



**Escuela de Psicología**

**TESIS**

**Programas de Atenciones Psicoterapéuticas y Gestión de Recursos Humanos: Un  
Caso de Estudio en el Sector Público Chileno**

**Profesor Guía: Francisco Kamann**

**Profesor Metodólogo: Raúl Zarzuri**

**Profesor Informante: Melvín Anabalón**

**Alumna: Erika Camerati**

**Tesis para optar al grado de Licenciado de Psicología**

**Santiago, 15 de marzo del 2007**

*Lo que simboliza para mí esta experiencia despliega y envuelve la presencia de una mujer y cinco hombres importantes en mi vida, ella es mi madre, tres son mis hermanos y el otro es mi padre.*

<b>PRIMERA PARTE: Problema de Investigación.....</b>	<b>3</b>
<b>1 ABSTRACT.....</b>	<b>4</b>
<b>2 INTRODUCCION .....</b>	<b>5</b>
2.1 Antecedentes y Planteamiento del Problema.....	5
2.2 Formulación del Problema y Pregunta de Investigación .....	15
2.3 Aportes y Relevancia de la Investigación.....	16
<b>3 OBJETIVOS.....</b>	<b>18</b>
3.1 Objetivo General .....	18
3.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>SEGUNDA PARTE: Enfoque Teórico .....</b>	<b>19</b>
<b>4 ENFOQUE TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
4.1 Introducción.....	20
4.2 La Teoría de Sistemas .....	20
4.2.1 ¿Qué es la teoría de sistemas? .....	20
4.2.2 Holones: Totalidades, partes y <i>holoarquía</i> .....	22
4.2.3 Los Holones y sus Impulsos Básicos.....	24
4.3 La Visión Sistémica y la Subjetividad: el Aporte Hermenéutico .....	26
4.4 La Realidad Multinivel.....	30
<b>5 CONCEPTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>32</b>
5.1 Responsabilidad Social Empresarial .....	32
5.1.1 Tres Conceptos: Obligación, Responsabilidad y Sensibilidad .....	32
5.1.2 Contextualización y Evolución del Concepto Responsabilidad Social .....	33
5.1.3 Ejemplos de RSE en Chile.....	46
5.1.4 La RSE y su Impacto en el Rendimiento Económico .....	51
5.1.5 RSE y la Administración Fundamentada en Valores .....	52
5.2 La Calidad de Vida Integral como un Valor.....	54
<b>6 PSICOTERAPIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>60</b>
6.1 Por qué la psicoterapia puede ser un <i>buen negocio</i> .....	60
6.2 La Mirada Psicoterapéutica .....	62
<b>TERCERA PARTE: Diseño Metodológico .....</b>	<b>66</b>
<b>7 MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>67</b>

7.1	Enfoque Metodológico .....	67
7.2	Tipo de Investigación .....	69
7.3	Diseño de la Investigación.....	69
7.4	Delimitación del Campo de Estudio.....	70
7.4.1	Universo .....	70
7.4.2	Muestra y tipo de Muestreo.....	71
7.5	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información .....	73
7.5.1	La Entrevista en Profundidad .....	74
<b>8</b>	<b>PLAN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>76</b>
8.1	Introducción.....	76
8.2	Matriz de Dimensiones, Variables e Indicadores .....	77
8.3	Modelo de Análisis Descriptivo .....	84
8.4	Modelo de Análisis Interpretativo .....	85
8.5	Plan de Trabajo.....	87
8.6	Exploración Bibliográfica.....	87
8.7	Contrato Voluntario con la Muestra .....	88
8.8	Construcción de la Entrevista en Profundidad .....	88
8.9	Trascripción de Información .....	88
8.10	Modelo de Análisis de Información, Conclusiones y Sugerencias .....	88
	<b>CUARTA PARTE: Resultados de la Investigación.....</b>	<b>90</b>
<b>9</b>	<b>Resultados y Análisis .....</b>	<b>91</b>
9.1	Reconstrucción Diagnóstica del Contexto que Originó el Programa .....	91
9.2	Objetivos del Programa de Atenciones Clínicas .....	94
9.3	Análisis Descriptivo de la Información .....	95
9.4	Tabulación de los resultados .....	115
9.5	Análisis Interpretativo de la Información .....	123
<b>10</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>130</b>
<b>11</b>	<b>SUGERENCIAS .....</b>	<b>139</b>
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>143</b>

