimiento en el proceso de la autorrelación práctica: la autoconfianza en la esfera familiar; el autorrespeto en la esfera estatal; y la autoestima, en la esfera de la sociedad civil (1997, pp.43-79). Analizando lo anterior, llegamos a la conclusión de que la ruptura, la quiebra o el daño de algunas de las esferas pueden ocasionar procesos de deshumanización.

Por ejemplo, relacionando la teoría del reconocimiento con el ámbito de las organizaciones empresariales, ocurre cuando los trabajadores no se sienten reconocidos en su puesto de trabajo, la esfera de la solidaridad puede resultar dañada. En este sentido, no sentir pertenencia con grupo cotidiano o no sentirse valorado puede producir ciertas grietas en la autoestima y el vínculo con los demás. Por consiguiente, incurriremos a una forma de desprecio que afectaría al honor y la dignidad de la persona.

Por otro lado, además del reconocimiento que necesita el sujeto, Erich Fromm (2013), identifica cinco necesidades distintivamente humanas básicas que deben ser atendidas para garantizar la calidad de la vida y que pueden ser relacionadas con el contexto empresarial:

1. Necesidad de relacionarse: alude a la capacidad de relación entre personas con la finalidad de sobreponerse al sentimiento de soledad. Solo el “amor fraternal” productivo, el cual implica el cuidado, la corresponsabilidad, el respeto y conocimiento, impide el autoaislamiento (pp. 32-37).
2. Necesidad de trascendencia: es la necesidad que se refiere al dominio y control de la vida del sujeto; la capacidad de elección y de creación, con la esperanza de determinar su destino y ser trascendente en este transcurrir (pp.37-39).

3. Necesidad de arraigo: se refiere a la necesidad de desarrollar el sentimiento de pertenencia hacia un grupo humano (p. 41).
4. Necesidad de identidad: alude a la necesidad del sujeto de percibirse a sí mismo como sujeto único, con la esperanza de sentir un lugar reservado en el mundo que le permita mostrarse y diferenciarse de los demás (pp. 57-59).
5. Necesidad referencial: relacionada con la necesidad de tener un marco referente estable y consistente con el que se pueda organizar las propias percepciones y dar sentido al ambiente del sujeto (pp. 59-61).

Añadido a lo anterior, el autor describe dos modos existencia: orientadas al tener y orientadas al ser. El predominio de cada una de ellas repercute en el bienestar del hombre. En este sentido, la humanización estaría supeditada a una orientación determinada: la orientación del ser, la que permite pasar de la “posesión a la actividad y del egoísmo a la solidaridad” (Fromm, 2007, p.8). En este sentido advierte:

El empeño personal de pasar de la orientación al tener a la orientación al ser sólo podrá realizarse si se transforman las propias condiciones estructurales mediante el afán de conseguir más dinamismo, autoconocimiento y conciencia. Los valores de la propia vida socioeconómica deben modificarse de tal manera que las energías psíquicas de la razón, el amor y la actividad productiva puedan emplearse también efectivamente, y puedan desarrollarse con la práctica, en la acción profesional, en la organización del propio trabajo y en nuestra experiencia política y social (Fromm, 2007, p. 91).

Concluyendo sobre lo visto a lo largo del apartado, es importante subrayar varios puntos para entender las diversas implicaciones que se dan en los procesos de humanización en las organizaciones. En primer lugar, es importante tener presente que emociones como el asco pueden conducir a la discriminación o la estigmatización ya sea por raza, género, orientación sexual, ideología política o religiosa, lo cual se considera como elementos que se oponen a la dignidad de la persona. En consecuencia, esta situación puede significar como un acto de inhumanidad o deshumanización en el interior de las organizaciones empresariales. Por otra parte, existen fenómenos contrarios como la empatía que permitirían fomentar principios que favorezcan la humanización y, en consecuencia, puede producir en los trabajadores sensación de bienestar y pertenencia. Tal como defiende Marx, el trabajo puede convertirse en un lugar donde el trabajador se sienta realizado y se produzca a sí mismo. Por último y no menos importante, se presenta como fundamental la necesidad contemplativa de las esferas del reconocimiento y el cumplimiento de las necesidades de los trabajadores en el marco de las empresas. Una misión compleja si nos atenemos al escenario actual de valores cambiantes e inciertos.

2.1.4 Covid-19 y Humanización

2020 podrá ser recordado como el año en el que mundo se detuvo. Paradójicamente ocurre en un contexto histórico caracterizado por la fugacidad, lo efímero y de cambios constantes. La complejidad política, social, humana y las nuevas posibilidades de transformación que permiten el progreso técnico científico, acaban con cualquier propuesta de orden sólido y estable. Bauman (2015) ya definió este periodo como un modelo esencialmente líquido: inconsistente, sin forma, de cambios y movimientos permanentes y muy rápidos. En este sentido, Klaus Schwab, fundador y presidente del Foro Económico Mundial, advirtió: “Estamos pasando de un mundo donde el grande se come al pequeño a un mundo donde los rápidos se comen a los lentos” (citado en Honoré, 2014, p.3).

No obstante, la pandemia (COVID-19/SARS-CoV-2), de algún modo, parece haber desacelerado este proceso. En momentos de quietud, el tiempo adquiere una dimensión especial en la que las pequeñas cosas no pasan desapercibidas, o dicho de otro modo: lo invisible empieza a aparecer. Bajo este contexto, la pandemia, como fenómeno mundial que amenaza la vida humana y que obliga al encierro y aislamiento social, permite poner en relieve o de manifiesto lo que presumiblemente siempre ha importado: la familia, la educación, la sanidad, la naturaleza, los valores, etc. De alguna manera, la tragedia se ha presentado como un agente de cambio, de transmutación y de revalorización que permite poner en valor aspectos que parecen ser algo olvidados. Dicho lo anterior y relacionando el acontecimiento o fenómeno mundial con las implicaciones teóricas del presente trabajo, nos cuestionamos: ¿Qué implicaciones puede tener una pandemia mundial sobre los procesos de humanización o deshumanización? ¿Se pueden producir cambios o revalorizaciones?

Ante las cuestiones planteadas, Nietzsche podría afirmar que la tragedia es un modo o contexto plausible para transmutar valores que se estiman oportunos. En 1882, Nietzsche publicó *La gaya ciencia*, obra que da paso a la tercera etapa nietzscheana más destructora, disruptiva y afirmativa. En este caso, no sólo puso el acento en destruir errores, o como expresa el autor “ir haciendo preguntas a base de golpearlos con el martillo” (Nietzsche, 2002, p.2), sino que pretendió construir una filosofía que tuvo como finalidad proponer nuevas verdades.

Un ejemplo disruptivo lo podemos encontrar en la inversión de los valores tradicionales -el nihilismo- que propone Nietzsche. En este proceso hay dos etapas:

1. **Etapa trágica.** Negación de la moral de los esclavos (valores religiosos) y la muerte de Dios: para Nietzsche la moral y los valores tradicionales son un resentimiento hacia la vida. En este sentido afirma:

Lo que a mí me espanta en este espectáculo no es el error en cuanto error, ni la milenaria falta de “buena voluntad”, de disciplina, de decencia, de valentía en las cosas del espíritu, manifestada en la historia de aquél: ¡es la falta de naturaleza, es el hecho absolutamente horripilante de que la antinaturaleza

misma, considerada como moral, haya recibido los máximos honores y haya estado suspendida sobre la humanidad como ley, como imperativo categórico! (Nietzsche, 2017, p.51)

Entendida la procedencia de la decadencia de la moral de los esclavos, el autor propone la erradicación o el homicidio de la idea de Dios, fuente de la moral decadente, el nihilismo positivo:

¡Dios ha muerto! ¡Y lo hemos matado nosotros! [...] Nunca hubo un hecho mayor, ¡y todo el que nazca después de nosotros pertenecerá, en virtud de esta acción, a una historia superior a todo lo que la historia ha sido hasta ahora!" (Nietzsche, 2002, p.81)

2. **Etapas vitalista y de cambios.** Queda representado en la metáfora del camello, león y el niño, tres formas muy diferentes de relación con la sociedad. Para Nietzsche la infancia es la etapa del cambio y la transformación: "Es el niño inocencia y olvido, un nuevo comienzo, un juego, una rueda que gira por sí misma, un primer movimiento, un santo decir' Sí, hermanos míos, para el juego de la creación es necesaria una santa afirmación" (Nietzsche, 1970, p. 35).

Nietzsche defiende con claridad su pensamiento trágico y más aún, proclama el renacimiento de la tragedia y del hombre trágico. Ante el nihilismo, Según Flores (2010), la salida es un renacimiento, un redescubrimiento de lo dionisiaco y del arte trágico. ¿Qué es para Nietzsche el arte trágico? Para el autor, es una transformación, la aceptación del espanto y terrible del mundo, un decir sí rotundo a la vida, con lo malo y lo bueno que ésta trae. Como afirma Flores (2010) "no es una condena a este mundo, como hace el platonismo, al inventar un mundo verdadero metafísico y catalogar a este mundo terrenal de aparente, por tanto, de falso (p.25).

Creando una analogía entre la pandemia y la tragedia griega, se muestra como para Nietzsche, la tragedia se convierte en un periodo de cambios, transmutación y revalorización de valores no que consideramos necesarios. El autor es tajante:

El origen de la tragedia fue mi primera inversión de todos los valores: de esta forma, yo, el último discípulo del filósofo Dionisio, yo, el maestro del eterno retorno, vuelvo a colocarme en el terreno del que brotó mi voluntad y mi poder... (Nietzsche, 2015, p.66)

Concluyendo y reflexionando sobre lo anterior, podemos obtener un mensaje alentador en tiempos difíciles: la tragedia también puede conducirnos a un escenario de cambios deseados. Por ello, de algún modo, parece presentarte una oportunidad perfecta para transmutar aquellos valores que denominamos deshumanizados, y revaloricemos aquellos que percibimos como humanizados.

2.2 Pedagogía empresarial

Desde el siglo XX las organizaciones empresariales se han visto implicadas en una serie de cambios y transformaciones promovidas por el contexto y evolución social. Este hecho es continuo y los nuevos escenarios actuales permiten e invitan a la pedagogía a tener una participación más activa en el entorno empresarial. En la actualidad obtener una mayor rentabilidad y beneficio parece no ser suficiente para ser destacado y competente a nivel empresarial. Ahora también es necesario innovar y trabajar desde la sostenibilidad teniendo en cuenta el actual contexto y realidad social en la que se encuentran las organizaciones. Es fundamental tener en consideración las necesidades de los trabajadores. El estatus y el modo en el que se hallan los trabajadores parece ser determinante. Por ello, la acción pedagógica puede tener encaje en las nuevas necesidades:

Las personas ocupan un papel aún más protagonista en las organizaciones empresariales de sociedades avanzadas (...). Es por ello, que la pedagogía no debería quedar al margen de esta nueva realidad. De esta manera, aplicando el sentido pedagógico en las organizaciones, la formación, la capacitación, la cualificación, la innovación, la pertinencia y el bienestar de la persona en la organización son las claves para el desarrollo, crecimiento y supervivencia de las organizaciones empresariales. (Morales, 2014, p. 85)

Visto lo anterior, nos encontramos con que las nuevas organizaciones empresariales podrían empezar a estrechar lazos con la pedagogía. Brevemente, y de manera sintética y conceptual, definiríamos a la pedagogía, según la RAE (2020), como una “ciencia que se ocupa de la educación y la enseñanza”. Estas últimas tendrían como misión conducir o guiar al individuo de una situación o estado distinto en el que se encontraba anteriormente pretendiendo su desarrollo, mejora y crecimiento personal, ocasionando la satisfacción y el logro personal de los procesos de enseñanza y aprendizaje (García Hoz, 1975, p. 15).

Centrándonos en la pedagogía laboral, si por concepto entendemos la pedagogía como una ciencia o conjunto de saberes que se ocupa de la educación que busca la mejora y progreso constante y continuo de la persona, la pedagogía laboral es, ante todo, una ciencia que combina la teorización substantiva (explicativa e interpretativa) y normativa (Bunk, 1995, citado en Fernández-Saliner De Miguel y De la Riva Picatoste, 2016, p. 561), que tiene como misión el “desarrollo productivo producido en las organizaciones y que permite aportar lo necesario al empleado para que trabaje según sus capacidades y aptitudes (...). Asimismo, es fundamental que el esfuerzo del trabajo no contradiga las exigencias del ser humano y se pueda conceder al trabajador un alto grado de satisfacción” (Messina et al., 2008, p. 108). Dicho de otro modo, y simplificando lo anterior, la pedagogía laboral se ocupa del estudio de las relaciones establecidas entre la educación y el trabajo y que permite al trabajador una mejora de la situación en el entorno laboral.

En cuanto al marco de acción o lugares donde puede intervenir la pedagogía laboral va comprendido desde organizaciones de tipo empresarial, centros de empleo, hasta las administraciones públicas, entre otras.

Sobre el perfil profesional y necesidades pedagógicas más demandadas en el seno de las organizaciones laborales, en la actualidad, el desempleo y las nuevas necesidades del mundo laboral promueven y derivan a un crecimiento de la demanda de la formación. Cada vez se hace más necesario un profesional con competencias para cumplir esta función formativa. En este sentido, las figuras profesionales de la pedagogía laboral más demandadas ocupan el área de la gestión de la formación.

Sobre esta situación, Medina (2014, p.41) opina que “las empresas están entrando progresivamente en la cultura de la formación permanente, donde los programas formativos requieren de la ayuda del pedagogo, tanto en su diseño, como en su desarrollo y evaluación”. En este escenario, la función del pedagogo trata en desempeñar funciones derivadas de la formación y gestión de la información (Fernández-Salineró De Miguel y De la Riva Picatoste, 2016, p. 561). De manera esquemática y descriptiva, para Moreno (2010) se distinguen dos grandes y claras áreas de intervención en lo que concierne al profesional de la pedagogía y la formación: el ámbito pedagógico-didáctico y el ámbito organizativo. En el primero, se desarrollan las actividades implicadas en la producción y desarrollo de planes de formación (detección de necesidades, la formulación de objetivos, el diseño de estrategias metodológicas, temporalización y evaluación). En el segundo ámbito, las acciones son más concretas y se centran en la negociación, el control y la orientación de la formación (asesorías de formación) (p. 337). Como veremos más adelante, el presente trabajo se centra en la primera cuestión.

Reflexionando brevemente sobre lo visto hasta ahora, comprobamos como los profesionales pedagogos de las organizaciones empresariales pueden convertirse en una figura profesional empresarial con un papel relevante. En este sentido, Aramburuzabala (2012) defiende varios motivos relacionados con la anterior premisa: los cambios constantes y la vertiginosa velocidad de movimiento que cimientan la sociedad y organizaciones actuales (Bauman, 2015, p. 172) “requieren de profesionales con una visión amplia y capaces de realizar prospecciones estratégicas”. En este caso, el profesional de la pedagogía sería anticipador y previsor de las necesidades que surgieran en la organización.

En el caso concreto de la formación en las organizaciones, el objetivo principal, según Gairín (2002), es mejorar y ampliar los conocimientos, actitudes y habilidades del capital humano de una empresa. En este sentido el autor afirma que “la formación en las organizaciones empresariales tiene el claro propósito de incidir sobre las personas para modificar su campo de conocimientos, cambiar sus actitudes, o desarrollar sus habilidades” (p.235). Incluso, dependiendo de las necesidades de cada organización, la formación puede estar enfocada u orientada de una forma u otra, es decir, la formación podría tener diversas finalidades. Estas podrían estar orientadas hacia la transferencia de

conocimientos sobre el entorno laboral, la capacitación para solucionar problema laboral determinado, la actualización de conocimiento de nuevas tecnologías, la promoción de habilidades para trabajar en equipo o hasta promover la satisfacción personal y profesional del trabajador (Gairín, 2002, p. 235). Las dos últimas finalidades serán el eje referencial de la propuesta de intervención que se desarrollará en el presente trabajo.

La formación, según algunos expertos como Gairín y Fernández (1997, p. 316, citados en Pío y González, 2000, p. 164) es más que transmitir conocimientos o capacitar a trabajadores. Los expertos mencionados defienden que la formación en las organizaciones debe estar interrelacionada entre tres dimensiones:

- Saber o conocimientos requeridos.
- Saber hacer o capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos.
- Saber estar o saber ser, en referencia a actitudes y comportamientos como persona y como miembro de la organización.

Bajo este contexto, el profesional de la pedagogía, en el campo de las organizaciones, en palabras de del Carmen Meza (2005) podría contribuir al crecimiento personal de los trabajadores que conforman una organización empresarial y al crecimiento de la empresa misma, interviniendo en tres dimensiones:

1. Proporcionando a la persona conocimiento adecuados para desarrollar adecuadamente su tarea.
2. Desarrollando en la persona habilidades y destrezas que le permitan hacer bien su trabajo.
3. Promoviendo actitudes positivas para el desarrollo personal y profesional del trabajador y del resto del equipo. En la medida en que se promueven dichas actitudes, el trabajador está abierto permanentemente a un proceso de mejora y la empresa, por tanto, será en la práctica, y no sólo en la intención y el discurso, una organización plenamente humana (Meza, 2005, p.87).

Otro aspecto que interesa de la formación y la capacitación a las organizaciones empresariales, más allá del propósito funcional y metodológico de la formación, y que se puede presentar como un enclave de las organizaciones, es la motivación y la satisfacción producida en los trabajadores que acaba transformándose en bienestar laboral. Respecto a la última afirmación, Granados (2011, p.220) explica que tanto las oportunidades de promoción y ascenso como las facilidades de formación y capacitación constituyen un eje motivacional para los trabajadores. Con ello se incrementa la calidad de vida laboral, debido a que permite un desarrollo personal, otorga una mayor autonomía en el trabajo y posibilita la oportunidad de realizar tareas más interesantes y significativas.

Por los diversos motivos mencionados, en la actualidad, la formación y la capacitación del personal se han convertido en un tema relevante para las organizaciones. Como vimos anteriormente, además de la actualización competencial de los trabajadores, la formación

y la capacitación se pueden convertir en factores que motivan e incentivan el bienestar y felicidad de los empleados. Esta situación podría convertirse en una necesidad de negocio que impacta directamente en la productividad. Según algunos estudios se podrían confirmar una cierta relación entre la motivación, bienestar y productividad. Como revela un informe de la Universidad de Warwick (2015, p.789), en Reino Unido, los profesionales motivados son un 12% más productivos en la empresa, mientras que otro informe sobre la relación felicidad-productividad evidenció que la satisfacción laboral fomenta empleados un 36% más motivados y un 31% más productivos.

Otro de los estudios más relevantes dentro del contexto laboral, se refiere a uno de los experimentos más importantes en este campo que efectuó el psicólogo, sociólogo y profesor de Harvard, Elton Mayo entre 1924 y 1927, los experimentos de Hawthorne. En él se analizaban los efectos que tenían las características ambientales y físicas en el trabajo en cuanto a la productividad de los trabajadores. La primera conclusión del estudio fue que los empleados serían más productivos si saben que los altos cargos están interesados por el bienestar de los trabajadores y a su vez los supervisores prestan una mayor atención especial (efecto de Hawthorne). Otra de las conclusiones de Mayo fueron que la conducta y los sentimientos estaban muy relacionados, que las influencias del grupo de trabajo afectan de manera significativa el comportamiento individual, que las normas establecidas por el grupo inciden en la productividad individual del trabajador, y que el incentivo económico era un factor menos importante para la productividad que los estándares, los sentimientos y la seguridad del grupo (Hernández y Rodríguez, 2011, pp. 113-120.).

Estos estudios demostrarían que la formación y la capacitación permitiría potenciar, de manera directa, a sus trabajadores ya que incrementaría y potenciaría las habilidades profesionales, así como su motivación y bienestar laboral. De manera indirecta, permitiría a las organizaciones empresariales incrementar su productividad y por ende su rentabilidad.

Recapitulando sobre lo escrito observamos como las organizaciones, en la actualidad, tienen la necesidad de adaptarse al entorno en el que viven, el cual es globalizado y de constante cambio. Por este motivo, y tal como defiende Peters (1994, citado en Gairín 2002, p. 235), se ha realizado un cambio en el enfoque de la formación, pasando de tener como objetivo principal la mejora de los procesos internos de la organización (por ejemplo, detección de necesidades o ejecución de tareas concretas) a la reestructuración y creación de una cultura de la organización (crear unos valores y vínculos dentro de la organización). Como podemos comprobar, la formación no es sólo una necesidad concreta de las organizaciones. En el ámbito de las organizaciones, la formación es un asunto que favorece tanto a las organizaciones como a los trabajadores generando así una cultura organizacional.

De esta manera, la pedagogía, por su carácter inherente de la formación, puede estar presente en el seno de las organizaciones empresariales. Asimismo, como defiende Brull,

López y Gómez (1988, p.422), existen razones fundadas para revalorizar el trabajo pedagógico en el ámbito laboral. Encontramos, principalmente, tres tipos de razones para sustentar esta defensa:

- De carácter científico-epistemológico: el comportamiento y la conducta en el entorno laboral constituye un proceso más del plan formativo de la persona y, en consecuencia, la reflexión y su propia conducción es una tarea pedagógica.
- De carácter comparativo: en diversos ámbitos geográficos y políticos como Estados Unidos, Francia o Alemania se muestra una mayor preocupación por este campo de trabajo, propiciando así una mayor consolidación de la cuestión pedagógica en el ámbito laboral. En algunos países sobresale la tradición académica de Alemania donde se encuentran numerosas obras y publicaciones sobre Berufspädagogik, Arbeitspädagogik y Wirtschaftspädagogik (pedagogía profesional, pedagogía del trabajo y pedagogía económica) como disciplinas especializadas de las Ciencias de la Educación en relación constante con otras disciplinas tales como la psicología, la economía y la ciencia del trabajo.
- De carácter profesional: la demanda del servicio de profesionales de la pedagogía en departamentos y servicios de formación de las empresas es progresiva, sobre todo en los sectores industrial y de servicios. El desarrollo y proceso de las redes de aprendizaje informal y la necesidad de controlar y optimizar el desarrollo de los recursos humanos de las empresas constituyen nuevas oportunidades para el trabajo pedagógico.

Como conclusión a lo anterior, en referencia al primer punto, mostramos como la formación se puede convertir un recurso para mejorar competencias personales y grupales a través del trabajo de la ética, valores y moral en el entorno laboral. Esto podrá contribuir a fomentar una organización más humanizada, y como defendemos en el presente trabajo, ofrecer la posibilidad de instaurar en las empresas, escenarios de bienestar.

3. Interrogantes a partir del marco teórico

Las conclusiones obtenidas dan lugar al planteamiento de una serie de interrogantes que se presentarán como una guía para el trabajo de campo, las conclusiones posteriores y el diseño de la intervención.

- ¿Cómo podemos formular estrategias para fomentar la humanización empresarial?
- ¿Cuáles serían los elementos clave a considerar en una propuesta formativa de formación en valores y moral?
- ¿La formación ética responde claramente al objetivo formativo que persigue?
- ¿Qué papel puede tener realmente la pedagogía en la humanización empresarial?

- ¿Existe algún modelo de referencia de humanización empresarial?

Estas y otras cuestiones que puedan surgir durante el desarrollo del trabajo de campo serán abordadas en la siguiente parte del trabajo.

4. Metodología

4.1 Análisis de necesidades

Para analizar las necesidades formativas de las empresas y estudiar el desarrollo de una propuesta formativa sobre ética y valores, orientada a la consiguiente humanización empresarial, se ha llevado a cabo un trabajo de campo. Para ello, se ha establecido una metodología de orientación empírico-analítica de modalidad *ex post facto* o no experimental. Esta denominación alude al conjunto de metodologías de carácter analítico y lógico que pretenden exponer los hechos una vez que estos ya han sido desarrollados; por tanto, el control de la temporalidad de las variables es imposible (Bisquerra, 1989). En este caso, sólo se han escogido las variables independientes para elegir los sujetos que pueden tener la información requerida.

Esta modalidad forma parte del enfoque interpretativo-constructivista y el paradigma interpretativo-hermenéutico de la investigación educativa, ya que la finalidad es interpretar, comprender y valorar la realidad a partir de las vivencias experimentadas por determinadas personas. Para ello, haremos uso expreso de técnicas mixtas de investigación: cualitativas y cuantitativas (Jiménez y Tejada, 2004).

Para proceder de la manera indicada se ha elegido la entrevista personal como instrumento de recogida de información de la metodología cualitativa. El objetivo es contactar con expertos para hablar en profundidad sobre la temática estudiada desde diversas perspectivas especializadas. En cuanto al instrumento utilizado de recogida de información de la metodología cuantitativa, realizaremos un cuestionario online abierto, con la finalidad de conocer la visión general de un gran número de personas para generar la mayor perspectiva temática desde los máximos ángulos posibles. En este caso, la muestra informante seleccionada formaría parte del muestreo no probabilístico por bola de nieve. Para ello, primeramente, identificaremos y seleccionaremos una pequeña muestra y, posteriormente, la primera muestra seleccionará a otros individuos, a través del contacto producido entre ellos, y así sucesivamente hasta generar un incremento considerable de la primera muestra.

Por último, se recurrirá al método o técnica del estudio de casos para investigar sobre buenas prácticas con el fin de observar experiencias reales, tanto de trabajadores y empresas que han recibido esta experiencia formativa, como empresas encargadas en ofrecer servicios formativos orientado a la humanización empresarial.

Por otro lado, hay que destacar que la validación de todos los instrumentos ha estado a cargo de una profesional de la Facultad de Educación de la Universidad de Barcelona.

La finalidad última es valorar y comparar las diferentes experiencias, desde múltiples perspectivas, con el fin de llegar a unas conclusiones contrastadas que nos permitan elaborar y diseñar una propuesta de acción formativa de valores y ética empresarial.

4.1.1 La entrevista

La entrevista es por excelencia uno de los principales instrumentos de la investigación cualitativa. Según Aristegui, Ruiz-Olabuénaga y Melgosa (2002, p.76) la entrevista es "una técnica de obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales". Desde un punto más existencial, Mary E. Brenner (2006) define la entrevista como un medio en el que se "intenta comprender a los informantes en sus propios términos y cómo interpretan sus propias vidas, experiencias y procesos cognitivos" (p.357).

En el caso del presente trabajo, la finalidad de las entrevistas preparadas es analizar la visión de expertos², desde diversas perspectivas, sobre la formación de valores y ética empresarial dentro de las organizaciones. Asimismo, la técnica de la entrevista ofrecerá la oportunidad de tratar varios temas que permitirán obtener información relevante para el estudio del presente del trabajo. Para ello, se han realizado ocho entrevistas semiestructuradas. Previamente se ha diseñado un guion de entrevista por experto que ha sido dividido por dimensiones y objetivos específicos para determinar la información que se quiere obtener.

En cierto sentido, aunque haya una delimitación de la información, las preguntas son abiertas ya que están diseñadas para facilitar la exposición del conocimiento del entrevistado dando paso a matices y consideraciones que aporten valor añadido. Por ello, durante la conversación se relacionarán temas y se irá construyendo un conocimiento general y comprensivo de la realidad del entrevistado. Por otro lado, es importante reflejar que por respeto a los códigos éticos profesionales se garantizará la confidencialidad del informante basándonos en el principio del Acta que es la "protección de los derechos individuales en relación con los datos personales en manos de controladores de datos incluidos los investigadores académicos" (Grinyer, 2002, p.1). Bajo este marco, el Acta exige principalmente la anonimización con la máxima amplitud posible con la intención de garantizar la protección de la privacidad y confidencialidad de la persona entrevistada.

² Los perfiles de los expertos se pueden consultar en la página 46 de los anexos de este trabajo.

A continuación, de manera orientativa, se mostrarán las temáticas que se abordarán en la entrevista, los objetivos informativos y la cronología.

Dimensión	Objetivo	Cronología
Presentación y mirada general del tema	Introducir el tema y crear una primera toma de contacto entre el experto y el tema de estudio.	Fase inicial de la entrevista
Relaciones sociales en la empresa	Conocer la opinión del experto acerca del estado de las empresas desde un punto de vista pedagógico y axiológico sobre la convivencia y las relaciones sociales en la empresa.	Primera parte de la entrevista
Sobre la pedagogía en las empresas (únicamente para expertos de la pedagogía)	Analizar el conocimiento de los informantes sobre el valor de la Pedagogía y su aplicación en las empresas.	Segunda parte de la entrevista
Necesidades de los trabajadores	Comprobar el grafo de escucha y atención que se da a los trabajadores.	Tercera parte de la entrevista
La formación en team building en valores en las organizaciones empresariales	1. Reflexionar y analizar sobre la formación de valores y ética en las organizaciones empresariales. 2. Comprobar si existen buenas prácticas en cuanto al team building de valores en las organizaciones.	Cuarta parte de la entrevista
Clima laboral	Valorar el tipo de ambiente que acontece en el ámbito laboral de las empresas.	Quinta parte de la entrevista
Humanización empresarial	Identificar la visión de los participantes respecto al estado de humanización de las empresas.	Sexta parte de la entrevista
COVID-19 (SARS-CoV-2)	Establecer relaciones entre la crisis sanitaria y su efecto en el proceso de humanización.	Sexta parte de la entrevista
Idoneidad de la propuesta formativa del presente trabajo	Conocer la validez y la necesidad de la propuesta de intervención que se diseñará en el presente trabajo.	Séptima parte de la entrevista
Alma empresarial	Reflexionar sobre el pensamiento de los informantes respecto al ecosistema de valores, comportamientos y movimientos que acontecen en las empresas.	Última parte de la entrevista
Consideraciones adicionales del entrevistado	1. Compartir curiosidades y consideraciones finales del entrevistado. 2. Posibilitar un mensaje final relacionado con la temática abordada.	Conclusión y cierre

Tabla II. Guía de temáticas de las entrevistas. Elaboración propia

Contexto de las entrevistas

Debido a la situación extraordinaria, motivada por la crisis sanitaria del COVID-19, la presencialidad de las entrevistas no ha sido posible.

El contacto con las personas entrevistadas ha sido distintas entre sí. Con algunos informantes se ha contactado vía e-mail, con otros por RRSS y con otros directamente por teléfono con la finalidad de concertar un día para conversar, dadas las circunstancias, por vía telefónica, videollamada o de forma escrita.

En total se han producido nueve entrevistas: una de forma telefónica, otra mediante videollamada, otra en forma de video diferido, otras tres de forma de audio y en formato escrito. Todas las entrevistas tienen algún registro empírico para patentar la rigurosidad de la investigación. Por otro lado, a todos los expertos se les ha facilitado un guion de entrevista para ofrecer al entrevistado una mayor preparación de su narrativa. Del mismo modo, en el documento previo se garantiza el respeto y compromiso por la anonimización y confidencialidad en la máxima amplitud posible. Hay que destacar también que en el previo de la entrevista se presentó al experto el objeto de estudio y se justificó su colaboración en el trabajo agradeciendo participar.

4.1.2 El cuestionario

El cuestionario es una técnica de evaluación que puede comprender aspectos cualitativos y cuantitativos. La característica principal y distintiva respecto a la entrevista reside en que, para registrar la información requerida de los sujetos, ésta se produce de una forma “menos profunda e impersonal” (Muñoz, 2003, p.2). Al mismo tiempo, según Muñoz (2003) el cuestionario permite “consultar a una población amplia de una manera rápida y económica”. En cuanto a la definición, el cuestionario es un instrumento que consiste en “un conjunto de preguntas, habitualmente de varios tipos, preparadas de manera sistemática y cuidadosamente, sobre aspectos y hechos que interesan en una investigación o evaluación” (Pérez, 1991, p.106). En definitiva, la finalidad del cuestionario es obtener información de manera sistemática y ordenada sobre la muestra con la que se trabaja, sobre varias variables que son objeto de la investigación o evaluación (Muñoz, 2003).

Como mencionamos en el desarrollo metodológico, en el presente trabajo se ha realizado un cuestionario online semiestructurado. En cuanto al medio elegido, para el presente se ha procedido a trabajar con el *G Suite*, utilizando la herramienta *Formularios de Google*, ya que permite realizar encuestas y formularios fáciles de crear, intuitivos de contestar y estéticamente cuidados. Posteriormente, gracias a la Hojas de Excel de cálculo de Google, se sistematizarán y analizarán todos los datos y respuestas obtenidas. Se debe destacar que el cuestionario ha sido dividido por secciones³ para facilitar el análisis sistematizado.

³ En la página 88 se podrá ver una guía temática sobre las preguntas planteadas del cuestionario

Contexto del cuestionario

Para acceder a la muestra informante seleccionada, hay que destacar que se ha estimado oportuno para el presente trabajo el muestreo no probabilístico por bola de nieve. Para localizar la primera muestra se ha decidido compartir el cuestionario en el entorno más cercano del entrevistador a través de sus contactos telefónicos y RRSS. A partir de aquí, diversas personas han ofrecido soporte para difundir el cuestionario.

En total la muestra ha sido de **283** participantes. Todas las respuestas del cuestionario han sido registradas sistemáticamente en unas Hojas de Excel facilitado por el mismo servicio ofrecido por *G Suite* y su aplicación Formularios Google.

4.1.3 Estudio de casos

El método de estudio de casos forma parte de la metodología de investigación cualitativa. Su principal objetivo es medir, registrar y analizar la conducta y experiencias de los sujetos involucrados de un fenómeno estudiado (Yin, 2014).

En este aspecto, Chetty (1996, p. 82) revela que el método de estudio de caso es un método riguroso que:

- Es óptimo para investigar fenómenos en los que se pretender buscar respuesta a por qué y cómo ocurren.
- Permite profundizar sobre los fenómenos a partir de múltiples perspectivas y no solamente desde la influencia de una única variable.
- Permite estudiar de forma más profunda y adquirir un conocimiento más amplio de cada fenómeno, lo cual propicia la aparición de nuevas posibilidades de investigación sobre los temas que emergen.

En presente trabajo se ha analizado un estudio de casos a partir de una acción formativa real. Para abordar esta cuestión se realizará una entrevista, instrumento de recogida de información de la metodología cualitativa, a Mónica Seara, directiva de Humanas Salud Organizacional, cuya empresa ofrece servicios formativos alrededor del team building en valores. A continuación, detallaremos el perfil de la empresa elegida y las pautas de descriptivas que se desarrollarán en el apartado del análisis de los resultados.

Perfil de la empresa

Humanas Salud Organizacional es una empresa comprometida con la transformación empresarial. El Modelo estratégico para humanizar a las empresas tiene como finalidad la revalorización de las personas como verdadero motor de la organización. En cuanto al perfil profesional de la empresa se define como un grupo un profesionales joven y dinámico con amplia experiencia en dirección de RRHH, PRL, crecimiento personal, relaciones laborales, psicología, filosofía, comunicación, medicina, etc.

Pauta para la descripción de los resultados del estudio de caso

1. Datos del proyecto.
2. Descripción del contexto donde se ubica acción formativa.
3. La experiencia real formativa de team building de valores a través de:
 - Ubicación temporal de la acción formativa.
 - Análisis o demanda de la formación.
 - Objetivos de la formación.
 - Finalización, evaluación y transferencia de la formación.

4.2 Descripción de los resultados

Para describir y mostrar los resultados obtenidos del trabajo de campo se dividirá el proceso en cuatro partes:

- **Descripción de los resultados de las entrevistas de los expertos.** Se dividirán por dimensiones las ideas y citas principales de los expertos (pp. 98 - 106).
- **Resultados del cuestionario.** Se dividirán por dimensiones los datos obtenidos, registrándolos de manera sistematizada (pp. 107 - 112).
- **Resultados del estudio de casos.** Se procederá analizar un caso real a partir de unas pautas mencionadas en el punto anterior caso real (p.113).
- **Cuadro resumen:** A continuación, se recogerán todos los resultados e ideas claves de manera sistematizada para ordenarlos por las dimensiones correspondientes (p. 27).

4.2.1 Cuadro resumen

A continuación, mediante metodología cuantitativa y la investigación analítica, realizaremos un cuadro resumen sistematizado por dimensiones de todos los resultados obtenidos de todo el trabajo realizado hasta ahora: fundamentación teórica, entrevistas, cuestionario y estudio de caso.