**PRIMERA PARTE: Problema de  
Investigación**

## **ABSTRACT**

El objetivo de esta investigación es reflexionar en torno a una experiencia vivida durante la implementación de un programa de psicoterapias individuales, en una institución del sector público, como una estrategia del departamento de Recursos Humanos. Reflexionar en torno al impacto que ha causado y a los temas centrales de responsabilidad social empresarial y políticas públicas. Se contextualiza dicha experiencia en el escenario mundial actual, respecto a las problemáticas de la salud mental y sus costos humanos y materiales, la globalización y la cultura de cambio, el desarrollo humano y el crecimiento sustentable de los países. A través de un análisis cualitativo, que consideró una muestra de participantes directos e indirectos en el programa, se encontró que el impacto de éste produjo mejoras en el ambiente laboral, las relaciones interpersonales y el desempeño individual de sus usuarios. Como cabía esperar, la cultura organizacional jugó un papel clave al configurar las percepciones comunes de los entrevistados.

Las interpretaciones que derivan de la información recolectada por la investigadora, se enmarcan en una mirada hermenéutica y sistémica. Con estos elementos, se quiere entrar a una realidad desde el significado que le otorgan sus propios protagonistas, incluyendo a la investigadora.

# **1 INTRODUCCION**

## **1.1 Antecedentes y Planteamiento del Problema**

Los procesos de desarrollo en el entorno tecnológico, económico, ecológico, social y político generan un particular dinamismo en los mercados, lo que a nivel empresa se traduce en elevadas exigencias de flexibilidad en sus estructuras y en las formas de organizar el trabajo, para responder rápidamente a los cambios que se operan en esos mercados. Junto con estos procesos evolutivos, la idea sobre la necesidad del cambio se ha instalado en las organizaciones y, aunque con distinto grado de intensidad y con diferencias en cuanto a sus alcances, las empresas se han visto forzadas a encarar procesos de cambio, con el fin de sobrevivir en un contexto en permanente evolución y crecientemente competitivo.

Por otra parte, cada vez más las tecnologías reducen diferencias en cuanto a calidad y costo de los productos, por lo que las competencias clave de las empresas pasan fundamentalmente por la posibilidad de generar valor a través de las personas: atención y servicio al cliente, respuesta rápida a las necesidades de éste, capacidad de innovación, etc.

En este contexto, los recursos humanos asumen un rol fundamental como factor de éxito de las empresas y surgen nuevos paradigmas orientados a desarrollar la competencia organizacional, entendida ésta como la capacidad de generar nuevas relaciones de trabajo que permitan afrontar las crecientes y cambiantes exigencias del entorno.

El modelo organizacional emergente, caracterizado fundamentalmente por su flexibilidad y por su capacidad de lograr al mismo tiempo calidad y productividad, genera profundas transformaciones en las formas de organización del trabajo y en el rol asignado a los recursos humanos. Se trata de concebir a la organización sobre la base de grupos multifuncionales capaces de gerenciar los puestos de trabajo, con autoridad y responsabilidad en la programación de las operaciones, la administración de la calidad y el mantenimiento de la confiabilidad del sistema, entre otros.

La globalización de los mercados ha provocado que no sólo las empresas deban adoptar nuevos modelos organizacionales, sino que el Estado también debe enfrentar un proceso de adaptación acorde con el escenario actual. Esto, con el objeto de apoyar al sector

privado, de cumplir exigencias derivadas de los tratados comerciales con otras naciones y, en forma creciente, de responder a las demandas de los ciudadanos (incluidos los propios funcionarios públicos) por mayor calidad de vida. Por este motivo, la administración del Estado ha debido abordar un proceso de modernización que implica, al igual que a las empresas comerciales, diseñar modelos organizacionales flexibles y basados en nuevas tecnologías. El paradigma de las ventajas comparativas, que explicó el comercio internacional en los modelos de economía clásica, ha sido reemplazado por el de la competitividad.