IDEAS CLAVE			
Dimensiones	Entrevistas	Cuestionario n= 283	Estudio de Casos
Relaciones sociales en la empresa	1. Expertos empresas / 2. Experta empresas sociales / 3. Experto empresas salud / 4. Experta empresas educativo / 5. Experta en educación en valores y ética / 6. Expertos en pedagogía / 7. Humanización empresarial	El 36,8 % ha tenido problemas con sus compañeros - El 52,9 % ha tenido problemas con sus superiores - El 70,5 % piensa que su responsable no gestiona bien las relaciones internas	El en caso se trabajan con profundidad y a todos los niveles. Desde los directivos hasta los trabajadores y entre los trabajadores
Sobre la pedagogía en las empresas (para expertos de la pedagogía)	6. Hay un concepto de la pedagogía, que está por encima del bien y del mal, en un plano estratosférico, que sin pisar el terreno está abarcando las tendencias de lo que tiene que ser el futuro en la educación / El pedagogo es un bróker educativo, que es el que conecta entre el conocimiento científico y el público general, y genera toda esa estructura y dinámica necesaria para que el mensaje sea entendible / Se precisa especialización del pedagogo en el ámbito empresarial. 7. Cuando más te curtes como pedagogo empresarial es con la misma práctica / No es como el grado de prepare, es como tú afrontas nuevos retos.	- Ámbitos menos conocidos de (+ a -): 1. Deportivo 2. Cultural 3. Empresarial - Ámbitos más conocidos (+ a -): 1. Educación 2. Social 3. Salud 7,9 de cada 10 sabe que la pedagogía interviene en la empresa 8,6 de cada 10 sabe que la pedagogía interviene en la educación - El 71,8% no conoce a ningún profesional de la pedagogía laborando en una organización empresarial. No obstante, un 28% sí conoce algún profesional ejerciendo su profesión en el entorno empresarial.	X
Necesidades de los Trabajadores	1. El empleado se puede expresar una necesidad, pero no detecta cambio / Al trabajador se le debe exigir al mismo nivel que ofrecerle recursos y posibilidades para alcanzar buenos resultados 2. Se precisa una persona encargada de la gestión del personal y sus necesidades 3. Las necesidades se escuchan, pero a veces son incompatibles con el funcionamiento de la empresa. 4. Es difícil valorar el grado de atención de las necesidades 5. La importancia de la ética del cuidado con relación a las necesidades de los trabajadores 6. Las empresas que trabajan bien el sector humano estarán más cerca de las necesidades, aspiraciones y voluntades de esta sociedad. 7. NC	El 68,9% piensa que no se respira un buen escucha a los trabajadores El 81,4% cree que se desatienden las necesidades de los trabajadores	El caso analizado está orientado para satisfacer las necesidades de los trabajadores
La formación en team building en valores en las empresas	1. Solo conocen el "team building" desde un punto de vista de construcción de equipo no especializado en valores 2. Sería muy beneficioso trabajar en una formación valores en la organización 3. Los valores se pueden formar competencialmente 4. La profesional desconoce algún programa formativo en valores / Es positivo 5. La formación en valores como medio de enseñanza de la autoconciencia y de responsabilidad sobre los demás / Siempre habrá una necesidad formativa en valores / La formación en valores debe ser abordados de manera integral, desde todas las dimensiones de la persona (cognitiva, afectiva, volitiva, social y comunicativa) 6. Una empresa debe tener una serie de valores fundamentales para que pueda ser considerada empresa. 7. Desde la empresa habría visiones favorables y desfavorables en cuanto a una formación en valores	X	Precisamente el caso analizado trata de una formación orientada a la construcción de equipos alrededor de valores y ética empresarial

Clima Laboral	1. Debe haber expertos de RRHH encargados de esta misión / Se deben promover actividades entre compañeros fuera del contexto laboral 2. Para mejorar el clima laboral se debe escuchar al empleado, evaluar y valorar individualmente. 3. La empresa tiene un gran interés en generar un buen clima laboral / La empresa debe intentar satisfacer necesidades de todo tipo del trabajador / Es muy importante generar la idea de equipo 4. Para el buen clima laboral los directivos tienen que comportarse de manera más humanizada 5. La importancia de generar seguridad y el bienestar de los trabajadores para fomentar un buen clima laboral. 6. Es un tema fundamental. 7. La gran mayoría de trabajadores se esfuerzan por estar cómodos en su lugar de trabajo	El 59,1% piensa que no se respira un buen ambiente en la empresa - El 90,3% piensa que es importante que haya un buen clima laboral	. En el caso se fomenta la mejora del clima laboral
Humanización empresarial	1. Hay todo tipo de organizaciones empresariales / La obsesión por los resultados conduce a la empresa a un estado de deshumanización 2. La humanización está en la intención, pero no ocurre en la práctica 3. Hay limitaciones incontrolables que puede propiciar la deshumanización 4. Hay empresas que pasan por momento de humanización y deshumanización alternativamente. 5. Ha habido autores encargados de este proceso: Rogers totalmente centrado en la humanización, y Lobrot y Lapassade en la construcción de entidades. 6. Cada vez hay más estrategias en este ámbito / La empresa lo que debe hacer es permitir que la ética individual se pueda desarrollar en un ámbito productivo como es la empresa / Las actuaciones que están ligadas a la innovación social van muy ligadas a la humanización de la empresa. 7. Como pedagogo tienes que hacerte valer por tu calidad humana	Un 47,5% piensa que la empresa es ambas Un 40,2% piensa que la empresa está deshumanizada Un 12,3% piensa que la empresa está humanizada	La actividad analizada tenía esta finalidad
COVID-19 (SARS-CoV-2)	1. Los tiempos del 2008 volverán / No sólo van a cambiar las personas dentro de las organizaciones de las empresas, si no que va a cambiar la mentalidad del ser humano en general 2. Algunas empresas podrían cambiar, pero lo económico sigue primando 3. Es precipitado definir la situación que nos espera. 4. Puede haber cambios, pero no se sabe el impacto 5. No podemos aplicar aprendizajes previos de lo no vivido. / Todo esto quedará, tendrá consecuencias en forma de cambios (de escalas de valores, de relaciones, de autoconocimiento, de toma de conciencia, de fragilidad, vulnerabilidad, incerteza.) / Está en nuestra mano decidir qué quedará y cómo 6. La vida vista a través de la filosofía de las pequeñas cosas. 7. NC	Un 66,4% cree que puede producirse algún cambio en la forma de actuar de las empresas	No se ha tratado la temática en el estudio de caso
Idoneidad de la propuesta formativa del presente trabajo	1. Es innegociable que las empresas empiecen a trabajar para las personas (cliente interno/externo) y no al revés, como sucede habitualmente / Llega tarde / Debe estar bien fundamentada y concretada 2. Propuesta válida 3. Algo totalmente indispensable. 4. Todo lo que sirva para mejorar sean cursos o actividades especiales es fantástico 5. Es innovadora y necesaria / Puede contribuir a que exista un trato humano y humanizador en las empresas y organizaciones 6. Se deben de tener en consideración todas aquellas dimensiones que tienen que ver con la persona y poner en marcha actuaciones que lleven a eso 7. Tiene sentido, pero no se puede generalizar una propuesta. Debes adaptarte a las necesidades específicas	*La pregunta vinculada a esta dimensión en el cuestionario fue: Valore si la empresa debería tener una perspectiva más humana en cuanto a sus acciones Un 62,7% está muy de acuerdo Un 24,3% está de acuerdo Un 2% piensa que está poco o nada de acuerdo	La experiencia formativa previa respalda la propuesta del presente proyecto
Alma Empresarial	1. No. La empresa es una herramienta para conseguir beneficios y formar parte del poder fáctico / 2º experto: Sin duda, tiene alma. 2. No cuando carece de la parte humana 3. El alma de la empresa es los trabajadores que la componen 4. Falta humanidad 5. NC 6. Las empresas pueden contribuir, no sólo mediante su responsabilidad social con dar aquello que les sobra, sino transformar la manera en la que hacen las cosas se está defendiendo 7. La empresa es 100% alma / El alma y los valores de la empresa no siempre coincide con el alma de la persona. Tú decides si los compartes o no.	Un 44,4% cree que si tiene alma Un 55,6% piensa que no tiene alma	El caso parte de la perspectiva del “si”

Tabla III. Cuadro resumen de los resultados del trabajo de campo. Elaboración propia

4.3 Análisis de los resultados

Para llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, utilizaremos un modelo de investigación enmarcado en el paradigma cualitativo, centrados en aspectos descriptivos, especialmente a través del análisis de contenido y la metodología comparada. De esta forma, el análisis de contenido nos permitirá un conjunto de instrumentos metodológicos, denominados como “discursos” (contenidos y continentes), considerablemente diversificados. El factor común de estas técnicas múltiples y multiplicadas es una hermenéutica controlada basada en la deducción: “la inferencia” (Bardin, 1986, p.7). En anexos se podrá el análisis de los resultados dividido en dos partes: 1. Análisis de los resultados (p. 114) 2. Conclusiones del trabajo de campo (p. 120)

4.3.1 Síntesis de las conclusiones de los resultados del trabajo de campo

A continuación, a modo de puntos clave, enumeraremos las conclusiones más trascendentes del análisis de los resultados del trabajo de campo:

- Las relaciones sociales bien gestionadas son fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa. Para ello, la empresa debe trabajar de forma específica esta cuestión.
- La pedagogía puede ser un factor determinante y positivo para las empresas.
- Las necesidades de los trabajadores deben escucharse y atenderse. Los trabajadores deben ser cuidados.
- La formación en valores y ética se presentan para la empresa como una necesidad que debe ser abordada de forma integral, es decir, a partir de todas las dimensiones humanas que intervienen en la empresa (cognitiva, afectiva, volitiva, social y comunicativa)
- El buen clima laboral es una necesidad tanto para los trabajadores como para la empresa. Incluso debe haber una persona encargada de esta cuestión.
- La humanización y la deshumanización están presente en la empresa. Existen acciones y recursos para que una organización tienda hacia la humanización.
- Respecto al COVID-19 (SARS CoV-2) la evidencia más clara es la incertidumbre.
- La propuesta presentada en este trabajo es idónea, viable, novedosa y beneficiosa. No obstante, hay que revisar cada caso para saber cómo implementarla.
- Se cree de manera generalizada que la empresa tiene alma cuando a ella se le asocia el factor humano

5. Propuesta de intervención

A partir de la información recogida de la investigación se percibe, tanto por los expertos, participantes del cuestionario (n=283), el análisis de casos, así como la fuente bibliográfica, una necesidad formativa de implementar estrategias y dinámicas de team building en valores, ética y moral, en el contexto de las empresas, para alcanzar el objetivo deseado del presente trabajo: la humanización de la empresa.

Debido al excepcional momento en el que nos encontramos, causado por la pandemia, no es posible implementar la propuesta del presente trabajo. Sin embargo, a modo de ejemplo simulado y siguiendo las pautas marcadas por los expertos, se presentará el diseño de un plan formativo centrado en el team building en valores, a partir de dinámicas y actividades que aborden las cinco dimensiones humanas implicadas en el desarrollo de las obligaciones laborales: cognitiva, afectiva, ética, social y comunicativa.

Para proceder a elaborar el plan de formación, nos basaremos en el esquema formativo propuesto por Moreno (2010, p.337), en el cual se describen las siguientes fases: detección de necesidades (ya realizado), diseño del plan de formación, implementación y evaluación

HUMANIZACIÓN EMPRESARIAL

❖ Contexto

La acción formativa está dirigida a la empresa OnPlus⁴, consultoría de recursos humanos especializada en la formación empresarial y desarrollo de soluciones para medianas y grandes empresas, con metodologías innovadoras y uso de nuevas tecnologías. A partir del plan de acogida de la organización aportaremos la información más relevante.

Los orígenes de la organización se inician en el 1992, año en el que se fundó 3i multimedia, compañía referente en la producción de recursos multimedia. En el 2010 se fusiona el negocio de 3i multimedia con la compañía omplus, referente en la formación en habilidades. Esta fusión permitió complementar y fortalecer la oferta que ya tenían ambas empresas. Actualmente forman parte de Costaisa Group, grupo empresarial internacional especializado en salud que desde hace más de 45 años que ofrece soluciones de consultoría estratégica y de negocio, y diseño, desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas en el sector de la salud.

En cuanto al equipo de profesionales de la empresa es cercano y comprometido con la empresa y las necesidades de los clientes, a quienes acompañan desde el momento en que surge una necesidad hasta la implantación de la solución.

⁴ Institución de las prácticas curriculares del Grado de Pedagogía

Valores de la empresa

- Cercanía al cliente
- Compromiso y responsabilidad
- Calidad e innovación
- Trabajo en equipo

Datos generales de la institución

Nombre de la empresa: Onplus Formación

Teléfono: 932 72 20 88

Dirección: Avinguda de la Riera de Cassoles, 61, 08012 Barcelona

Web: onplusformacion.com

E-mail: hola@onplusformacion.com

❖ Análisis simulado de necesidades

A partir del contexto descrito, a raíz de una entrevista con la dirección y los jefes de departamento de la empresa se ha observado un descenso preocupante de la productividad por parte de los trabajadores de la empresa, por lo que se ha sido preciso elaborar un plan para detectar las causas.

En colaboración con una empresa externa especializada en la evaluación del desempeño, se ha implementado el sistema “feedback 360º” como herramienta de valoración multidireccional del desempeño, en cual se evalúa la situación del trabajador a través de un cuestionario basado en comportamientos observables y deseables, para poder identificar cómo se percibe y es percibido el trabajador. Por otro lado, para profundizar en las causas del descenso de la productividad, la empresa ha elaborado un cuestionario anónimo de satisfacción semiestructurado abordando dimensiones relacionadas con la productividad, la motivación del personal, estado de la empresa, sistema de comunicación, necesidades del trabajador y propuestas de mejoras.

Los resultados han mostrado que la mala comunicación, la aparición de conflictos, la falta de sentimiento de pertenencia, el descuido de las necesidades del trabajador, la sensación de mal clima laboral y la falta de motivación son los causantes del descenso de la productividad

❖ Diseño del plan formativo

Para dar respuesta a las necesidades detectadas se ha diseñado un plan formativo denominado *Empresas Humanas* destinada al team building en valores a partir del trabajo de las cinco dimensiones humanas implicadas en el desarrollo laboral de los trabajadores: cognitiva, afectiva, social, comunicativa y ética.

El plan formativo parte del supuesto de que los valores de una organización deben ser los valores compartidos de todos los integrantes, no sólo de la parte directiva o una parte determinada. Para empezar a integrarlos, es necesario buscar dinámicas, actividades y experiencias que ayuden a vivenciarlos y sentirlos. En consecuencia, deben ser abordados de manera integral, desde todas las dimensiones de la persona. No basta sólo con usar la mente, también se ha de involucrar el corazón de todos los integrantes de la organización.

Para cumplir con los propósitos del plan formativo se implementarán estrategias, desde una mirada hacia la filosofía, que permitan generar una mejora del clima laboral, un incremento del engagement, el refuerzo de los lazos entre las personas que componen la organización, la puesta en marcha de unos valores en común, confirmar los valores de la empresa y que además genere el bienestar que toda persona merece.

❖ **Ámbito**

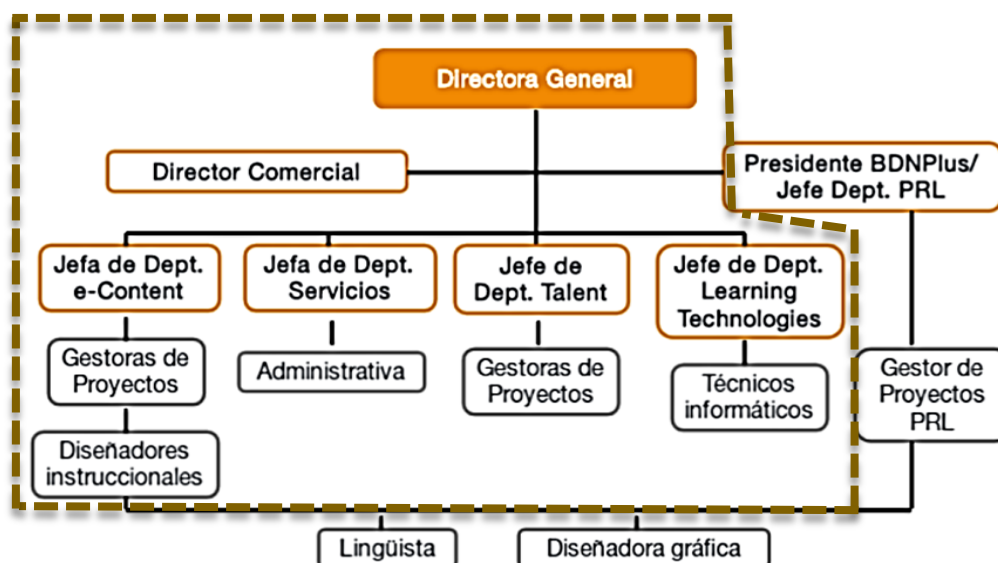
La acción formativa está enmarcada dentro de la educación no formal ya que forma parte de la “actividad organizada, sistemática, educativa, realizada fuera del marco del sistema oficial, para facilitar determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la población, tanto adultos como niños” (Vázquez, 1998, p. 12).

En este caso, la acción formativa se contextualiza dentro del ámbito de las empresas y está destinada a un usuario adulto partiendo de una perspectiva formativa andragógica.

❖ **Destinatarios**

Los participantes de la intervención forman del equipo interno de Onplus. En este caso, se descartarían los trabajadores esporádicos, colaboradores externos o socios mayoritarios. Bajo este contexto participan: una directora general, un director comercial, dos jefas y dos jefes de departamento y un grupo de diez profesionales subordinados. En total los participantes de la acción formativa ascenderían a 16 participantes

El plan de formación se basa en el siguiente organigrama:



Particularidades del equipo

- Nivel de estudios: Educación superior (enseñanza universitaria y Formación Profesional de grado superior)
- Equipo participativo y proactivo
- Compromiso por el trabajo
- Tolerancia al estrés
- Equipo veterano y experimentado bajo alguna excepción
- Funciones bien delimitadas y especializadas
- Equipo con gran capacidad de organización

❖ Objetivos

Dentro de la finalidad principal de la humanización empresarial, los objetivos planteados para el plan formativo son los siguientes:

- Crear estrategias y dinámicas de comunicación y dialogo
- Fomentar buenas relaciones interpersonales
- Generar espacios de autoconocimiento
- Aumentar la motivación de los trabajadores
- Confirmar los valores de la empresa.
- Poner en práctica habilidades sociales
- Incrementar el Engagement
- Liderazgo a partir de valores
- Aumentar la productividad
- Reunir al equipo y fortalecer los lazos entre las personas que forman parte de la organización.

❖ Contenidos

En el presente plan formativo, de acuerdo con los propósitos anteriormente referidos, se tratan los siguientes contenidos: 1. Asertividad 2. Autoconocimiento 3. Imagen corporativa 4. Estrategias de resolución de conflictos 5. Habilidades comunicativas 6. Trabajo en equipo 7. Valores personales y corporativos 8. Empatía 9. Gestión de las emociones 10. Relaciones interpersonales

❖ Metodología

La metodología del plan formativo es eminentemente activo-participativa, ya que “concibe a los participantes de los procesos como agentes activos en la construcción, reconstrucción y deconstrucción del conocimiento y no como agentes pasivos o receptores” (Barrios, Alarcón y Contreras, 2017, p.7). Por tanto, se parte de un aprendizaje constructivista el cual, según Saldarriaga, Bravo y Llor (2016, p.130), permitirá al trabajador la construcción de su propio aprendizaje el cual se irá produciendo con el “resultado de la interacción de los factores cognitivos y sociales”.

Por último, se promoverá el aprendizaje cooperativo de todo el equipo, ya que el proceso de adquisición de aprendizaje y habilidades será mediante:

La ayuda activa y mantenida de otro u otros compañeros de estatus similares, en donde usualmente se ejecutan tareas de aprendizaje en un contexto de trabajo en equipo, en el cual los esfuerzos de todos los participantes se combinan con el propósito de alcanzar un objetivo en común, conocido y compartidos por todos sus miembros (Topping, 2005, p.2).

❖ Temporalización y calendarización

Se realizará una actividad y dinámica para trabajar cada dimensión implicada en el desarrollo de las funciones laborales del trabajador. Las dinámicas y actividades se realizarán en dos jornadas laborales. A continuación expondremos una propuesta de secuenciación y calendarización⁵.

ACTIVIDADES	TIEMPO	CALENDARIZACIÓN
Dimensión cognitiva <i>La voluntad general</i>	100 min. aprox.	10:00 – 12:00 26/11/2020
Dimensión afectiva <i>El fuego y el logos</i>	100 min. aprox.	12:30 – 14:00 26/11/2020
Dimensión social <i>La Epopeya de Gilgamesh</i>	120 min. aprox.	15:30 – 17:30 26/11/2020
Dimensión comunicativa Las sombras de Platón	120 min. aprox.	10:00 – 12:00 27/11/2020
Dimensión ética El martillazo	100 min. aprox.	12:20 – 14:00 27/11/2020

❖ Evaluación del programa

El tipo de evaluación que se utilizará es continua, ya que nos permitirá saber los resultados del programa durante la acción formativa. Para ello, el formador y el propio participante de la acción formativa deberán observar la capacidad de comprensión de los conceptos y su propia práctica. También se evaluará a partir de varias rúbricas donde mediremos la satisfacción del participante en cuanto al formador, la formación y sobre sí mismo⁶. Posteriormente, a los tres meses, se realizarán entrevistas y una reunión grupal para medir la transferencia de la acción formativa.

❖ Actividades

Se realizarán cinco actividades que podrán verse desarrolladas, en su totalidad, en anexos de la memoria final: *La voluntad general* (p.125), *El fuego y el logos* (p.126), *La Epopeya de Gilgamesh* (p.127), *Las sombras de Platón* (p.129) y *El Martillazo* (p.131). A continuación, se expondrá un ejemplo de actividad para trabajar una de las dimensiones que conforman el programa. La actividad seleccionada corresponde a la dimensión ética.

⁵ Condicionada por el COVID-19.

⁶ En anexos páginas 133-135 se expondrán las rúbricas de evaluación y autoevaluación.

DIMENSIÓN ÉTICA

Nombre de la actividad:

El martillazo

Origen del concepto:

La gaya ciencia (1882), fue la obra que marco la tercera etapa de la filosofía nietzscheana, la que dio paso a un Nietzsche más destructor, disruptivo y afirmativo. El autor se propuso “destruir errores”, proceso asociado a la “filosofía del martillo”. Nietzsche, utiliza el martillo o filosofía a martillazos cuando muestra su rechazo por la metafísica y la moral provenientes de la tradición filosófica occidental. El propósito de la crítica y el uso del martillo es la destrucción de todos los valores clásicos de la filosofía occidental, considerados por el autor como la perversión de los valores supremos del hombre. El autor propone unos nuevos valores que permitan al hombre ser el centro de toda medida y el fin absoluto de toda creación.

Descripción y desarrollo de la actividad:

La actividad estará dividida en tres partes. Antes de empezar el dinamizador introducirá la temática y el sentido del concepto “el martillazo”, acuñado por Nietzsche, y su relación con la actividad. Por otro lado, se prepararán dos planchas blancas de porexpan de gran tamaño en sala. En una de ellas se le pondrá una etiqueta llamada “Mis valores” y en la otra plancha una etiqueta llamada “Valores de la empresa”. En la primera parte de la actividad, el equipo deberá ponerse en fila. Todo el equipo deberá poner uno o dos valores, tanto en la primera plancha como en la segunda. La acción es de doble sentido: en primer lugar el trabajador pondrá un valor o dos que cambia, ya que entiende que no es positivo para sí mismo como miembro del equipo, y por otro lado, deberá poner un valor de la empresa que crea debería revisarse, en caso de no poderse cambiar. Por tanto, cada miembro del equipo al finalizar su turno habrá puesto en cada plancha uno o dos valores que desea transmutar.

La segunda parte de la actividad será ambientada musicalmente con la obra [Cabalgata de las Valkirias](#) de Richard Wagner. En esta parte el equipo deberá resituarse formando una fila y el dinamizador facilitará un martillo de gomaespuma al primero de la fila para que, cuando vuelva a dirigirse a la plancha, con todos los valores o características escritas previamente que se desea cambiar, propine un golpe y destruya parte de cada plancha. Una vez realizada la acción, el integrante del equipo pasará el martillo al siguiente integrante de la fila. La acción se realizará tantas veces sea necesaria hasta que ambas planchas queden totalmente destruidas.

La última parte de la actividad volverá ser ambientada nuevamente con la banda sonora de Gladiator [Now we are free](#) compuesta por Hans Zimmer y Lisa Gerrard. Previamente el dinamizador deberá volver a colocar dos nuevas planchas con las mismas etiquetas que en el primer paso: “Mis valores” y “Valores de la empresa”. De nuevo, el equipo deberá formar una nueva fila. Uno por uno deberá escribir en cada plancha los nuevos valores deseados, tantos los personales como los de la empresa.

Finalidad:

El fin de esta actividad es trabajar la dimensión ética, tanto individual como la de empresa, a través de la Pedagogía en valores. Además, se pretende buscar nuevos valores personales y valores compartidos, que permitan entender y actuar a la empresa desde una perspectiva más humanizada.

Objetivos:

- Confirmar los valores de la empresa
- Incrementar el Engagement
- Liderazgo a partir de valores

Contenidos:

- Imagen corporativa
- Valores personales y corporativos
- Autoconocimiento

Temporalización

1. Introducción de la actividad (10 minutos)
2. Primera puesta de valores de los integrantes en la tabla (25 minutos)
3. Destrucción de los valores puestos en la primera parte (20 minutos)
4. Segunda puesta de los nuevos valores (25 minutos)
5. Reflexión grupal final (20 minutos)

Organización:	- Individual - Grupal	Recursos Materiales	- Cuatro planchas de porexpan - Un Martillo de gomaespuma - Rotulador	Recursos Humanos	Profesional de la Pedagogía (dinamizador)
Evaluación:	- Se valorará la implicación, reflexión y participación de los participantes a través de la observación - Cuestionario de satisfacción				

6. Resultados de la aplicación de la propuesta

Debido a la situación extraordinaria, motivada por la crisis sanitaria del COVID-19 (SARS CoV-2), la propuesta de intervención no ha podido realizarse. No obstante, a través del trabajo de campo y las fuentes bibliográficas se pueden extraer resultados significativos respecto a la implementación del programa. Para ello, nos basaremos en las diferentes dimensiones investigadas del presente trabajo.

Sobre las relaciones sociales en la empresa, se extrae una visión generalizada de los expertos, participantes del cuestionario y el caso analizado. En términos generales se percibe que es un tema fundamental para el ámbito empresarial. Sin embargo, como piensa uno de los expertos “la empresa se queda en la superficie cuando gestiona las relaciones entre departamentos/personas de la organización”. Sobre esta situación los participantes del cuestionario explican que algunos de los motivos por los cuales no se producen buenas relaciones en la empresa es por la falta de comunicación, empatía y la falta de un responsable que gestione bien esta cuestión. Como hemos comprobado en la investigación bibliográfica, el aspecto relacional en el entorno laboral tiene una gran influencia en cuanto a la productividad del trabajador. Una de las conclusiones de Mayo, tras los experimentos Hawthorne, fueron que la conducta y los sentimientos estaban muy relacionados, ya que las influencias del grupo de trabajo afectan de manera significativa el comportamiento individual, que las normas establecidas por el grupo inciden en la productividad individual del trabajador (Hernández y Rodríguez, 2011, pp.113-120). A través de este primer resultado, llegamos a la conclusión de que las relaciones interpersonales pueden incidir en la conducta y productividad del trabajador, por tanto, es algo que la empresa debe tener en cuenta.

En lo que respecta a la pedagogía empresarial, dimensión orientada específicamente hacia los expertos en pedagogía, coinciden claramente cuando se afirma que el pedagogo debe especializarse para entender mejor el contexto de las empresas. Otra de las convergencias de los expertos es sobre la gran importancia de la pedagogía en la empresa. En este sentido uno de los especialistas afirma que el profesional de la pedagogía, en el entorno empresarial, debe convertirse en un bróker educativo que debe conectar el conocimiento científico con el público general con el objetivo de que el mensaje sea comprendido. De esta manera, el mensaje y discurso de la empresa podrá ser comprendido perfectamente por todos los trabajadores. En cuanto a los resultados del cuestionario, estos presentan unos resultados totalmente reveladores: casi el 80% de los participantes necesario la pedagogía en las empresas. Otra de las conclusiones que deriva del marco conceptual, es que los nuevos escenarios, llenos de incertidumbres y cambios constantes, han invitado a la pedagogía a tener una participación más activa en el entorno empresarial. Bajo este pretexto, la pedagogía surgiría como un gran aliado de la organización que

abordaría y aportaría formación que permitiría actualizar, capacitar y cualificar al trabajador, fomentando así su motivación y bienestar. Hecho, como veremos más adelante, que derivará en una mayor productividad.

En relación con la dimensión de las necesidades de los trabajadores existe la opinión generalizada, de los expertos y los participantes del cuestionario, sobre que a los trabajadores se les escucha pero no se les atiende realmente sus necesidades. Esta situación es preocupante si la vinculamos estos datos con el informe de la Universidad de Warwick y los experimento Hawthorne, los cuales detallan que los empleados serían más productivos si saben que los altos cargos están interesados por el bienestar y las necesidades de los trabajadores, a la vez que los supervisores prestan especial atención a su desarrollo laboral (efecto de Hawthorne). Profundizando sobre la temática, las expertas en educación en valores matizan y enfatizan sobre lo primordial que es atender las necesidades los trabajadores desde una perspectiva de la ética del cuidado. En este sentido, Adela Cortina (2007, p.213) es clara cuando habla de un “ethos del ciudadano democrático” donde deben de existir al menos tres virtudes deliberativas: el respeto mutuo, la integridad y la magnanimidad cívica. Por otra parte, Fromm (2013), identifica cinco necesidades —relación, trascendencia, arraigo, identidad y referencial— distintivamente humanas básicas que deben ser atendidas para garantizar la calidad de la vida y que de no ser así, pueden entorpecer el desarrollo laboral del trabajador. Como hemos podido comprobar en el caso analizado, las necesidades de los trabajadores pueden ser perfectamente trabajadas, cubiertas y en definitiva atendidas.

Otra de las dimensiones analizadas ha sido la formación en team building en valores en las organizaciones empresariales. Sobre esta dimensión, las expertas en educación en valores confirman que siempre habrá necesidad en formación en valores y ética. No obstante, una de las especialistas en esta cuestión, defiende que no debe hacerse de cualquier forma. En este caso, la formación en valores debe ser abordada de manera integral, desde todas las dimensiones de la persona (cognitiva, afectiva, ética, social y comunicativa). En definitiva, los valores pueden trabajarse en la empresa, como diría la experta “esa es la mejor manera de educar y de educarnos”. Como defiende Buyolo (2015) la ética debe ser el fundamento principal de toda acción empresarial, del mismo modo que el comportamiento empresarial debe estar sustentado en valores que favorezcan el bien común. Para que se pueda producir esta situación, como indica Cortina (2011), la empresa debe promover la práctica reflexiva filosófica ya que es beneficioso para la construcción de códigos de comportamiento deseados tanto a niveles personales como empresariales. Partiendo de esta conclusión, la formación en valores y moral supondría un valor añadido a las empresas que, además seguir siendo rentables económicamente, se convertirían en empresas éticamente responsables y humanizadas.

Por parte de la dimensión del clima laboral, los expertos y los participantes del cuestionario (con un revelador 90,3%) vuelven converger sobre que el buen clima laboral es crucial en la empresa. Bajo este marco, los expertos empresariales defienden que siempre hay interés por parte de la empresa en fomentar un buen clima laboral. Incluso matizan que para que esto ocurra, debería haber expertos de RRHH encargados de esta

misión. Esto es fundamental ya que como declara uno de los expertos: “Las empresas cada vez están más enfocadas a la consecución de resultados y dichos resultados no se suelen alcanzar si no hay un buen ambiente laboral”. En este sentido, las expertas en valores, ética moral responden claramente: habrá un buen clima si el trabajador siente seguridad y bienestar. Algunas de las causas que producen un mal clima laboral, según los participantes del cuestionario, son la competitividad, falta de empatía, mala comunicación y mal gestionamiento de las relaciones entre otras. Concluyendo, la idea general es que el buen clima laboral es fundamental, y para ello habría que reforzar la sensación de seguridad y bienestar de los trabajadores.

Sobre la humanización empresarial, las respuestas de todos los expertos y los participantes del cuestionario dejan entrever que el estado de una empresa —humanizada/deshumanizada— no es inamovible y que puede depender del contexto. También es cierto que de todas las respuestas se desprende cierta tendencia de las empresas a la deshumanización. En este sentido, la experta de empresa del ámbito social defiende que la intención de la empresa es actuar de forma humanizada, pero en la práctica, tal y como refuerza el experto de empresa de salud, “hay limitaciones incontrolables que puede propiciar la deshumanización”. Sobre esta cuestión, como analizamos en el marco teórico, Fromm en 1970 ya afirmaba que el futuro de la humanidad estaría marcado por la incertidumbre y el camino hacia una gran encrucijada: el destino hacia una sociedad completamente mecanizada y deshumanizada, donde el hombre sería el desvalido diente de un engranaje de la máquina; o un camino que “conduce a un renacimiento del humanismo y la esperanza, a una sociedad que pondrá la técnica al servicio del bienestar del hombre” (Fromm, 1970, p.16). Siguiendo sobre el mismo tema, también hemos comprobado como emociones como el “asco” pueden incurrir a una considerable deshumanización de la empresa. De la misma manera, comprobamos existen fenómenos contrarios como la empatía que permiten fomentar principios que favorecen la humanización. Partiendo de las dos premisas anteriores, la gestión de las emociones se presenta como una cuestión que debe tomarse en cuenta ya que puede derivar a situaciones deshumanizadas y humanizadas. En este sentido, el caso analizado ofrece una conclusión muy relevadora, y es que a través de actividades y estrategias que aborden las emociones y otras dimensiones, la empresa podrá dirigirse a la humanización esperada.

Una de las dimensiones más especiales, por su carácter de actualidad y profundidad emocional, ha sido la dimensión del COVID-19 (SARS-CoV-2). Los expertos parecen no ponerse de acuerdo sobre el efecto que puede producir la epidemia. Respecto a esta cuestión la experta en educación en valores, ética y moral advierte que “está en nuestra mano decidir qué quedará y cómo”. Por otra parte, los participantes del cuestionario parecen tenerlo un poco más claro, un 66,4% cree la epidemia producirá algún tipo de cambio en la forma de actuar de las empresas. De la misma manera, Nietzsche afirma que la tragedia, como la actual pandemia, puede ser modo o contexto plausible para transmutar valores que se estiman oportunos. En este sentido el autor afirma que tragedia fue “mi primera inversión de todos los valores” (Nietzsche, 2015, p.66). En definitiva, podemos entender como la situación actual podría considerarse como una oportunidad de

cambios deseados y poder transmutar en pequeños detalles, valores que denominamos deshumanizados por aquellos que percibimos como humanizados.

En cuanto a la dimensión que alude a la idoneidad de la propuesta del presente trabajo, la respuesta extraída de los expertos, participantes del cuestionario (con un 86%), fuente bibliográfica y caso analizado es contundente: la propuesta es viable, novedosa y necesaria. Alguno de los comentarios destacados son los siguientes: “Puede contribuir a que exista un trato humano y humanizador en las empresas y organizaciones”; “El trabajador será más productivo”; “Las empresas que trabajen con su sector humano y se acerquen a sus necesidades, aspiraciones y voluntades de esa sociedad (...) serán las empresas que serán líderes de ese cambio, de esa transformación”. El caso analizado, también apoyaría la necesidad formativa y la propuesta presentada en este trabajo.

Por último, sobre la dimensión del alma empresarial, tanto los expertos como participantes del cuestionario divergen sobre la disposición de la empresa del alma. Una respuesta significativa sobre esta dimensión la ofrece el experto en empresas de salud. Según él, la empresa no tiene alma, sino que la poseen los trabajadores y a su vez, estos caracterizan el alma de la empresa. Otra respuesta reveladora y significativa la ofrece el experto en pedagogía, afirmando claramente que la empresa tiene alma. Sin embargo confiesa: “El alma y los valores de la empresa no siempre coinciden con el alma de la persona. Tú decides si los compartes o no”.

7. Conclusiones

En el marco de los objetivos propuestos en el presente trabajo, la humanización, dentro ámbito empresarial, se ha postulado como el mayor argumento referencial. Para proceder al cumplimiento de nuestro objetivo humanista, hemos realizado una propuesta formativa basada en el team building en valores, a partir del desarrollo integral de diferentes dimensiones humanas, con la idea de proyectar en la empresa un marco de acción y una perspectiva más humana además de proceder a generar el máximo bienestar que toda persona merece. Como hemos comprobado, la pedagogía, a través de la formación y la capacitación, se puede convertir en un factor determinante en cuanto a los objetivos. Así se ha mostrado en la fundamentación teórica, así lo expresan los diversos expertos en las entrevistas, y así se defiende, con un porcentaje especialmente elevado, optimista y relevador, los participantes del cuestionario del trabajo de campo. A partir de esta idea, el team building en valores se presenta como un valor agregado para las empresas que, además de aumentar la productividad a través de la motivación y el bienestar de sus trabajadores, se convertirían en empresas éticamente responsables y humanizadas.

Por otra parte, otra de las conclusiones remarcables en cuanto a la humanización de la empresa es la necesidad de fomentar un buen clima laboral. Los expertos y participantes vuelven a converger sobre la necesidad de esta cuestión. En este sentido, los resultados evidencian como la mala o ausencia de comunicación, la aparición de conflictos, la falta de sentimiento de pertenencia o el descuido de las necesidades del trabajador entre otras, puede ser causantes que deriven un mal clima laboral.

Por ello, como ya vimos en la investigación bibliográfica, las empresas deberían atender las diferentes necesidades distintivamente humanas para garantizar una mayor calidad de la vida y que de no ser así, se podría entorpecer el desarrollo laboral del trabajador. Afortunadamente, como hemos podido comprobar en el caso analizado, las necesidades de los trabajadores pueden ser perfectamente trabajadas, cubiertas y, en definitiva, atendidas.

Otra conclusión sorprendente y reveladora tiene que ver con la curiosa relación establecida por parte de los expertos sobre el alma de la empresa y la humanización. Los expertos hablan y confirman la existencia del alma de la empresa cuando está claramente vinculada al factor humano. A partir de esta premisa se produce un dualismo derivado de la antropología y la ontología: la empresa tiene alma cuando esta es humana. Por ello, las empresas que busquen su identidad, trascendencia y su propia alma corporativa, deberán tener muy en cuenta que esta situación, según los resultados expuestos, sólo será posible a través de su factor humano.

En cuanto a la viabilidad e idoneidad de la propuesta formativa presentada en este trabajo, la respuesta extraída de la fuente bibliográfica, expertos, participantes del cuestionario y caso real analizado es clarificadora y unánime: la propuesta es viable, novedosa y necesaria. Sin embargo, hay varias cuestiones que deben tenerse en cuenta. La primera de ellas es sobre la implementación y la disponibilidad de las empresas para acometer una propuesta formativa como la presentada en este trabajo. A pesar de que los resultados demuestran que hay una creciente aceptación por parte de las empresas por fomentar actividades que remen a favor de la ética empresarial, se debe planificar exhaustivamente la temporalización y calendarización para que no suponga un prejuicio en cuanto a las obligaciones de la empresa.

Otro aspecto para tener en cuenta es la generalización de la propuesta. Como abordamos en el trabajo, el team building en valores es abordado desde diversas dimensiones humanas, sin embargo, puede darse el caso de que una organización sólo encuentre la necesidad formativa de una dimensión determinada, como pudiera ser el caso de la dimensión comunicativa. Por ello, antes de implementar el programa formativo, se debería realizar una detección de necesidades exhaustiva para orientar la acción formativa a la dimensión y necesidad específica.

Por último, hay una cuestión que debe tenerse en cuenta, y es la posible paradoja ética que podría producirse y que desvirtuaría la finalidad de la presente propuesta formativa: pretender la humanización empresarial como medio, y no como fin, de los anhelos capitalistas.

En conclusión, los aspectos mencionados deben tenerse en cuenta como elementos de prospectiva para orientar a la propuesta formativa a la mejora continua y al cumplimiento de sus intenciones: la humanización empresarial.

8. Referencias bibliográficas

- Álvarez, M., Suárez, S., y Vega, J. (2017). *Clima Laboral*. Universidad Cooperativa de Colombia: Bogotá. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12494/13886> (Consultado el 10/01/2020).
- Alveiro, C., y Heber, J. (Octubre 2019). La deshumanización de las organizaciones, ¿realidad o mito? *Trabajo presentado en XXIV Congreso Internacional de contaduría, administración e informática*. Ciudad Universitaria. Ciudad de México.
- Aramburuzabala, M.-P. (2012). El pedagogo laboral: un experto en aprendizaje en las organizaciones. *Apuntes de Pedagogía*, 1(231), 20-21.
- Aristóteles. (1999). *Ética a Nicómaco*. (M. Araujo, y J. Marías, Trad.) Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Aristóteles. (2012). *Metafísica*. (V. García, Trad.) Barcelona: Gredos.
- Bardin, L. (1986): *El análisis de contenido*. Madrid, Akal.
- Bauman, Z. (2010). *Amor líquido*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Bisquerra, R. (1989): *Métodos de investigación educativa*. Barcelona: Ceac.
- Brenner, M (2006). Entrevistas en investigación educativa. En J. Green, G. Camilli y P Elmore (Eds.), *Manual de métodos complementarios en investigación educativa* (p. 357–370). Nueva Jersey, Estados Unidos: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Brull, J., López, J. y Gómez, G. (1988). Pedagogía laboral. *Revista Española de Pedagogía*, 46(181), 421-440.
- Buyolo, F. (2015). *Humanizar la empresa. Hacia una nueva formación empresarial ética*. Madrid: Bubok.
- Camps, V. (1993). *Los valores de la educación*. Madrid: Alauda
- Cañas, J. (2010). De la deshumanización a la rehumanización (El reto de volver a ser persona). *Pensamiento y cultura*, 13 (1), 67-79.
- Chetty, Sylvie. (1996). The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal* 15(1). 73-85. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/237937847> (Consultado el 05/02/2020).
- Comisión De Las Comunidades Europeas. (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Recuperado: <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366> (Consultado el 19/01/2020).
- Cortina, A. (2007). Ethica cordis. *ISEGORÍA. Revista de Filosofía Moral y Política*, (37), 113-126. Recuperado de: <http://isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/view/112/112> (Consultado el 21/02/2020).

- Cortina, A. (2009). El papel de la empresa en la sociedad. *Conferencias Étnor sobre Ética Empresarial*. Alicante.
- Cortina, A. (2011). *Neuroética y Neuropolítica. Sugerencias para la educación moral*. Madrid: Tecnos.
- Fernández, C., y De la Riva, B. (2016). La Pedagogía Laboral como especialidad profesional en el siglo XXI. *Revista Española De Pedagogía*, 74(265), 559-577.
- Flores, G. (2010). *Nihilismo, último hombre y superación de la metafísica* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile: Santiago
- Fromm, E. (1970). *La revolución de la esperanza. Hacia una tecnología humanizada*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Fromm, E. (1992b). *Espíritu y sociedad*. Barcelona: Paidós.
- Fromm, E. (2007). *Del tener al ser*. Barcelona: Paidós.
- Fromm, E. (2013). *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Gabriela, J. (2013). *La disonancia cognitiva en los programas de desarrollo empresarial* (Tesis doctoral). Universidad Panamericana, Facultad de Pedagogía, Ciudad de México. Recuperado de: <http://biblio.upmx.mx/-tesis/141010.pdf> (Consultado el 10/02/2020).
- Gairín, J. (2002). *La formación en las organizaciones*. *Educación* (Nº Extra), 233-248. Consultado el 10 de Febrero de 2020 en: https://ddd.uab.cat/pub/educar/educar_a2002nEXTRA/educar_a2002nexttrap233.pdf (Consultado el 10/02/2020).
- García, V. (1975). *Principios de pedagogía sistemática*. Madrid: Rialp.
- García, V. (2012). *Metafísica de Aristóteles*. Madrid: Gredos.
- Glover, J. (2007). *Humanidad e inhumanidad: una historia moral del siglo XX*. Madrid: Cátedra.
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIPS*, 14(2), 271 - 276. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf> (Consultado el 19/01/2020).
- Grinyer, A. (2002). The Anonymity of Research Participants: Assumptions, Ethics and Practicalities. *Social Research Update*, (36), 1. Recuperado de: <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU36.PDF> (Consultado el 14/01/2020).
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la administración*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Honneth, A. (1997). *La lucha por el reconocimiento. Por una gramática moral de los conflictos sociales*. Barcelona: Crítica.
- Honoré, C. (2014). *Elogio de la lentitud*. Barcelona: RBA libros.
- Jiménez, B. y Tejada, J. (2004). *Procesos y métodos de investigación*. Madrid: Ite-Paraninfo
- León, E. (2014). El asco: Una emoción entre naturaleza y cultura. *Saga: Revista de Estudiantes de Filosofía*, 15(26), 21-39.

- Luis, J., y Mariano, J. (2004). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa* (1a ed.). Madrid: Aeca.
- Marx, K. (1968). *Manuscritos de economía y filosofía*. (F. Rubio, Trad.) Madrid: Alianza Editorial.
- Marx, K., y Engels, F. (1974). *La ideología alemana* (5a ed.). Barcelona: Grijalbo.
- Medina, A., Pérez, R., Sevillano, L., Cuevas, J., Feliz, T. y Domínguez, C. (2014). *La formación práctica del educador social, del pedagogo y del psicopedagogo*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Messina, G., Pieck, E. y Castañeda, E. (2008) *Educación y trabajo. Lecciones desde la práctica innovadora en América Latina*. Santiago de Chile: UNESCO
- Meza, M. (2005). Modelos de pedagogía empresarial. *Pedagogía Universitaria*, 8(1), 79-90. Recuperado de: <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/567/658> (Consultado el 20/01/2020).
- Morales, P. (2014). El papel de la pedagogía en la formación empresarial. *Cuestiones Pedagógicas. Revista de Ciencias de la Educación*, (23), 85-104.
- Moreno, M. (2010). La empresa: un reto para los profesionales de la pedagogía. *Cuestiones Pedagógicas*, 1(20), 329-341. Recuperado de: http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/20/art_16.pdf (Consultado el 04/02/2020).
- Muñoz, T. (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación / evaluación*. Badajoz: Centro Universitario Santa Ana.
- Nietzsche, F. (1970). *Así habló Zaratustra*. Barcelona: Círculo de Lectores.
- Nietzsche, F. (2002). *La Gaya Ciencia*. Barcelona: Círculo de Lectores.
- Nietzsche, F. (2015). *El ocaso de los ídolos "Cómo se filosofa a martillazos"*. Barcelona: Austral Editorial.
- Nietzsche, F. (2017). *Ecce homo*. Madrid: Tecnos.
- Nussbaum, M. (2006) *El ocultamiento de lo humano: repugnancia, vergüenza y ley*. Buenos Aires: Katz.
- Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa. (2014) *Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado de: https://observatoriorsc.org/wpcontent/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific_06.06.14_OK.pdf (Consultado el 19/01/2020).
- Oswald, A. J., Proto, E., y Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
- Pío, A., y Miguel, J. (2000). Formación y empresa. Las organizaciones como marco de la formación. *Educación XX1*, (3), 163-217.
- Ramos, M. (2007). La humanización de las organizaciones en el siglo XXI, *Anuario Jurídico Y Económico Escorialense*, (40), 449-458.
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). Recuperado de: <https://www.rae.es> (Consultado el 29/12/2019).

- Ruiz-Olabuénaga, J., Aristegui, I., Melgosa, L. (2002). *Cómo elaborar un proyecto de investigación social*. Bilbao: Universidad de Deusto
- Sánchez, P. (2014). El papel de la pedagogía en la formación empresarial. *Cuestiones Pedagógicas*, (23), 85-104. Recuperado de: http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_1.pdf (Consultado el 05/02/2020).
- Saldarriaga, P., Bravo, G. y Loo, M. (2016). La teoría constructivista de Jean Piaget y su significación para la pedagogía contemporánea. *Dominio de las Ciencias*, 2(3), 127-137. Recuperado de: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/298/355> (consultado el 01/03/2020)
- Singer, P. (2011) *The expanding circle: Ethics, evolution, and moral progress*. Princeton: Princeton University Press
- Vander, J. (1989). *Manual de psicología social*. Barcelona: Paidós.
- Yin, R. (2014). *Case study research*. London: Sage Publication.

9. Índice de figuras

Tabla I. Fases del trabajo. Elaboración propia.....	4
Tabla II. Guía de temáticas de las entrevistas. Elaboración propia.....	23
Tabla III. Cuadro resumen de los resultados del trabajo de campo. Elaboración propia	28
Tabla IV. Expertos entrevistados. Elaboración propia.....	47
Tabla V. Guía de temáticas del cuestionario. Elaboración propia	88

10. Anexos

Parte I. Instrumentos de recogida de información

Entrevistas a expertos

Perfil de las personas entrevistadas

Especialidad	Nombre	Perfil del entrevistado	Localización de la entrevista
Conocimiento empresarial Ámbito empresarial	Pablo del Barrio	Licenciado en Economía y Máster en in-company (PSDC) en Dirección Comercial. Desde hace tres años, es delegado y responsable territorial (Cataluña) de la SGAE. Posee una amplia experiencia contratada como director de diversas entidades financieras. En el 2008 creó una empresa junto a tres socios.	Anexo N° 1 (p.48)
Conocimiento empresarial Ámbito empresarial	Santiago García	No se detalla formación. Sobre la experiencia profesional destaca su desarrollo como Director Comercial y responsable de Grandes Cuentas, con gran experiencia en ventas y marketing. Gran conocedor de los mercados del bricolaje con conocimiento contrastados sobre Centrales de HIP, DIY, electrodomésticos, así como el sector tradicional de ferreterías y cooperativas.	Anexo N°2 (p.52)
Conocimiento empresarial Ámbito social	Loida Peralta	Auxiliar Administrativo cursando el Grado Superior de Administración y Finanzas. Profesionalmente se desarrolla como Coordinadora de Gestión de la empresa ABD (Associació Benestar i Desenvolupament). Sus últimas experiencias laborales giran en torno al contexto social, especialmente a la atención de los adultos mayores.	Anexo N° 3 (p.56)
Conocimiento empresarial Ámbito salud	Sergio Ruiz	Licenciado en Periodismo y Técnico de Emergencias Sanitarias. Su trayectoria laboral se centra durante los últimos 12 años en la Central de Coordinación del SEM (Sistema d'Emergències Mèdiques). Inició su experiencia como Gestor de emergencias médicas. En 2017 ascendió a Coordinador de gestores y, desde hace un año y medio es el Supervisor territorial principal en el turno de tarde.	Anexo N° 4 (p.59)
Experiencia laboral en empresas Ámbito educativo	Miriam Messeguer	Graduado escolar y diversos cursos acreditados. Es una trabajadora que durante los últimos nueve años ha desarrollado funciones de educadora en una empresa dedicado al cuidado infantil en comedores escolares.	Anexo N° 5 (p.65)
Experta en educación en valores, ética y moral	X	Profesora titular del Departamento de Teoría e Historia de la Educación de la Facultad de Pedagogía de la Universidad de Barcelona. Imparte docencia en los Grados de Educación Social, Pedagogía, Educación Infantil y el Máster de Educación en Valores y Ciudadanía	Anexo N° 6 (p.68)

Experta en educación en valores, ética y moral	Anna Jolonch	Doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad de París VIII. Investigadora asociada en el Centro de Liderazgo por el Aprendizaje del Instituto de Educación de Londres (OE). Es asesora externa del Departamento de Enseñanza de la Generalitat de Cataluña. Ha ejercido en diversos cargos con grandes responsabilidades en varias organizaciones.	Anexo N° 7 (p.73)
Experto en Pedagogía y Humanización empresarial	Federico Buyolo	Licenciado en Pedagogía. Fue Secretario de Movilización y Dinamización del PSPV-PSOE. El 20 de noviembre de 2011 fue elegido diputado nacional de la X Legislatura por la provincia de Alicante. Como diputado fue portavoz adjunto de Cooperación y de Universidades, vocal de la comisión de Cultura y adscrito a las comisiones de Empleo, Justicia, Unión Europea y Asuntos Exteriores. El 24 de agosto de 2018 fue nombrado director general de la Agenda 2030 del Gobierno de España. Se trata de la Agenda 2030 de Naciones Unidas para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	Anexo N° 8 (p.75)
Experto en Pedagogía	Pau Navarro	Graduado en Pedagogía en 2016 en la Universidad de Barcelona. Profesionalmente se ha desarrollado en diversos contextos. En el terreno cultural desarrollo sus funciones como Técnico de museo. En el sector empresarial participo en diversos proyectos para La Caixa, uno de ellos como dinamizador de talleres TIC. En la actualidad, trabaja para una de las grandes multinacionales del mundo. Acaba de ser ascendido de Técnico de formación a Coordinador de formación para la empresa multinacional Amazon.	Anexo N° 9 (p.82)

Tabla IV. Expertos entrevistados. Elaboración propia

Anexo 1: Entrevista a experto empresarial

Transcripción de la entrevista de Pablo del Barrio

Formato: entrevista escrita

Bienvenido Pablo,

Dada la situación extraordinaria en la que nos encontramos, la forma en la que se realizará esta entrevista será algo especial. A continuación, se podrán ver reflejadas una serie de preguntas y cuestiones que podrán ser contestadas en el orden y extensión deseada. El formato (audio o escrito) elegido para realizar la entrevista también forma parte de una decisión personal en función de la disponibilidad e interés. Por último, transmitir que la información reflejada será objeto de estudio para la contribución de la elaboración del Trabajo Final de Grado del mismo modo que será cuidada con tal de garantizar la privacidad y confidencialidad del entrevistado.

Eso es todo. Darle las gracias por participar.

Iniciamos la entrevista.

Experiencia de la entrevistado

1. Brevemente ¿qué podría decir de su experiencia como profesional en el mundo empresarial?

He trabajado en el sector banca seguros en diferentes entidades: Santander, Banesto, Metlife y Sanitas. Mi objetivo ha sido la consecución presupuestaria, el balance de la cuenta de explotación y sobre todo la gestión de personas.

He constituido una sociedad por cuenta propia, dedicada al asesoramiento financiero entre el 2006 y 2008, hasta su liquidación mediante concurso de acreedores.

He desarrollado la actividad en distintos puntos del territorio nacional: Aragón, La Rioja, Navarra, País Vasco, Cantabria e incluso diferentes oportunidades profesionales me han llevado a residir en Baleares y Andalucía; siendo mi residencia de origen y habitual, Cataluña.

Desde hace tres años desarrollo las funciones de Delegado Territorial en SGAE en el ámbito de la gestión de derechos de autor.

Relaciones sociales

2. De manera general, ¿cómo percibes las relaciones e interacciones que se producen en las organizaciones actualmente? ¿Cree que se lleva a cabo de forma adecuada?

En general es poco fluida, la información se custodia para el beneficio individual. Existe poca empatía entre departamentos, teniendo en cuenta que todos son prescindibles menos de los que el individuo forma parte.

La empresa se queda en la superficie cuando gestiona las relaciones entre departamentos/personas de la organización.

3. ¿Cree que es necesario que entre los compañeros de empresa exista una buena relación más allá del lógico respeto?

Indudablemente. Genera confianza, ganas de agradar y sobre todo no defraudar.

Necesidades de los trabajadores

4. En cuanto a la comunicación dentro de la empresa, ¿cree que se escucha las necesidades del trabajador?

Habitualmente se da la oportunidad de expresar, pero como el empleado no detecta cambio alguno, todavía la frustración es mayor.

Formación en las organizaciones

5. ¿Según su criterio profesional, considera oportuno o necesario un plan formativo direccionado a la mejora de competencias personales y/o grupales desde un punto de vista de valores, ético y moral?

Lo veo difícil.

6. ¿Conoce alguna formación de este tipo?

Conozco actividades de construcción y cohesión de equipo. Más de un punto lúdico que de ética.

Clima Laboral

7. ¿Percibe algún interés por parte de la empresa en mejorar el clima laboral?

Sí.

8. Según su experiencia profesional en la empresa, ¿qué elementos o estrategias consideras que pueden ser necesarios para mejorar el clima laboral?

- Los expertos (RRHH) debe auditar las personas y los departamentos.
- Conociendo situaciones pasadas, presentes y si se desea crecer en el futuro.
- Se deben realizar actividades, fuera del ámbito cotidiano, entre todos los empleados.

9. ¿Conoce alguna propuesta de intervención de alguna empresa relacionado con la mejora del clima laboral dentro del ámbito de las organizaciones?

- Sí. Se establecen equipos voluntarios para detectar riesgos psicosociales.
- Se realizan convenciones para conseguir un orgullo de pertenencia a la compañía.
- Organización de dinámicas de grupo para conocer a compañeros más allá de la actividad cotidiana.

Humanización empresarial

10. En términos generales, ¿cómo considera a la empresa?

Pueden ser ambas. Depende de la empresa, pero, por lo general, hay falta de flexibilidad, en muchos casos la obsesión por los resultados conduce a la empresa a un estado de deshumanización,

Sobre la propuesta del diseño del presente trabajo

11. ¿Qué opina sobre la propuesta “La Humanización de las Empresas”? **Sobre de la propuesta del presente proyecto:** Es una Intervención innovadora formativa para el desarrollo del bienestar de los trabajadores y el fomento del buen clima laboral dentro del seno empresarial. En definitiva, contribuir, de algún modo, hacia el objetivo central de la intervención: La humanización de las organizaciones empresariales.

Me parece que llega tarde. Las empresas componen las personas y son el mejor activo de cualquier corporación. Creo que es innegociable que las empresas empiecen a trabajar para las personas (cliente interno/externo) y no al revés, como sucede habitualmente.

Sobre la crisis mundial sanitaria

12. Tras los últimos acontecimientos sobre la alerta sanitaria por el COVID-19 (SARS-CoV-2), ¿cree que puede producirse algún cambio en la forma de actuar de las empresas? En general, ¿qué diría de esta situación?

Entre el escenario más laxo y el más apocalíptico aterrizara la realidad. Las empresas van a intentar por todos los medios mantener sus beneficios y dividendos para sus accionistas, bonos para sus directivos, etc. Como ya sucedió en la reciente crisis financiera del 2008. Quien acabará pagando las penurias derivadas de esta situación será, como siempre, el trabajador.

Alma empresarial

13. ¿Cree que tiene alma la empresa?

No. La empresa es una herramienta para conseguir beneficios y formar parte del poder fáctico.

14. Consideraciones adicionales aportadas por el entrevistado

Anexo 2: Segundo experto empresarial**Transcripción de la entrevista de Santiago García****Formato:** entrevista escrita

Bienvenido Santiago,

Dada la situación extraordinaria en la que nos encontramos, la forma en la que se realizará esta entrevista será algo especial. A continuación, se podrán ver reflejadas una serie de preguntas y cuestiones que podrán ser contestadas en el orden y extensión deseada. El formato (audio o escrito) elegido para realizar la entrevista también forma parte de una decisión personal en función de la disponibilidad e interés. Por último, transmitir que la información reflejada será objeto de estudio para la contribución de la elaboración del Trabajo Final de Grado del mismo modo que será cuidada con tal de garantizar la privacidad y confidencialidad del entrevistado.

Eso es todo. Darle las gracias por participar.

Iniciamos la entrevista.

Experiencia del entrevistado

1. Brevemente ¿qué podría decir de su experiencia como profesional en el mundo empresarial?

Me ha permitido una evolución de crecimiento tanto en lo profesional como en lo personal a lo largo de todos los años de mi integración en el mundo empresarial. En mis inicios comerciales fui responsable de pequeños clientes y después de varios años alcancé la dirección comercial en varias empresas multinacionales.

Relaciones sociales

2. De manera general, ¿cómo percibes las relaciones e interacciones que se producen en las organizaciones actualmente? ¿Cree que se lleva a cabo de forma adecuada?

Unos de los puntos fuertes de las organizaciones, deben ser los organigramas y establecer claramente la función de cada uno de los puestos de trabajo dentro del equipo. Siempre son mejorables y se debe afianzar con reuniones entre todos los departamentos implicados en cada uno de los procesos de la empresa, desde compra de material, fabricación, distribución y postventa si lo hubiera. Para que una empresa funcione correctamente se deben de revisar periódicamente estos procesos y a su vez permitir que las personas de la empresa se puedan desarrollar profesionalmente y permita crecer y ascender a otras responsabilidades y puestos dentro de la misma.

3. ¿Cree que es necesario que entre los compañeros de empresa exista una buena relación más allá del lógico respeto?

Por supuesto que es necesario y fundamental que en el equipo se perciba en primer lugar respeto un respeto mutuo, pero siempre aporta a los resultados finales la integración, asertividad y la empatía entre las personas.

Para ello se puede realizar desde comidas y cenas de empresa hasta eventos, formaciones o fines de semana entre los equipos e incluso sus parejas.

Necesidades de los trabajadores

4. En cuanto a la comunicación dentro de la empresa, ¿cree que se escucha las necesidades del trabajador?

Hay que velar porque cada departamento de la misma manera que se le exige la responsabilidad de sus atribuciones, también se le debe de ofrecer los recursos y las armas para que se pueda ejercer su trabajo de la mejor manera posible, básicamente para poder obtener un mejor resultado, siendo esto muy beneficioso para el grupo.

Formación en las organizaciones

5. ¿Según su criterio profesional, considera oportuno o necesario un plan formativo direccionado a la mejora de competencias personales y/o grupales desde un punto de vista de valores, ético y moral?

No hay tiempo para eso en horas laborales. Fuera de ellas, por supuesto que sí.

6. ¿Conoce alguna formación de este tipo?

No.

Clima Laboral

7. ¿Percibe algún interés por parte de la empresa en mejorar el clima laboral?

Las empresas cada vez están más enfocadas a la consecución de resultados y dichos resultados no se suelen alcanzar si no hay un buen ambiente laboral, por tanto, cada vez más, la empresa que se precie tendrá un departamento de RRHH muy enfocado en la mejora de dicha situación entre todos los componentes de la empresa.

8. Según su experiencia profesional en la empresa, ¿qué elementos o estrategias consideras que pueden ser necesarios para mejorar el clima laboral?

El equipo debe tener claro los objetivos, bien definida las funciones de cada persona y departamento y mantener un criterio de asertividad y de empatía entre las personas.

Para ello se puede realizar desde comidas y cenas de empresa hasta eventos, formaciones o fines de semana entre los equipos e incluso sus parejas.

La repartición de beneficios, la posibilidad de tener un horario flexible, o incluso poder trabajar desde casa, jornada intensiva los viernes para poder conjugar la vida laboral con la personal.

9. ¿Conoce alguna propuesta de intervención de alguna empresa relacionado con la mejora del clima laboral dentro del ámbito de las organizaciones?

En la empresa donde trabajé diez años (Black & Decker) se creó un espacio donde cada cierre de trimestre, se celebraba una reunión en un lugar diferente, que permitía estar a todo el equipo unido durante varios días y un mejor conocimiento personal de todos los componentes de la empresa.

Humanización empresarial

10. En términos generales, ¿cómo considera a la empresa?

Cambiaría la pregunta. La empresa sólo es materia, lo que caracteriza son las personas. ¿Están las personas humanizadas?

Sobre la propuesta

11. ¿Qué opina sobre la propuesta “La Humanización de las Empresas”? **Sobre de la propuesta del presente proyecto:** Es una Intervención innovadora formativa para el desarrollo del bienestar de los trabajadores y el fomento del buen clima laboral dentro del seno empresarial. En definitiva, contribuir, de algún modo, hacia el objetivo central de la intervención: La humanización de las organizaciones empresariales.

Debe estar bien fundamentada y concretada. Se tendría que hacer varios tipos de intervención con regularidad.

Sobre la crisis mundial sanitaria

12. Tras los últimos acontecimientos sobre la alerta sanitaria por el COVID-19 (SARS-CoV-2), ¿cree que puede producirse algún cambio en la forma de actuar de las empresas? En general, ¿qué diría de esta situación?

Con toda seguridad esta nueva situación y en este caso, no sólo van a cambiar las personas dentro de las organizaciones de las empresas, sino que va a cambiar la mentalidad del ser humano en general.

Somos un país que vive mucho la calle y el contacto entre personas es algo muy de nuestra manera de ser, y esta nueva situación donde se deberán tener una separación y una distancia entre personas y el propio miedo al contagio de una nueva pandemia, va a provocar un cambio de actitudes y de mentalidad en todas las empresas.

Alma empresarial

13. ¿Cree que tiene alma la empresa?

Sin ninguna duda, considero que tengo alma de empresa porque mi forma de pensar siempre ha sido que la empresa obtenga siempre los mejores resultados posibles, tanto en ventas como en beneficios, porque eso permitirá que yo también pueda obtener mejores resultados personales.

14. Consideraciones adicionales aportadas por el entrevistado

Me gustaría aportar que las empresas van a tener que establecer nuevos sistemas de trabajo y modificar las responsabilidades y los organigramas para poder adaptarse a la situación actual y futura.

Debido a la caída de la economía local y mundial y, sin tener claro en estos momentos hasta donde va a repercutir esta situación, ya que no sabemos la repercusión ni las pérdidas que pueda provocar esta pandemia, debido al parón de una gran parte de la economía y siendo un país básicamente de servicios, donde el turismo es una importantísima parte del PIB, puede llegar a arruinar a muchas empresas y familias.

El otro problema que va a suponer a medio plazo es que probablemente seguirá descendiendo y a fecha de hoy sin previsión de cómo puede afectar a nuestras vidas, desgraciadamente después de los seis meses de garantía laboral establecida por el gobierno, provocará que el próximo año, muchísimas empresas despidan a parte de su personal para reducir y adecuar la facturación al número de personas que pueden soportar las nuevas estructuras.

Confiemos en que todo pase lo más rápido posible para que la economía, basada en el turismo, y en canal HORCA, (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) pueda retomar el peso que tiene dentro de nuestro país. Por tanto, hasta que no haya una vacuna definitiva para el COVID-19 o al menos que algunos de los medicamentos ya comercializados puedan servir para dejar atrás el miedo al contagio, ya que hasta que eso no ocurra, no ayudará a volver a retomar una vida como la que hemos conocido hasta el inicio de esta pandemia.

Anexo 3. Experta empresarial del sector social

Transcripción de la entrevista de Loida Peralta

Formato: entrevista escrita

Bienvenida Loida,

Dada la situación extraordinaria en la que nos encontramos, la forma en la que se realizará esta entrevista será algo especial. A continuación, se podrán ver reflejadas una serie de preguntas y cuestiones que podrán ser contestadas en el orden y extensión deseada. El formato (audio o escrito) elegido para realizar la entrevista también forma parte de una decisión personal en función de la disponibilidad e interés. Por último, transmitir que la información reflejada será objeto de estudio para la contribución de la elaboración del Trabajo Final de Grado del mismo modo que será cuidada con tal de garantizar la privacidad y confidencialidad del entrevistado.

Eso es todo. Darle las gracias por participar.

Iniciamos la entrevista.

Experiencia de la entrevistada

1. Brevemente ¿qué podría decir de su experiencia como profesional en el mundo empresarial dentro del sector social?

Llevo 11 años como coordinadora de gestión en el sector social. Al tratarse de una concesión pública he podido vivir experiencias diferentes en cada una de las empresas. La primera fue una ONG y estaba más encaminada al tema social, en cambio esta última al ser una empresa privada multinacional distorsiona un poco más la realidad social.

Relaciones sociales

2. De manera general, ¿cómo percibes las relaciones e interacciones que se producen en las organizaciones actualmente? ¿Cree que se lleva a cabo de forma adecuada?

Muchas veces el afán de conseguir beneficios elevados hace olvidar la parte esencial del trabajo ese es el caso de la sanidad, atención a domicilio, residencias etc. Y hay sectores que no es compatible el objetivo de ganar dinero con el trabajo a realizar. Evidentemente habrá organizaciones que lo hagan medianamente bien, pero en lo que me concierne a mi sector no se gestiona bien.

3. ¿Cree que es necesario que entre los compañeros de empresa exista una buena relación más allá del lógico respeto?

Es esencial (no significa que vayas a hacer amigos) ya que hace el trabajo más llevadero y al hacer equipo creas una sinergia para poder llevar a cabo todo el trabajo. De esta manera existe el compañerismo donde no llega uno, llega el otro.

Necesidades de los trabajadores

4. En cuanto a la comunicación dentro de la empresa, ¿Cree que se escucha las necesidades del trabajador?

Pues como he comentado antes depende que empresa. Si es una gran empresa que su objetivo solo es beneficio y no hay un buen interlocutor (dirección, jefe de equipo, etc.) la comunicación dejará bastante que desear. Pero también las hay que entienden que si tienen al empleado contento estará motivado y llegará hacer su trabajo con éxito. Pero muchas aún tienen que aprender de este tipo de sistema.

Formación en las organizaciones

5. Según su criterio profesional, ¿considera oportuno o necesario un plan formativo direccionado a la mejora de competencias personales y/o grupales desde un punto de vista de valores, ético y moral?

Sería muy beneficioso.

6. ¿Conoce alguna formación de este tipo?

No.

Clima Laboral

7. ¿Percibe algún interés por parte de la empresa en mejorar el clima laboral?

No, en el momento que no escuchan. Creo el matiz está en las necesidades de los trabajadores. Muchas veces son escuchados, pero no son atendidas sus necesidades

8. Según su experiencia profesional en la empresa, ¿qué elementos o estrategias consideras que pueden ser necesarios para mejorar el clima laboral?

Escuchar al empleado, evaluar y valorar individual según valía y experiencia. Motivación compensación grupal. También actividades de grupos para hacer cohesión grupal

9. ¿Conoce alguna propuesta de intervención de alguna empresa relacionado con la mejora del clima laboral dentro del ámbito de las organizaciones?

En mi entorno cercano no, pero si he leído empresas que hacen actividades para empleados para mejorar las relaciones. Sobre todo, tengo entendido que se relacionan en la construcción de equipo.

Humanización empresarial

10. En términos generales, ¿cómo considera a la empresa?

La intención es humana, la práctica en muchas ocasiones no deja de ser deshumanizada.

Sobre la propuesta del diseño del presente trabajo

11. ¿Qué opina sobre la propuesta “La Humanización de las Empresas”? **Sobre de la propuesta del presente proyecto:** Es una Intervención innovadora formativa para el desarrollo del bienestar de los trabajadores y el fomento del buen clima laboral dentro del seno empresarial. En definitiva, contribuir, de algún modo, hacia el objetivo central de la intervención: La humanización de las organizaciones empresariales.

Me parece muy bien esta iniciativa, ya que como he comentado es esencial el buen clima y a veces es alguien externo quien lo ve y puede dirigir.

Sobre la crisis mundial sanitaria

12. Tras los últimos acontecimientos sobre la alerta sanitaria por el COVID-19 (SARS-CoV-2), ¿cree que puede producirse algún cambio en la forma de actuar de las empresas? En general, ¿qué diría de esta situación?

Muchas empresas seguirán igual, porque el objetivo será recuperarse económicamente lo antes posible. Y otras no tendrán más remedios que cambiar la forma de actuar para prevenir, sobre todo sector sanitario.

Alma empresarial

13. ¿Cree que tiene alma la empresa?

No cuando carece de la parte humana.

14. Consideraciones adicionales aportadas por la entrevistada

Anexo 4. Experto empresarial del sector salud

Transcripción de la entrevista de Sergio Ruiz

Formato: video diferido

Bienvenido Sergio,

Dada la situación extraordinaria en la que nos encontramos, la forma en la que se realizará esta entrevista será algo especial. A continuación, se podrán ver reflejadas una serie de preguntas y cuestiones que podrán ser contestadas en el orden y extensión deseada. El formato (audio o escrito) elegido para realizar la entrevista también forma parte de una decisión personal en función de la disponibilidad e interés. Por último, transmitir que la información reflejada será objeto de estudio para la contribución de la elaboración del Trabajo Final de Grado del mismo modo que será cuidada con tal de garantizar la privacidad y confidencialidad del entrevistado.

Eso es todo. Darle las gracias por participar.

Experiencia de la entrevistado

1. Brevemente, ¿qué podría decir de su experiencia como profesional dirigente en el mundo empresarial dentro del ámbito de la salud?

Bueno, en mi caso llevo doce años trabajando en el SEM, el Sistema de Emergencias Médicas de Catalunya. Primero de todo, aclarar que el SEM es un gran entramado de empresas. El personal propio del SEM es mínimo, entonces, tanto la parte asistencial como la Central de Coordinación, podemos hablar que entre un 80% y un 90% del personal que lo compone es de empresas adjudicatarias. En mi caso trabajo para Ferrovial Servicios que en la encargada de la gestión de la demanda y gestión de los recursos de Central de Coordinación desde hace unos cuatro años. Antes de Ferrovial ha habido otras empresas por las que he pasado, que conforme van saliendo los distintos concursos van subrogando al personal. Lo que es mi experiencia laboral en el SEM yo ahora tengo 32 años y llevo doce años trabajando allí, con lo cual prácticamente toda mi vida laboral la he pasado allí. Empecé como gestor de demanda, que es la persona encargada de atender esa llamada que se hace directamente al 061 o si se hace al 112 se transfiere al 061 al tratarse de una emergencia médica. Después pasé a ser gestor de recursos, que en este caso es el encargado que tiene asignada una zona geográfica y una serie de recursos que son ambulancias (que pueden ser convencionales, intermedias, medicalizadas o vehículos de intervención rápida, también, los médicos a domicilio, por ejemplo). Tiene esa zona geográfica, esos recursos y van saliendo los servicios y va dando respuesta a esos servicios con los recursos que dispone. A partir de ahí, hace unos cuatro años me propusieron ser Coordinador de gestores. Este caso, es la persona que tiene asignado un grupo de gestores que se encarga de su seguimiento, de valorar su calidad, de hacerles formaciones, de explicar nuevos protocolos, también participé en alguna formación

inicial. Y, hace unos dos años me ascendieron a Supervisor, en este caso soy del turno de tarde. Hay tres turnos y cada turno tiene un Supervisor de referencia. Aquí el Supervisor es el encargado en ese turno de ese grupo de trabajadores. Se encarga, además de todo el tema de protocolos, de comunicación con el cliente (el SEM) y la planificación de todo el grupo de trabajadores. Actualmente, por ejemplo, en el turno de tarde estamos teniendo una media (el personal varía mensualmente) pero aproximadamente ahora mismo tenemos unos 150 trabajadores en el turno de tarde.

Relaciones sociales

2. De manera general, ¿cómo percibes las relaciones e interacciones que se producen en las organizaciones actualmente? ¿Cree que se lleva a cabo de forma adecuada?

Bueno, creo que principalmente las interacciones vienen dadas sencillamente por las personas que se relacionan, que hay en esa comunicación. Una cosa que me ha enseñado mi experiencia es que no se trata tanto del perfil de esa persona, del rango que tenga dentro de la empresa. Puede haber una persona de alto rango con la que puedes tener una comunicación perfecta, muy educada, que te entiendes a la primera, y puede haber personas con un rango inferior con los cuales la comunicación puede ser muy complicada, muy difícil. Otra cosa muy importante en la interacción de las personas, que me he dado cuenta es adaptar el mensaje al trabajador, cada trabajador es un mundo. Esto con el tiempo, si tú vas conociendo a tus trabajadores, conocerás los diferentes perfiles, la forma en la que te tienes que comunicar para que ese mensaje pueda llegarle de la misma manera que le has hecho llegar a otro. Entonces, creo que hay que adaptarse a ese perfil y eso es lo más efectivo.

3. ¿Cree que es necesario que entre los compañeros de empresa exista una buena relación más allá del lógico respeto?

Es superimportante que haya ese mínimo respeto y ese mínimo respeto no siempre se da. En el caso de mi trabajo, esto sucede especialmente entre los diferentes perfiles. Quizás a lo mejor el médico desconfía del enfermero, el enfermero del gestor, el enfermero del técnico de emergencias de la calle. Entonces, esto sencillamente creo que se da por un desconocimiento del trabajo y de los protocolos que tiene cada uno. A parte de esa corrección, que eso es la base, lo mínimo, es indispensable pues crear un ambiente de confianza con el otro. Y esto no siempre se da. Se nota mucho cuando tu trabajas con una persona con la cual tú tienes esa confianza, esa complicidad, que sale todo mucho más rápido, mucho más fácil, que cuando no tienes ese nivel de comunicación de confianza con esa persona.

Necesidades de los trabajadores

4. En cuanto a la comunicación dentro de la empresa, ¿cree que se escucha las necesidades del trabajador?

Bueno, las necesidades del trabajador siempre se tienen en cuenta. Muchas veces esas necesidades son incompatibles con el propio funcionamiento de la empresa. Por ejemplo, una persona que te dice que tal día no puede venir porque tiene un compromiso. Si es posible, se le puede cambiar el día, si no es posible se puede buscar un cambio con otro compañero, pero hay veces que ni se puede una cosa ni se puede la otra. Entonces, eso acaba perjudicando a la empresa porque tú necesitas tener x número de trabajadores ese día. Entonces, siempre se tiene en cuenta, siempre se hace todo lo posible para conseguir cubrir esa necesidad que tiene esa persona, pero hay veces que es difícil. Lo que podría decir, es que los cargos intermedios con los trabajadores, actualmente en mi empresa, se tiene en cuenta muchísimo todo lo que necesitan y se consigue prácticamente todo lo que necesitan.

Formación en las organizaciones

5. ¿Según su criterio profesional, considera oportuno o necesario un plan formativo direccionado a la mejora de competencias personales y/o grupales desde un punto de vista de valores, ético y moral?

Bueno, yo creo sí. Entre lo que hacemos y lo que decimos da paso a los valores, a la ética y la moral. Pienso que en esta transición se pueden formar competencialmente, tanto a nivel individual como grupal, una serie de principios y normas base para el buen desarrollo de la convivencia y en definitiva el buen clima laboral.

6. ¿Conoce alguna formación de este tipo?

No.

Clima Laboral

7. ¿Percibe algún interés por parte de la empresa en mejorar el clima laboral?

Sí, por supuesto. La empresa hace todo lo posible para que ese clima laboral sea lo mejor posible. Como he dicho anteriormente, ya que la empresa esté abierta a escuchar y a intentar satisfacer en la medida de lo posible todas las necesidades del trabajador yo creo que eso ya muestra ese interés de la empresa por la mejora de ese clima laboral. Necesidades de todo tipo, aparte de por ejemplo, lo que he comentado antes, de intentar adaptar los calendarios a la vida personal de los trabajadores, también se tiene en cuenta que alguien quiera tener más horas, tener menos, compatibilizar con los estudios, el tema de las guardas legales para poder compatibilizar su vida personal con el trabajo, la adaptación de los horarios. Entonces ahí ya se muestra que la empresa tiene esa preocupación porque sus trabajadores estén a gusto.

8. Según su experiencia profesional en la empresa, ¿qué elementos o estrategias consideras que pueden ser necesarios para mejorar el clima laboral?

Bueno yo creo que lo primero es que las personas que representan a la empresa, en este caso los cargos intermedios, tengan un buen trato con el trabajador. Es decir, que sean personas correctas, educadas, que sepan tratar a cada trabajador de la forma que se merece. Otro tema muy importante es la información. Muchas veces hay decisiones que son muy difíciles de entender para el trabajador, que si les das las explicaciones necesarias, por qué se ha tomado esa decisión, que causa tiene detrás hace que las cosas se puedan entender mucho mejor. También es muy importante generar la idea de equipo, en el sentido de que no te vean como un jefe, sino que te vean como un compañero más. Como alguien que hace unos años hacía el mismo trabajo que hacen ellos, que te entiende, que es un compañero, que no es un enemigo, sino es la persona que te puede ayudar. Y, aprender a valorar el trabajo que hacen todos. Desde el primer gestor que coge la llamada, el gestor de recursos, el coordinador, hacerles ver que su trabajo es muy importante y que cuando lo hacen bien hay que valorarles la importancia que tiene ese trabajo,

9. ¿Conoce alguna propuesta de intervención de alguna empresa relacionado con la mejora del clima laboral dentro del ámbito de las organizaciones?

Bueno, en el caso de mi servicio, tenemos por un lado las encuestas de satisfacción. Se trata de una encuesta anual que responden los trabajadores en horario de trabajo de forma anónima y se hace una serie de preguntas sobre el clima laboral. Esa encuesta, cuando finaliza la campaña, los responsables la analizan, hacen reuniones con los supervisores, nos explican cuáles son los puntos detectados, donde coinciden más trabajadores, y se diseña un plan para poder solucionar estos problemas. Aparte de esto, hay un buzón de sugerencias, que se trata de un buzón ubicado en una parte de la sala en la cual los trabajadores que tengan alguna sugerencia o hayan tenido algún conflicto y no quieran explicárselo personalmente al coordinador o al supervisor, pueden depositar allí su nota de forma anónima y también es leída y analizada. Otro tema muy importante, el tema económico. En el caso de mi empresa, desde el último concurso, hace ya unos dos años, hubo una mejora económica con unos pluses que supera el convenio para reconocer el trabajo realmente que hacen.

Humanización empresarial

10. En términos generales, ¿Cómo considera a la empresa?

Muy buena pregunta. Con todo lo ocurrido, siento que mi pensamiento sobre este concepto ha cambiado. Un sector como el mío con un claro enfoque asistencial de las personas, han sucedido circunstancias incontrolables totalmente desgarradoras. Además es complicado, si tu margen de maniobra siempre está cortado, ¿qué acciones personales se pueden realizar para humanizar el entorno? Partiendo de esta base, empiezo a pensar que la posibilidad de que una empresa se humanizada es improbabilidad.

Sobre la propuesta del diseño del presente trabajo

11. ¿Qué opina sobre la propuesta “La Humanización de las Empresas”? (hacer recordatorio) **Recordatorio de la propuesta:** Es una intervención innovadora formativa para el desarrollo del bienestar de los trabajadores y el fomento del buen clima laboral dentro del seno empresarial. En definitiva, contribuir, de algún modo, hacia el objetivo central de la intervención: La humanización de las organizaciones empresariales.

Me parece algo totalmente indispensable. Creo que ya hemos superado aquel modelo de empresa del siglo pasado, de modelo autoritario en el que el jefe da órdenes, el trabajador obedece y no tiene nada que decir. Creo que tenemos que ir a una comunicación bidireccional entre el trabajador y el cargo superior de colaboración entre los dos. Creo que esto, primero, genera un buen ambiente de trabajo. El trabajador está más a gusto, siente que se le escucha, y esto al final ¿Qué consigue? Pues que el trabajador sea más productivo. Si está más a gusto en el trabajo, es más productivo, disminuye su absentismo y se consigue mejorar lo que es el servicio.

Sobre la crisis mundial sanitaria

12. Tras los últimos acontecimientos sobre la alerta sanitaria por el COVID-19 (SARS-CoV-2), ¿cree que puede producirse algún cambio en la forma de actuar de las empresas? En general, ¿qué diría de esta situación?