A partir del siglo XVI, se comienza a gestar una economía mundial única, es decir, todas las sociedades comenzaron a moverse en forma paralela hacia esta nueva sociedad, que hoy comienza a referirse a sí misma mediante las tecnologías que han dado paso a la globalización. Los modelos de desarrollo, en general, han surgido en Europa y Estados Unidos como parte de sus propios procesos de desarrollo. Tanto el sector público como el privado de dichos países han invertido importantes recursos para dar respuesta a los problemas que en dicho proceso han encontrado. Además, sus ciudadanos han tenido acceso a niveles de calidad de vida superiores a los latinoamericanos, tanto desde un punto de vista económico como socio-cultural, educacional, de salud, recreacional, etc. Esta problemática del *desarrollo* para los países *subdesarrollados* ha sido objeto de preocupación para las Ciencias Sociales. Desde la década de los 50, se desarrolló una actitud crítica frente a la producción científica de Europa y Estados Unidos. Dicha actitud llegó al extremo del romanticismo al tratar de crear una conciencia social latinoamericana, generando como resultado positivo una temática latinoamericana propia. “Sin embargo, a la actitud crítica frente a la ‘perspectiva de los centros coloniales’, no siguió una actitud similar respecto a las tendencias de desarrollo interno y a las contradicciones de este desarrollo” (Dos Santos, 1969). Esta situación ha hecho que los intentos de imponer estos modelos en sociedades en vías de desarrollo se encuentren con la dificultad de que no existe la base necesaria para que operen en la forma en que fueron diseñados. De hecho, la necesidad de *cambio cultural* en las organizaciones (especialmente del sector público) es uno de los problemas más mencionados en el diseño estratégico de planes de modernización en Chile.



El sector público chileno se enfrenta, entonces, a la difícil problemática de:

- Aumentar su flexibilidad al cambio, producto de las exigencias del mercado internacional.
- Adaptarse a la imposición de modelos que no corresponden a su cultura.
- Dar respuesta a la demanda de mayores niveles de calidad de vida.

Pero éste no es el único frente de cambio que han tenido que asumir tanto las empresas como las instituciones. La misma globalización demanda más conciencia por los procesos tanto naturales como sociales del planeta. En este contexto, las organizaciones se han visto cada vez más involucradas con el entorno y cada vez más responsables ante temáticas de interés a nivel mundial, como la problemática medio ambiental, por ejemplo, tomando un rol activo frente a la búsqueda de soluciones y desarrollando políticas y prácticas que incluyan un aporte a la satisfacción de las necesidades sociales. Esta conducta adoptada por muchas organizaciones, que tiene que ver con un nuevo desafío que se incluye para su supervivencia, es lo que se conoce como *responsabilidad social*. De alguna manera, es otra forma de control social como el mercado, las regulaciones gubernamentales, las actividades de los sindicatos, etc. (Kast, Rosenzweig, 1997).

Dicha regulación surge a través de la necesidad de subsanar las fisuras socioeconómicas y culturales generadas por el mismo ordenamiento del sistema social, al tomar cada vez más conciencia de la responsabilidad que se tiene con los segmentos más vulnerables. En el contexto de la vulnerabilidad social, la *salud mental* se ha convertido en un asunto que afecta a varios sectores (educación, empleo, vivienda, servicios sociales y justicia, entre otros). La magnitud de este hecho está saliendo a la luz, a través del sufrimiento y la carga en términos de discapacidad y costos para los individuos, las familias y las sociedades.

Para la *Organización Mundial de la Salud (OMS)*, es fundamental reasentar el tema de la *salud mental* en el campo de la salud pública, en las políticas y prácticas sanitarias, desde una perspectiva más marginal a una más prominente. El informe mundial de la salud del 2001 pone de manifiesto que los trastornos mentales representan una parte significativa de la carga de las enfermedades en todas las sociedades del mundo. Dicho informe está orientado a incrementar la conciencia ciudadana y de los profesionales

sobre el impacto de los trastornos mentales y de sus costos en términos económicos, sociales y humanos. “Los gestores políticos y los gobiernos se están sensibilizando cada vez más del peso de los trastornos mentales y de la necesidad de una acción inmediata para abordarlos” (OMS, 2001, p.14).