Bueno, no sé si puede cambiar la forma de actuación de las empresas. Creo que esto todavía es un momento muy precipitado para poder analizar realmente todo lo que va a conllevar esta situación. En el caso de mi trabajo, puedo explicar lo que han sido estos dos últimos meses. Aquí se pasó de una media de llamadas de 5.000 6.000 diarias a tener días con picos de 46.000 llamadas. Esto, es imposible de dar respuesta a este volumen. Y, además, un volumen que ha venido de un día para otro no ha habido una transición. Entonces, lo que se hizo fue una contratación de personal increíble. Se formaron, se contrataron muchísima gente. Se ha cuatriplicado la plantilla en nada, en una semana, en quince días, con lo cual esto ha supuesto un esfuerzo increíble y bueno, lo que puedo decir es que los trabajadores han dado todo de sí, se han implicado muchísimo en la situación, si han tenido que hacer más horas las han hecho sin problema, y la carga emocional que ha supuesto para todos esto. Sobre todo, los primeros días. Los primeros días, en los que todavía no teníamos ese personal extra el volumen de trabajo era increíble, y aun así el problema de no dar respuesta a las personas que llamaban esto conllevaba un estrés. Porque nosotros éramos conscientes de la situación que se estaba viviendo. Y a carga emocional de las situaciones que explicaba las situaciones que explicaba la gente que llamaba. Entonces, esto sí que hay que agradecer, por ejemplo, al SEM que nos puso un psicólogo, de hecho todavía lo tenemos, para cualquier persona, cualquier trabajador, que tenga un problema y quiera comentarlo con el psicólogo. De hecho, muchos trabajadores

lo han utilizado y ha sido un servicio muy efectivo. Ahora estamos en un proceso de más calma, tenemos más personal, el volumen de llamadas ha bajado muchísimo y algo que aunque parezca un poco duro, al final, el impacto, el primer momento en el que recibes esas llamadas, vives ese tipo de situaciones es cuando sobre todo te impacta, pero cuando un día tras otro, un día tras otro, al final acabas, aunque suene muy duro, acabas normalizando la situación. Y en estos días ya hay un menor impacto por eso, porque ya no es una situación nueva, es una situación que ya sabes cómo actuar, que protocolo seguir, y además de que el volumen de trabajo ha bajado muchísimo.

Alma empresarial

13. ¿Cree que tiene alma la empresa?

El alma de las empresas no es más que el conjunto de trabajadores que la integran. Entonces es la suma de ese trato que hayas tenido tú con la persona que representa la empresa, las decisiones que ha tomado la empresa, sus protocolos, sus comportamientos. Por ejemplo, sólo hay que pensar tú piensas en una compañía aérea, por poner un ejemplo. Pues el alma de esta empresa cual es. Pues es la experiencia que tú has tenido al interactuar con las personas que componen esa empresa, con las decisiones que ha tomado esa empresa que te han afectado a ti, y los protocolos que ha tenido. Sencillamente, el alma de la empresa es los trabajadores que la componen.

14. Consideraciones adicionales aportadas por el entrevistado

Anexo 5. Experta empresarial del sector educativo**Transcripción de la entrevista de Miriam Meseguer****Formato:** entrevista escrita

Bienvenida Miriam,

Dada la situación extraordinaria en la que nos encontramos, la forma en la que se realizará esta entrevista será algo especial. A continuación, se podrán ver reflejadas una serie de preguntas y cuestiones que podrán ser contestadas en el orden y extensión deseada. El formato (audio o escrito) elegido para realizar la entrevista también forma parte de una decisión personal en función de la disponibilidad e interés. Por último, transmitir que la información reflejada será objeto de estudio para la contribución de la elaboración del Trabajo Final de Grado del mismo modo que será cuidada con tal de garantizar la privacidad y confidencialidad del entrevistado.

Eso es todo. Darle las gracias por participar.

Iniciamos la entrevista.

Experiencia de la entrevistada

1. Brevemente, ¿qué podría decir de su experiencia como profesional en el mundo empresarial dentro del sector educativo?

La verdad es que en mi experiencia laboral ha habido momentos de todo pero lo que sí que puedo decir es que he aprendido mucho. Lo peor es la presión y responsabilidad de trabajar con niños pequeños. Lo mejor son precisamente los niños. En definitiva, lo bueno se disfruta y lo malo nos enseñado.

Relaciones sociales

2. De manera general, ¿cómo percibes las relaciones e interacciones que se producen en las organizaciones actualmente? ¿Cree que se lleva a cabo de forma adecuada?

A veces pienso que se mira mucho por la empresa y poco por el trabajador, pero pienso que esto ha pasado siempre y pasará. Conmigo la verdad es que siempre bastante bien salvo momentos puntuales con mis coordinadores por la presión constante.

3. ¿Cree que es necesario que entre los compañeros de empresa exista una buena relación más allá del lógico respeto?

Cuanto más buena relación haya entre todos mejor aunque la verdad es que a veces es difícil. Los resultados tanto emocionales como productivos son destacables y esto

creo que es en cualquier ámbito y circunstancia en la vida. Por ello, merece la pena intentarlo.

Necesidades de los trabajadores

4. En cuanto a la comunicación dentro de la empresa, ¿cree que se escucha las necesidades del trabajador?

Mi caso como persona con espina bífida especial y es complicado valorar hasta qué punto atienden o no las necesidades. Pero por norma general no me puedo quejar, casi siempre han estado cubiertas mis necesidades.

Formación en las organizaciones

5. ¿Según su criterio profesional, considera oportuno o necesario un plan formativo direccionado a la mejora de competencias personales y/o grupales desde un punto de vista de valores, ético y moral?

Me encantaría, de esta manera mejoraría la convivencia sin duda.

6. ¿Conoce alguna formación de este tipo?

No.

Clima Laboral

7. ¿Percibe algún interés por parte de la empresa en mejorar el clima laboral?

Bueno algunas veces sí, pero falta mejorar en muchos aspectos. Uno de ellos es la falta de fomento del sentimiento de pertenencia grupal. Cada uno va a la suya.

8. Según su experiencia profesional en la empresa, ¿Qué elementos o estrategias consideras que pueden ser necesarios para mejorar el clima laboral?

Bueno a veces pienso que, en primer lugar, los equipos directivos deben actuar como personas más humanizadas y comprensibles. De esta manera, el resto de los trabajadores siguen el mismo patrón de conducta. Igualmente, tampoco he tenido grandes problemas. Sobre alguna actividad en concreto pues no se me ocurre, pero todo lo relacionado con actividades que impliquen a todos los compañeros puede ser muy beneficioso.

9. ¿Conoce alguna propuesta de intervención de alguna empresa relacionado con la mejora del clima laboral dentro del ámbito de las organizaciones?

La verdad es que no. Todo lo que se hace en este sentido es individualmente.

Humanización empresarial

10. En términos generales, ¿Considera a la empresa humanizada o deshumanizada?

Depende. A veces veo actos humanizados y otros deshumanizados. No sabría contestarte mejor.

Sobre la propuesta del diseño del presente trabajo

11. ¿Qué opina sobre la propuesta “La Humanización de las Empresas”? **Sobre de la propuesta del presente proyecto:** Es una Intervención innovadora formativa para el desarrollo del bienestar de los trabajadores y el fomento del buen clima laboral dentro del seno empresarial. En definitiva, contribuir, de algún modo, hacia el objetivo central de la intervención: La humanización de las organizaciones empresariales.

Todo lo que sirva para mejorar sean cursos o actividades especiales es fantástico.

Sobre la crisis mundial sanitaria

12. Tras los últimos acontecimientos sobre la alerta sanitaria por el COVID-19 (SARS-CoV-2), ¿Cree que puede producirse algún cambio en la forma de actuar de las empresas? En general, ¿qué diría de esta situación?

Yo creo que habrá cambios, porque ya los hay, pero pongo en duda el alcance y la permanencia. Las empresas que quieran mejorar lo harán, pero intuyo que no será un impacto de cambio general.

Alma empresarial

13. ¿Cree que tiene alma la empresa?

En algunas cosas si, pero creo que falta humanidad.

14. Consideraciones adicionales aportadas por la entrevistada

Me ha gustado mucho hacer la entrevista y más para ayudar a estudiantes que están en la universidad estudiando para que el futuro sea un poquito mejor. Darle las gracias y ¡mucho suerte!

Anexo 6. Experta en educación en valores y ética**Transcripción de la entrevista de X****Formato:** entrevista escrita

Bienvenida X,

Dada la situación extraordinaria en la que nos encontramos, la forma en la que se realizará esta entrevista será algo especial. A continuación, se podrán ver reflejadas una serie de preguntas y cuestiones que podrán ser contestadas en el orden y extensión deseada. El formato (audio o escrito) elegido para realizar la entrevista también forma parte de una decisión personal en función de la disponibilidad e interés. Por último, transmitir que la información reflejada será objeto de estudio para la contribución de la elaboración del Trabajo Final de Grado.

Eso es todo. Darle las gracias por participar.

Iniciamos la entrevista.

Experiencia de la entrevistada

1. Como docente experta en el campo de la Axiología y la Educación en Valores. ¿Qué importancia cree que tiene promover la ética y moral en las organizaciones?

Crucial. No sólo porque en ellas trabajan personas, sino también porque esas organizaciones ocupan un lugar en la sociedad y han de responder ante esa misma sociedad. Con sus decisiones (por ejemplo, en materia de impuestos, aplicación de la legislación laboral, etc), muestran una imagen, que debería ser ética, no sólo ante el estamento correspondiente (por ejemplo, hacienda, magistratura, etc), sino ante el conjunto de la ciudadanía.

Y, volviendo al primer punto, el de las relaciones entre las personas que trabajan en las organizaciones, con independencia del puesto que ocupen y de la estructura (jerárquica o no) que haya en esas organizaciones, es igualmente crucial porque de ellas depende que exista un trato respetuoso, como mínimo, y de reconocimiento entre todas las personas que la conforman.

Relaciones sociales

2. Desde la distancia, de manera general, ¿considera que las empresas tienen un comportamiento ético y moral responsable? ¿Cómo percibe las relaciones e interacciones que se producen en las organizaciones actualmente? ¿Cree que se lleva a cabo de forma adecuada?

Buf... No puedo responder... Porque no conozco la inmensa mayoría de las empresas, ni directamente (sólo conozco, a nivel de institución, la UB), ni

indirectamente (v. prensa). Mi parecer es el de “habrá que sí y hay que no” con los dos tiempos verbales diferentes). La información de los medios de comunicación puede también estar sesgada (o directamente manipulada).

En el contexto actual, por ejemplo, se ha visto cómo determinadas empresas (supermercados...) se preocupaban por la seguridad y también el bienestar de sus trabajadores. Quizá se esté produciendo un cambio en este contexto. Y, en ese sentido, el tema de tu TFG puede ser un muy buen inicio para mantener esos cambios o indicios de cambio (preocupación y cuidado, v. ética del cuidado, Gilligan, Noddings..., por sus empleados).

Lamentablemente, también se ha visto lo contrario: empresas que lxs abandonaban, sin procurarles el material mínimo (mascarillas, guantes, gel...) de protección frente al contagio...

Antes de la situación de pandemia, había también ejemplos de buenas y malas prácticas sobre este particular... No se puede generalizar y yo menos, porque no conozco la realidad.

Formación en valores

3. ¿Diría que hay una necesidad formativa de valores desde una perspectiva humanizadora dentro de la empresa o es algo que debe trabajarse fuera del trabajo?
¿Por qué razón?

Necesidad siempre la hay, por lo que he comentado en pregunta 1: hay relación entre personas, algunas de estas relaciones son verticales o, como mínimo, desiguales (dirección-subordinación...), por lo que quizá habría que prestarles más atención (v. situaciones de acoso o mobbing...), las decisiones que tomen tienen consecuencias sobre la sociedad en general, el medio ambiente..., pueden contribuir a su mejora o, por el contrario, perjudicar...

Por otra parte, la humanización (de la vida laboral y en general) es una de esas capacidades abiertas de las que hablaba Savater, las que nunca alcanzamos a desarrollar del todo, de las que siempre podemos aprender y ser mejores...

Por supuesto que también fuera del lugar y del contexto laboral debemos desarrollarla... “Hombres, sed humanos, es vuestro principal deber” (o algo similar escribió Rousseau en el *Emilio*... De eso hace ya varios siglos (s. XVIII) y seguimos estando faltos...).

4. **Sobre las dimensiones humanas.** Mucha/os alumnas y alumnos recuerdan con gran cariño su labor, junto a la inestimable colaboración de Anna Soria, la clase de *Axiologia i Educació en Valors* impartida en la Universidad de Barcelona. Sobre esta cuestión, se pudo comprobar como los valores se pueden abordar desde el prisma de diferentes dimensiones humanas: cognitiva, afectiva, volitiva, social y comunicativa. ¿Por qué cree que es necesario trabajar los valores desde

diferentes dimensiones? ¿Cree que es posible abordar esta cuestión en el ámbito de las empresas? ¿Tiene sentido?

¡Gracias mil! Se lo diré a Anna.

Sin la persona, no existirían los valores. Por otra parte, los valores nos forman y forman parte de nuestro “ser persona”. En consecuencia, deben ser abordados de manera integral, desde todas las dimensiones de la persona (cognitiva, afectiva, volitiva, social y comunicativa, también incluso la biológica... v. p.e. el cuidado de la salud (ahora, lamentablemente, en primera línea; alimentación; actividad física; toxicodependencias, relaciones entre ética y estética, etc.). Porque esa es la mejor manera de educar y de educarnos (desde Rousseau y, sobre todo, Pestalozzi, seguramente antes también).

En el ámbito de las empresas y las organizaciones tiene sentido por lo ya indicado anteriormente, el hecho social-relacional y el lugar en la sociedad o ante la ciudadanía. “Simplemente”, atendiendo al clima de la empresa (v. relaciones sociales) y a las decisiones empresariales o institucionales éticas, ya se estarían trabajando de manera integral (v. dimensiones cognitiva, comunicativa, afectiva, social y volitiva).

(Ahora me doy cuenta de que estamos hablando en todo momento de valores positivos. Supongo que no pasa nada, porque de hecho se corresponde con la manera habitual de referirnos a ellos).

5. ¿Conoce alguna propuesta de intervención relacionado con el trabajo de las dimensiones humana en el ámbito de las organizaciones? ¿Está familiarizado con algunas estrategias sobre este ámbito?

No... Bueno, ahora caigo en los “grupos de encuentro”, de C. Rogers... No es que fueran grupos dentro de una organización o empresa, pero quizá se haya puesto en práctica en alguna o algunas... Yo lo desconozco, pero se puede aplicar, por supuesto, y haría “mucho bien”. Y, con ellos, la pedagogía institucional... (Lobrot, Lapassade...). Pueden servir, ¿no?

Sí, conozco estos dos. Rogers totalmente centrado en la humanización, y Lobrot y Lapassade en la construcción de entidades que sirvan realmente a las necesidades de sus miembros, respetando su libertad.

Ambas experiencias, centradas en la autogestión, que cubre un amplio elenco de valores muchos, si no todos, relacionados con la humanización.

Sobre la humanidad y la moral

6. ¿Humanidad y moralidad son dos caras de una misma moneda?

¡Buena pregunta! (Las otras también, ¿eh? Ésta, “sencillamente”, magistral).

A ver... Seguimos hablando desde valores = valores positivos... Diría que no, pero casi. Que no porque la moralidad también tiene que ver con cómo nos relacionamos,

tratamos... los animales, la naturaleza, las “cosas” (v. p.e., mobiliario urbano, transporte público...).

Pero casi, porque no cabe duda de que, si nos comportáramos habitualmente (no, rectifico: siempre) con humanidad, seguro que respetaríamos también los animales, la naturaleza, las cosas.

Claro que también todo depende del significado que le atribuyamos a “humanidad”

Sobre la crisis mundial sanitaria

7. Tras los últimos acontecimientos sobre la alerta sanitaria por el COVID-19 (SARS-CoV-2), ¿Cree que puede producirse algún cambio en la forma de actuar de las empresas? ¿Qué diría de esta situación?

Bueno, cambios ya se están produciendo, ¿no? Supongo que la pregunta se refiere a mantener esos cambios, los positivos, se entiende, o algunos de ellos.

He leído recientemente una noticia de un periódico financiero que informaba de la subida de precios (de hasta un 40%...!!) en algunos supermercados (sin nombrar, en la noticia), y en la que se preveía que la subida sería mayor en el presente mes (abril). Entonces... sin comentarios. Si lo relacionamos con lo que planteaba más atrás, de las decisiones y su eticidad (o moralidad) o no, vemos que andamos por muy mal camino...

Ahora bien, si nos situamos en las consideraciones de algunos supermercados en relación con sus empleadxs que se están exponiendo para que la ciudadanía pueda adquirir lo que necesita para su sustento, higiene, limpieza..., quiero pensar que sí. Porque la acción, la práctica, es una vía de formación para los valores y actitudes.

Por otro lado, la situación que estamos viviendo es crítica, de una magnitud descomunal y sin precedentes en la vida de lxs ciudadanxs. Leí hace unas semanas una entrevista a un filósofo sevillano, Emilio Lledó, nonagenario, en la que decía esto precisamente: que él había vivido la guerra civil y sabían las gentes de entonces, a lo que se enfrentaban, pero que esto no lo había vivido y no podemos aplicar aprendizajes previos porque no los hay. Él decía que no sabía... ¡Imagínate nosotrxs!

Estamos viviendo un momento “crítico”. Alberoni, en su libro *Las razones del bien y del mal* (1981; 1997; Gedisa), describe magistralmente lo que ocurre con los valores en situaciones de “pérdida” o de “novum”. Ahora estamos en situación de “pérdida”, de pérdidas (la primera, las personas fallecidas en todo el mundo. Hay “otras” pérdidas, pero quedan lejos, algunas muy, muy lejos, de estas primeras).

Todo esto quedará, tendrá consecuencias en forma de cambios (de escalas de valores, de relaciones, de autoconocimiento, de toma de conciencia de... -fragilidad, vulnerabilidad, incerteza...-, etc.). La concreción de esos cambios, su dirección es ya harina de otro costal. En las empresas y organizaciones, y en la vida particular de cada cual. Pero está en nuestra mano decidir qué quedará y cómo

Sobre la propuesta del diseño del presente trabajo

8. ¿Qué opina sobre la propuesta “La humanización de las empresas” que se aborda en el presente Trabajo Final de Grado? **Recordatorio de la propuesta:** Es una Intervención innovadora formativa para el desarrollo del bienestar de los trabajadores y el fomento del buen clima laboral dentro del seno empresarial. En definitiva, contribuir, de algún modo, hacia el objetivo central de la intervención: La humanización de las organizaciones empresariales.

¡Que es muy necesaria y que te felicito por la elección del tema de tu TFG! Y también muy novedosa. Con ella puedes abrir, o asentar, un nuevo camino para el ejercicio profesional de lxs pedagogxs. Y, sobre todo, contribuir a que exista un trato humano y humanizador en las empresas y organizaciones. Lo que, además, puede reverberar (puede no, rectifico: reverberará) en los ámbitos personales de relación (familia, amistades, vecindario...) de los trabajadores.

Anexo 7. Experto en Pedagogía y Humanización Empresarial

Transcripción de la entrevista de Anna Jolouch

Formato: entrevista escrita

Donada la situació extraordinària en la qual ens trobem, la forma en la qual es realitzarà aquesta entrevista serà una cosa especial. A continuació es podran veure reflectides una sèrie de preguntes i qüestions que podran ser contestades en l'ordre i extensió desitjada. El format (àudio o escrit) triat per a realitzar l'entrevista també forma part d'una decisió personal en funció de la disponibilitat i interès. Finalment, transmetre que la informació reflectida serà objecte d'estudi per a la contribució de l'elaboració del Treball Final de Grau.

Això és tot. Donar-li les gràcies per participar.

Experiència de l'entrevistada

1. Des de la distància, de manera general, com percep les relacions i interaccions que es produeixen en les organitzacions actualment? Creu que es duu a terme de manera adequada?

Depèn del context i l'organització.

Formació en valors

2. Diria que hi ha una necessitat formativa en la construcció d'equips des d'una perspectiva humanitzadora dins de l'empresa o és alguna cosa que ha de treballar-se fora del treball? Podria assenyalar alguns beneficis podria tenir?

Sempre el desenvolupament professional i la formació és beneficiosa, i es sap que ajuda a crear un bon clima i satisfacció laboral.

3. El món empresarial sembla caracteritzar-se per centrar-se en el seu caràcter resultadistes en quants els seus objectius econòmics. En aquest sentit, ¿Té alguna cabuda la qüestió axiològica i moral en el món de les empreses?

Si, és molt important de cara a la missió i la visió. Els treballadors i les persones necessitem trobar un SENTIT a la feina que fem i aquí entren els valors.

4. Coneix alguna proposta d'intervenció relacionat amb el treball de les dimensions humana en l'àmbit de les organitzacions? ¿Està familiaritzat amb algunes estratègies sobre aquest àmbit?

Conec empreses que col·laboren en “probono” fent ajuda a causes justes des de l'acció professional i ajuden a ONG's o altres entitats socials. Per exemple el programa “empreses amb cor” de Càritas.

Sobre la humanitat i la moral

5. Humanitzar i moralitzar són dos verbs amb un mateix significat?

No!

6. Quin paper ha de jugar la moral en les empreses?

Si entenem per moral l'univers de valors el propòsit moral és el que dona sentit i una missió a la feina que es fa, està en l'origen i la fi de tot el que fa l'empresa i ha de ser coherent amb un estil i manera de fer.

7. Consideracions, suggeriments o aportacions que desitgi realitzar l'experta

Anexo 8. Experto en Pedagogía y Humanización Empresarial**Transcripción de la entrevista de Federico Buyolo****Formato:** videollamada

Bienvenido Federico Buyolo,

Dada la situación extraordinaria en la que nos encontramos, la forma en la que se realizará esta entrevista será algo especial. A continuación, se podrán ver reflejadas una serie de preguntas y cuestiones preparadas para la entrevista que podrán ser contestadas en el orden y extensión deseada. El formato (audio o escrito) elegido para realizar la entrevista también forma parte de una decisión personal en función de la disponibilidad e interés. Por último, transmitir que la información reflejada será objeto de estudio para la contribución de la elaboración del Trabajo Final de Grado.

Eso es todo. Darle las gracias por participar.

Abordando la experiencia y trayectoria del experto

1. Brevemente, ¿qué podría decir de su experiencia/trayectoria como profesional de la pedagogía en el ámbito de las organizaciones? ¿Alguna experiencia o aspecto destacable que desee recordar?

Yo creo que hay cosas significativas en la trayectoria de pedagogía. Fíjate, yo he pasado por las fases de preguntarme ¿porque estudie pedagogía? Y al final no tengo una salida tan clara como parecía ni al mismo tiempo ni otras carreras u otros grados como psicopedagogía que se han ido comiendo del espacio de los pedagogos. Luego, a partir de mi función tanto profesional como política, me he dado cuenta de que el perfil de un pedagogo es un perfil muy interesante para tomar determinadas actuaciones y sobre todo en el ámbito de la comunicación para traducir aquellos lenguajes comprensibles y que tengan algo más que una comunicación institucional o marketiniana. Sino que aborde aquel valor de formación a la persona que está recibiendo esa comunicación. Fíjate, una anécdota. Cuando fui diputado en el Congreso de los Diputados, lo escribí en el otro libro, se llama lo que le dije a Wert, que en ese momento Alfredo Pérez Rubalcaba, con el cual tenía una buena relación, siempre me decía eso, que había que hacer más pedagogía política. Entonces yo decía, pues es cojonudo. Soy pedagogo, soy político, pero a mí nadie me había preguntado que había que hacer. Acuñamos términos como pedagogía política que luego realmente no se corresponden con explicar bien las cosas. Creo que la pedagogía política tiene que ir más allá de explicar bien las cosas. Tiene que haber una buena comunicación que permita generar valor en lo que estamos diciendo. Es algo que he ido viviendo a lo largo de mi historia laboral, profesional y política y como esa pedagogía, siempre que pensaba para que servía en la vida, no entendería mi vida sin haber estudiado pedagogía.

2. A veces la sensación desde dentro del grado es que es una carrera invisible, poco conocida, como que tiene mucho valor pero que la gente al no visibilizarla, no la valora como debiera, y a lo mejor no se dan cuenta de la utilidad que puede tener la pedagogía en cualquier ámbito. Incluso, en el ámbito de las empresas, en niveles de rentabilidad económica la pedagogía puede tener un papel fundamental.

Fíjate, hace poco con un programa que estamos desarrollando con el Ministerio de Educación que es sobre la televisión educativa tenía un debate en Twitter con algunos profesores de matemáticas y al final uno decía, yo es que con un pedagogo no quiero hablar, está en la teoría y no me lleva a la práctica, y lo único que hacen es teorizar. Al final les dije mira, estás hablando conmigo y yo soy pedagogo. Y me dice, pues a ti sí que te entiendo. Pues ya ves que esto es la pedagogía. Hay un concepto de la pedagogía, que es el que está por encima del bien y del mal, en un plano estratosférico, que sin pisar el terreno está abarcando las tendencias de lo que tiene que ser el futuro en la educación y ese no es el papel del pedagogo. El pedagogo tiene que generar un concepto que yo utilizo mucho, el del bróker educativo, que es el que conecta entre el conocimiento científico y el público general, y genera toda esa estructura y toda esa dinámica necesaria para que el pedagogo para que sea entendible y a la vez tenga la misma rigidez educativa pedagógica de lo que se está diciendo. No se trata de transformar un texto en un mensaje, como podría hacer un especialista en marketing. Se trata de ir mucho más allá y de generar.

Abordando la cuestión de la ética empresarial

3. Desde manera general, ¿considera que las empresas están comenzando a tener un comportamiento ético y moral responsable? Por otro lado, ¿cómo percibe las relaciones e interacciones sociales que se producen en las organizaciones actualmente? ¿Cree que se lleva a cabo de forma adecuada?

La responsabilidad empresarial ha sido un concepto que no ha acabado de calar en la ciudadanía. Es algo que en el mundo empresarial ha quedado muy bien, y se ha interiorizado, se ha llevado mucho a través de consultorías y lo ha visto como un producto de la propia empresa. La transformación que estamos viviendo ahora mismo, y fundamentalmente la agenda 2030 donde las empresas pueden contribuir, no sólo mediante su responsabilidad social con dar aquello que les sobra, sino transformar la manera en la que hacen las cosas se está defendiendo que son parte fundamental de las ciudades, de la economía, etc. Entonces, ahí tienes una doble confluencia, por un lado, las grandes empresas que están yendo a estos modelos, donde entienden que deben contribuir no sólo con beneficios sino también en su manera de ser dentro de la empresa, y por otro lado toda la parte de innovación social, de cooperativismo, de economía social, las empresas bi, etc, etc, que están llevando hacia ese cuarto sector

que es la confluencia entre lo público, lo privado y la sociedad. Eso estamos hablando a niveles muy macro, a nivel de pequeña y mediana empresa todavía no se ha visto esa transformación. Pero al igual que llevamos 30 años de responsabilidad social y no ha llegado a la pequeña empresa. Sin embargo tenemos esa oportunidad de que la pequeña y mediana empresa pueda ver y a través de la agenda 2030 de como esa visión relaciona lo que ellos hacen con el bienestar de todos.

4. En una ponencia relativamente cercana de la Fundación Étnor respecto al papel de la empresa en la sociedad, Adela Cortina comentó que se necesitan empresas que sean rentables pero que también sean justas y éticamente responsable. Según usted, ¿Qué papel debe tener la ética en las empresas? ¿Es una utopía obtener beneficios económicos teniendo un comportamiento empresarial éticamente responsable?

Una empresa tiene que tener una serie de valores fundamentales para que pueda ser considerada empresa. Si una empresa se dedica solamente al negocio, serán negocios pero no empresas. Las empresas generan valor y las empresas tienen que contribuir sin duda alguna al desarrollo del ámbito en el que se desarrollan. Yo no creo que sea una utopía hacer una empresa ética mientras desarrollas tu función. Yo creo que es la única manera de que podamos tener empresas y al mismo tiempo podamos tener un desarrollo sostenible. ¿Por qué? Porque las empresas que son éticas, y no hay que olvidar que cuando hablamos de empresas éticas que son entidades no humanas, se basan en personas y en establecimiento de metodologías para que se pueda producir. La empresa lo que debe hacer es permitir que la ética individual se pueda desarrollar en un ámbito económico, un ámbito productivo como es en las empresas. Por lo tanto, sí que es factible el tener empresas y no sólo es factible sino que es necesario que esto fuera así. A partir de ahí, lo que hay que jugar es con ese ámbito de la libertad, es decir, no puede haber ética sin libertad y las empresas lo que tienen que facilitar es la ética. Eso, hoy en día además, estamos viendo como tiene repercusiones también en el ámbito económico y ahora mismo a la demanda de la ciudadanía de como las empresas que estén más comprometidas, por ejemplo con el medio ambiente, o empresas que por ejemplo no utilicen paraísos fiscales. En Harvard hicieron un estudio hace aproximadamente un año que hablaba que el 80% de los nuevos licenciados en Harvard elegían ellos la empresa a la que querían ir y entre los condicionantes de lo que querían elegir no estaba el económico sino los valores que representaba esa empresa. Eran los propios licenciados de Harvard que elegían la empresa porque se alineaban los valores que ellos tenían, que querían desarrollar.

5. En términos generales, ¿cómo percibe la preocupación de las empresas por el cuidado de los trabajadores?

Vamos a una digitalización de la economía, sin duda alguna, esto ya es una tendencia que vamos a vivir a lo largo de los años y ahora con este confinamiento hemos visto como ha supuesto una generación. Aquí la empresa que no cuide a sus trabajadores y que no

entienda que una de las fortalezas que le puede aportar de valor a su empresa es las personas y que esas personas si están en mejores condiciones pueden desarrollar su valor y además comprometerse más con los valores de la empresa están equivocadas. Porque ya no es el viejo modelo de las empresas manufactureras de los años 70, 80 ó de los años 50 o 60. Aquí esa mano de obra bruta, y digo bruta en el sentido de física, ha sido sustituida por las máquinas y por lo tanto lo que va a aportar es valor a la empresa. Las empresas tecnológicas fueron las primeras que entendieron de este ámbito. El bienestar de los trabajadores permite verdaderamente el desarrollo de algo que es fundamental en su momento, que es la creatividad y la innovación. Sin un desarrollo emocional importante, y un bienestar en los trabajadores no se puede producir esa creatividad y esa innovación, y eso es lo que las empresas están cuidando ahora mismo. Es más difícil mantener a un trabajador en condiciones de estabilidad emocional, social, económica, etc, en definitiva, de empoderar a los trabajadores para que verdaderamente puedan desarrollar.

6. Respecto a la humanización empresarial, en su obra *Humanizar la empresa. Hacia una nueva formación empresarial ética* detalla que el paradigma económico que domina hoy en día aun potencia un modelo de empresa ligado al rendimiento económico cortoplacista y exacerbado. Sin embargo, también defiende la necesidad de abrir nuevos paradigmas de modelos de gestión empresarial para una economía humanizadora y humanizada donde el bien común sea el objetivo máximo. En este sentido, ¿cómo percibe este cambio? ¿Realmente es posible?

El capitalismo lleva aproximadamente tres siglos y medio, cuatro siglos. Los cambios no se van a producir de la noche a la mañana y el cambio va a ser automático. Eso sí, si tú haces un análisis ahora de los cambios que se han producido en este mundo, yo tengo 48 años y he vivido tres cambios de modelo ya. El 2001 con la caída de las torres gemelas, el 2008 con la crisis económica y ahora con este cambio que vamos a vivir ahora. Ha cambiado tres veces ya el mundo en el que yo nací. En la Run table sacaron un artículo el año pasado, la asociación de los grandes CEOS del mundo de multinacionales hablan de que esto no puede seguir así, que hay que cambiar este modelo. El *Financial Times* a finales del año pasado, la portada era hay que resetear el capitalismo. Es muy poco sospechoso el *Financial Times* de ser un periódico de izquierdas o pro sostenibilidad. Entonces sí que se ven que esos cambios se están produciendo y que efectivamente hay un cambio de metodología. Y al mismo tiempo tienes, como te decía, informes como los de Harvard, ING también decía que en España se está produciendo también en este ámbito, cambios también en los CEOS a la hora de elegir qué tipo de profesionales quieren elegir para desarrollar en su empresa, demandas de la ciudadanía pidiendo más compromiso de las empresas. Empresas que están viendo la oportunidad y además la necesidad que sus empresas no sean solamente socialmente responsables sino que sean comprometidas con lo que están haciendo. Esto hace 30 años era impensable que las fábricas dejaran de hacer ropa de moda, para hacer ropa para los enfermeros. Que esto va muy lento, si, va muy

lento sin duda, y también lo que tenemos que ser claros es que el capitalismo no va a cambiar de la mano del capitalismo, el cambio tiene que venir de fuera. Es cierto que hay voces críticas, voces que están lanzando Varufakis, Krugman, etc que están diciendo que hay otra manera de hacer política económica, es difícil que desde fuera se pueda poner un modelo, y por cierto, no existe ningún modelo muy claro en contraposición al modelo del capitalismo, pero se va avanzando en ese modelo. Lo tuvimos en Europa después de la IIGM, en Europa apostamos por la economía social de mercado a diferencia de la economía de mercado que tenía EEUU y ha funcionado muy interesadamente. Se ha pervertido y de lo que se trata es de volver a definir ese concepto de tener una economía verdaderamente comprometida con el desarrollo global.

Sobre la crisis mundial sanitaria

7. Tras los últimos acontecimientos sobre la alerta sanitaria por el COVID-19 (SARS-CoV-2), ¿cree que puede producirse algún cambio en la forma de actuar de las empresas? En general, ¿qué diría de esta situación?

Estoy recopilando artículos de opinión sobre el cambio de paradigma sobre el que vamos a ir. Todos los autores que estoy leyendo coinciden prácticamente en lo mismo. Es un cambio económico, sin duda, un cambio de la globalización, es un cambio en la parte medioambiental, esta recuperación que estamos teniendo en el medio ambiente, vamos a bajar el número de viajes, la utilización del avión, etc, etc., pero es también un cambio social, y todas las grandes transformaciones para que verdaderamente se asienten tienen que ser unas transformaciones sociales y si el confinamiento de la población no sólo aquí en España sino en todo el mundo y además esa visión de que este es un virus que efectivamente se convierte en pandemia porque nos afecta a todo el mundo, y además en una situación distinta a los que habíamos vivido a la crisis climática, que era algo que los científicos decían que podría venir, que lo estamos viendo, que vemos algunos ámbitos y en este caso no, es una crisis vivida en tiempo real minuto y resultado. Cada día nos levantamos viendo cuantos fallecidos más, cuantos contagiados más, y que acciones se han tomado en cada momento. Por lo tanto es una crisis diferente porque la estamos viviendo al momento. Claro, todos estos cambios que se van a producir, esos cambios sociales en lo que creo que más van a afectar, va a tener mucha relación valga la redundancia de como relacionarnos. Como vamos a vivir a partir de ahora en la calle. Somos una sociedad muy diferente de la nórdica que vive muy en la calle, ese espacio común que nos permite convivir y ahora vamos a cambiar esa manera de ser debido a la situación y que la reobertura nos va a llevar que los trabajadores puedan trabajar en sus ámbitos pero nos va a limitar durante algún tiempo todavía lo que tiene que ver nuestra relación social en cafeterías y restaurantes, bares, eventos deportivos, culturales, etc. Al mismo tiempo se ha descubierto un nuevo mundo. Decía el ministro de universidades que hemos ido a la filosofía de las pequeñas cosas de nuestra vida que habíamos aparcado. Si te das cuenta en las variables en las cual ha incidido esta crisis va a llevar necesariamente a repensar. Ahora bien el liderazgo que salga no va a ser de un Gobierno o ni tan siquiera

por un grupo, este liderazgo va a ser un liderazgo compartido independientemente de otros momentos en los que hemos tenido grandes liderazgos, en estos momentos no tenemos un Helmut Kohl o un Felipe González, ni un Ronald Reagan ni una Margaret Thatcher. Hoy los únicos liderazgos que hay son negativos véase Bolsonaro o Trump, pero no tenemos esos liderazgos en positivo de visión multiglobal. El cierre de las fronteras que se produce por primera vez desde la aprobación del espacio Schengen en Europa cambia también la manera de cómo vamos a relacionarnos con nuestros vecinos. Al mismo tiempo la inactividad de la Unión Europea cambia por completo el volver a recentralizar estas políticas para atender estas cuestiones porque no ha sido capaz de entender de una manera global estos ámbitos. Por último el papel de Naciones Unidas, yo creo mucho en Naciones Unidas, sin embargo en esta crisis no está ni se le espera.

Sobre la Pedagogía en las empresas

8. Desde su experiencia, ¿considera que el interés sobre el perfil profesional de la pedagogía en las empresas va adquiriendo valor a lo largo del tiempo?

Va a pasar un poco como en todos los grados. Antes lo mínimo que tenías que tener era el COU, era como lo mínimo. Hoy el grado se convierte en lo que era el Bachillerato. Por lo tanto, yo creo que la Pedagogía, como todas las carreras va a tender a ser más importante. Ahora bien, creo que hay que buscar esa especialización en cada ámbito. No vale ser pedagogo y ya está sino que tiene que haber esa pedagogía especializada en el mundo empresarial. Tiene que estar en muchos ámbitos. La labor de un pedagogo en el ámbito empresarial cumple distintas facetas en distintos ámbitos, sobre todo, en la parte de dirección de la empresa. Porque al final se convierte en ese bloque educativo que permite a la empresa hacer esa conexión entre lo que ellos saben más allá de la comunicación más cotidiana. Es decir, que la comunicación tiene que ser valor, y que la comunicación solamente se convierte en comunicación cuando el emisor y el receptor tienen una interacción. El pedagogo es el que está en ese ámbito, más que el especialista en marketing. Segundo, en el ámbito formativo tu date cuenta de que la mejor manera de predecir el futuro es el liderazgo y para liderar el futuro lo que tenemos que ir es ir adaptándonos permanentemente a este cambio que estamos viviendo. La única cosa que nos va a servir a partir de ahora es el cambio, tenemos que adaptarnos al cambio. Yo digo que no solo hace falta adaptarnos sino hace falta el liderazgo, y eso un pedagogo en una empresa puede ser el que puede estar vislumbrando la estrategia que se está produciendo y señalar los procesos formativos necesarios para llegar a ese ámbito. Al mismo tiempo generar ese ecosistema de la formación que permita saber cuáles son las necesidades que tenemos para poder avanzar y que la empresa tenga ese liderazgo y al mismo tiempo generar los instrumentos para que eso se pueda producir.

9. ¿Conoce alguna propuesta pedagógica de intervención que aborden precisamente la humanización de las empresas? ¿Está familiarizado con algunas estrategias sobre este ámbito?

Sí, hay cada vez más estrategias en este ámbito. Lo que más estoy siguiendo es todas las actuaciones que están ligadas a la innovación social van muy ligadas a la humanización de la empresa. Se trata de como esas relaciones empresariales se convierten en verdaderamente humanas, que al final atiende a esas necesidades que tiene no solamente el cliente sino también la sociedad. Al mismo tiempo pensando que en el desarrollo de esa actividad son personas que se deben tener en consideración. El ámbito del cooperativismo es un ejemplo muy claro de esas innovaciones sociales, como esa opción de distintas personas para lograr un fin hace que todo se vea desde una visión de las personas. Otro de los movimientos es el be corporated, tiene una visión, una parte humana muy importante, donde se trata de medir el clima empresarial de distintos aspectos y uno de ellos es el humano, así que por lo tanto, tiene esa visión. Luego, a nivel de grandes empresas podría decirte que las grandes empresas que trabajan en el ámbito de la sostenibilidad están empezando a tener esta visión más humana de la empresa que va ligada al desarrollo profesional de los trabajadores, la responsabilidad o la integración de la empresa en el territorio en el que están.

Sobre el objeto central del Trabajo Final de grado

10. ¿Qué opina sobre la propuesta “La humanización de las empresas”? **Recordatorio de la propuesta:** Es una Intervención innovadora formativa para el desarrollo del bienestar de los trabajadores y el fomento del buen clima laboral dentro del seno empresarial. En definitiva, contribuir, de algún modo, hacia el objetivo central de la intervención: La humanización de las organizaciones empresariales.

Yo no creo que sea utópica, sino al contrario. Yo aquí lo veo necesario y aquellas empresas que no entiendan que esto es la base fundamental de los recursos humanos en una sociedad digitalizada y una economía más digitalizada, es necesario que las empresas entiendan que el factor fundamental que diferencia el valor de la empresa son las personas. Por lo tanto, si son las personas tienes que tener en consideración todas aquellas dimensiones que tienen que ver con la persona y por lo tanto poner en marcha actuaciones que lleven a eso. Todas las empresas que trabajen con su sector humano más cerca de las necesidades, aspiraciones y voluntades de esa sociedad, de esa masa que ellos tienen para desarrollar su actividad serán las empresas que serán líderes de ese cambio, de esa transformación.

10. Consideraciones adicionales aportadas por la entrevista

Anexo 9. Experto en Pedagogía

Transcripción de la entrevista de Pau Navarro

Formato: videollamada

Bienvenido Pau,

Dada la situación extraordinaria en la que nos encontramos, la forma en la que se realizará esta entrevista será algo especial. A continuación, se podrán ver reflejadas una serie de preguntas y cuestiones que podrán ser contestadas en el orden y extensión deseada. El formato (audio o escrito) elegido para realizar la entrevista también forma parte de una decisión personal en función de la disponibilidad e interés. Por último, transmitir que la información reflejada será objeto de estudio para la contribución de la elaboración del Trabajo Final de Grado del mismo modo que será cuidada con tal de garantizar la privacidad y confidencialidad del entrevistado.

Eso es todo. Darle las gracias por participar

Experiencia del entrevistado

1. Brevemente, ¿qué podría decir de su experiencia como profesional de la pedagogía en el ámbito de la empresa?

Terminé la carrera y como mucha gente que termina la carrera, el próximo objetivo que tú te marcas es poderte seguir formando y especializarte y demás y buscas masters pero siempre te encuentras con el mismo muro y es que los masters son muy caros. Yo decidí empezar a currar con el objetivo de poderme financiar un master. ¿Qué pasa?, que con las prisas que tuve pues acepté el primer trabajo que era más bien, o sea la descripción te la pintaban como relacionada con la educación, con el ámbito empresarial y tal, pero estaba más enfocado al ámbito comercial y durante seis meses prácticamente, los seis meses después del verano que terminé la carrera, 2016, estuve como presentando un proyecto que tenía la Business School, a distintos locales. Entonces mi trabajo consistía en ir a gente que estaba trabajando y explicarles el proyecto de unas becas, de unos cursos online, para que ellos se apuntaran, que no tiene nada de formativo, pero que en su día a mí me pilló de sopetón, un trabajo a media jornada que me permitía ganar pasta y estar contento pero no me llenaba nada ni me enseñaba, tampoco mejoré como profesional. Luego ya pasé, y esto sí que es una época muy chula a nivel profesional, que es que estuve tres meses trabajando en el Museu d'Arqueologia de Premià de Mar, donde ahí sí que pude hacer cosas que realmente había hecho en la carrera, que había practicado en mi TFG. Mi propuesta del TFG era una propuesta formativa, unos talleres, para vincular el museo de la ciudad con las escuelas públicas de la ciudad, que es Badalona, y allí me encontré con una situación muy parecida, o sea donde yo tenía mucha libertad para proponer, para practicar, y entonces mi trabajo ahí se dedicaba en una parte a dar visitas guiadas y poder presentar al museo y estar de cara al público, y otra parte más de back

office donde estaba yo creando proyectos, talleres, diseñando, mejorando, y eso fue la parte que a mí me encantó y que a día de hoy todavía están utilizando los talleres que yo mismo me inventé. Luego de allí, como eso era un Plan de educación que viene subvencionado por la Diputació de Barcelona, entonces da una serie de dinero que te permite hacer X lugares de trabajo. Cuando se termina la pasta, independientemente de que lo hayas hecho bien o mal, o tengas buen feedback de tus compañeros, se termina tu puesto de trabajo. Entonces es cuando yo pasé a dar formación en el Casal de Gent Gran de Badalona, que era un proyecto que tenía la Obra Social La Caixa. Es donde yo estaba en frente de un grupo de gente, de personas de la tercera edad, y durante cuatro días a la semana yo les daba, creo que eran cuatro horas al día, y yo les daba cursos sobre ofimática, sobre uso del power point, herramientas digitales, más que nada. Yo además me implique mucho con los abuelos esos que eran muy majos y les ayudaba con el día a día del casal. Pero me paso como al principio de todo, al final ese era un curro muy gratificante a nivel personal, pero que no aprendía yo como profesional. Porque enseñarle si, a un grupo de la tercera edad como usar el Excel, como tirar fotos y cosas así, es muy entretenido y gratificante, pero no aprendes y no mejoras. Luego pasé una época que no encontré trabajo porque fue muy complicado, no había nada que a mí me interesara y entré en otro plan de ocupación del Ayuntamiento de Badalona, donde estuve trabajando en un proyecto de educación pero eso fue un proyecto que no me gustó porque Badalona había abierto unos plans de ocupación pero sin saber que no tenían volumen para ello, es decir, contrataron a mucha gente pero que no tenían tareas diarias por así decirlo, para llenarles las siete horas que nos hacían hacer allí. Fue un poco de trauma, porque tu trabajas en un ayuntamiento con la intención de ver cosas nuevas y de poder trabajar el ámbito pedagógico desde la oficina por así decirlo y no pude porque no había las herramientas y recursos necesarios y ya de allí fue prácticamente terminar en octubre y a finales de octubre del 18 empecé a trabajar como trabajador temporal por ETT en X Logistics para cubrir temporal la navidad. Entonces yo entré aquí en la posición de trainer que llaman aquí, y que mi trabajo a grandes rasgos se trataba de dar formación a los nuevos asociados, a los nuevos mozos de almacén que entrarían para cubrir la navidad.

Para contextualizarte, X Logistics, la división que tiene X, entrega paquetes directamente al cliente. Entonces las estaciones que llaman aquí donde yo estoy, me ocupo de las dos que hay en Barcelona, la que está en Bilbao, la que está en Aasturias, y desde hace poco también la de Valencia, todos los paquetes que a nosotros nos llegan se ordena y se reparten al cliente directamente a la mañana siguiente. Entonces yo entre para cubrir el pico de navidad con unas funciones muy básicas que era formar toda la gente que las ETTS contratarían para trabajar como mozos de almacén, entonces yo pasé de un contrato de tres meses inicial que me renovaron en enero, pero a medida que me iban renovando me iban dando más tareas, ya no era solo el tío que iba ahí y formaba a los nuevos, sino que cada vez con más protagonismo dentro de la empresa, y a finales de marzo, antes de que se me terminara el segundo contrato temporal ya me ofrecieron la plaza fija y hace un par de semanas hice un año que estoy como fijo aquí y año y medio en general aquí en X. Y hoy en día soy una persona totalmente distinta ya no solo a nivel de cómo funciona la pedagogía empresarial de algo que prácticamente no me había

interesado en los cuatro años de carrera, sino en como he podido mejorar yo a base de currar y currar y currar.

Sobre Pedagogía

2. En su proceso de formación universitaria en pedagogía, ¿piensa que el grado capacita realmente para la integración profesional en contexto empresariales? Si no es así, ¿podría argumentar la razón?

Yo le pregunté algo parecido a Núria con el tema de la educación no formal. Mi crítica era que no podía ser que en 4 años educación no formal, y museos y bibliotecas que era lo que a mí me interesaba sólo hubiese sido una optativa de dos horas a la semana un semestre. Esa fue una crítica mía. Entiendo, que el gran volumen de peña que entra en esta carrera está enfocado al ámbito que más se toca, de educación.

El tema está en que para entrar en la educación, que es donde más volumen hay, es donde más problemas tienes, porque hay mucha oferta pública, mucha cosa pública que no puedes acceder, entonces la empresa siempre es privada y siempre hay más posibilidad de entrar. Sobre lo de si la carrera te prepara, yo creo que a medias, lo importante no es tener la carrera y tener las nociones, es de como tú eres capaz de espabilarte en esta situación nueva, porque al final nosotros hemos hecho una carrera que no es técnica a nivel de que lo que hago en la carrera es lo que voy a hacer fuera. Hago ingeniería y sé que dos más dos es cuatro en el aula y es cuatro en la empresa, pero aquí hago tal y fuera va a ser pascual. Yo creo que no nos tenemos que centrar en si la carrera te prepara o no, es como tú vas a afrontar estos nuevos retos. O sea, es que te da tantas vías de actuación que no te puede preparar para todas.

3. Desde su experiencia ¿qué papeles considera que puede tener un pedagogo en la empresa?

En mi caso, formo parte del equipo de “learning and development”, y entonces nuestro curro y función aquí o lo que yo siempre lo explico que es como intentar explicar todos los procesos que pasan dentro de la empresa. En X, los procesos y la mejora continua es como el pan de cada día. Entonces, parte de mi curro es dar formación presencial a todo el mundo que entra, ya sean nuevos , o ya sean gente veterana y le das formación especializada, por ejemplo, recepción de camiones, o cualquier historia así, con el ámbito de la logística y adaptar todos los cambios que a ti te van llegando, vale, en nuestro casos nos llegan, pues desde la central europea, por ejemplo, en lugar de hacerlo A, pues vamos a hacerlo B, entonces desarrollar todo un training plan, toda una estructura de formación, para conseguir llegar al cambio del proceso A al proceso B. Entonces, cuando no estoy dando formación directa, mi curro es más de oficina o más de estar en contacto con la gente de operaciones, del almacén en sí, para tratar estos temas. Entonces yo creo que la figura del pedagogo, como miembro del equipo de formación, que a nivel de anécdota te

diré que somos 6 en toda España y sólo uno es un pedagogo, somos un pedagogo, un profesor frustrado, un psicólogo y dos educadores sociales que por casusas del desino han terminado por aquí también. Entonces nuestra función aquí es la de, en primer lugar, como lo diría, la de ser capaz de explicar bien y de forma concisa, a todos los públicos a los que tú te entiendes. Es decir, yo puedo explicar de cómo funciona la empresa, a ti que res un nuevo trabajador y vas a estar en el almacén moviendo palets o a ti que eres un supermanager de la parra y que vas a ser el jefe de toda la estación, entonces la primera cosa que tienes que hacer es saber adaptar tu curro al target que tu tengas. Luego, ¿Qué más aportas tú aquí? Pues porque muchas veces tú tienes que hacerte valer ya no solo por tu calidad profesional (Pau explica superbién, Pau lleva a los nuevos trabajadores así en fila y todo superpreparado) tú tienes que hacerte valer por tu calidad humana. En el mundo empresarial hay mucha gente que tiene mucha resistencia, o sea gente que son grandes managers, controlan la operativa que da gusto, pero que tienen una gran resistencia a que venga alguien y les enseñe porque ellos tienen una forma muy peculiar de trabajar y de ser y no quieren que tú, que eres un chaval de 24 años cuando entras aquí te pongas a decirles no, muévelos así, o haz esto

Por otro lado, tienes que demostrar que estás al nivel, porque ya no solo aquí, yo creo que es en general, los departamentos de formación de la grandes empresas, de las empresas en general, no da miedo la formación, siempre se ha visto como un más a más, un “nice to have”, entonces lo que tienes que hacer es como venderte de que tu trabajo es importante y tu figura es la que toca a toda esta gente que tiene esta resistencia y solo lo haces: uno, haciendo bien tu curro y dos, sabiéndote adaptar a la persona que tú tienes delante, y más enfocado a nivel humano, entender o a empatizar con él, que espera esa persona de ti, sabes, sin ser un capullo vamos.

Formación en las organizaciones

4. ¿Diría que la formación que se plantea a las organizaciones responde a las demandas reales de la empresa y los trabajadores y trabajadoras? ¿En qué sentido?

Interesante. Creo que aquí nosotros tenemos dos tipos distintos de trabajadores y esto se ve a simple vista. Tenemos a los trabajadores a los que estamos asociados, que son los mozos de almacén, esta gente lo que recibe es una formación muy básica, para que lo entiendas, de cómo mover paquetes, vale, entonces, empiezan a recibir una parte teórica y luego cuando empiezan a trabajar están con más compañeros veteranos que les explican con más detalles que es lo que tienen que hacer y luego tenemos a toda la gente supervisores, managers, gente más de oficina, que estos reciben, yo creo que demasiada formación, pero no toda es enfocada a como relacionarte. La gran mayoría es priorizar el proceso y la productividad, a tener buenas herramientas para ser un buen líder, por ejemplo.

5. ¿Según su criterio profesional, considera oportuno o necesario un plan formativo direccionado a la mejora de competencias personales y/o grupales desde un punto de vista de valores, ético y moral?

Buena pregunta. Yo te puedo decir que igual que se dedica mucho tiempo a formar mucho a los grandes managers y demás, también hay departamentos que parte de sus funciones es crear actividades de team building, que en nuestro caso lo hace recursos humanos, y siempre está ofreciendo actividades para hacer un poco el tonto, para hacer un poco de coña, y entonces esto, la gente aquí, según lo que yo he visto lo valora de dos formas, la primera es la gente que valora muy bien pues todas las actividades que se hacen, en mi caso se resumen casi todas durante la época de navidad que es cuando más trabajo hay, entonces es cuando más se cuida a los trabajadores y luego está la persona que ve que están comprando todo mi curro con estas actividades. Yo creo que sí que es necesario hacerlas, pero que hay que saber muy bien el momento en que las haces o como las haces.

Relaciones sociales

6. Según su experiencia, de manera general, ¿cómo percibes las relaciones e interacciones que se producen en las organizaciones actualmente? ¿Cree que se lleva a cabo de forma adecuada?

Yo aquí diría que en general, el ambiente es bueno por todos los sitios que yo me muevo y por todos los que me he movido que han sido prácticamente todos los de España. Hay algo común que es que o es gente joven, o de mi edad, yo soy del 93, o más mayores, rollo de los 30 largos o así y hay muy buen ambiente, es como que la gente yo percibo que la gran mayoría se esfuerzan por estar cómodos en su lugar de trabajo, por llevarse como mínimo decente con la gente que tienes al lado, y al final aquí tu inviertes muchas horas de tu día, prácticamente yo veo más a mis compañeros que a mi pareja, tu inviertes muchas horas y todos tienen el mismo pensamiento común de vamos a pasar las 9 o 10 horas que estés aquí con ellos llevarte bien y luego ya serás amigos y te irás de cañas por la tarde con quien quieras, pero como mínimo ese momento que te lleves bien. Esto es lo que yo veo a nivel transversal o lo que yo he visto, pero a su misma vez como empresa grande y competitiva que es como yo creo que se entiende en todas las empresas de este tipo, cuando es bastante promocionar, cuando te dan bastantes opciones, la persona que no promociona, o la persona que no sube, que no cambia o que no le dan el premio, siempre hay este resquicio de no estar a gusto. Creo que esto es algo que tenemos nosotros intrínsecamente y que no es solo de la empresa.

Sobre la propuesta del diseño del presente trabajo

7. ¿Qué opina sobre la propuesta “La humanización de las empresas”? **Sobre de la propuesta del presente proyecto:** Es una Intervención innovadora formativa para el desarrollo del bienestar de los trabajadores y el fomento del buen clima laboral dentro del seno empresarial. En definitiva, contribuir, de algún modo, hacia el objetivo central de la intervención: La humanización de las organizaciones empresariales.

Tiene sentido pero no se puede generalizar una propuesta. O sea, lo veo, pero adaptándote a la necesidad de empresa. Aquí en X sería una intervención grupal así como una empresa más pequeña pudiera ser una acción formativa individual.

Como comentó anteriormente: “Yo creo que sí que es necesario hacerlas, pero que hay que saber muy bien el momento en que las haces o como las haces.”

Alma empresarial

8. ¿Cree que tiene alma la empresa?

100%, o sea y aquí, yo creo que en X, es 100% así. Es decir, yo he visto a gente sin estudios capaz de liderar una nave entera y es porque en el mundo real no han tenido suerte y no han podido desenvolverse bien, pero en el mundo X han sido los mejores porque han entendido bien cuál es la cultura que hay aquí dentro. Entonces, yo creo que esta empresa, en parte ha llegado a ser lo que es, porque la gente ha creído en el modelo de valores que tiene, que pueden ser cuestionables y yo los cuestiono día sí, día también. Díselo a Núria, que yo siempre intento armar pequeñas revoluciones aquí dentro.

Pero si, sí que tiene alma, pero el alma que tiene la empresa y los valores que tiene no siempre son acordes a los trabajadores que tiene. Es decir, yo la cultura que tiene aquí, o los valores, hay ciertos valores que sí que me gustan, pero hay muchos otros que no. Entonces los tiene, pero decides tú si los compartes o no.

9. Consideraciones adicionales aportadas por el entrevistado

INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Cuestionario

Guía temática del cuestionario

Dimensión	Objetivo	Pregunta
Datos identificativos ⁷	Obtener información de la muestra para identificar con más concreción y efectuar un análisis de resultados más preciso.	Inicio
Experiencia laboral	Conocer brevemente si el informante ha trabajado o no en el ámbito empresarial.	1
Clima laboral	Saber la opinión de los informantes respecto a la convivencia y el escenario existente en su puesto de trabajo.	2 y 2,1
Necesidades de los trabajadores	Comprobar el grado de atención recibido por parte de los informantes en cuanto a las necesidades surgidas en su trabajo.	3 y 3.1
Experiencias personales en el trabajo	Identificar algunas de las experiencias negativas de los informantes ocurridas en el entorno laboral.	4 y 4.1
Sobre la pedagogía en las empresas	Analizar el conocimiento de los informantes sobre la pedagogía y sus ámbitos de intervención.	5, 5.1 y 5.2
Humanización de las empresas	Conocer la consideración de los trabajadores respecto al estado de humanización de las organizaciones empresariales.	6
Crisis sanitaria COVID-19 (SARS-CoV-2)	Establecer relaciones entre la crisis sanitaria y su efecto en el proceso de humanización.	7
Alma empresarial	Reflexionar sobre el pensamiento de los informantes respecto al ecosistema de valores, comportamientos y movimientos que acontecen en las empresas.	8

Tabla V. Guía de temáticas del cuestionario. Elaboración propia

⁷ La variable edad y género fue incorporada a partir del participante 185 para concretar en la investigación sobre el perfil de informante

Anexo 10. Cuestionario por muestreo no probabilístico por bola de nieve

Datos identificativos

Edad

Género

- a) Mujer
- b) Hombre
- c) Otro

Experiencia laboral

1. ¿Ha trabajado alguna vez para alguna empresa?

- a) Sí
- b) No

Clima laboral

2. ¿Piensa que se respira un buen ambiente en las empresas?

- c) Sí
- d) No

2.1 ¿Por qué razón?

- a) Trato con los compañeros/as
- b) Trato por parte del director/a
- c) Cantidad de tareas asignadas
- d) Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos
- e) Otros

2.1 ¿Cree que es importante para la empresa que haya un buen clima laboral? Respecto a la pregunta anterior, ¿Por qué razón?

Necesidades de los trabajadores

3. En términos generales, ¿Cree que se escucha a los trabajadores en las empresas?

- e) Sí
- f) No

3.1 ¿Son atendidas las necesidades de los trabajadores?

- a) Sí
- b) No

Experiencias personales en el trabajo

4. ¿Ha tenido alguna mala experiencia en su puesto de trabajo?

- a) Sí
- b) No

En caso afirmativo, ¿Podría indicar el motivo?

- a) Problemas con los compañeros/as
- b) Problemas por parte del jefe
- c) Por exceso de tareas
- d) Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos
- e) Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado
- f) Otro

Si lo desea puede argumentar la anterior respuesta

4.1 ¿Cree que las personas responsables en las empresas saben gestionar bien las relaciones internas, así como las tareas de sus equipos de trabajo?

- a) Sí
- b) No

Sobre la pedagogía en las empresas

5. En qué contexto / ámbito cree que la Pedagogía puede intervenir

- a) Cultural
- b) Deportivo
- c) Empresa
- d) Educación
- e) Salud
- f) Social

5.1 ¿Sabría decir si un profesional de la Pedagogía puede participar laboralmente en el ámbito de las empresas?

- a) Sí
- b) No

5.2 ¿Conoce algún profesional de la Pedagogía que ejerza profesionalmente en alguna empresa?

- a) Sí
- b) No

Humanización de las empresas

6. En términos generales, ¿Cómo considera a la empresa?

- a) Humanizada
- b) Deshumanizada
- c) Ambas

Si lo desea puede argumentar la anterior respuesta

Valore si la empresa debiese tener una perspectiva más humana en cuanto a sus acciones empresariales. 1 Desacuerdo y 5 Acuerdo

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

Crisis sanitaria COVID-19 (SARS-CoV-2)

7. Tras los últimos acontecimientos sobre la alerta sanitaria por el COVID-19 (SARS-CoV-2), ¿Cree que puede producirse algún cambio en la forma de actuar de las empresas?

- a) Sí
- b) No

Si lo desea puede argumentar la anterior respuesta

Alma empresarial

8. ¿Tiene alma la empresa?

- a) Sí
- b) No

Anexo 11: Cuestionario formato online



HUMANIZACIÓN EMPRESARIAL

El siguiente cuestionario está relacionado con un proyecto de intervención para las empresas que se está desarrollando en el Trabajo Final de Carrera (TFG). La finalidad de este trabajo es desarrollar una propuesta metodológica para que los trabajadores, en sus puestos de trabajo, puedan sentir una mayor sensación de bienestar tanto en el plano personal como interpersonal. En definitiva, se desea que el trabajador pueda asistir al trabajo motivado y feliz para desarrollar sus funciones.

Creemos que es un buen momento para que las empresas cumplan con su Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y puedan fundamentar sus acciones desde una perspectiva más humana.

Sin duda, su aportación, a través de este cuestionario, tendrá un gran valor personal en el desarrollo del presente trabajo.

¡Comencemos!

Tiempo aprox: 3 - 5 min.

[Siguiente](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)



HUMANIZACIÓN EMPRESARIAL

DATOS INFORMATIVOS

Género

☐ Mujer

☐ Hombre

☐ Otro: _____

Edad

Tu respuesta _____

[Atrás](#) [Siguiente](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

EXPERIENCIA LABORAL



1. ¿Ha trabajado alguna vez para alguna empresa?

- ☐ Sí
- ☐ No

Atrás

Siguiente

Página 3 de 11

CLIMA LABORAL



2. ¿Piensa que se respira un buen ambiente en las empresas?

- ☐ Sí
- ☐ No

Respecto a la respuesta anterior, ¿Por qué razón?

Tu respuesta

2.1 ¿Cree que es importante para la empresa que haya un buen clima laboral?

- ☐ Sí
- ☐ No

Respecto a la pregunta anterior, ¿Por qué razón?

Tu respuesta

Atrás

Siguiente

Página 4 de 11

NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES



3. En términos generales, ¿Cree que se escucha a los trabajadores en las empresas?

- ☐ Sí
- ☐ No

3.1 ¿Son atendidas las necesidades de los trabajadores?

- ☐ Sí
- ☐ No

Atrás

Siguiente

Página 5 de 11

EXPERIENCIAS PERSONALES EN EL TRABAJO



4. ¿Ha tenido alguna mala experiencia en su puesto de trabajo?

- ☐ Sí
- ☐ No

En caso afirmativo, ¿Podría indicar el motivo?

- ☐ Problemas con los compañeros/as
- ☐ Problemas por parte del jefe
- ☐ Por exceso de tareas
- ☐ Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos
- ☐ Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado
- ☐ Otro

Si lo desea puede argumentar la anterior respuesta

Tu respuesta

4.1 ¿Cree que las personas responsables en las empresas saben gestionar bien las relaciones internas, así como las tareas de sus equipos de trabajo?

- ☐ Sí
- ☐ No

Atrás

Siguiente

Página 6 de 11

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

SOBRE LA PEDAGOGÍA EN LAS EMPRESAS



5. En qué contexto / ámbito cree que la Pedagogía puede intervenir

- ☐ Cultural
- ☐ Deportivo
- ☐ Empresa
- ☐ Educación
- ☐ Salud
- ☐ Social

5.1 ¿Sabría decir si un profesional de la Pedagogía puede participar laboralmente en el ámbito de las empresas?

- ☐ Sí
- ☐ No

5.2 ¿Conoce algún profesional de la Pedagogía que ejerza profesionalmente en alguna empresa?

- ☐ Sí
- ☐ No

Atrás

Siguiente

Página 7 de 11

HUMANIZACIÓN EMPRESARIAL



6. En términos generales, ¿Cómo considera a la empresa?

- ☐ Humanizada
- ☐ Deshumanizada
- ☐ Ambas

Si lo desea puede argumentar la anterior respuesta

Tu respuesta

Valore si la empresa debería tener una perspectiva más humana en cuanto a sus acciones empresariales

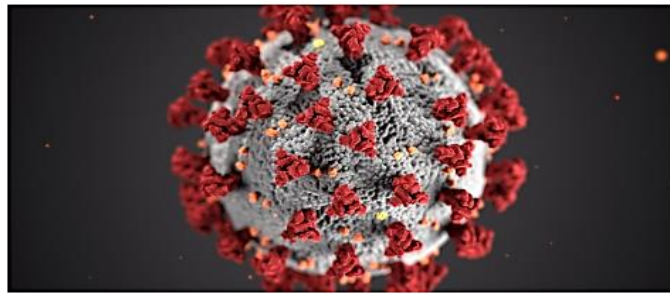
- | | | | | | | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Desacuerdo | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Acuerdo |

Atrás

Siguiente

Página 8 de 11

CRISIS SANITARIA COVID-19 (SARS-CoV-2)



7. Tras los últimos acontecimientos sobre la alerta sanitaria por el COVID-19 (SARS-CoV-2), ¿Cree que puede producirse algún cambio en la forma de actuar de las empresas?

- ☐ Sí
- ☐ No

Si lo desea puede argumentar la anterior respuesta

Tu respuesta

Atrás

Siguiente

Página 9 de 11

ALMA EMPRESARIAL



8. ¿Tiene alma la empresa?

- ☐ Sí
- ☐ No

Atrás

Siguiente

Página 10 de 11

HUMANIZACIÓN EMPRESARIAL

¡Gracias por participar en este cuestionario!

Si lo desea puede realizar alguna consideración o aporte poniéndose en contacto en:
humanizacionempresarial@gmail.com PD: No olvide darle a enviar! =>

Atrás

Enviar

Página 11 de 11

Parte II. Descripción de los resultados

Anexo 12. Resultados de las entrevistas de expertos

Dimensión	Perfiles	Ideas clave	Citas destacables
Relaciones sociales Objetivo Conocer la opinión del experto acerca del estado de las empresas desde un punto de vista pedagógico y axiológico sobre la convivencia y las relaciones sociales en la empresa	Conocimiento empresarial Ámbito empresarial	– Necesidad de definir las funciones de cada trabajador. – En general hay poca empatía entre los trabajadores. – Las relaciones sociales bien gestionadas son fundamentales porque generan confianza.	<i>Siempre son mejorables y se debe afianzar con reuniones entre todos los departamentos</i> - <i>La empresa se queda en la superficie cuando gestiona las relaciones entre departamentos/personas de la organización</i>
	Conocimiento empresarial Ámbito social	– Es esencial ya que hace el trabajo más llevadero y al hacer equipo creas una sinergia para poder llevar a cabo todo el trabajo. – Según la experiencia de la experta, en el sector social no se gestionan bien las relaciones interpersonales.	<i>El compañerismo significa que donde no llega uno, llega el otro</i>
	Conocimiento empresarial Ámbito salud	– Surge la necesidad de adaptarse a las personas. – Lo que define una relación no es el rango sino el perfil de esa persona.	<i>Cada persona es un mundo</i>
	Experiencia laboral en empresas Ámbito educativo	– Hay de todo. Normalmente hay buen ambiente, pero también hay conflictos entre compañeros. – Según la experiencia de la experta en el sector educativo, no se gestionan bien las relaciones interpersonales.	Sobre las buenas relaciones sociales: <i>Merece la pena intentarlo</i>
	Experta en educación en valores, ética y moral	– Hay relaciones que son verticales o, como mínimo, desiguales (dirección-subordinación...), por lo que quizá habría que prestarles más atención.	Sobre la organización empresarial: <i>Es crucial el reconocimiento entre todas las personas que la conforman</i>
	Experto en Pedagogía y Humanización empresarial	– No se especifica.	X
	Experto en Pedagogía	– Las relaciones sociales se llevan bien, aunque siempre hay alguien que es conflictivo. – Cuando existe algún tipo de incentivo o alguna promoción de ascenso laboral, pueden aparecer complicaciones.	<i>Todos tienen el mismo pensamiento común de vamos a pasar las 9 o 10 horas que estés aquí con ellos por lo que debes llevarte bien. Luego ya serás amigos o te irás de cañas por la tarde con quien quieras</i>

Tabla VI. Resultados de las entrevistas de expertos. **Dimensión:** Relaciones sociales. Elaboración propia

Dimensión	Perfiles	Ideas clave	Citas destacables
Pedagogía empresarial (únicamente para expertos de la pedagogía) Objetivo Analizar el conocimiento de los informantes sobre el valor de la pedagogía y su aplicación en las empresas	Experto en Pedagogía y Humanización empresarial	– Hay un concepto de la pedagogía, que está por encima del bien y del mal, en un plano estratosférico, que sin pisar el terreno está abarcando las tendencias de lo que tiene que ser el futuro en la educación. – El pedagogo es un bróker educativo, que es el que conecta entre el conocimiento científico y el público general, y genera toda esa estructura y dinámica necesaria para que el mensaje sea entendible y a la vez tenga la misma rigidez educativa pedagógica de lo que se está diciendo. – No vale ser pedagogo y ya está, sino que tiene que haber esa pedagogía especializada en el mundo empresarial.	<i>No entendería mi vida sin haber estudiado pedagogía</i>
	Experto en Pedagogía	– La empresa siempre es privada y siempre hay más posibilidad de entrar como pedagogo. – Cuando más te curtes como pedagogo empresarial es con la misma práctica.	<i>El grado de pedagogía te prepara a medias</i> – <i>No nos tenemos que centrar en si la carrera te prepara o no, es como tú vas a afrontar estos nuevos retos</i>

Tabla VII. Resultados de las entrevistas de expertos. **Dimensión:** Pedagogía Empresarial Elaboración propia

Dimensión	Perfiles	Ideas clave	Citas destacables
Necesidades de los Trabajadores Objetivo Comprobar el grafo de escucha y atención que se da a los trabajadores	Conocimiento empresarial Ámbito empresarial	- Habitualmente se da la oportunidad de expresar, pero como el empleado no detecta cambio alguno. - Al trabajador hay que exigirle, pero también hay que darle recursos y posibilidades para obtener un mejor resultado.	<i>Como el empleado no detecta cambio alguno, todavía la frustración es mayor</i>
	Conocimiento empresarial Ámbito social	- Hay dos tipos de empresas: las que escuchan y las que no. - Hay la necesidad de un buen interlocutor.	<i>Hay empresas que entienden que si tienen al empleado contento estará motivado y llegará hacer su trabajo con éxito</i>
	Conocimiento empresarial Ámbito salud	Las necesidades se escuchan, pero a veces son incompatibles con el funcionamiento de la empresa.	<i>Siempre se hace todo lo posible para conseguir cubrir esa necesidad que tiene esa persona</i>
	Experiencia laboral en empresas. Ámbito educativo	Es difícil valorar el grado de atención de las necesidades.	X
	Experta en educación en valores, ética y moral	La importancia de la ética del cuidado.	Sobre la correspondencia de las necesidades de los trabajadores: <i>El TFG puede ser un muy buen inicio para mantener esos cambios o indicios de cambio (preocupación y cuidado, ética del cuidado (Gilligan, Noddings) ..., por sus empleadxs).</i>
	Experto en Pedagogía y Humanización empresarial	Las empresas que trabajen con su sector humano estarán más cerca de las necesidades, aspiraciones y voluntades de esa sociedad.	Sobre propuestas de intervención humanizadoras: <i>Las relaciones empresariales se convierten en verdaderamente humanas, que al final atiende a esas necesidades que tiene no solamente el cliente sino también la sociedad</i>
	Experto en pedagogía	X	X

Tabla VIII Resultados de las entrevistas de expertos. **Dimensión:** Necesidades de los trabajadores. Elaboración propia

Dimensión	Perfiles	Ideas clave	Citas destacables
La formación en team building en valores en las organizaciones empresariales Objetivo 1. Reflexionar y analizar sobre la formación de valores y ética en las organizaciones empresariales. 2. Comprobar si existen buenas prácticas en cuanto al team building de valores en las organizaciones	Conocimiento empresarial Ámbito empresarial	- La formación que conocen se limita a team building como concepto de construcción de equipo. - No conoce ninguna formación.	X
	Conocimiento empresarial Ámbito social	- Sería muy beneficioso. - No conoce ninguna formación.	X
	Conocimiento empresarial Ámbito salud	- Los valores se pueden formar competencialmente.	Entre lo que hacemos y lo que decimos da paso a los valores, a la ética y la moral
	Experiencia laboral en empresas. Ámbito educativo	- Es necesario. - No conoce ninguna formación.	Mejoraría la convivencia sin duda
	Experta en educación en valores, ética y moral	- La formación como medio de enseñanza de la autoconciencia y de responsabilidad sobre los demás. - Siempre habrá una necesidad formativa en valores. - La formación en valores debe ser abordados de manera integral, desde todas las dimensiones de la persona (cognitiva, afectiva, volitiva, social y comunicativa).	Esa es la mejor manera de educar y de educarnos
	Experto en Pedagogía y Humanización empresarial	- Una empresa debe tener una serie de valores fundamentales para que pueda ser considerada empresa.	Aquí la empresa que no cuida a sus trabajadores y que no entienda que una de las fortalezas que le puede aportar de valor a su empresa es las personas y que esas personas si están en mejores condiciones pueden desarrollar su valor y además comprometerse más con los valores de la empresa están equivocadas
	Experto en Pedagogía	- Desde la empresa habría visiones favorables y desfavorables en cuanto a una formación en valores.	Hay que saber muy bien el momento en que las haces o como las haces. - La formación, siempre se ha visto como un más a más, un “nice to have”,

Tabla IX. Resultados de las entrevistas de expertos. **Dimensión: La formación en team building en las organizaciones empresariales.** Elaboración propia

Dimensión	Perfiles	Ideas clave	Citas destacables
Clima Laboral Objetivo Valorar el tipo de ambiente que acontece en el ámbito de las empresas	Conocimiento empresarial Ámbito empresarial	– Hay interés por la empresa para fomentar un buen clima laboral. – Debe haber expertos de RRHH encargados de esta misión. – El equipo debe tener claro los objetivos, bien definida las funciones de cada persona y departamento y mantener un criterio de asertividad y de empatía entre las personas. – Se deben promover actividades entre compañeros fuera del contexto laboral. – La empresa debe mejorar las condiciones laborales del trabajador: horarios flexibles, recompensas, beneficios personales...	<i>Siempre son mejorables y se debe afianzar con reuniones entre todos los departamentos</i> - <i>Las empresas cada vez están más enfocadas a la consecución de resultados y dichos resultados no se suelen alcanzar si no hay un buen ambiente laboral</i>
	Conocimiento empresarial Ámbito social	– Para mejorar el clima laboral se debe escuchar al empleado, evaluar y valorar individualmente. – Hay empresas que se dedican a ello.	X
	Conocimiento empresarial Ámbito salud	– La empresa tiene un gran interés en generar un buen clima laboral. – La empresa debe intentar satisfacer necesidades de todo tipo del trabajador. – Debe haber buena relación entre los diferentes cargos. Promover las relaciones horizontales. – Es muy importante generar la idea de equipo. – El incentivo económico es muy importante.	<i>Hay que aprender a valorar el trabajo que hacen todos</i>
	Experiencia laboral en empresas. Ámbito educativo	– Para el buen clima laboral los directivos tienen que comportarse de manera más humanizada.	<i>Falta mejorar en muchos aspectos</i>
	Experta en educación en valores, ética y moral	– La importancia de generar seguridad y el bienestar de los trabajadores.	X
	Experto en Pedagogía y Humanización empresarial	– Es un tema fundamental.	<i>Hay movimientos como el de corporated, que tiene una visión y una parte humana muy importante, donde se trata de medir el clima empresarial de distintos aspectos y uno de ellos es el humano,</i>
	Experto en Pedagogía	– El ambiente suele ser positivo.	<i>La gran mayoría de trabajadores se esfuerzan por estar cómodos en su lugar de trabajo</i>

Tabla X. Resultados de las entrevistas de expertos. **Dimensión: Clima laboral empresariales.** Elaboración propia

Dimensión	Perfiles	Ideas clave	Citas destacables
Humanización empresarial Objetivo Identificar la visión de los participantes respecto al estado de humanización de las empresas	Conocimiento empresarial Ámbito empresarial	Hay todo tipo de organizaciones empresariales.	<i>La obsesión por los resultados conduce a la empresa a un estado de deshumanización,</i> - <i>La empresa solo es materia, lo que caracteriza son las personas. ¿Están las personas humanizadas?</i>
	Conocimiento empresarial Ámbito social	La humanización está en la intención, pero no ocurre en la práctica.	<i>La intención es humana, la práctica en muchas ocasiones no deja de ser deshumanizada.</i>
	Conocimiento empresarial Ámbito salud	Hay limitaciones incontrolables que puede propiciar la deshumanización.	<i>Empiezo a pensar que la posibilidad de que una empresa se humanizada es improbabilidad.</i>
	Experiencia laboral en empresas. Ámbito educativo	Hay actos humanizados y otros deshumanizados.	<i>Depende</i>
	Experta en educación en valores, ética y moral	Ha habido autores encargados de este proceso: Rogers totalmente centrado en la humanización, y Lobrot y Lapassade en la construcción de entidades.	La experta citando a Rousseau: <i>Hombres, sed humanos, es vuestro principal deber</i>
	Experto en Pedagogía y Humanización empresarial	- Cada vez hay más estrategias en este ámbito. - La empresa lo que debe hacer es permitir que la ética individual se pueda desarrollar en un ámbito productivo como es la empresa. - Las actuaciones que están ligadas a la innovación social van muy ligadas a la humanización de la empresa.	<i>Las grandes empresas que trabajan en el ámbito de la sostenibilidad están empezando a tener esta visión más humana de la empresa que va ligada al desarrollo profesional de los trabajadores, la responsabilidad o la integración de la empresa en el territorio en el que están.</i> - <i>Si una empresa se dedica solamente al negocio, serán negocios pero no empresas. Las empresas generan valor y las empresas tienen que contribuir sin duda alguna al desarrollo del ámbito en el que se desarrollan</i>
	Experto en Pedagogía	- En el mundo empresarial hay mucha gente que tiene mucha resistencia. - Saber adaptarte a la persona que tienes delante, y más enfocado a nivel humano: entender, empatizar con él y saber que espera esa persona de ti.	Sobre el profesional de la pedagogía: <i>Tienes que hacerte valer por tu calidad humana</i>

Tabla XI. Resultados de las entrevistas de expertos. **Dimensión: Humanización Empresarial.** Elaboración propia

Dimensión	Perfiles	Ideas clave	Citas destacables
COVID-19 (SARS-CoV-2) Objetivo Establecer relaciones entre la crisis sanitaria y su efecto en el proceso de humanización	Conocimiento empresarial Ámbito empresarial	- Los tiempos del 2008 volverán. - No solo van a cambiar las personas dentro de las organizaciones de las empresas, si no que va a cambiar la mentalidad del ser humano en general.	<i>Entre el escenario más laxo y el más apocalíptico aterrizará la realidad.</i> - <i>El propio miedo al contagio de una nueva pandemia va a provocar un cambio de actitudes y de mentalidad en todas las empresas.</i>
	Conocimiento empresarial Ámbito social	Algunas empresas podrían cambiar, pero lo económico sigue primando.	<i>El objetivo será recuperarse económicamente lo antes posible.</i>
	Conocimiento empresarial Ámbito salud	Es precipitado definir la situación que nos espera.	<i>Se pasó de una media de llamadas de 5.000 6.000 diarias a tener días con picos de 46.000 llamadas</i>
	Experiencia laboral en empresas. Ámbito educativo	Puede haber cambios, pero no se sabe el impacto.	<i>Habrán cambios</i>
	Experta en educación en valores, ética y moral	- No podemos aplicar aprendizajes previos de lo no vivido. - Todo esto quedará, tendrá consecuencias en forma de cambios (de escalas de valores, de relaciones, de autoconocimiento, de toma de conciencia de fragilidad, vulnerabilidad, incerteza, etc.).	<i>Ahora estamos en situación de “pérdida”, de pérdidas (la primera, las personas fallecidas en todo el mundo. Hay “otras” pérdidas, pero quedan lejos, algunas muy, muy lejos, de estas primeras).</i> - <i>Está en nuestra mano decidir qué quedará y cómo.</i>
	Experto en Pedagogía y Humanización empresarial	- Es un cambio sistémico. - La vida a través de la filosofía de las pequeñas cosas. - Afectará al modo de relacionarnos.	<i>Yo creo mucho en Naciones Unidas, sin embargo en esta crisis ni está ni se le espera.</i>
	Experto en Pedagogía	X	X