En todo el mundo, 121 millones de personas padecen depresión, 70 millones padecen problemas relacionados con el alcohol, 24 millones padecen esquizofrenia y 37 millones demencia. Hasta la última década, sin embargo, debido a otras prioridades sanitarias y a la ausencia de sistemas complejos para estimar la importancia de los trastornos mentales se vio que la angustia de millones de personas, familias y cuidadores, pasó desapercibida en todo el mundo (OMS, 2001, p.15).

Se estima que la carga debida a los trastornos mentales se incrementará en las próximas décadas. Es posible que para el 2020 los trastornos mentales comprendan el 15% de los años de vida perdidos y ajustados por discapacidad. Otra estimación prevé que la depresión se convertirá en la segunda causa más importante de discapacidad en el mundo (OMS, 2001).

Es muy probable que los países en vías de desarrollo, con sistemas de salud mental insuficientes, experimenten un incremento sustancial en la carga atribuida a los trastornos mentales. Los costos económicos y sociales de los trastornos mentales recaen en las familias, los cuidadores y los pacientes, los gobiernos y finalmente en la sociedad. El problema económico respecto al tratamiento de los trastornos mentales tiene dos aristas: los costos directos de los tratamientos y los indirectos, es decir, los costos por no tratamiento. Muchos trastornos mentales son crónicos o con recaídas a lo largo de la vida. Esto conlleva periodos prolongados o repetidos de atención y tratamiento e implica costos económicos sustanciales en el momento actual (OMS, 2001).

En los países desarrollados, los costos económicos directos totales del tratamiento de los trastornos mentales han estado bien documentados. En los Estados Unidos, se estima que cada año dichos costos ascienden a los 148 billones de dólares, lo que representa el 2.5% del producto nacional bruto. También en los Estados Unidos, se estima que los costos directos de los tratamientos atribuidos a la depresión oscilan alrededor de los 12 billones de dólares (OMS, 2001).

Los presupuestos comparativos de los costos directos e indirectos de los tratamientos de los países en vías de desarrollo no están fácilmente disponibles, pero estos costos son probablemente sustanciales. Se ha estimado, en base a datos locales de prevalencia y a los costos de tratamientos, que el costo directo de los tratamientos de los trastornos mentales más comunes en Santiago de Chile es aproximadamente 74 millones de dólares, lo que representa aproximadamente la mitad del presupuesto de la salud mental de todo el país (OMS, 2001).

Los costos indirectos de los trastornos mentales parecen ser más elevados que los costos de tratamiento directo: por ejemplo, en los Estados Unidos “los costos indirectos por ausentismo y la pérdida de productividad atribuidos a la depresión se estiman en 31 billones de dólares, aproximadamente tres veces más que los costos directos de tratamiento” (OMS, 2001, p. 14). Con respecto a la esquizofrenia en los Estados Unidos, los costos indirectos de tratamiento fueron estimados en 17.1 billones de dólares, levemente más que los costos directos de tratamiento (OMS, 2001). En los países en vías de desarrollo, donde los costos directos de tratamiento tienden a ser inferiores que en los países desarrollados, sobre todo por la falta de tratamientos, los costos indirectos de tratamiento que son atribuidos al incremento de la duración de la enfermedad al no ser tratada y a la invalidez asociada, probablemente representan una gran proporción del total de la carga económica de los trastornos mentales (OMS, 2001).

De este modo, la lógica económica para la sociedad y los países es cruda y simple: tratar los trastornos mentales es costoso pero dejarlos sin tratar es aún más costoso y un lujo que muchos países no se pueden permitir. Los costos sociales incluyen: una disminución de la calidad de vida para las personas con trastornos mentales, sus familias y cuidadores, enajenación y delitos entre la gente joven cuyos trastornos mentales infantiles no fueron tratados suficientemente y un desarrollo cognitivo deficiente en niños cuyos padres padecen trastornos mentales (OMS, 2001, p.16).