Tabla XII. Resultados de las entrevistas de expertos. **Dimensión: COVID-19 (SARS-CoV-2).** Elaboración propia

Dimensión	Perfiles	Ideas clave	Citas destacables
Idoneidad de la propuesta formativa Humanización Empresarial Objetivo Conocer la validez y la necesidad de la propuesta de intervención que se diseñará en el presente trabajo	Conocimiento empresarial Ámbito empresarial	- Es innegociable que las empresas empiecen a trabajar para las personas (cliente interno/externo) y no al revés, como sucede habitualmente. - Debe estar bien fundamentada y concretada.	<i>Llega tarde</i> - <i>Las empresas las componen las personas y son el mejor activo de cualquier corporación</i>
	Conocimiento empresarial Ámbito social	Es una propuesta válida.	X
	Conocimiento empresarial Ámbito salud	- La empresa ha evolucionado de un modelo autoritario a uno más humano. - El servicio de la empresa mejoraría.	<i>Algo totalmente indispensable</i> - <i>El trabajador será más productivo</i>
	Experiencia laboral en empresas. Ámbito educativo	Es idónea.	<i>Todo lo que sirva para mejorar sean cursos o actividades especiales es fantástico.</i>
	Experta en educación en valores, ética y moral	- Es novedosa. - Es necesaria.	<i>Puede contribuir a que exista un trato humano y humanizador en las empresas y organizaciones</i>
	Experto en Pedagogía y Humanización empresarial	- No es una propuesta utópica. - Se deben de tener en consideración todas aquellas dimensiones que tienen que ver con la persona y poner en marcha actuaciones que lleven a eso.	<i>Es necesario que las empresas entiendan que el factor fundamental que diferencia el valor de la empresa son las personas</i> - <i>Las empresas que trabajen con su sector humano y se acerquen a sus necesidades, aspiraciones y voluntades de esa sociedad (...) serán las empresas que serán líderes de ese cambio, de esa transformación.</i>
	Experto en Pedagogía	En la mayoría las empresas las intervenciones deberían ser grupal. Es complicado atender de manera individual estas cuestiones.	<i>Tiene sentido pero no se puede generalizar una propuesta. Debes adaptarte a las necesidades específicas</i>

Tabla XIII. Resultados de las entrevistas de expertos. **Dimensión: Idoneidad de la propuesta formativa Humanización empresarial.** Elaboración propia

Dimensión	Perfiles	Ideas clave	Citas destacables
Alma empresarial Objetivo Reflexionar sobre el pensamiento de los informantes respecto al ecosistema de valores, comportamientos y movimientos que acontecen en las empresas.	Conocimiento empresarial Ámbito empresarial	– Exp.1 Visión negativa: Taxativamente no. – Exp.2 Visión afirmativa: Sin ninguna duda.	<i>La empresa es una herramienta para conseguir beneficios y formar parte del poder fáctico</i> <i>La empresa se queda en la superficie cuando gestiona las relaciones entre departamentos/personas de la organización</i>
	Conocimiento empresarial Ámbito social	– Debe haber una parte humana para que la empresa este humanizada.	<i>No cuando carece de la parte humana</i>
	Conocimiento empresarial Ámbito salud	– Las experiencias, protocolos y comportamiento definen a la empresa.	<i>El alma de la empresa es los trabajadores que la componen</i>
	Experiencia laboral en empresas. Ámbito educativo	– En algunas cosas si y en otras no.	<i>Falta humanidad</i>
	Experta en educación en valores, ética y moral	X	X
	Experto en Pedagogía y Humanización empresarial	– Las empresas pueden contribuir, no sólo mediante su responsabilidad social con dar aquello que les sobra, sino transformar la manera en la que hacen las cosas se está defendiendo.	X
	Experto en Pedagogía	– La empresa es 100% alma. – Cuando no comparte el alma con la empresa siempre puede armas pequeñas revoluciones.	<i>El alma y los valores de la empresa no siempre coincide con el alma de la persona. Tú decides si los compartes o no</i>

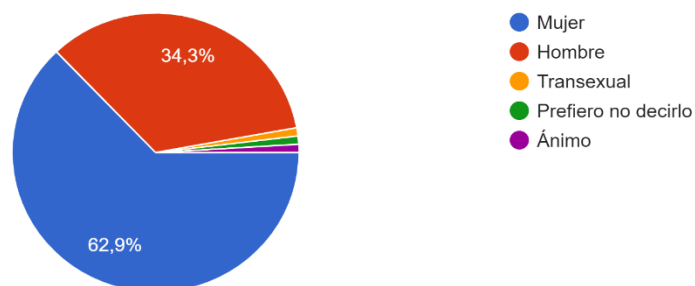
Tabla XIV. Resultados de las entrevistas de expertos. **Dimensión: Alma empresarial.** Elaboración propia

Anexo 13. Resultados del cuestionario por muestreo no probabilístico por bola de nieve (n= 283)

DATOS INFORMATIVOS

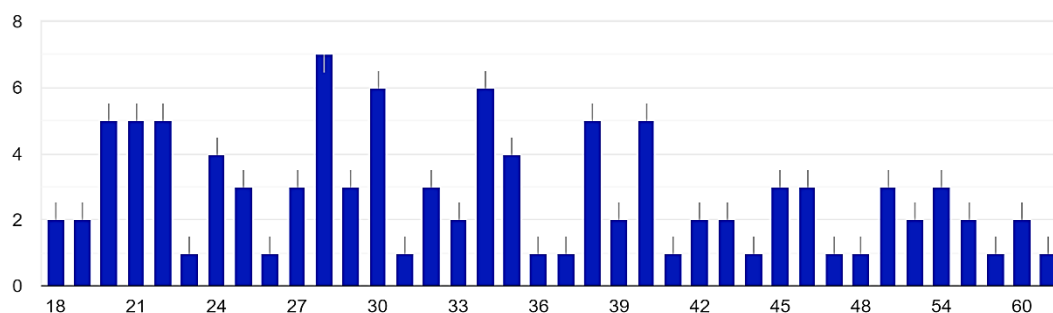
Género

105 respuestas



Edad

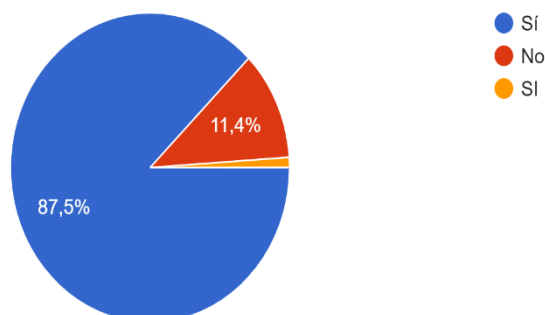
105 respuestas



EXPERIENCIA LABORAL

1. ¿Ha trabajado alguna vez para alguna empresa?

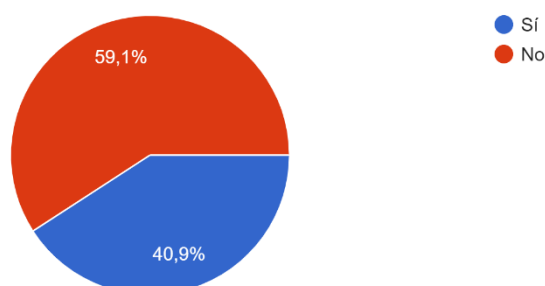
280 respuestas



CLIMA LABORAL

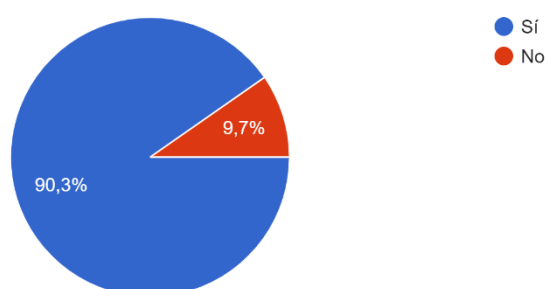
2. ¿Piensa que se respira un buen ambiente en las empresas?

279 respuestas



2.1 ¿Cree que es importante para la empresa que haya un buen clima laboral?

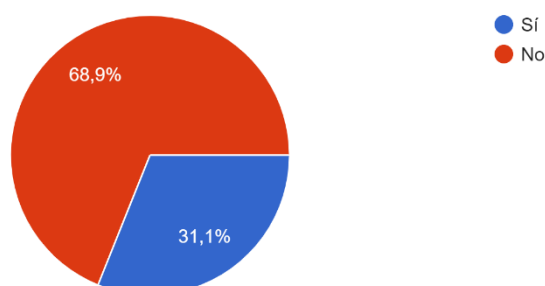
279 respuestas



NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES

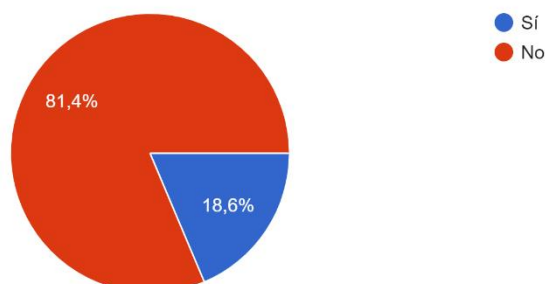
3. En términos generales, ¿Cree que se escucha a los trabajadores en las empresas?

280 respuestas



3.1 ¿Son atendidas las necesidades de los trabajadores?

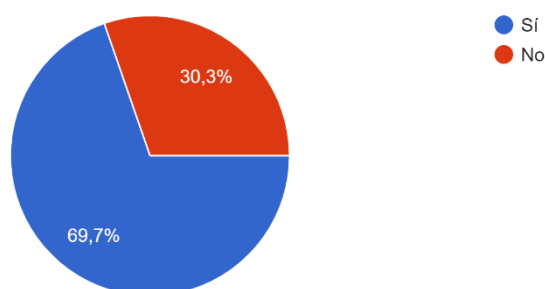
279 respuestas



EXPERIENCIAS PERSONALES EN EL TRABAJO

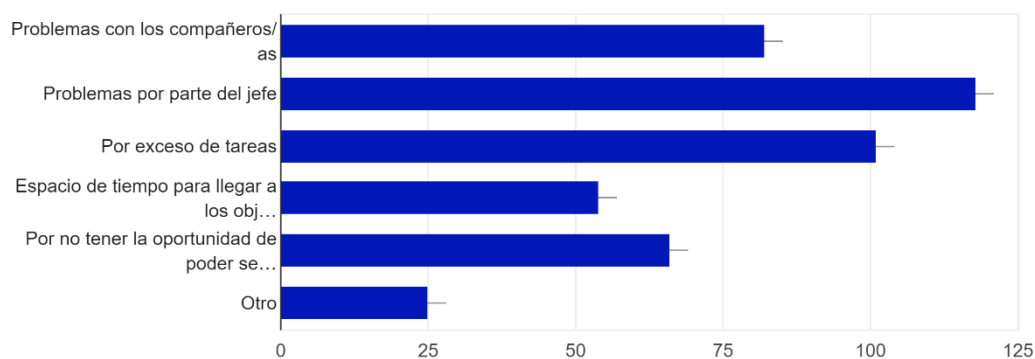
4. ¿Ha tenido alguna mala experiencia en su puesto de trabajo?

277 respuestas



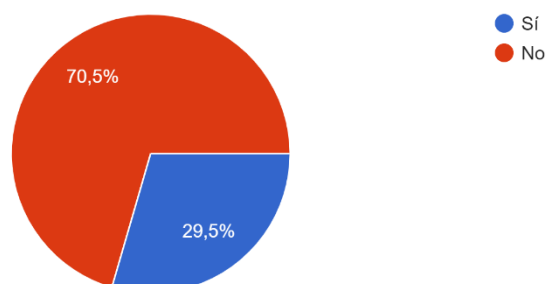
En caso afirmativo, ¿Podría indicar el motivo?

223 respuestas



4.1 ¿Cree que las personas responsables en las empresas saben gestionar bien las relaciones internas, así como las tareas de sus equipos de trabajo?

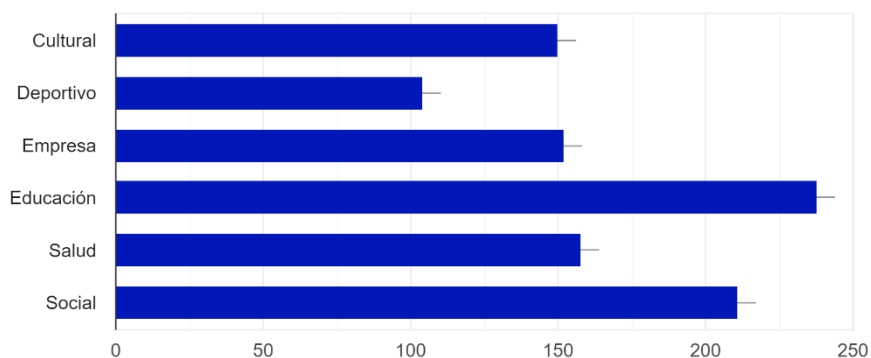
278 respuestas



SOBRE LA PEDAGOGÍA EN LAS EMPRESAS

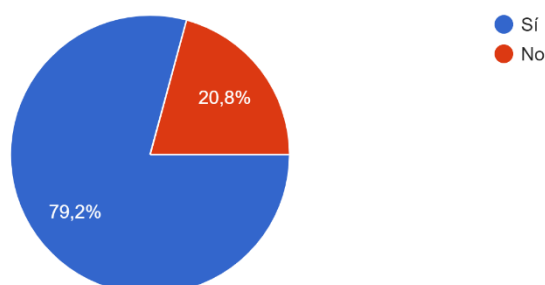
5. En qué contexto / ámbito cree que la Pedagogía puede intervenir

278 respuestas



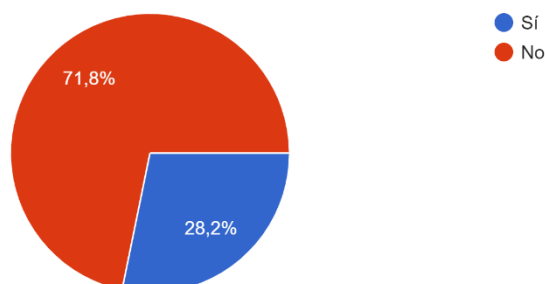
5.1 ¿Sabría decir si un profesional de la Pedagogía puede participar laboralmente en el ámbito de las empresas?

279 respuestas



5.2 ¿Conoce algún profesional de la Pedagogía que ejerza profesionalmente en alguna empresa?

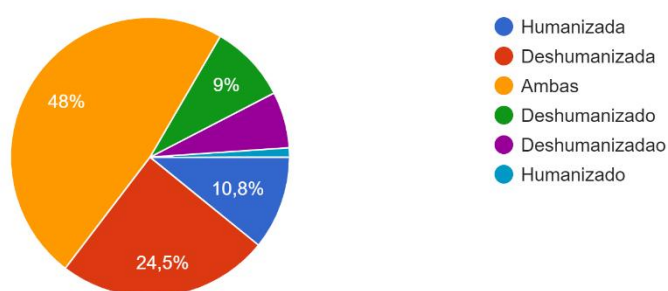
280 respuestas



HUMANIZACIÓN EMPRESARIAL

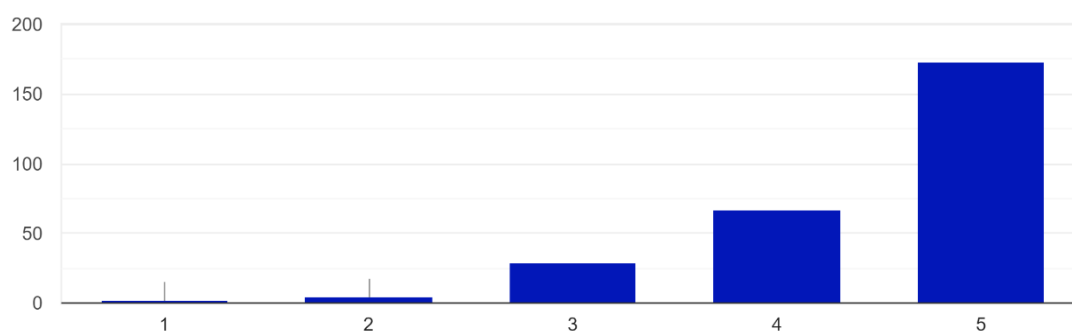
6. En términos generales, ¿Cómo considera a la empresa?

277 respuestas



Valore si la empresa debería tener una perspectiva más humana en cuanto a sus acciones empresariales

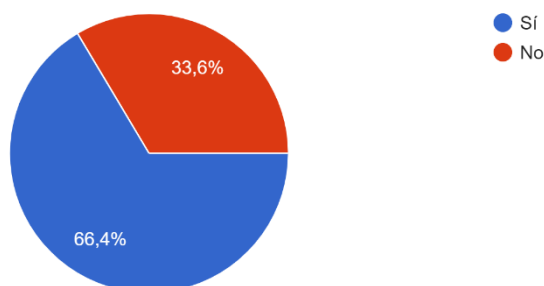
276 respuestas



CRISIS SANITARIA COVID-19 (SARS-CoV-2)

7. Tras los últimos acontecimientos sobre la alerta sanitaria por el COVID-19 (SARS-CoV-2), ¿Cree que puede producirse algún cambio en la forma de actuar de las empresas?

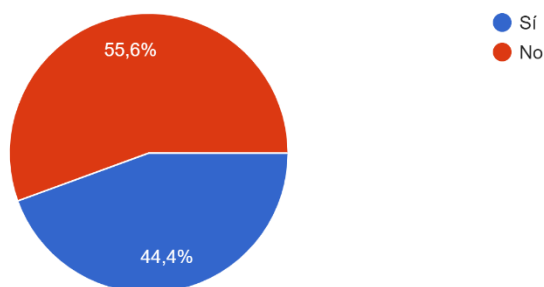
280 respuestas



ALMA DE LA EMPRESA

8. ¿Tiene alma la empresa?

279 respuestas



DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTOS

Anexo 14. Estudio de caso real

Anexo 13. Resultados de una acción formativa de Team Building en valores encargada a la empresa *Humanas Salud Organizacional*

1. Datos del proyecto

Taller vivencial de Team Building Valores y Cohesión de Equipo

2. Descripción del contexto donde se ubica acción formativa

La acción formativa se realizó para la empresa EDAFO GM. La empresa mencionada pertenece a las compañías Tradebe Gestión España S.L. y Burés Profesional S.A. al 50%. En cuanto al perfil de productivo de la empresa, trata las tareas de gestión de residuos orgánicos y la mejora medioambiental del suelo.

3. La experiencia real formativa sobre valores y ética (team building de valores)

Ubicación temporal

La acción formativa se realizó en 2017 a lo largo de 2 jornadas.

Análisis o demanda de la formación

El equipo directivo se pone en contacto porque percibe la necesidad de mejorar los vínculos y valores de la empresa. Por lo que la demanda y la necesidad giran en torno a la mejora de:

- Reforzar los lazos entre las personas que forman parte de la compañía.
- Confirmar y consolidar los valores de la empresa.
- Gestión diaria de los valores de la empresa

Objetivos de la formación

- Objetivo Primer día: Reforzar la cohesión del equipo
- Objetivo Segundo día: Trabajar valores y comportamiento

Finalización. Evaluación, satisfacción y transferencia de la formación.

Para poder medir los resultados y evaluar el desarrollo y la transferencia de la acción formativa se recurre a: cuestionarios de evaluación para evaluar actitudes, procedimientos y sensaciones; cuestionarios de satisfacción alrededor de la acción formativa recibida y el feedback del grupo participante y entrevistas con los directivos para medir la transferencia.

La resolución de este caso fue bastante favorable. Según el cliente, a lo largo de los dos días se habían generado espacios de reflexión e interiorización del aprendizaje con los juegos de equipo y dinámicas de grupo.

La evidencia del impacto de los buenos resultados se evidencia con la segunda llamada de la empresa a Humanas Salud Organizacional para trabajar otras necesidades percibidas.

Parte III. Análisis de los resultados

Anexo 15. Ideas clave a partir de los resultados

Dimensión I: Relaciones sociales en la empresa	
Informantes	Análisis
Entrevistas de expertos	1. Los expertos del ámbito empresarial parecen coincidir en que las relaciones sociales bien gestionadas son fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa. Para ello, defienden la necesidad de definir bien las funciones. 2. Según la experta de empresa del contexto social, las relaciones sociales son un asunto prioritario que la empresa no debe descuidar. 3. El experto de empresa del ámbito de la salud defiende la idea de que las relaciones sociales producidas en las organizaciones no están condicionadas por rangos jerárquicos sino por cuestiones relacionadas con la persona. 4. la experta de empresas del sector educativo expresa que las relaciones interpersonales no están bien gestionadas, por lo que se debe precisar especial atención. 5. las expertas en educación en valores y ética advierten de que es necesario que exista preocupación por el tipo de relaciones verticales que pueden producirse en la empresa y que puede derivar a cierta subordinación. 6. el experto en pedagogía piensa que los incentivos y promociones laborales pueden significar un deterioro de las relaciones sociales.
Cuestionario	La mayoría de los participantes (69%) han contestado que han tenido conflictos en la empresa. Destacan principalmente los problemas derivados con los cargos superiores y entre compañeros. Asimismo, el no ser escuchado representa otro gran problema en la dimensión de las relaciones sociales. En definitiva, los participantes confiesan que en las empresas no se gestionan bien las relaciones y que las personas responsables no saben ocuparse de esta cuestión.
Estudio de Casos:	En el caso analizado, se demuestra que las relaciones sociales pueden abordarse de manera favorable y con resultados altamente positivos.

Dimensión II: Sobre la pedagogía en las empresas	
Informantes	Análisis
Entrevistas de expertos (solo expertos en pedagogía)	1. El experto en pedagogía opina que el mejor aprendizaje que puede obtener un profesional de la pedagogía, y en general cualquier profesional, cumple la máxima de John Dewey sobre el “Learning by doing”. En este caso, la práctica permitirá al pedagogo saber, saber hacer y saber ser en el contexto de las organizaciones. 2. Para el experto en pedagogía y humanización empresarial el profesional de la pedagogía es un bróker educativo que debe conectar el conocimiento científico y el público general con el objetivo de

	que el mensaje sea comprendido. esta función es fundamental para la comunicación que se da en las empresas, ya que de esta manera el mensaje y discurso de la empresa podrá ser comprendido por todos los trabajadores. Por otro lado, el experto defiende que existe la necesidad formativa de especializarse empresarialmente por parte del profesional de la pedagogía, hecho que le permitirá entender y comprender muchas de las cuestiones que acontecen en el seno empresarial.
Cuestionario	8 de cada 10 participantes confirman que saben que la pedagogía puede operar en el entorno de las organizaciones empresariales. No obstante, los participantes ofrecen otro dato revelador que podría ayudarnos a entender la realidad que existe en las organizaciones respecto a la pedagogía. En este caso, el 71,8% no conoce a ningún profesional de la pedagogía laborando en una organización empresarial
Estudio de Casos:	No se aborda de manera específica.

Dimensión III: Necesidades de los trabajadores

Informantes	Análisis
Entrevistas de expertos	1. Los expertos del ámbito empresarial opinan que al igual que al trabajador le procede una exigencia empresarial, también se le debe ofrecer los recursos y posibilidades y, por consiguiente, hay que atender las necesidades tanto laborales como personales. 2. La experta de empresa del contexto social detecta la necesidad empresarial sobre la necesidad de profesionales que realicen funciones de interlocutor o mediador entre cargos directivos y los trabajadores, y los trabajadores entre ellos. 3. Según el experto de empresa del ámbito de la salud defiende la idea de que algunas necesidades se contraponen a los intereses de la empresa, por lo que las necesidades no pueden ser cubiertas. 4. Las expertas en educación en valores y ética manifiestan de manera clara que el comportamiento empresarial debe estar sustentado por la ética del cuidado. 5. Por último, el experto en pedagogía y humanización empresarial es claro cuando afirma que las empresas que trabajan con su sector humano están más cerca de las necesidades, aspiraciones y voluntades de una empresa que pretende ser humanizada.
Cuestionario	La mayoría de los participantes (68,9%) contestan que las empresas no escuchan a sus trabajadores. Peor aún, el 81,4% cree que las necesidades de los trabajadores son ignoradas.
Estudio de Casos:	En el caso analizado podemos comprobar que tanto las necesidades de los trabajadores como las necesidades de la empresa pueden ser trabajadas y cubiertas.

Dimensión III: Necesidades de los trabajadores

Informantes	Análisis
Entrevistas de expertos	1. Los expertos del ámbito empresarial opinan que al igual que al trabajador le procede una exigencia empresarial, también se le debe ofrecer los recursos y posibilidades y, por consiguiente, hay que atender las necesidades tanto laborales como personales. 2. La experta de empresa del contexto social detecta la necesidad empresarial sobre la necesidad de profesionales que realicen funciones de interlocutor o mediador entre cargos directivos y los trabajadores, y los trabajadores entre ellos. 3. Según el experto de empresa del ámbito de la salud defiende la idea de que algunas necesidades se contraponen a los intereses de la empresa, por lo que las necesidades no pueden ser cubiertas. 4. Las expertas en educación en valores y ética manifiestan de manera clara que el comportamiento empresarial debe estar sustentado por la ética del cuidado. 5. Por último, el experto en pedagogía y humanización empresarial es claro cuando afirma que las empresas que trabajan con su sector humano están más cerca de las necesidades, aspiraciones y voluntades de una empresa que pretende ser humanizada.
Cuestionario	La mayoría de los participantes (68,9%) contestan que las empresas no escuchan a sus trabajadores. Peor aún, el 81,4% cree que las necesidades de los trabajadores son ignoradas.
Estudio de Casos:	En el caso analizado podemos comprobar que tanto las necesidades de los trabajadores como las necesidades de la empresa pueden ser trabajadas y cubiertas.

Dimensión IV: La formación en team building en valores en las empresas

Informantes	Análisis
Entrevistas de expertos	1. Los expertos del ámbito empresarial parecen coincidir en que la única formación que se conoce y se ofrece en la empresa se limita a team building como concepto de construcción de equipo. 2. Según la experta de empresa del contexto social , siente que la formación en valores puede ser beneficioso. 3. El experto de empresa del ámbito de la salud cree que los valores se pueden formar competencialmente en las empresas. 4. Las expertas en educación en valores y ética defienden que la formación en valores en cualquier ámbito y contexto siempre es necesaria y que, de hacerlo, esta debe ser abordada de manera integral, desde todas las dimensiones de la persona (cognitiva, afectiva, volitiva, social y comunicativa). En definitiva, la formación se convierte en un medio de enseñanza de autoconciencia y de responsabilidad sobre los demás.
Cuestionario	No se aborda de manera específica.

Estudio de Casos:	Como podemos comprobar en el caso, la formación ofrecida es precisamente orientada a la construcción de equipos alrededor de valores y ética empresarial. Lo que demuestra que la formación en valores en la empresa es una acción posible.
-------------------	---

Dimensión V: Clima laboral

Informantes	Análisis
Entrevistas de expertos	1. Los expertos del ámbito empresarial confirman que por parte de la empresa hay interés e intención para fomentar un buen clima laboral. Incluso piensan que debe haber un figura profesional encargado de ello. Para ello creen que se deben promover actividades entre compañeros fuera del contexto laboral. 2. La experta de empresa del contexto social, no tiene ninguna duda en que se debe escuchar, evaluar y valorar al empleado individualmente. 3. El experto de empresa del ámbito de la salud opina que debe haber buena relación entre los diferentes cargos de la empresa para promover el buen clima laboral. En este caso, el experto defiende que deberían establecerse relaciones horizontales como también muy debe generarse la idea de equipo. 4. En cuanto a la experta de empresas del sector educativo, defiende que para que haya buen clima laboral los directivos deberían comportarse de manera más humanizada. 5. Por parte de las expertas en educación en valores y ética destacan que para que exista buen clima laboral se debe generar seguridad y el bienestar en el trabajador 6. los expertos en pedagogía consideran que el clima laboral de una organización es algo fundamental y que debe atenderse.
Cuestionario	Poco más de la mitad (59,1%) de los participantes percibe que en su empresa no se existe un buen clima laboral. Sin embargo, de manera unánime y ampliamente mayoritaria, el 90,3% siente que el buen clima laboral es un factor fundamental para el desarrollo laboral de los trabajadores. Entre las respuestas de los participantes se observa cierta relación entre mal clima laboral y la competitividad, falta de empatía, mala comunicación y gestión de las relaciones interpersonales entre otras causas.
Estudio de Casos:	En el caso analizado se demuestra claramente la importancia de establecer un buen clima laboral. Para ello, como se ha podido comprar en el caso, existen diversas actividades y estrategias que hacen posible esta cuestión.

Dimensión VI: Humanización empresarial

Informantes	Análisis
Entrevistas de expertos	1. Los expertos del ámbito empresarial, salud, educativo y social coinciden en que las organizaciones empresariales tienen comportamientos tanto deshumanizados como humanizados. En concreto, algunos expertos expresan que hay limitaciones incontrolables que propician la deshumanización y que, aunque en la intención exista una perspectiva de comportamiento humanizada, en la práctica lo que se produce mayormente son comportamientos deshumanizados. 2. Las expertas en educación en valores y ética exponen que la humanización es un proceso que ya ha interesado a diversos autores: Rogers centrado en la humanización, o Lobrot y Lapassade en la construcción de entidades. 3. El experto en pedagogía, bajo su experiencia, comenta lo fundamental que es saber adaptarse y enfocarse desde el lado más humano en cuanto a las relaciones interpersonales en la empresa. 4. El experto en pedagogía y humanización empresarial informa que cada vez hay más estrategias relacionadas con la humanización. En este sentido, el experto defiende que la ética individual debe poder desarrollarse en un ámbito productivo como es la empresa. De la misma manera, piensa que todas actuaciones y propuestas ligadas a la innovación social van muy ligadas a la humanización de la empresa.
Cuestionario	Los participantes con un 47,5% piensan que las empresas son tan humanizadas como deshumanizadas. Sin embargo, un 40,2% tiene claro que las empresas son eminentemente deshumanizadas. En cuanto a los argumentos que respaldan los datos, se extrae que los factores que producen una condición humanizada o deshumanizada son muy variados y dependen del contexto. Incluso también defienden que una empresa puede tener ambas condiciones.
Estudio de Casos:	En el caso analizado, la metafinalidad de la acción formativa es la humanización. Por tanto, podemos presuponer que es un tema abordable dentro del contexto de las empresas.

Dimensión VII: COVID-19 (SARS-CoV-2)

Informantes	Análisis
Entrevistas de expertos	1. Uno de los expertos del ámbito empresarial cree que no sólo van a cambiar las personas dentro de las organizaciones de las empresas, si no que va a cambiar la mentalidad del ser humano en general. 2 El resto de los expertos de los distintos contextos han considera precipitado poder ofrecer una respuesta, sin embargo, hay quien piensa que el tema económico seguirá predominando como objetivo. 3. En cuanto las expertas en educación en valores y ética explican que difícilmente se pueden aplicar aprendizajes previos de lo no vivido y que por ello es difícil saber que puede suceder con exactitud. No obstante, sí que perciben que puede haber cambios en la escala de valores de la sociedad. 6. El experto en pedagogía y humanización empresarial defiende que esta situación desarrollará una vida desde la perspectiva de la filosofía de las pequeñas cosas.

Cuestionario	Un 66,4% cree que la pandemia podrá producir algún cambio en la forma de actuar de la empresa. Entre las respuestas hay quienes confían en que la parte humana se acentuará, otros sin embargo, creen los cambios serán poco significativos y por último, hay una parte importante de los participantes que creen que esta situación generará más deshumanización en el contexto empresarial.
Estudio de Casos:	No se aborda esta cuestión.

Dimensión VIII: Idoneidad de la propuesta formativa del presente trabajo

Informantes	Análisis
Entrevistas de expertos	1. Todos los expertos de todos los contextos empresariales concuerdan en que la propuesta es beneficiosa, idónea y necesaria para la empresa. En definitiva, potenciaría significativamente las posibilidades de la empresa. 2. En cuanto las expertas en educación en valores y ética creen que aparte de necesaria pueden contribuir a que exista un trato humano y humanizador en las empresas y organizaciones. 3. El experto en pedagogía y humanización empresarial detalla que no solamente es una propuesta idónea. En este sentido, defiende que las empresas entiendan que el factor fundamental que diferencia el valor de la empresa son las personas y que por ello deben cuidarse. 4. el experto en pedagogía piensa que los incentivos y promociones laborales pueden significar un deterioro de las relaciones sociales
Cuestionario	De manera mayoritaria (9 de cada 10) consideran que la propuesta es idónea ya que la empresa debe fomentar perspectivas humanas en el contexto empresarial.
Estudio de Casos:	La experiencia formativa del caso analizado respalda positivamente la propuesta del proyecto presente.

Dimensión IX: Alma empresarial

Informantes	Análisis
Entrevistas de expertos	1. Los expertos del ámbito empresarial difieren radicalmente en sus respuestas: mientras que el primer experto niega categóricamente que la empresa posea alma, el segundo experto manifiesta de manera clara que la empresa es ante todo es alma 2. La experta de empresa del contexto social defiende que el alma de la empresa establece directamente una relación entre alma-humanidad. En este sentido, si hay humanidad, la empresa tendrá alma. El experto de empresa del ámbito de la salud expresa que el alma de la empresa se define por comportamiento, protocolos y experiencias. Después sentencia afirmando que el alma de la empresa es los trabajadores que la componen. 4. Por parte de la experta de empresas del sector educativo su respuesta parece indicar que la falta de humanidad produce la ausencia del alma empresarial. 5. El experto en pedagogía y humanización empresarial establece una relación entre la manera de hacer las cosas, es decir, la morfología de

	su acción y la afirmación positiva de que la empresa tiene alma. 6. El experto en pedagogía es rotundo: la empresa es 100% alma. En este sentido, cree que el alma y los valores de la empresa no siempre coincide con el alma de la persona. El trabajador decide si lo comparte o no.
Cuestionario	Los participantes parecen tener una opinión dividida en cuanto el alma y la empresa. Mientras un 44,4% afirma que la empresa si tiene alma, un 55,6% piensa lo contrario.
Estudio de Casos:	A pesar de no ser una dimensión analizada, en el caso se evidencia que se parte de la perspectiva de que la empresa si tiene alma y que, además, puede transformarse en un alma humanizada.

Anexo 16. Análisis general a partir de los resultados del trabajo de campo

Sobre las relaciones sociales en la empresa, se extrae una visión generalizada de los expertos, participantes del cuestionario y el caso analizado. En términos generales se percibe que es un tema fundamental para el ámbito empresarial. En este caso, una de las expertas en educación en valores, ética y moral defiende que las relaciones interpersonales en la empresa es un tema que es crucial que se identifica al “reconocimiento entre todas las personas que la conforman”. Sin embargo, como piensa el experto empresarial “la empresa se queda en la superficie cuando gestiona las relaciones entre departamentos/personas de la organización”. Siguiendo esta línea, los participantes del cuestionario sienten que algunos de los motivos por los cuales no se producen buenas relaciones en la empresa es por la falta de comunicación, empatía y la falta de un responsable que gestione bien esta cuestión. En el caso analizado, vemos como esta dimensión puede ser abordada de manera favorable y con resultados altamente positivos.

En cuanto a la pedagogía empresarial, dimensión orientada específicamente hacia los expertos en pedagogía, uno de los expertos defiende que el profesional de la pedagogía conseguirá saber, saber hacer y saber ser, en el contexto de las organizaciones, mediante la metodología del “learning by doing” tal y como propone John Dewey, el padre de la pedagogía moderna. Por otro lado, el segundo experto sugiere que existe la necesidad formativa de especializarse en el ámbito empresarial, hecho que permitirá al profesional entender y comprender muchas de las cuestiones que acontecen en el seno empresarial. Por otra parte, también expresa que el profesional de la pedagogía, en el entorno empresarial, debe convertirse en un bróker educativo que debe conectar el conocimiento científico con el público general con el objetivo de que el mensaje sea comprendido. De esta manera, el mensaje y discurso de la empresa podrá ser comprendido perfectamente por todos los trabajadores. En cuanto a los resultados del cuestionario, estos reflejan un dato ciertamente preocupante, y es que a pesar de que el 79,2% participantes conocen la posibilidad la inclusión laboral del profesional de la pedagogía en el ámbito empresarial, tan solo un 28,2% conoce algún profesional activo laboralmente. En definitiva, los resultados globales obtenidos parecen indicar que la figura profesional de la pedagogía

es conocida en contexto de las empresas, no obstante, la inclusión laboral, ya sea por el desconocimiento sus funciones o la falta de especialización, no acaba de producirse.

En relación con la dimensión de las necesidades de los trabajadores, existe la opinión generalizada de los expertos en que a los trabajadores se les escucha. Sin embargo, también ocurre que las necesidades del trabajador son a veces son incompatibles con el funcionamiento de la empresa. Las expertas matizan que lo que debe primar en cuanto a las necesidades los trabajadores es la importancia de la ética del cuidado. Los participantes del cuestionario son claros en este sentido: el 81,4% cree que se desatienden las necesidades de los trabajadores. En cuanto al caso analizado, se puede comprobar, con algunas actividades y dinámicas, como la cuestión de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores puede ser cumplidas y, a su vez, esto índice directamente en la motivación del trabajador.

Otra de las dimensiones analizadas, la formación en team building en valores en las organizaciones empresariales, algunos expertos defienden que este tipo de formación puede tener un gran impacto en las empresas. El experto de empresa de salud considera que los valores y la ética pueden formarse competencialmente. Esto es fundamental que como defiende: “Entre lo que hacemos y lo que decimos, se da paso valores, a la ética y la moral”. En este sentido, las expertas en educación en valores confirman que siempre habrá necesidad en formación en valores y ética. No obstante, una de las expertas en esta cuestión, defiende que no debe hacerse de cualquier forma. En este caso, la formación en valores debe ser abordado de manera integral, desde todas las dimensiones de la persona (cognitiva, afectiva, volitiva, social y comunicativa). En definitiva, los valores pueden trabajarse en la empresa, como diría la experta “esa es la mejor manera de educar y de educarnos”.

Por parte de la dimensión del clima laboral, los expertos vuelven converger sobre que el buen clima laboral es crucial en la empresa. Bajo este marco, los expertos empresariales defienden que siempre hay interés por parte de la empresa en fomentar un buen clima laboral. Incluso matizan que para que esto ocurra, debería haber expertos de RRHH encargados de esta misión. Esto es fundamental ya que como declara uno de los expertos: “Las empresas cada vez están más enfocadas a la consecución de resultados y dichos resultados no se suelen alcanzar si no hay un buen ambiente laboral”. Siguiendo esta línea, según el experto de empresas de la salud, para orientar a la empresa hacia el camino del buen clima laboral “es muy importante generar la idea de equipo”. En este sentido, las expertas en valores, ética moral lo tienen claro: habrá un buen clima si el trabajador siente seguridad y bienestar. Por otro lado, los participantes del cuestionario ofrecen un dato bastante revelador: el 90,3% siente que el buen clima laboral es un factor determinante en el desarrollo laboral de los trabajadores. Entre las respuestas de los trabajadores se observa como la competitividad, falta de empatía, mala comunicación y mal gestionamiento de las relaciones interpersonales suelen propiciar un mal clima laboral. En cuanto al caso analizado, la idea vital del buen clima laboral queda reforzado. Para ello, como se ha podido comprobar en el caso, existen diversas actividades y estrategias que hacen posible esta cuestión. Concluyendo, la idea general es que el buen clima

laboral es fundamental, y para ello habría que reforzar la sensación de seguridad y bienestar de los trabajadores. Esto será posible si se ponen los medios necesarios.

Sobre la humanización empresarial, las respuestas de todos los expertos dejan entrever que el estado de una empresa —humanizada/deshumanizada— no es inamovible y puede depender del contexto, aunque es cierto que transmiten que hay cierta tendencia a la deshumanización. En este sentido, la experta de empresa del ámbito social defiende que la intención de la empresa es actuar de forma humanizada, pero en la práctica, tal y como refuerza el experto de empresa de salud, “hay limitaciones incontrolables que puede propiciar la deshumanización”. Entre las respuestas de los expertos, también se puede percibir la intención de revertir esta situación.

Sobre esta cuestión los expertos en humanización empresarial y pedagogía lo tienen claro. El primero afirma:

Las grandes empresas que trabajan en el ámbito de la sostenibilidad están empezando a tener esta visión más humana de la empresa que va ligada al desarrollo profesional de los trabajadores, la responsabilidad o la integración de la empresa en el territorio en el que están (experto en humanización empresarial)

El segundo experto, sobre un aspecto más comportamental del profesional de la pedagogía, aconseja: “Tienes que hacerte valer por tu calidad humana”. En cuanto a los participantes del cuestionario, también convergen mucha de las ideas mencionadas. Un 47,5% piensa que la empresa es tan humanizada como deshumanizada. Aunque los siguientes datos también muestra una clara tendencia: el 40,2% piensa que la empresa está deshumanizada y solo el 12,3% piensa que la empresa está humanizada. Por último, el caso analizado aporta una conclusión muy clara a través de las actividades y estrategias realizadas: la humanización en las empresas es posible. En conclusión, para que la humanización sea posible, esta tiene que ser bidireccional: de la empresa al trabajador y viceversa.

Una de las dimensiones más especiales, por su carácter de actualidad y profundidad emocional, ha sido la dimensión del COVID-19 (SARS-CoV-2). Los expertos parecen no ponerse de acuerdo. Algunos expertos se muestran cautos y no se atreven a predecir el efecto que puede producir la epidemia. Aunque entre todas las posibilidades que pueden ocurrir, el experto empresarial afirma: “Entre el escenario más laxo y el más apocalíptico aterrizará la realidad”. En este sentido, la experta en educación en valores, ética y moral advierte que “está en nuestra mano decidir qué quedará y cómo”. Por parte de los participantes del cuestionario parecen tenerlo claro, un 66,4% cree la epidemia producirá algún tipo de cambio en la forma de actuar de las empresas. Concluyendo, si reflexionamos sobre las respuestas extraídas, de momento, lo que más se evidencia de esta situación es la incertidumbre.

En cuanto a la dimensión que alude a la idoneidad de la propuesta del presente trabajo, la respuesta extraída de los expertos, participantes del cuestionario y caso analizado es contundente: la propuesta es viable, novedosa y necesaria. Alguno de los comentarios

destacados son los siguientes: “Puede contribuir a que exista un trato humano y humanizador en las empresas y organizaciones”; “El trabajador será más productivo”; “Las empresas que trabajen con su sector humano y se acerquen a sus necesidades, aspiraciones y voluntades de esa sociedad (...) serán las empresas que serán líderes de ese cambio, de esa transformación”. De la misma manera, los participantes del cuestionario afirman con un 86% que estarían de acuerdo con implementar propuestas y acciones empresariales que permitirán a la organización convergir hacia la humanización. Por último, el estudio de casos analizado, evidencia de manera concluyente, ya que parte de la misma finalidad que la propuesta que se presenta en este trabajo, que la propuesta es posible, idónea y beneficiosa.

Por último, sobre la dimensión del alma empresarial, los expertos parecen demostrar diferencias claras incluso dentro del mismo contexto y marco de acción empresarial. Por ejemplo, el primer experto del contexto empresarial es taxativo cuando afirma que la empresa no tiene alma. En cambio, el otro experto del mismo ámbito sobre si la empresa si tiene alma, afirma: “Sin ninguna duda”. Otra respuesta significativa la ofrece el experto en empresas de salud. Según él, la empresa no tiene alma, sino que la poseen los trabajadores y a su vez, estos caracterizan el alma de la empresa. Por otro lado, el experto en pedagogía afirma claramente que la empresa tiene alma. Sin embargo confiesa: “El alma y los valores de la empresa no siempre coinciden con el alma de la persona. Tú decides si los compartes o no”. En cuanto a los participantes del cuestionario, al igual que los expertos, no parecen tener una respuesta firme sobre esta dimensión. Mientras un 44,4% cree que la empresa si tiene alma, un 55,6% piensa lo contrario.

Parte IV. Propuesta de intervención

Ficha técnica del plan formativo

FICHA TÉCNICA DEL PLAN FORMATIVO			
Título	Empresas Humanas		
Modalidad	Presencial		
Duración	2 días	Horas totales:	8,5 - 9 h.
Calendario	Data: 26/11/2020 a 27/11/20120		
Destinatarios	Equipo de Onplus		
Requisitos	Los participantes de la intervención deben forman del equipo interno de Onplus. En este caso, se descartarían los trabajadores esporádicos, colaboradores externos o socios mayoritarios.		
Objetivos	Generales (p. 33)	Objetivos generales y específicos (p. 13)	
Continguts	Relacionado con los objetivos (p. 33)		
Metodologia	- Aprendizaje constructivista y cooperativo - Metodología activa y participativa	Actividades	1. D. Cognitiva: La voluntad general 2. D. Afectiva: El fuego y el logos 3. D. Social: La Epopeya de Gilgamesh 4. D. Comunicativa: Las sombras de Platón 5. D. Ética: El martillazo
Evaluación	Tipo Formativa	Nivel Satisfacción y transferencia	Instrumentos Cuestionarios, entrevistas y reunión grupal
Material	Especificado en cada actividad		
Equipamiento	Oficina con capacidades técnicas y tecnológicas (proyector, pizarra digital)		
Formador/a	Profesional de la Pedagogía		
Bibliografía del plan formativo	• Martín, X. y Puig, J. Mª (2007). <i>Les set competències bàsiques per educar en valors</i>. Barcelona: Graó. • Puig, J. (1996). <i>La construcción de la personalidad moral</i>. Barcelona: Paidós. • Martínez, M. (2009) Dimensiones Básicas de un Desarrollo Humano Integral. <i>Revista de la Universidad Bolivariana</i>, 8(23). 119-138.		

Actividades

DIMENSIÓN COGNITIVA

Nombre de la actividad:

La voluntad general

Origen del concepto:

El término “voluntad general” fue utilizado por el filósofo francés Jean Jacques Rousseau en su famoso libro *El Contrato Social* (1762), donde lleva a cabo la teorización de los principios básicos de la democracia representativa.

Descripción y desarrollo de la actividad:

El dinamizador deberá explicar brevemente el término acuñado por Jacques Rousseau. A continuación se procederá a explicar al equipo que deberá diseñar y establecer, en consenso y de manera democrática, un decálogo de normas de convivencia que se implementará una vez finalizado el programa. Antes de ello, se realizará una reflexión grupal sobre algunas situaciones ocurridas en la empresa que pueda significar un deterioro de la convivencia. Una vez finalizada la reflexión grupal, cada integrante realizará una filia y, integrante por integrante, deberá apuntar en la pizarra dos o tres normas que sienta indispensable para el desarrollo de una buena convivencia. Finalizado el turno de todos integrantes, se procederá a establecer y fijar, por votación democrática, las 10 normas imprescindibles que debe respetar todo el equipo.

Finalidad:

La idea de esta actividad es trabajar la dimensión cognitiva a través de procesos cognitivos superiores como [el lenguaje](#), [la inteligencia](#) y [el pensamiento](#) para establecer normas que mejoren la convivencia.

Objetivos:

- Confirmar los valores de la empresa
- Incrementar el Engagement
- Fomentar buenas relaciones interpersonales

Contenidos:

- Imagen corporativa
- Valores personales y corporativos
- Trabajo en equipo

Temporalización

1. Introducción de la actividad (10 minutos)
2. Reflexión previa grupal (30 minutos)
3. Apuntar normas en la pizarra (20 minutos)
4. Votación democrática de las normas (10 minutos)
5. Reflexión final (20 minutos)

Organización:

- Individual
- Grupal

Recursos Materiales

- Pizarra
- Rotulador

Recursos Humanos

Profesional de la Pedagogía (dinamizador)

Evaluación:

- Se valorará la implicación, reflexión y participación de los participantes a través de la observación
- Cuestionario de satisfacción
- Transferencia a partir de los 3 meses

Bibliografía del programa:

- Martín, X. y Puig, J. M^a (2007). *Les set competències bàsiques per educar en valors*. Barcelona: Graó.
- Puig, J. (1996). *La construcción de la personalidad moral*. Barcelona: Paidós.
- Martínez, M. (2009) Dimensiones Básicas de un Desarrollo Humano Integral. *Revista de la Universidad Bolivariana*, 8(23). 119-138.

DIMENSIÓN AFECTIVA

Nombre de la actividad:

El fuego y el logos

Origen del concepto:

El *logos* es un término filosófico, empleado por primera vez por Heráclito para designar las leyes universales del mundo. Para el autor la realidad está marcada por un enfrentamiento de contrarios, este devenir no implica un caos sino todo lo contrario, es un kosmos. El logos (al que Heráclito identifica con el fuego) permite que todo lo que sucede en el mundo, aun habiendo enfrentamiento entre los elementos contrarios de la naturaleza, sea fruto de la proporción, del orden y de la medida.

Descripción y desarrollo de la actividad:

El dinamizador introducirá la actividad. Posteriormente propondrá tres situaciones o casos reales de conflictos interpersonales que pueden aparecer dentro del entorno laboral y que cada miembro del equipo, de manera individual, pueda recapacitar sobre cada una de ellas. Además del problema, se plantearán una serie de preguntas como las siguientes: ¿Qué sentimientos piensan que experimentan las personas que aparecen?, ¿Qué sentirías tú en su lugar, qué harías si fueras? y ¿Cómo actuarías? En todas las preguntas la persona deberá plantear dos respuestas conductuales opuestas: el caos y la prudencia. La idea es que el trabajador puede imaginar que sentimientos hay detrás de cada respuesta.

Finalidad:

El propósito de esta actividad es trabajar la resolución de conflictos a través de estudio de casos. Para ello, partiendo de las dos respuestas conductuales diferenciadas se trabajarán con las diferentes emociones y se enfatizará en el trabajo de la capacidad empática.

Objetivos:	• Poner en práctica habilidades sociales • Generar espacios de autoconocimiento • Fomentar buenas relaciones interpersonales	Contenidos:	• Empatía • Gestión de las emociones • Estrategias de resolución de conflictos
Temporalización	1. Introducción de la actividad (10 minutos) 2. Propuesta de temas y explicación (10 minutos por tema = 30 min.) 3. Análisis de casos y discusión (30 minutos) 4. Reflexión grupal final (30 minutos)		
Organización:	- Individual - Grupal	Recursos Materiales - Ficha de la actividad	Recursos Humanos Profesional de la Pedagogía (dinamizador)
Evaluación:	- Se valorará la implicación, reflexión y participación de los participantes a través de la observación - Cuestionario de satisfacción - Transferencia a partir de los 3 meses		
Bibliografía del programa:	• Martín, X. y Puig, J. M^a (2007). <i>Les set competències bàsiques per educar en valors</i>. Barcelona: Graó. • Puig, J. (1996). <i>La construcció de la personalitat moral</i>. Barcelona: Paidós. • Martínez, M. (2009) Dimensiones Básicas de un Desarrollo Humano Integral. <i>Revista de la Universidad Bolivariana</i>, 8(23). 119-138.		

DIMENSIÓN SOCIAL

Nombre de la actividad:

La Epopeya de Gilgamesh

Origen del concepto:

la Epopeya de Gilgamesh es una narrativa acadia en verso sobre las batallas del rey Gilgamesh. Está basada en cinco poemas independientes sumerios, que constituyen la obra épica más antigua conocida.

Descripción y desarrollo de la actividad:

Se introduce la actividad y se presenta al equipo una síntesis escrita de *La Epopeya de Gilgamesh*. Una vez finalizado la lectura, en grupo y en círculo, se iniciará una pequeña reflexión grupal sobre los aprendizajes o aspectos destacables de la narrativa. En segundo lugar, el dinamizador propondrá un role playing en el cual la mitad del equipo adquirirá el papel de Gilgamesh y la otra mitad el papel de Enkidu. A partir de aquí, simulando el proceso de humanización de ambos personajes existente en la epopeya, partiendo de la historia, deberán salir al centro del círculo, cada uno desde su rol, y deberán defender que aspectos piensan que deshumanizan y humanizan a su personaje. Por último, todos los integrantes deberán escribir en la pizarra una característica de lo que definen por comportamiento humanizado y otro deshumanizado. Al finalizar, se realizará una reflexión grupal.

La idea es pasar eso en formato poster para ponerlo en la oficina.

Finalidad:

El fin de esta actividad está dirigida a la capacidad para asumir roles diferentes y, de esta manera, superar el pensamiento egocéntrico que se da a nivel social, y se acelera cuando nuestra experiencia nos obliga a plantearnos las posturas de los otros.

Objetivos:

- Poner en práctica habilidades sociales
- Reunir al equipo y fortalecer los lazos entre las personas que forman parte de la organización.
- Fomentar buenas relaciones interpersonales

Contenidos:

- Empatía
- Gestión de las emociones
- Estrategias de resolución de conflictos

Temporalización

1. Introducción de la actividad y reparto de la lectura (10 minutos)
2. Lectura de la síntesis de la epopeya (20 minutos)
3. Role playing (60 minutos)
4. Salida a la pizarra de todo el grupo (10 minutos)
5. Reflexión grupal final (20 minutos)

Organización:

- Individual
- Grupal

Recursos Materiales

- Ficha de la actividad

Recursos Humanos

Profesional de la Pedagogía (dinamizador)

Evaluación:

- Se valorará la implicación, reflexión y participación de los participantes a través de la observación
- Cuestionario de satisfacción
- Transferencia a partir de los 3 meses

Bibliografía del programa:

- Martín, X. y Puig, J. M^a (2007). *Les set competències bàsiques per educar en valors*. Barcelona: Graó.
- Puig, J. (1996). *La construcción de la personalidad moral*. Barcelona: Paidós.
- Martínez, M. (2009) Dimensiones Básicas de un Desarrollo Humano Integral. *Revista de la Universidad Bolivariana*, 8(23). 119-138.

DIMENSIÓN COMUNICATIVA

Nombre de la actividad:

Las sombras de Platón

Origen del concepto:

En el libro VII de “*República*” (514a-516d), Platón presenta la alegoría de la caverna. De forma resumida, la alegoría representa la situación en la que se encuentra el ser humano respecto del conocimiento. Asimismo, Platón desarrolla su teoría acerca de dos dualismos: dualismo ontológico (mundo sensible y mundo de las esencias) y dualismo antropológico (cuerpo y alma).

Descripción y desarrollo de la actividad:

La siguiente actividad está dividida en cuatro partes. En la primera parte de la actividad visualizará un [video sintético](#) y explicativo, en formato “Draw My Life”, de la alegoría de la caverna de Platón. En la segunda parte, el dinamizador ambientará la sala con un juego de luces y un proyector. Posteriormente se colocarán figuras delante de las luces para proyectar en la sala un juego de sombras de las figuras utilizadas. Se utilizarán cuatro figuras. El equipo deberá anotar en una hoja las características percibidas de cada figura. Al finalizar la proyección de las sombras, todos los integrantes deberán explicar y defender la descripción subjetiva de las figuras. En la tercera parte, el dinamizador mostrará las figuras al equipo. A partir de este momento se discutirá sobre las diferentes descripciones del equipo y la realidad corpórea de la figura. Finalmente, se necesitarán cuatro voluntarios, indistintamente del cargo que ocupen. La idea es que pueda haber variedad en los perfiles voluntarios. A partir de aquí, cada voluntario se situará enfrente del equipo y cada compañero, de forma totalmente voluntaria, podrá decir al participante voluntario la primera impresión que le despertó o sugirió cuando se conocieron y si, de esta manera, existe alguna correlación con la impresión producida actualmente. El participante voluntario podrá esclarecer o argumentar al compañero sobre las percepciones que tienen sobre sí mismo.

Finalidad:

El fin de esta actividad está dirigida para generar capacidad para asumir roles diferentes y, de esta manera, además de fomentar la empatía necesaria, superar el pensamiento egocéntrico que se da a nivel social, y se acelera cuando nuestra experiencia nos obliga a plantearnos las posturas de los otros.

Objetivos:	• Poner en práctica habilidades sociales • Crear estrategias y dinámicas de comunicación y dialogo • Fomentar buenas relaciones interpersonales	Contenidos:	• Asertividad • Empatía • Gestión de las emociones • Relaciones interpersonales		
Temporalización	1. Introducción de la actividad y visionado del video (20 minutos) 2. Juego de sombras y descripción individual (20 minutos) 3. Enseñar las figuras y discusión (20 minutos) 4. Salida de voluntarios y dinámica (40 minutos) 5. Reflexión grupal final (20 minutos)				
Organización:	- Individual - Grupal	Recursos materiales	– Cuatro figuras – Juego de luces – Ficha actividad – Bolígrafos - Se valorará la implicación, reflexión y participación de los participantes a través de la observación - Cuestionario de satisfacción - Transferencia a partir de los 3 meses	Recursos Humanos	Profesional de la Pedagogía (dinamizador)
Evaluación:					
Bibliografía del programa:	• Martín, X. y Puig, J. M^a (2007). <i>Les set competències bàsiques per educar en valors</i>. Barcelona: Graó. • Puig, J. (1996). <i>La construcción de la personalidad moral</i>. Barcelona: Paidós. • Martínez, M. (2009) Dimensiones Básicas de un Desarrollo Humano Integral. <i>Revista de la Universidad Bolivariana</i>, 8(23). 119-138.				

DIMENSIÓN ÉTICA

Nombre de la actividad:

El martillazo

Origen del concepto:

La gaya ciencia (1882), fue la obra que marco la tercera etapa de la filosofía nietzscheana, la que dio paso a un Nietzsche más destructor, disruptivo y afirmativo. El autor se propuso “destruir errores”, proceso asociado a la “filosofía del martillo”. Nietzsche, utiliza el martillo o filosofa a martillazos cuando muestra su rechazo por la metafísica y la moral provenientes de la tradición filosófica occidental. El propósito de la crítica y el uso del martillo es la destrucción de todos los valores clásicos de la filosofía occidental, considerados por el autor como la perversión de los valores supremos del hombre. El autor propone unos nuevos valores que permitan al hombre ser el centro de toda medida y el fin absoluto de toda creación.

La actividad estará dividida en tres partes. Antes de empezar el dinamizador introducirá la temática y el sentido del concepto “el martillazo”, acuñado por Nietzsche, y su relación con la actividad. Por otro lado, se prepararán dos planchas blancas de porexpan de gran tamaño en sala. En una de ellas se le pondrá una etiqueta llamada “Mis valores” y en la otra plancha una etiqueta llamada “Valores de la empresa”.

Descripción y desarrollo de la actividad:

En la primera parte de la actividad, el equipo deberá ponerse en fila. Todo el equipo deberá poner uno o dos valores, tanto en la primera plancha como en la segunda. La acción es de doble sentido: en primer lugar el trabajador pondrá un valor o dos que cambia, ya que entiende que no es positivo para sí mismo como miembro del equipo, y por otro lado, deberá poner un valor de la empresa que crea debería revisarse, en caso de no poderse cambiar. Por tanto, cada miembro del equipo al finalizar su turno habrá puesto en cada plancha uno o dos valores que desea transmutar.

La segunda parte de la actividad será ambientada musicalmente con la obra [*Cabalgata de las Valkirias*](#) de Richard Wagner. En esta parte el equipo deberá resituarse formando una fila y el dinamizador facilitará un martillo de gomaespuma al primero de la fila para que, cuando vuelva a dirigirse a la plancha, con todos los valores o características escritas previamente que se desea cambiar, propine un golpe y destruya parte de cada plancha. Una vez realizada la acción, el integrante del equipo pasará el martillo al siguiente integrante de la fila. La acción se realizará tantas veces sea necesaria hasta que ambas planchas queden totalmente destruidas.

La última parte de la actividad volverá ser ambientada nuevamente con la banda sonora de Gladiator [*Now we are free*](#) compuesta por Hans Zimmer y Lisa Gerrard. Previamente el dinamizador deberá volver a colocar dos nuevas

Finalidad:	planchas con las mismas etiquetas que en el primer paso: “Mis valores” y “Valores de la empresa”. De nuevo, el equipo deberá formar una nueva fila. Uno por uno deberá escribir en cada plancha los nuevos valores deseados, tantos los personales como los de la empresa. El fin de esta actividad es trabajar la dimensión ética, tanto individual como la de empresa, a través de la Pedagogía en valores. Además, se pretende buscar nuevos valores personales y valores compartidos, que permitan entender y actuar a la empresa desde una perspectiva más humanizada.
Objetivos:	• Confirmar los valores de la empresa • Incrementar el Engagement • Liderazgo a partir de valores Contenidos: • Imagen corporativa • Valores personales y corporativos • Autoconocimiento
Temporalización:	6. Introducción de la actividad (10 minutos) 7. Primera puesta de valores de los integrantes en la tabla (25 minutos) 8. Destrucción de los valores puestos en la primera parte (20 minutos) 9. Segunda puesta de los nuevos valores (25 minutos) 10. Reflexión grupal final (20 minutos)
Organización:	- Individual - Grupal Recursos Materiales - Cuatro planchas de porexpan - Un Martillo de gomaespuma - Rotulador Recursos Humanos Profesional de la Pedagogía (dinamizador)
Evaluación:	- Se valorará la implicación, reflexión y participación de los participantes a través de la observación - Cuestionario de satisfacción

Evaluación

Cuestionarios de satisfacción

Leer atentamente las afirmaciones y rellenáis el cuestionario según si estáis menos o más de acuerdo con estas (1: totalmente en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: de acuerdo, 4: totalmente de acuerdo).

Nombre:					
1. El formador	1	2	3	4	5
La actitud del formador ha sido positiva					
La información y objetivos han sido transmitido de manera clara y concisa					
El formador ha sabido motivar al equipo					
Los criterios de evaluación han sido bien explicados					
El trato del formador ha sido adecuado.					
Las actividades ofrecidas por el formador han explicadas claramente					
Observaciones:					

Nombre:					
2. La formación	1	2	3	4	5
La formación recibida era necesaria					
Las actividades han sido acordes a los al temario y objetivos propuestos					
Las actividades han sido útiles					
La temporalización es acorde a los objetivos del programa					
Los contenidos propuestos son adecuados					
La formación me permitirá mejorar significativamente mi experiencia y funciones en la empresa					

El horario y temporalización han sido adecuadas					
Observaciones:					

Nombre:					
3. Autoevaluación personal	1	2	3	4	5
Las actividades y temario propuesto eran interesantes					
He participado activamente en el desarrollo de las actividades					
He seguidos las pautas e indicaciones de manera correcta					
La formación producirá algún cambio a mejor en el desarrollo de mi experiencia laboral en la empresa					
He colaborado con mis compañeros					
He puesto en práctica la dimensión cognitiva a partir de la actividad					
He puesto en práctica la dimensión afectiva a partir de la actividad					
He puesto en práctica la dimensión social a partir de la actividad					
He puesto en práctica la dimensión comunicativa a partir de la actividad					
He puesto en práctica la dimensión ética a partir de la actividad					
Mi relación con el formador ha sido adecuada					
Volvería a realizar las actividades y formación propuesta					
Observaciones:					

Transferencia

Para evaluar la transferencia, pasados los tres meses, se realizarán las siguientes acciones:

1. **Entrevistas:** a los tres meses de la acción formativa, se realizará una entrevista individual con los trabajadores, jefes de departamentos y la directora general para evaluar la transferencia y el impacto de la acción formativa. En total se harán 16 entrevistas en dos días. En la entrevista se reflexionará y evaluará a partir de preguntas, guiadas por ítems, que estarán relacionadas con los objetivos. En primer lugar se realizará una entrevista con los trabajadores y las jefas y jefes de departamentos. posteriormente se hablará con la directora para comprobar la evolución del equipo durante los últimos tres meses. Al finalizar, se abrirá una ronda de reflexión donde deberán participar todos los trabajadores implicados en la acción formativa.
2. **Reunión grupal:** el segundo día se realizará una reunión grupal de todo el equipo, incluida la directora general y las jefas y jefes de departamento, para valorar de manera reflexiva a partir de unos ítems determinados propuestos por el formador. Los ítems serán: logro de los objetivos de la formación, valores de la empresa, calidad del trabajo, resolución de conflictos, fluidez en la comunicación, clima laboral y bienestar personal en el funcionamiento de la empresa.

El profesional de la pedagogía será el encargado de conducir la sesión de evaluación de transferencia. Asimismo, se registrará en un documento los aspectos más destacables de la evaluación para generar prospectiva de la acción formativa.

Anexo 17. Resultados del cuestionario

1. ¿Ha trabajado alguna vez para alguna empresa?	2. ¿Piensa que se respira un buen ambiente en las empresas?	Respecto a la respuesta anterior, ¿Por qué razón?	2.1 ¿Cree que es importante para la empresa que haya un buen clima laboral?	Respecto a la pregunta anterior, ¿Por qué razón?	3. En términos generales ¿Cree que se escucha a los trabajadores?	3.1 ¿Son atendidas las necesidades de los trabajadores?	4. ¿Ha tenido alguna mala experiencia en su puesto de trabajo?	En caso afirmativo, ¿Podría indicar el motivo?	Si lo desea puede argumentar la anterior respuesta.	4.1 ¿Cree que las personas responsables en las empresas saben gestionar?	5. En qué contexto cree que la Pedagogía puede intervenir?	5.1 ¿Sabría decir si un profesional de la Pedagogía puede participar?	5.2 ¿Conoce algún profesional de la Pedagogía que ejerza?	6. En términos generales, ¿Cómo considera a la empresa?	Si lo desea puede argumentar la anterior respuesta.	7. Tras los últimos acontecimientos sobre la alerta sanitaria por el COVID-19 (SARS-CoV-2), ¿Cree que...	Si lo desea puede argumentar la anterior respuesta.	8. ¿Tiene alma la empresa?	Valore si la empresa debería tener una perspectiva más humana en cuanto a sus acciones empresariales.	Género	Edad
SI	No		SI		No	No	No	Problemas con los compañeros/as.	No	No	Educación, Salud, Social	No	No	Deshumanizado	No	No	No				
SI	No		SI		No	No	No	Problemas con los compañeros/as. Por exceso de tareas, Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos.	No	No	Educación, Salud, Social	No	No	Deshumanizado	No	No	No				
No	SI	Hay muchos conflictos entre compañeros	SI		SI	SI	No	Problemas con los compañeros/as. Por exceso de tareas, Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos.	SI		Deportivo, Educación, Salud	No	No	Ambas	No	No	No				
No	No	Depende de la empresa. Generalmente en todas las empresas hay de todo.	No	Para mejorar la productividad	No	No	No	Se aprovechan de la inestabilidad laboral y de la necesidad de los trabajadores para presionar a los empleados, eso crea un mal ambiente laboral y el miedo a perder el...	No	No	Cultural, Salud, Social	No	No	Deshumanizado	Las empresas (gobernando las multinacionales) solo piensan en producir, sin importarle los derechos de los trabajadores, conciliación familiar etc.	SI	No	No	4		
SI	No		No		No	No	SI	Problemas con los compañeros/as. Por exceso de tareas, Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado, Otro	SI		Cultural, Deportivo, Educación, Salud, Social	No	No		No	No	No	4			
SI	SI	Depende, en general no he tenido malas experiencias con respecto a compañeros. Si bien, me he encontrado con jefes que no sabían liderar, además de ser unos frustrados en sus puestos de trabajo. Pero por los...	SI	Cuando se va al trabajo, al menos no amargado, se es más productivo para la empresa.	No	No	SI	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas	No		Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	SI	No	Deshumanizado	SI	A partir de ahora y debido al alto índice de paro las empresas podrían aprovecharse de los trabajadores. Más demanda y menos oferta, oportunidad perfecta para los abusos.	No	5			
SI	No	Por demasiada competitividad	SI	Porque aumenta la productividad	No	No	SI	Problemas por parte del jefe	No		Empresa, Educación, Social	SI	No	Deshumanizado	No	Al revés, al perder poder adquisitivo como mas vulnerables	No	5			
SI	No		SI		SI	No	No	Problemas con los compañeros/as. Por exceso de tareas, Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No		Cultural, Empresa, Educación	No	No	Deshumanizado	No	No	No	4			
SI	SI	Perce entre superiores hi buen ambient parlo per mi.	SI	Perce arriba más agust	SI	No	SI	Problemas con los compañeros/as. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	SI		Educación, Salud, Social	SI	SI	Ambas	No	SI	5				
SI	SI	Depende de la empresa, pero si no se respira buen ambiente, no salen buenos resultados.	SI		No	No	No	Problemas con los compañeros/as. Por exceso de tareas, Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	SI		Educación	No	No	Ambas	No	No	No	5			
SI	SI	Compañerismo	SI	Se es más efectivo	SI	SI	No	Problemas con los compañeros/as. Por exceso de tareas, Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	SI		Social	SI	SI	Ambas	SI	De todos	No	3			
SI	SI	Hay mucho compañerismo	SI	Porque se siente más	No	No	SI	Problemas por parte del jefe	SI	Era muy autoritario	SI	SI	No	Deshumanizado	Sólo les interesa sus beneficios	SI	SI	3			
SI	No	Los cargos	SI	para rendir mejor	No	No	SI	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas, Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No		Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	SI	SI	Deshumanizado	SI	No	No	5			
SI	No	Falta de empatía	SI	El capital humano debe ser el más importante.	No	No	SI	Problemas con los compañeros/as. Por exceso de tareas	SI		Cultural, Educación, Salud, Social	SI	SI	Ambas	SI	Debería	SI	5			
SI	No	Falta de responsabilidad	SI	Se funcionaría mejor	No	No	SI	Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No		Social	SI	No	Deshumanizado	Somos muchos	SI	Tendrían que valorar en el grupo que estoy	No	4		
SI	No	La jerarquía que hay, te hace sentir mal	SI	Cuando trabajas agusto y relajado, se trabaja más y mejor	No	No	SI	Problemas por parte del jefe	No		Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	SI	No	Ambas	No	SI	5				
SI	SI	Porque en general los compañeros son agradables	SI	Porque es un buen ambiente se trabaja con mayor rendimiento	No	No	SI	Problemas por parte del jefe	No		Empresa, Educación, Social	SI	SI	Ambas	SI	SI	4				
SI	SI		SI		No	No	SI	Problemas con los compañeros/as. Por exceso de tareas	No		Cultural, Deportivo, Empresa	SI	SI	Deshumanizado	No	No	No	4			
No	No	Tensión y presión.	SI	Para rendir mejor en el trabajo.	No	No	No	Problemas con los compañeros/as. Por exceso de tareas	No		Empresa, Educación, Social	SI	SI	Ambas	SI	No	No	3			
SI	No	Egoísmo, competitividad y mal entendimiento, mediocridad	SI	para que fluya la imprescindible relación entre departamentos (personas)	No	No	SI	Problemas con los compañeros/as. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No		Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	SI	SI	Deshumanizado	SI	habría mas despidos	No	5			
SI	No	Mala gestión de dirección	SI	Sinergia entre compañeros	No	No	No		No		Cultural, Social	SI	SI	Ambas	Según la orientación de la empresa y el ámbito que actúe. Pueden ser ambas, obviamente.	No	Porque siempre hacemos en los mismos errores	No	3		
No	No	Porqué depende de que empresa	SI	Es un paso	No	No	No		No		Cultural,	SI	No	Ambas	SI	Creando medidas de	SI	5			

			no esta aplicada la conciliación laboral y personal. Eso dificulta el clima de los trabajadores, creando un ambiente negativo.		para hacer una mejor gestión de las personas												siempre dependiendo de la empresa, pero, por lo general, hay falta de flexibilidad, en muchos casos previon y es cuando aparece el estrés del		seguridad, para garantizar la seguridad de cada empleado					
Si	Si		Depende de que empresa, pero en mi caso si.	Si	Para tener más rendimiento.	No	No	Si	Por exceso de tareas	Demasiado trabajo por un sueldo bajo.	No	Empresa, Educación, Social	Si	No	Ambas		Si	No	No	4				
Si	Si		Hay buen ambiente con los compañeros.	Si	Porque pasamos muchas horas en el trabajo, y es importante trabajar agusto.	No	No	Si	Problemas por parte del jefe	En el anterior trabajo, mi jefe me hizo moving. El puesto de trabajo lo encontré en la página web del Colegio de Trabajo Social, era una oferta oficial.	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumaniza	Considero que no se cuida a las personas, y se deshumaniza el trato en el ámbito laboral hacia los trabajadores.	Si		Si, creo que se debería tener en cuenta la parte más humana de las personas, y no tanto los números, las cantidades, el dinero... porque al fin y al cabo, personas somos todos.	No	5			
Si	No		Se nota mal ambiente entre trabajadores y jefes	Si	A mejor clima, mejor será el rendimiento del trabajador	No	No	Si	Problemas con los compañeros/as		No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumaniza	Si	No	No	5					
Si	No		Hay mucha presión por parte de los directivos	Si	Porque el personal está más animado y se motiva más para ir a trabajar	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado		No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumaniza	Si	No	No	5					
No	No			No		No	No	Si	Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado		Si	Deportivo, Educación, Social	No	No	Deshumanizado	No	No	No	5					
Si	No		Los trabajador es no se escuchan y hay mucha rivalidad	Si		No	Si	Si	Problemas con los compañeros/as. Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado		No	Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	No	No	Deshumanizado	No	No	No	4					
Si	No			Si	Otro	No	No	Si	Por exceso de tareas. Otro		No	Cultural, Deportivo, Educación, Social	No	No	Deshumaniza	No	No	No	3					
Si	No		Desmotivación	Si	Trabajo en equipo	No	No	Si	Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No escuchan los proyectos	Si	Empresa	Si	No	Deshumaniza	Objetivo ganar más sin pensar bienestar del trabajador	No	No	No interesa	No	3			
Si	No		En las empresas grandes los trabajadores son un simple numero	Si	Porque así consigas mayor rendimiento de los trabajadores	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas		No	Cultural, Deportivo, Educación, Salud, Social	No	No		Siempre que hablemos de empresas muy grandes	No	No	No	4				
Si	No		Suele fallar la dirección	Si	Creo que se trabajaba más y mejor	No	No	Si	Problemas por parte del jefe		No	Educación, Social	Si	No	Deshumaniza	Si	No	No	5					
No	No			No		No	No		Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos		Si	Cultural, Deportivo, Educación	No	No	Ambas	No	No	No	4					
Si	No		En la mayoría de empresas prima los objetivos a cualquier precio	Si	Para los trabajadores es fundamental para tener un buen estado anímico y eso puede repercutir positivamente en el rendimiento optimo y en el cumplimiento o de los objetivos.	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos		No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si		En la mayoría de empresas no importan las personas, importan los resultados y eso hace que para una empresa solo seas un número.	No	No	No	5				
Si	No		Mucha presión laboral y pocos profesionales.	Si	Mejora el rendimiento de los trabajadores	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado		No	Cultural, Educación, Salud, Social	Si	Si	Deshumaniza	Si	Debería ser un aprendizaje de que existen otras modalidades es de trabajo	No	5					
No	No			No		No	No		Problemas con los compañeros/as. Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas		No	Cultural, Empresa, Educación	Si	Si	Humanizado	Si	No	No	4					
Si	No		Puede haber buen ambiente entre compañeros, pero a veces dirección, gerencia... lo evita para que no se haga union.	Si	Buen ambiente, más productividad o compaerismo	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado		No	Cultural, Empresa, Educación, Social	Si	No	Deshumaniza	Si	No	No	5					
Si	No		Por la falta de compañerismo	Si	Para desempeñar las labores con más eficacia	Si	Si	No			No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	Si	Todos hemos cambiado después de la pandemia	Si	5					
Si	Si		Había poco petsonal	Si	En un buen ambiente se trabaja mejor	No	No	Si	Por exceso de tareas		No	Empresa	Si	No	Deshumaniza	Si	No	No	No					
Si	Si		Aunque no en todas. Existe gente tóxica	Si	Mejor clima laboral mejor producción. Mejoras laborales personal contento mayor producción	No	No	Si	Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos	Mucha carga de trabajo sin remunerar	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si	Ambas	No todas la empresa son malas	Si	Se ha visto que sectores son realmente necesarios	Si	5				
Si	No			Si		No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por		No	Cultural, Deportivo, Empresa,	Si	Si	Deshumaniza	Si	Aumentand o las medidas de	No	5					

									exceso de tareas, Otro		Educación, Salud, Social						higiene y espacio adecuado					
Si	No	La gentes esta desmotivada por las condiciones que da la empresa	Si	Porque de un buen clima laboral resultará una comodidad para el empleado y mejor producción	No	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	No		No	5				
Si	Si	Las personas en mayor o menor medida, somos solidarias y nos ayudamos entre si	Si	Si el personal no funciona entre si, al final se nota en la productividad	Si	Si	No	No	Si	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Humanizado	Las experiencias que yo he vivido, han sido excelentes	Si		Hay que invertir más en Sanidad e investigación, no se pueden hacer recortes de médicos no de camas en la Sanidad Pública y luego tener que lamentarse	Si	3			
Si	No	Por la poca empatia que hay en nuestra sociedad	Si	El trabajador que está cómodo trabaja mejor	No	No	No	Si	Problemas con los compañeros/a. Problemas por parte del jefe. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No	Cultural, Educación, Social	Si	No	Ambas	Si		No	5				
Si	Si	Normalmente si	Si	Podría trabajar en un sitio con mal ambiente, pero es preferible trabajar en un clima cálido.	No	No	No	Si	Problemas por parte del jefe	Exceso de protagonismo de la jefa	No	Cultural, Deportivo, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizado	Las personas no se escuchan y los jefes van a lo que van.	No	Esperemos que si, pero creo que no.	No	5		
Si	Si	Son gente, muy humanas, muy serenas con ganas de trabajar, so alegres y lo más importante de todo son muy buenos compañeros, para mi eso es fundamental	Si	Depende el clima y el ambiente, también avece se puede notar en las personas el ánimo y el bien estar	No	No	No	No	No	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si	Ambas	No		Creo que hay gente que se le puede alargar el corazón y cambiar un poco, pero hay mucha gente que no es consciente de lo que estamos pasando y si no a cambiado no creo que vaya a cambiar y	Si	5			
Si	No	Ansias de poder	Si	Salud mental	No	No	No	Si	Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado. Otro	Acoso laboral	Si	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizado	Se prima la producción	Si	No	5		
Si	Si	Gente buena, buen ambiente. Gente mala/tóxica, mal rollo. Depende de las personas.	Si	Buen ambiente, mejores resultados.	Si	Si	Si	Si	Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No	Empresa, Educación, Social	Si	No	Deshumanizado	Lo más importante, al final, es el dinero.	Si	La actual situación obliga a renovar costumbres y manera de hacer muchas cosas. Veremos hacia dónde.	Si	4			
Si	Si	En general, a veces hay excepciones	Si	Con buen ambiente se trabaja mejor y se rinde más	Si	No	No	Si	Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	A veces solo se escucha al de arriba y eso puede ser injusto	Si	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizado	La sociedad neoliberal solo valora el rendimiento económico, no valora las personas ni los valores	Si	No	4		
Si	Si	Suele haber buena relación con los compañeros	Si	Porque las personas trabajan más relajadas	Si	No	No	Si	Por exceso de tareas	No	Educación	Si	No	Ambas	Si		Si, ya que muchas pensaban que no se podía teletrabaja r y la necesidad ha demostrado o que si.	Si	3			
Si	No	No hay unión entre los trabajadores	No	Lo importante es que la empresa saque números	No	No	No	Si	Problemas con los compañeros/a s. Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas	Sobre todo conflictos entre compañeros	No	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si	Deshumanizado	Normalmente las empresas no tiradas a cuidar a las personas. Sólo buscan su propio interés y así sacude con todos los miembros de la empresa.	No	Esperemos que si	No	5	
Si	Si	Equipo	Si	Prque te sientes mejor y rindes más	No	No	No	Si	Problemas con los compañeros/a s. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizado	Van a por objetivos, simplemente	Si	Recortes, más trabajo, más presión	No	4			
Si	Si	Todo depende	Si	Ir a trajar con alegría	No	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No	Social	Si	No	Deshumanizado	No		Si	5				
Si	Si		Si		No	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas	No	Empresa, Educación	Si	No	Ambas	Si		Si	3				
No	No	Falta de comunicación	Si	Para el buen funcionamiento	No	No	No	No		Si	Social	Si	Si	Ambas	No		Su prioridad será la misma	No	No	5		
Si	No	Abuso de poder	Si	Hay más motivación	No	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si	Deshumanizado	No		No	No	5			
Si	No	No se respetan los derechos	Si	Para trabajar más a gusto	No	No	No	Si	Problemas con los compañeros/a s. Problemas por parte del jefe	No	Deportivo, Empresa, Educación	Si	No	Ambas	No		Si	5				
Si	Si	Siempre que no haya envidias ni necesidad de escalar posiciones	Si	Buen clima laboral quiere decir que el trabajador estará contento, por lo tanto, será más eficiente y productivo	No	No	No	Si	Problemas con los compañeros/a s. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	Depende de la empresa	Si	Si	5				
Si	Si	Por los compañeros@s	Si	Se trabaja mejor	No	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No	Empresa	Si	Si	Ambas	Si		No	No	4			