En los años 90, Chile alcanzó algunos récords negativos a nivel mundial, según distintas evaluaciones internacionales. Uno de ellos es haber alcanzado el tercer lugar en consultas por trastornos mentales en los servicios públicos de salud mental, dentro de los cuales los más comunes son: depresión en la mujer, estrés, alcoholismo, drogas en

los hombres y trastornos de aprendizaje en niños. El 25% de los habitantes de Santiago, presenta alguna patología mental, ya sea trastorno mixto ansioso-depresivo (16.9%), depresión (9.1%), ansiedad generalizada (5.1%), fobias (3.6%), trastornos de pánico (1.9%) y/o trastornos obsesivo-compulsivo (1.3%)<sup>1</sup>.

Esta problemática incide directamente en la calidad de vida y en la productividad de la población, convirtiéndose en un problema a nivel mundial que necesariamente se constituye en foco vulnerable, que debe ser abordado a través de políticas públicas como se ha señalado anteriormente, así como desde la responsabilidad social.

Un elemento fundamental para un alto nivel de calidad de vida es la salud, no entendida sólo como la ausencia de enfermedad, como lo señala la Organización Mundial de la Salud, si no que como un estado completo de bienestar. Esto implica abordar las diferentes dimensiones de la persona, tanto laboral, familiar, como personal, incluyendo las necesidades espirituales. En cuanto a la dimensión laboral de las personas, por un lado se plantea que el trabajo es una necesidad vital y, por otro lado, se ha visto que los problemas de la salud están más fuertemente asociados con los problemas en el trabajo que con cualquier otra causa del estrés en la vida, incluso más que los problemas financieros o familiares. Por tanto, se estima que la calidad de vida se relaciona con la posibilidad real que tenga el individuo de ejecutar un trabajo en correspondencia con la capacidad y vocación que posee y donde la riqueza de contenidos intelectuales, autonomía, necesidad de desarrollar iniciativas y creatividad, esté presente. (González, 2006).

Así mismo, los procesos activados a partir de la relación vida laboral-familiar requieren urgente conciliación tanto a nivel legislativo como cultural. Ello supone una nueva faceta de la responsabilidad social de las empresas. La *calidad de vida laboral y familiar*, es una preocupación que se entrelaza con la responsabilidad social.

En el año 2004, la Directora del Trabajo María Ester Feres, en una jornada laboral y de calidad de vida, expresó su opinión aludiendo a que nuestro país ha resuelto muchos problemas del subdesarrollo, lo cual se expresa en unas de las más altas expectativas de vida en América Latina, pero que todavía los chilenos experimentan notorias

---

<sup>1</sup> Extraído de material entregado por el Departamento de Personal del Ministerio.

desigualdades, *estilos de vida* poco saludables y una manera de trabajar todavía lejos del concepto de *trabajo decente* que propone la Organización Internacional del Trabajo. Señaló que, en buena medida, la calidad de vida y la calidad de trabajo son caras de una misma moneda. Al respecto planteó lo siguiente:

¿Cómo lograr una mejor calidad de vida en las empresas si sucede que somos trabajólicos y estamos estresados? Aquí cobra sentido la preocupación del sector empresarial por incorporar como parte de su responsabilidad social la calidad de vida laboral de sus trabajadores y la necesidad de equilibrar las demandas del trabajo con la vida personal y familiar. Necesitamos dialogar sobre un aspecto clave: el tiempo de trabajo, el tiempo de descanso, las tensiones personales y familiares que surgen de la relación entre ambos, por qué se producen y qué está haciendo la sociedad para enfrentarlas. Una jornada laboral muy prolongada acarrea además de problemas familiares, empobrecimiento de la vida personal, desconexión de los individuos con los sucesos de la vida nacional, reduciendo su capacidad de procesamiento de información a hechos simples (noticias deportivas o de espectáculos), con una posibilidad casi nula de participación social (Feres, 2004, p.1).

Sin lugar a duda, la calidad de vida, los trastornos mentales y las condiciones de trabajo forman una triada, escenario que suscita cadenas, procesos y resultados (negativos o positivos) para sus actores, ya que para ninguno de ellos es posible abstraerse de esta dinámica social sin que implique costo-beneficio.

En Chile, las organizaciones empresariales que han facilitado las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), han sido SOFOFA, SONAMI, Cámara Chilena de la Construcción, Asociación de Bancos, Cámara de Comercio, Asexma, Fedefruta y Asoex. Por otra parte, el Estado ha reconocido la importancia y relevancia del tema, pero no ha elaborado ningún tipo de instrumento de fomento que facilite la aplicación de la RSE, sino que lo ha hecho en forma implícita como parte de otros instrumentos de financiamiento (Di Biase De Lillo, 2005).