Si	Si	Pocas veces he sentido mal ambiente laboral y si lo he habido ha sido puntual.	Si	En un buen ambiente laboral se trabaja mejor y se es más productivo.	No	No	Si	Problemas con los compañeros/as	En el anterior ayuntamiento donde trabajaba, la falta de personal implicó el no poder disfrutar de derechos adquiridos en convenio, trabajé más horas y en condiciones precarias.	Si	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si	Ambas	Creo que el sector público está más humanizado por la protección vitalicia del puesto de trabajo. En el sector privado, la precariedad laboral provocada por la	Si	En esta crisis, las empresas privadas van a valorar más al trabajador que a la empresa se hunde. Y en el sector público, van a ver que el sistema ha sido deteriorado	Si	3	
Si	No	Mala relación con los compañeros, no tienen buenas maneras en el trato	Si	Es fundamental tener una buen clima laboral para ser productivos	Si	Si	Si	Problemas con los compañeros/as			Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizado	Siempre está el interés del capital sobre el humano en general, en mi caso no es exactamente ya que trabajo en una empresa familiar y se tiene en más cuenta el interés humano.	Si		Si	5	
Si	No	Cada vez hay mas presiones	Si	Porque el personal rinde mejor	No	No	No			No			No	Deshumanizado		Si	No	No	5	
Si	Si	El trabajo dignifica.	Si	Porque así hay mas productividad	No	Si	Si	Problemas con los compañeros/as. Problemas por parte del jefe		No	Cultural, Educación, Social	Si	Si	Ambas	Unas son más humanas que otras.	Si	Más teletrabajo.	Si	4	
Si	No	Disconformidad de los empleados con las condiciones laborales	Si	Cuanto mayor sea el nivel de satisfacción y seguridad del trabajador mayor será su rendimiento	No	No	Si	Por exceso de tareas. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado		No	Educación	Si	No	Ambas		Si		Si	5	
Si	No	Generalmente no se respetan al 100% los derechos de los trabajadores. Se les exige más de lo que corresponde y no se le reconocen ciertos méritos académicos a nivel salarial a pesar de ser requisito para acceder	Si	Cuando el empleado trabaja en un buen ambiente y se siente valorado es más productivo y dará más de sí mismo por iniciativa propia.	No	No	Si	Problemas por parte del jefe		No	Empresa, Educación, Social	Si	No	Ambas	Hay empresas en las que si se prioriza el bienestar de los trabajadores.	Si	Debería servir para que el teletrabajo se contemple como una forma válida de poder seguir siendo productivo desde casa en casos concretos como bajas médicas. También deberían establecerse	Si	5	
Si	Si	Compañerismo	Si	Si, porque los ánimos para trabajar y la ilusión es lo mejor para ir a trabajar, tener ganas de ver a tus compañeros	No	Si	Si	Problemas con los compañeros/as	Mala contestación de un compañero		Educación	Si	No	Ambas		Si		Si	4	
Si	No	Creo que como en cualquier otro lugar hay problemas de convivencia, económicos...	Si	Porque ayudara a potenciar las relaciones entre los empleados y esa productividad en el clima se vera reflejada en el día a día de la empresa	No	No	No			No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	Creo que dependiendo de las circunstancias	Si		Si	5	
Si	No	No lo sé.	Si	Todo son beneficios: aumenta el rendimiento, la salud, la felicidad, etc.	No	No	Si	Problemas con los compañeros/as. Por exceso de tareas		No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizado		No		Si	5	
No	No	La globalización cada vez más presiona a las empresas a entrar en una competición desmesurada, al final es más fácil que se cree un clima de competición.	Si	Al fin y al cabo competir es más fácil si todos se sienten cómodos y libres con sus compañeros y compañeras. Considero que para que todo trabajador de lo mejor en su puesto de trabajo ha de estar agusto y motivado con lo que hace. Creo que un buen clima de trabajo incrementa	No	No	No			No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si	Ambas	Las grandes empresas ya están dentro de la competición y no paran de mirar en lo humano, pero siempre hay excepciones.	Si		Si	5	
Si	No	Es una empresa que cuenta con un gran número de trabajadores, y siempre hay conflictos entre unos y otros. Además, es una empresa con una jerarquía muy marcada, llegando al punto que algunos abusan de su	Si	No	No	No	Si	Problemas con los compañeros/as. Problemas por parte del jefe. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado		Si	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si	Ambas		Si		Si	5	
Si	No	Rivalidades	Si	Motivacional	Si	Si	Si	Problemas por parte del jefe		Si	Empresa, Educación, Social	Si	Si	Ambas		Si		Si	4	
Si	Si	Hablo a mírito personal. Hay trabajo en equipo, buen ambiente y sobretodo respeto por los demás	Si	Ayuda a ir mas contento a trabajar y por lo tanto rindes mas	Si	No	No			Si	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	Depende de cada empresa. Yo, la verdad que me siento afortunada	No		Si	5	
Si	No	Pienso que no hay tiempo para pensar si realmente hay buen ambiente o no. Simplemente suceden cosas como en todos los sitios.	Si	Porque es mejor estar agusto para rendir mejor.	No	No	Si	Problemas con los compañeros/as. Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos	Prefiero no decirlo	No	Cultural, Deportivo, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizado		Si	El teletrabajo crecerá y habrán menos relaciones entre compañeros.	No	5	
Si	No	No siempre hay buen ambiente, dado que el llamado laboral afecta en las relaciones entre trabajadores	Si	Es imprescindible para poder trabajar en equipo	No	No	Si	Por exceso de tareas		Si	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si	Ambas	No podría decir q todas están deshumanizadas porq tampoco se puede generalizar así	Si		Si	5	
Si	No		Si		Si	No	Si	Problemas por parte del jefe		No	Cultural, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas		Si		No	3	
Si	Si	Depende de la empresa	Si	Se pasan muchas horas. Mejor estar bien.	Si	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas		Si	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas		Si		No	5	
Si	No	En según que empresas hay un ambiente excesivo de trabajo. No se tiene en cuenta el	Si	Porque si el ambiente de trabajo es distendido, trabajar se hace mucho más cuenta	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado		No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizado		Si		No	5	

		bienestar emocional de los trabajadores.		abajo.														
Si	No	Hay competitividad, presión...	Si	Para una mayor calidad en el trabajo y sentirse bien en los trabajadores	Si	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos		No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	No	No	Ambas	Si		Si	4
Si	Si	Porque se busca un objetivo común	Si	Porque se llegará de forma mas eficiente a los objetivos	No	No	Si	Problemas con los compañeros/as		Si	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	Si		No	5
Si	Si	Buena dirección	Si	Se trabaja mejor	Si	Si	Si	Problemas por parte del jefe	Mal jefe mala organización en el trabajo	Si	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	Depende de la empresa en la mía es humanizado pero se de otras q es dehumanizado	Si	Las empresas están compu STAS por personas y todos vamos a sufrir algún cambio	5
Si	No		Si		No	No	No	Problemas con los compañeros/as. Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos		No	Cultural, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizado	No		No	5
Si	Si	Por la motivación en el trabajo	Si	Permite a la gente trabajar mas motivado	No	No	Si	Por exceso de tareas		No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	Si		Si	5
Si		Porque en algunas si y en otras no.	Si	Porque se trabaja mejor y más eficientemente.	No	Si	Si	Problemas por parte del jefe	Falta de comunicación por parte de los superiores	No		No	Si	Ambas	Depende de la empresa.	No	No	4
Si	No		No		No	No	No	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas		No	Deportivo, Educación, Salud, Social	No	No	Deshumanizado	No		Si	5
No	No		No		No	No	No	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos		No	Deportivo, Salud, Social	No	No	Deshumanizado	Si		No	4
Si	Si	Porque vamos con gusto a trabajar, reimos y no se hace tedioso	Si	A mayor satisfacción del trabajador mayor la productividad, si todas las empresas tuvieran esa premisa el trabajador sería más productivo. Porque hace que te impliques mas en tus labores/objetivos y te apoyado en los momentos que puedan surgir dificultades. Y sobre todo hace que quieras ir a trabajar.	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado.		No	Cultural, Empresa, Educación, Social	Si	Si	Ambas	No se puede generalizar, ahora mismo trabajo en una empresa muy humana con sus trabajadores y he trabajado en otras que son todo lo contrario	No		5
Si	No	En la mayoría no porque se vuelve competitivo todo, y esta pensado para que sea así. Por lo contrario debería estar enfocado en ser colaborativo.	Si		No	No	Si	Otro	Competitividad.	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizado	Casi todo se reduce a resultados y números.	Si	Ajustar jornadas laborales, enfermedad laborales, relaciones de productividad ad, teletrabajo, conciliación de familia y carrera laboral, pausas y descansos comida.	4
Si	No	Hay mucha competitividad y envidias	Si		No	No	Si	Otro	Mucha envidia	No	Cultural, Deportivo, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizado	Si		No	5
Si	No	Por que somos considerados mas como jumentos que como personas por las empresas y se suele fomentar la competitividad entre empleados	No	Mi percepción es que prefieren que los empleados no nos lleven demasiado bien para que no nos unamos contra las practicas injustas que muchas empresas cometen con	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado		No	Cultural y Empresa Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizado	Si		No	5
Si	No	Mal ambiente y competitividad d entre compañeros	Si	importante para sentirse a gusto y sentir mas una motivación	No	No	Si	Problemas con los compañeros/as. Por exceso de tareas		No	Educación	Si	No	Ambas	Si			5
Si	No	Egocentrismo, hay una creencia incierta de pensar que nunca estaremos en el otro lado (después injustificados tratos injustos, etc)	Si	Si somos más felices, estamos a gusto con compañeros/as rendirnos más, nos sentimos identificados/as con la empresa	No	No	Si	Otro	No permitir una conciliación laboral, aun siendo posible por organización de la empresa	No	Cultural, Deportivo Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizado	Por búsqueda de objetivos, tenemos la falsa creencia de que la empresa conseguirá los objetivos gracias a presionar a los/as trabajadores/as	Si	Quizá comprobar que el teletrabajo es posible	5
Si	No		No		No	No	Si	Problemas con los compañeros/as. Por exceso de tareas. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado		Si	Cultural, Educación, Salud, Social	No	No	Humanizado	No		No	5
No	No		No		No	No	No	Problemas con los compañeros/as. Problemas por parte del jefe. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado		No	Cultural, Educación, Salud, Social	No	No	Deshumanizado	No		No	5
Si	No	Presión y falta de tiempo	No	La mayoría de veces no influye en sus ganancias	No	No	Si	Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos		No	Cultural, Deportivo Empresa, Educación, Salud, Social	No	No	Deshumanizado	Si		No	5

[illegible]

Si	No		No	No	No	No	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No	Educación, Salud, Social	No	No	Deshumanizada	No	No	5		
Si	Si		Si	No	No	No	Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No	Cultural, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si	Deshumanizada	No	No	5		
Si	No		Si	Si	Si	No	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas	No	Cultural, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizada	No	No	4		
Si	Si	Buen compañerismo	Si	Se trabaja mejor y con mas ganas	No	No	Otro	Si	Educación	Si	No	Deshumanizada	No	No	3		
Si	No		Si	No	No	Si	Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizada	Si	Si	5		
Si	No	Muchas veces los responsables fomentan la competitividad e incluso mal ambiente entre compañeros.	Si	Puesto que un equipo que trabaja unido consigue mejores resultados	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizada	Si	No	5	
Si	No	Los sueldos son tan bajos que no motivan	Si	Son muchas horas de la vida	No	No	Si	Problemas por parte del jefe	No	Empresa	Si	Si	Ambas	Si	Tendrán que adaptarse	5	
Si	No	Organización interna y equipos	Si	Bienestar trabajador y consecución del trabajo	No	No	Si	Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos	No	Empresa, Educación	Si	No	Deshumanizada	Si	Si	5	
Si	Si	Por lo compañeros.			Si	Si	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas	Si	Cultural	Si	No	Ambas	Segun con quien no se vivira avitdoes hipersonal igual	Si	Si	3
Si	Si	En las empresas en las que trabajé	Si	Para trabajar mejor	Si	Si	Si	Problemas con los compañeros/a s. Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas	Si	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	Depende de las empresas y que es importante. Hay unas que no consideran importantes las personas.	Si	Espero que tendran mas cuidado	5
Si	No	Mi experiencia, muchos celos y envidias.	Si	La gente está más feliz y trabaja mejor.	No	No	Si	Por exceso de tareas. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No	Empresa, Educación, Social	Si	No	Deshumanizada	Solo importan los objetivos	No	Hay una mentalidad empresarial que prima objetivos por encima de todo.	5
Si	Si	Si no es así, no se trabaja bien	Si	Si no es así, no se trabaja bien	Si	Si	Si	Problemas por parte del jefe	Si	Empresa, Educación, Social	Si	No	Ambas		Si	Si	5
Si	Si	Por mi propia experiencia	Si	Porque creo que se produce mas y mejor	Si	Si	No		Si	Educación	Si	No	Humanizada	Creo que si quieren que su empresa salga adelante tiene que saber cuidar de sus empleados	Si	Porque en estos momentos se necesitan que se produzca mucho y rápido	4
Si	Si	La cara sonriente de los empleados	Si	Es imprescindible para el buen desarrollo	No	No	Si	Problemas por parte del jefe	No	Cultural, Empresa, Educación	Si	No	Ambas		Si	Más precariedad laboral más despidos	5
Si	Si	Depende de las personas con las cuales trabajas hay mejor o peor ambiente. También depende de dirección.	Si	Se trabaja más agusto y mucho mas	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	Si	Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si	Ambas		Si	No	5
Si	Si	Por la actitud de la persona	Si	Porque el rendimiento es más efectivo	No	No	No		Si	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si	Humanizada		Si	Si	2
Si	No	Porque mi nuevo jefe es un chavalin incompetente y le faltan muchas tablas para ser jefe pero como es hijo del gerente es lo que hay	Si	Porque ya que tenemos que estar 10 horas trabajando en un bingto con el público que mejor que entre los trabajadores hay armonia	Si	Si	Si	Otro	No	Educación, Social	No	No	Deshumanizada	Por qué solo se preocupa de su propio interés no de los trabajadores	No	Seguirán pensando en solo en su propio interés	4
Si	No	Hay mucho trepa	Si	Porque pensamos muchas horas y es mejor con buen ambiente	No	No	No	No	Si	Educación	Si	No	Ambas		Si	Si	5
Si	No	Egoismo y competitividad	Si	Estar agusto en el sitio que trabajas es importante para rendir correctamente	Si	No	Si	Problemas con los compañeros/a s. Problemas por parte del jefe. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No	Cultural, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizada		Si	Nunca mejor dicho las empresas deben ser más humanizadas	5
Si	Si	Podría mejorar pero en general si que siento que hay buen ambiente	Si	Claro. Yo no podría trabajar en un sitio con mal ambiente.	Si	No	Si	Otro	No	Cultural, Empresa, Educación, Salud, Social	No	No	Ambas	Somos números y no se puede hacer nada.	Si	Puede ser si, pero lo dudo mucho.	2
Si	No		Si		Si	No	Si	Problemas por parte del jefe. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	Si	Cultural, Deportivo, Educación, Salud, Social	Si	Si	Deshumanizada		Si	No	5
Si	No		Si		Si	No	No	Problemas por parte del jefe. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos	No	Cultural, Deportivo, Educación, Salud, Social	No	No	Ambas			No	5
Si	No	Hay celos o insatisfacción personal	Si	Se trabaja mejor i se cumplen los objetivos	Si	No	Si	Problemas con los compañeros/as	Si	Cultural, Educación, Social	Si	No	Ambas		Si	No	5
Si	Si	Siempre que la	Si	Si los empleados	Si	Si	Si	Problemas por	No	Empresa	Si	No	Ambas		Si	Si	5

		Empresa motive a sus empleados y los incentive		están motivados, siempre hay buen ambiente				parte del jefe		Educación, Social									
Si	Si	Se estan humanizando	Si	fundamental que los trabajadores se sientan bien tratados, esto redundando en beneficios para la empresa tambien	Si	Si	Si	Problemas por parte del jefe	Si	Cultural, Educacion, Salud, Social	Si	No	Ambas	Si		Si	3		
Si	Si	Estoy convencida que hay absolutamente de todo en todas partes y seguro que hay malos climas laborales pero mi experiencia profesional es positiva y pienso que, dadas las horas semanales empleadas en el	Si	Cero que he contestado antes, con buen ambiente se trabaja mejor y se colabora mas con el equipo o con los ompañeros. El buen ambiente es lo malo, resta.	Si	No	Si	Por exceso de tareas	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educacion, Salud, Social	Si	Si	Ambas	La mayoría de las preguntas de este test son de si o no. En muchas de ellas yo respondería, depende cada caso, de cada empresa. No en todas las empresas hay el mismo sistema de	Si		Si	5	
Si	No	Excesiva competitividad	Si	Las personas serían mas felices	No	No	Si	Problemas con los compañeros/as. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educacion, Salud, Social	Si	Si	Deshumanizada	Si	Puede mejorar las relaciones entre las personas. Ser mas solidarios.	No		5	
No	No	Mal repartido el tiempo del trabajo	Si	Mejor rendimiento de trabajo	No	No	No		Si	Social	Si	No	Humanizada	Si	Con el confinamiento ya hemos cambiado, la vuelta al trabajo no será igual y la vida no se vivirá de la misma manera (o se vivirá, por tanto la manera de actuar de las empresas también!!!!)	Si		5	
Si	No	Porque suele pasar que no a todos les trata por igual en muchos aspectos	Si	Para estar motivado y agusto	No	No	No		No	Educación, Salud, Social	Si	Si	Ambas	Las dos partes depende con quién.	No		5		
Si	Si	Aptitud es la palabra	Si	Todo fluye mejor	No	No	No		Si	Educación	Si	No	Ambas	Si		Si	4		
Si	Si	Depende de los compañeros	Si	porque se trabaja más a gusto	Si	No	No		No	Cultural, Educación, Social	Si	No	Humanizada	Si		No	5		
Si	Si	Siempre hay buena gente	Si	Se trabaja mejor	Si	Si	No		Si	Cultural Empres a Educacion, Social	Si	No	Humanizada	La mayoría se pone en la piel del trabajador	Si		Si	4	
Si	Si	Depende de la empresa depende del grupo donde está insertado y del líder de dicho grupo y el clima que genere en dicho grupo	Si	El clima tiene una relación directa con la satisfacción y por tanto con los resultados de la tarea y rendimiento grupal	No	No	Si	Problemas con los compañeros/as	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si	Ambas	Las hay de todo tipo	Si	Esto cambiará muchos aspectos de la vida relacional y laboral	No	5	
Si	No	Esres, presiones, etc.	Si	Mejora el rendimiento de los trabajadores y por lo tanto su salud.	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas	Si	Deportivo, Empresa, Salud, Social	Si	Si	Deshumanizada	Si	Espero y creo que esto pueda modificar el comportamiento funcional empresarial	No		5	
Si	Si	Por el compañerismo y el buen rollo entre los compañeros/as	Si	Porque hace que aumente la motivación de los trabajadores y por lo tanto su productividad y sentimiento de pertenencia a la empresa	No	No	Si	Por exceso de tareas, Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación , Salud	Si	Si	Ambas	Humanizados los trabajadores, deshumanizados los que toman las decisiones	No		Si	4	
Si	No	Falta más énfasis en las personas	Si	Es la base del éxito	No	No	No	Afortunadamente no he tenido problemas. Pero si he notado la falta de humanidad	No	Deportivo Empresa, Educación, Salud, Social	No	No	Ambas	Si	Debería. Incluso debería regularse el teletrabajo. Teletrabajo = exclusividad (como dijo muy afortunadamente Evle en uno de sus programas)	Si		Si	4
Si	No	El ambiente es contante y de control total.	Si	Estar mas relajada y con menos tensión me ayudaría a estar mas agusto.	No	No	No	Problemas con los compañeros/as. Problemas por parte del jefe	No	Cultural Deportivo, Educacion, Social	Si	No	Deshumanizada	Es bastante compleja esta argumentación. Todo depende del contexto y la empresa. Pero por norma general es las empresas no saben comunicar a sus trabajadores los	No	Ojala que si, pero lo dudo.	No	5	
Si	No	Cuando las personas tienen mucho tiempo en una empresa se desmotiván	Si	Porque las personas felices hacen excepcionales	No	No	Si	Problemas con los compañeros/as. Problemas por parte del jefe. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado. Otro	Si	Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si	Deshumanizada	Importan solo los intereses de la empresa no de las personas	No		No	5	
Si	No		No		No		Si	Problemas con los compañeros/as	No	Educación	Si	No	Deshumanizada		No		No	2	
Si	Si	Es la sensación que he tenido en las diferentes empresas que he trabajado	Si	Porque creo que el clima laboral favorece a la producción	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas	No	Cultural, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	No		No		5	
Si	Si	Porque valoran el trabajo y respetan la opinión personal	Si	El resultado y la calidad del trabajo es mejor	No	No	Si	Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	Depende, hay mucha variedad	No		Si	5	
Si	Si	Es lo que oigo a algunos compañeros de otras empresas aunque no por mi experiencia	Si	En un buen clima de trabajo, la productividad es mayor y hay pro	No	No	Si	Problemas por parte del jefe	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si	Ambas		Si	Cero que la concepción del presencialismo o puede cambiar si se	Si	5	
Si	Si		Si		No		Si		No		Si	Si	Humanizada	Si		Si		4	

Si	No	Depende mucho de la empresa. Las empresas que cuidan a sus empleados si, las que tienen jerarquias muy marcadas y clasistas, no.	Si	Si estas agusto en tu trabajo trabajaras mas y mejor.	No	No	No	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	compañeras	Si	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizada	Empresas deshumanizadas; un ejemplo actual en plena pandemia: no les interesa q su personal se contagie, enferme a sus familiares; solo les importa q se trabajen. Ni facilitan los	No	cumplen los objetivos	No	5			
Si	No	Porque cuando no hay verdadera preocupación x las personas trabajadoras y prima el factor económico, el trabajador solo vale si representa ganancias	Si	Porque el buen clima laboral facilita el trabajo en equipo	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	Jefes "usufructuarios", jefes que quieren demostrar a toda costa su valía personal, jefes con afán de poder	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si	Ambas	Si siguen los mismos jefes deshumanizados, todo seguirá igual!	Mayor deshumanización por actitudes productivas	Si	5				
No	No	Tengo la suerte de trabajar en una escuela infantil y mayormente la gente tiene un perfil ambiguo, ya nos lo da la profesión	Si	Es básico encontrarse a gusto en la empresa, de ello dependerá también tu rendimiento	No	Si	No	Otro	Sufri moobling en una de las escuelas donde trabajé por parte de la directora	No	Social	Si	Si	Humanizada	Trabajamos con niños y sus familias, no viene dado por la profesión. Si no sabes tratar con gente, aquí no encajarás	Está claro que esta crisis nos ha demostrado que el trabajo se puede flexibilizar más para conciliar mejor la vida laboral y familiar, hemos de seguir promoviendo estos cambios	Si	4				
Si	No	Muchos factores pero principalmente falta de compañerismo	Si	Para todos es importante, sea la empresa o los trabajadores	No	No	No	Otro	No he tenido, pero alguna vez que otra he visto compañeras llorando por la presión	No	Educación	Si	Si	Deshumanizada	Si	Confío que este duro golpe nos haga reaccionar						
No	No	Todos estamos formados para servir y ser un buen equipo	Si	Trabajaremos a gusto	Si	Si	Si	Problemas por parte del jefe. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos	Depende de ciertos jefes q no conocen a fondo mi trabajo	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si	Humanizada	Somos empresa de servicios con personas vulnerables	Si	Pues la salud y el bienestar es lo más importante para q funcionen bien las empresas	Si	5			
Si	Si	Trabajamos en grupo y somos una peña	Si	La creatividad y el compromiso emanan de la confianza y de sentirse valorado	No	No	Si	Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	Hay jefes tan tóxicos q el buen desempeño de tareas y por ende, el progreso de la empresa	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizada	Mi empresa actual como dije antes brinda todas las facilidades y comodidades para trabajar en equipo.	Si	Ya llevamos un mes confinados y aun así, trabajamos telemáticamente y cobramos todos a tiempos y el cheque integro	Si	5			
No	No	Mucha competitividad	Si	Mi opinión es que se trabaja mucho mejor	Si	Si	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No	Educación, Salud	Si	No	Deshumanizada	Si	No		No	5			
Si	Si	Depende de la empresa por supuesto, pero también influyen factores como si te gusta tu trabajo o no, si trabajas con gente que es competitiva y no quiere estar por encima de los demás o si estás agusto con lo que das. Pienso que hay pocas personas profesionales, a veces se intenta introducir meritos propios o intereses u opiniones dentro de un espacio en el que tus ideas o formas pueden chocar con el de otras personas.	Si	Todo fluye mejor, al fin y al cabo, es trabajo en equipo, si cae uno, caen todos, es como un efecto dominó, es coordinarse entre si para sacar lo mejor de uno mismo y poder aportar al equipo. Tener un lugar ameno y tranquilo siempre hace que los trabajadores sean más eficientes y productivos, ya que no están sometidos a estrés.	Si	No	No	Problemas con los compañeros/as. Por exceso de tareas. Espacio de tiempo para llegar a los objetivos previstos	He tenido problemas, pero los solucionamos gracias a una mediación	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	Si	Se potenciará el teletrabajo	No	4				
Si	Si	Depende de la empresa, mi experiencia ha sido buena	Si	Como trabajador tienes más con buen ambiente	Si	No	No	Problemas por parte del jefe	Problemas por parte del jefe	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	Si	Cero que se ha de valorar cada empresa individualmente, pero el concepto empresa suena deshumanizada	No	5				
Si	No	He puesto que no, pero obviamente existen excepciones, dependiendo del tipo de empresa y las personas que trabajan en ellas. Por lo general considero que siempre, independientemente del tamaño de la empresa y por la presión de entregas, servicios y plazos	Si	Creo que es importante mantener un clima laboral favorable, para incentivar la motivación y el bienestar de los trabajadores/as. No es lo mismo ir a trabajar con ganas. Porque se pasa muchas horas en el trabajo	No	No	No	Problemas con los compañeros/a	Falta de tacto del jefe para comunicar las cosas	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizada	Si	Se tienen actitudes humanas y deshumanizadas a la par	Si	Tras las crisis siempre hay un atisbo de esperanza	Si	5	Hombre	30
Si	No	Hay mucha hipocresía y malas formas	Si	Por que también merecemos sentirnos agusto en nuestro puesto de trabajo	Si	No	No	Problemas con los compañeros/a	Discriminación , cotilleo y mentiras.	No	Cultural, Educación, Social	Si	No	Deshumanizada	Tratamiento deshumanizado	Si	Me cabeza dice no mi corazón de si	No	4	Transexual	28	
Si	No	Falta de comunicación y empatía	Si	La salud del trabajador	No	No	Si	Espacio de tiempo para		No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizada	Falta de comunicación y empatía	Si	Es un quier y no puedo, no?	No	5	Hombre	35	

[illegible]

		organización													para no hay comunicación	a pasar por lo mismo					
Si	Si	Podría ser mejor	Si	Aumentar la estabilidad y mejorar la convivencia	Si	No	Si	Problemas con los compañeros/as. Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas	Varios problemas	No	Deportivo, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizada	Hay de todo	Si	Toda la crisis es difícil tener esperanza pero hay que confiar	No	5	Mujer	40
No	Si	Porque hay buen equipo	Si	Se trabaja mejor	Si	Si	No			Si	Empresa, Educación, Salud	No	No	Humanizada		Si		Si	3	Mujer	20
No	Si	Porque hay buen equipo	Si	Se trabaja mejor	Si	Si	No			Si	Empresa, Educación, Salud	No	No	Humanizada		Si		Si	3	Mujer	20
No	Si		Si		Si	Si	No	Problemas con los compañeros/as. Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado		No	Empresa, Educación, Salud	Si	No	Deshumanizada		Si		No	3	Mujer	18
Si	No	Mucha competitividad	Si	Así proponen mejor todo	No	No	Si			No	Empresa, Educación, Salud	Si	No	Deshumanizada		Si		No	5	Mujer	35
	Si	Equipo	Si		Si	Si	No			Si	Empresa	Si	Si	Humanizada		Si	Evitar de nuevo el desastre económico	Si	4	Mujer	50
Si	No	Incompatibilidad	Si	Para trabajar mejor	No	No	Si	Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No interesa las sugerencias	No	Educación	Si	Si	Deshumanizada	Egocénico	No	No interesa modificar ni desestimar dinero	No	5	Ánimo	34
No	No	Por no tener mi propio negocio	Si	Se trabaja mejor	No	No	No			No	Empresa	No	No	Deshumanizada	No tiene en cuenta al empleado	No	Falta de recursos	No	5	Mujer	48
Si	Si	Si hay un equipo bien avenida o igualitario haba buen ambiente	Si	Porque el trabajo se realiza mucho mejor.	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas		No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	Todo depende de quien lo dirige, de como maneja a sus trabajadores.	Si		Si	5	Mujer	34
Si	Si	Gran equipo calidad humana	Si	Trabajo más dinámico	Si	Si	No			Si	Empresa	Si	Si	Ambas	Según la empresa	No	Si el gobierno no lo impone no	No	3	Mujer	44
No	No	Soy emprendedor	Si	Para sacar el trabajo adelante	No	No	No			No	Empresa, Educación, Salud	Si	Si	Ambas		No	Falta de recursos	Si	4	Hombre	
Si	No	Competencia	Si	Trabajo más llevadero	No	No	Si	Problemas por parte del jefe	No escucha	No	Educación	No	No	Ambas	Según la orientación de la empresa	No	Por falta de dinero	No	4	Mujer	41
Si	Si		Si		Si	Si	No			Educación, Salud	No	No	Humanizada		Si	No interesa que pase otra vez	Si	5	Hombre	60	
Si	No	Empresa mejores buena avenida	Si	Hay que trabajar a gusto	Si	No	Si	Problemas con los compañeros/as	Por evasión	No	Educación	Si	No	Humanizada		Si	No se quiere volver a pasar por lo mismo	Si	4	Mujer	70
Si	Si	Mi experiencia al todo a hacer hecho buen equipo	Si	Porque podemos muchas horas y hay que estar bien	Si	Si	No			Si	Educación	No	No	Humanizada	Porque se preocupan del empleado	Si	Hay que estar preparados	Si	4	Mujer	55
Si	Si		Si		Si	Si	Si	Problemas con los compañeros/as. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado		Si	Educación	No	No	Humanizada		Si	Evitar pérdidas	No	4	Hombre	43
Si	Si	En la mayoría de empresas si pero no en todas. Un motivo podría ser la desigualdad salarial entre hombres y mujeres	Si	Si hay buen clima mejor será el rendimiento	No	No	Si			No	Cultural, Empresa, Educación, Social	Si	No	Deshumanizada		Si		Si	4	Mujer	21
Si	No	Porque si hay algo a alguien que impide desarrollar el trabajo con tranquilidad, no se logran objetivos ni perspectivas buenas	Si	Para desarrollar un buen ambiente con los compañeros y trabajar con tranquilidad al trabajo y tener buena salud.	No	No	Si	Problemas con los compañeros/as	Mi mi primer trabajo tuve un compañero al que no le gustaba trabajar pero él siempre le he hecho que yo tengo un compañero de confianza	Si	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	Si	Ambas	Hay empresas que no piensan en el empleado y solo en ganar dinero.	Si	Muchas en cuestión de salud seguro que mejoran.	No	5	Mujer	46
Si	No	Egocénico de los jefes hacia los trabajadores. Todo se mueve por intereses.	Si	Para no provocar problemas que los trabajadores se quejen. Todo se mueve por intereses.	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Exceso de tiempo para llegar a los objetivos previos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado		No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizada		Si	No creo que sea positiva sino al revés. Los trabajadores pueden ser negativos, dependa a personas en la calle.	Si	4	Mujer	19
Si	No	Mucha evasión entre trabajadores y jefes directos	Si	Que se trabajen tanto que se pueda producir	No	No	Si	Problemas con los compañeros/as. Problemas por parte del jefe		No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas		Si		No	5	Mujer	21
Si	Si	Todos los compañeros nos llevamos bien	Si	Para que el trabajo se pueda realizar lo mejor posible	No	No	No			No	Cultural, Educación, Salud, Social	No	No	Deshumanizada		Si		No	5	Mujer	22
Si	Si	El jefe es atento pero sobretodo por la magnífica relación que tenemos los compañeros y compañeros	Si	Se siente mejor si se ve a gusto.	Si	Si	Si	Por exceso de tareas	Era un trabajo de verano, en un bar. Trabajo terminado cada día muchas horas (10-12h/día). Además, a veces no dormía suficiente por el trabajo que había.	Si	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	May buena pregunta. El problema es que depende de la empresa y más aún, en la misma empresa pueden ser de dos maneras.	Si	La verdad, no se muy bien si las empresas, a causa de la posible crisis, van a deshumanizar a los trabajadores para obtener más beneficios y no salir muy perjudicados de la situación o van a	Si	5	Mujer	19
Si	No		Si		No	No	Si	Problemas con los compañeros/as		No		Si	No	Ambas		Si		No	5	Hombre	50
Si	No	Falta de comunicación del equipo.	Si	Es esencial en un buen clima laboral	No	No	Si	Por exceso de tareas. Exceso de tiempo para llegar a los objetivos previos. Otro	Mala comunicación o simplemente y llamamente rivalidad.	No	Cultural, Educación, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas		No	Los valores pueden cambiar algo. La pregunta es: ¿se mantendrá el cambio?	No	4	Mujer	39
Si	Si	La relación entre compañeros es buena y con el jefe más	Si	Porque se refleja en la actitud de los trabajadores y los clientes pueden notarlos	No	No	Si	Problemas con los compañeros/as. Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Otro	He señalado problemas con los compañeros pero han sido muy pocas veces y los problemas no han sido tan graves como para afectar a mi trabajo	Si	Cultural, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	Depende mucho de la empresa, el tipo de trabajo al que se dedique y sobretodo de las prestaciones y responsabilidades	Si	En cuanto a los trabajadores, debido a esta situación en la que muchas empresas están sufriendo, creo, los trabajadores habrán y pueden estar sufriendo en cuanto al trabajo y de sobretodo supongo que se	No	5	Mujer	22
Si	No	Por rivalidad y competición	Si	Por salud mental sobretodo y por	Si	No	Si	Problemas con los compañeros/as. Problemas por parte del jefe. Exceso de tiempo para llegar a los objetivos previos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado		No	Cultural, Educación, Salud, Social	Si	No	Deshumanizada	Ambas pero sobretodo de deshumaniza la	No	La desorganización no ha sido suficiente para distribuir el castigo	No	5	Mujer	28
Si	No	Mala coordinación	Si		No	No	Si	Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado		No	Educación	Si	Si	Ambas		Si		Si	5	Mujer	46
Si	Si		Si		No	No	No			No	Educación, Salud	Si	Si	Ambas		Si		No	4	Mujer	22
Si	Si	cuando se trata de pequeñas empresas	Si	porque creíamos que solo nos pasaríamos bien de la semana(40), si ahora es un año donde no hay buen clima se pueden morir, suficiente por de tiempo se	No	No	Si	Problemas con los compañeros/as. Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Exceso de tiempo para llegar a los objetivos previos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	en grandes problemas con los compañeros/as. Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Exceso de tiempo para llegar a los objetivos previos. Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	No	Cultural, Educación, Salud, Social	No	No	Ambas	según si la empresa es pequeña o grande	Si	el hecho de haber empezado a trabajar puede llevar a asumir más trabajo y con jornadas más largas	No	5	Mujer	33
Si	No	La gestión por los objetivos, sumado a la competitividad hacen complicada un buen ambiente	Si	Generar tranquilidad y se evita más agusto trabajando.	Si	No	Si	Problemas con los compañeros/as	Falta de diálogo y malos entendidos.	No	Cultural, Educación, Salud, Social	No	No	Deshumanizada	Una misma empresa puede pasar por dos estados alternativamente.	No	Lo que he pasado es lo que he pasado de lo que he pasado, supongo un cambio mal	Si	5	Hombre	25
Si	Si	Depende de que empresa si o no. En mi experiencia los compañeros en lo importante	Si	Se trabaja mejor, más a gusto, aunque que eres más eficiente	No	No	Si	Problemas con los compañeros/as		No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	Hay de todo	Si		Si	5	Mujer	22
Si	No	Por la crisis que estamos viviendo	Si	Para que todos estemos viviendo	Si	No	No			Si	Empresa, Educación, Social	Si	No	Ambas		Si		No	4	Mujer	25
Si	Si	Los compañeros y compañeros de trabajo crean buen ambiente de apoyo y compañerismo	Si	Un buen clima se hace entre bien cuando trabajas, como si lo que haces tiene importancia. Te da una motivación para trabajar y para hacer tu trabajo mejor	No	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas. Exceso de tiempo para llegar a los objetivos previos	En crisis económica, por problemas con los compañeros/as y por la organización y dirección de los jefes	No	Cultural, Deportivo, Empresa, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	La actitud de los jefes a la gestión de los equipos es deshumanizante, pero la actitud de los empleados y empleados y empleados mutamente no	Si	Se ha dado a caso de empresas que no preparan las indicaciones, pero como y acciones para actuar de forma segura durante esta epidemia. Eso va a llevar la mano no	Si	5	Mujer	21
Si	Si	Generalmente si. Hay momentos concretos que no.	Si	Buenos, motivados, alegres...	Si	No	Si	Problemas por parte del jefe. Por exceso de tareas	Mucha presión de trabajo	No	Cultural, Educación, Salud, Social	Si	No	Ambas	Ni una ni la otra, las dos	Si	Hay que ver que pasa con los valores, yo creo que todo seguirá igual	Si	5	Hombre	28
Si	No	Por competitividad entre compañeros	Si	Es evidente	Si	No	Si	Por no tener la oportunidad de poder ser escuchado	Pocas oportunidades de aprendizaje	No	Educación	Si	No	Deshumanizada	No	No pasará nada	Si	5	Mujer	34	
Si	No	He puesto que no, pero no siempre es así.	Si	Es evidente	No	No	Si	Problemas por parte del jefe	Preocupación	No	Educación, Social	No	No	Deshumanizada	Claramente deshumanizada	No	Económicamente al poco todo más	No	5	Mujer	26
Si	Si		Si	Es lo más importante	No	No	Si	Problemas con los compañeros/as		No		Si	No	Ambas		Si		No	5	Mujer	30

[illegible]