Respecto a lo anterior, se pueden mencionar dos experiencias, como son: los instrumentos de fomento de producción limpia elaborados por CORFO y el financiamiento de FONDEF a un proyecto de la Universidad Católica de Valparaíso,

que desarrolló un modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial para PyME's (Di Biase De Lillo, 2005).

En el ámbito público, se puede decir que las medidas han apoyado esfuerzos incrementales en materia de RSE y son acciones encaminadas a relevar la importancia del tema. Las áreas temáticas son fomento, innovación, relaciones laborales y calidad (Di Biase De Lillo, 2005).

A la fecha, en Chile no se ha consensuado una definición única en el ámbito de la RSE, ni menos se dispone de cuales debieran ser las normas o estándares en este ámbito. Lo real que existe en las normas de calidad para PyME's elaboradas por CORFO para este sector, son los temas considerados de RSE, pero no por ello son una norma propiamente tal. En el ámbito privado cabe mencionar a las empresas *Acción Empresarial - Acción RSE* y *Prehumana* como organismos que han jugado un rol central en la difusión de esta temática. No obstante, el grado de conocimiento y compromiso es bajo y se espera que en un futuro cercano haya una maduración mayor sobre el tema, especialmente con la cada vez mayor preocupación de los organismos internacionales, los que aportan recursos y diferentes perspectivas para la propagación del tema y el involucramiento mayor de los organismos empresariales (Di Biase De Lillo, 2005).

Un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo durante los años 2004 y 2005 respecto al grado de participación y conciencia social que se vive en Chile, concluye en un análisis comparativo entre Chile y el resto de Latinoamérica, que la media nacional en todas las materias de RSE es mayor a la del resto de los países. Lo anterior significa el alto grado de conciencia en las empresas sobre la importancia de la RSE y la demanda percibida de la sociedad en general, los trabajadores, clientes y proveedores (Di Biase De Lillo, 2005). Esto se puede pesquisar a través de algunos cambios implementados en Chile, principalmente en el ámbito legislativo donde se estimula las donaciones privadas a ser descontadas del impuesto de primera categoría. Tómese como ejemplo el artículo 69 de la Ley 18.681 (permite descontar a las empresas del pago de sus impuestos las donaciones destinadas a universidades e institutos profesionales estatales y privados) y la Ley 19.247, artículo 3 (promueve las donaciones con fines educacionales y fomenta la participación de la empresa privada en el mejoramiento de la calidad de la educación). En 1994, se implementó la ley de

donaciones con fines culturales, la cual estimula la inversión privada en el financiamiento de proyectos artísticos y culturales (Di Biase De Lillo, 2005, p.7).

Sin embargo, el desarrollo de la RSE se encuentra en una etapa introductoria fundamentalmente orientado a la difusión de la temática. Existe un déficit de estrategia y de actuaciones concretas que vayan más allá de la filantropía y el marketing. La falta de acciones más concretas generalmente se justifica en las difíciles condiciones económicas, sociales o políticas que caracterizan a los países de la región (Vincular RSE, s/f).

Respecto a los procesos de calidad de vida y salud-enfermedad, el sector público se ha ido sensibilizando en las problemáticas surgidas desde ahí, en el cómo afecta a los funcionarios considerando la relación laboral-familiar. Por una parte, las áreas responsables de la gestión de recursos humanos han comenzado a generar diversas iniciativas de bienestar para los funcionarios, tratando de abordar estos problemas relacionados con el trabajo. Por ejemplo, la campaña que durante el 2005 anunció el secretario regional ministerial (Seremi) de Salud, Mauricio Ilabaca, tendiente a incentivar la actividad física en los lugares de trabajo a través de pausas activas de 10 ó 15 minutos, tiene como fin mejorar la calidad de vida de las personas. La idea de hacerlo en los puestos de trabajo surge por cuanto es allí donde las personas permanecen más tiempo. En otros servicios públicos, se ofrecen prácticas de yoga, charlas y talleres de desarrollo personal, actividades culturales y artísticas, etc. (Ilabaca, 2005).

Por otra parte, desde el punto de vista de las políticas públicas, históricamente la ley chilena ha sido reticente a incorporar a las patologías de origen mental bajo la cobertura del seguro, pero paulatinamente eso ha empezado a cambiar y la nueva realidad laboral desafía a que los instrumentos de protección para los trabajadores, como la Ley 16.744, respondan adecuadamente a los tiempos y a las nuevas enfermedades. En el año 2005, la presidenta de la Comisión de Trabajo de la Cámara de Diputados propuso incorporar la depresión a la Ley de Accidentes del Trabajo y de Enfermedades Profesionales, cuando tiene origen en el desempeño laboral. Presentó un proyecto de acuerdo para que el Ministerio de Salud modifique la Ley N° 16.744 y el Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 109, del año 1968, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social que establecen las normas para la calificación y evaluación de los accidentes del trabajo y

enfermedades profesionales, con el objeto de incorporar la depresión derivada del desempeño laboral como enfermedad profesional, para que tenga cobertura (Ilabaca, 2005).

En concordancia con lo anterior, ciertas instituciones públicas han comenzado a incorporar, en el contexto de la gestión de recursos humanos y los programas de bienestar, un novedoso servicio de atenciones psicoterapéuticas a los funcionarios y sus familiares. Actualmente, esta iniciativa pretende insertar una nueva política de funcionamiento, coherente con las iniciativas propuestas en este nuevo gobierno, en relación a las condiciones laborales, enfocada a desarrollar y potenciar a sus trabajadores desde una mirada integral, considerando la problemática social de la salud mental, en pro de mejorar y proteger la calidad de vida de las personas.

En este sentido, el Estado trata de procurar el funcionamiento regular y eficiente de los servicios, junto con respetar los principios de transparencia, equidad y disciplina fiscal, considerando de manera prioritaria la satisfacción de los usuarios, la realización personal y profesional de los funcionarios, la asignación eficiente de los recursos y la capacidad de respuesta ante las nuevas demandas de la sociedad (Doña, 2003).

El funcionario público ha vivido el profundo cambio que ha experimentado el país en términos socio-económicos y culturales. El consumismo, la globalización de los mercados, la masificación de las comunicaciones, la meritocracia, el aumento del poder adquisitivo y otros fenómenos han modificado profundamente una serie de valores compartidos. El cambio descrito ha llevado también a que la clase política haya modificado la visión que se tiene respecto al rol del Estado y la forma en que se debe desempeñar. Las iniciativas para la modernización del Estado, que incluyen programas como el de desarrollo del gobierno electrónico, la contratación de funcionarios a través de concursos públicos, el énfasis en la prestación de servicios, la transparencia de los actos administrativos, la orientación al ciudadano y otros, se han encontrado con una cultura organizacional que las percibe con temor. Los funcionarios muchas veces pueden llegar a comprender los beneficios que implican, pero no están preparados para llevarlas a cabo. La creatividad y la innovación no son valores que tengan un lugar importante, al menos en lo que se refiere al desempeño laboral.



La problemática de esta investigación se construye bajo este panorama, centrándose en los trabajadores y en los esfuerzos que hace una institución por mantener el bienestar de éstos dentro de la organización. El enfoque teórico de esta investigación pretende partir desde una comprensión sistémica de la organización, para posteriormente enriquecerla al incorporar la tradición hermenéutica, con el objetivo de lograr una visión integral que abarque los múltiples aspectos y dimensiones de la realidad humana en el contexto de las organizaciones.

## **1.2 Formulación del Problema y Pregunta de Investigación**

Interesa conocer el impacto, considerando los antecedentes ya expuestos, que tiene la realización de atenciones psicoterapéuticas en el contexto de un programa de desarrollo organizacional. Para ello, se estudiará el caso práctico de una institución pública (un Ministerio), llevado a cabo a partir el segundo semestre del 2005. El programa fue denominado *Atenciones Clínicas Psicológicas* por dicha institución, fundamentalmente para no generar resistencias que sus responsables creyeron advertir ante el uso del término psicoterapia.

El programa de atenciones psicoterapéuticas pretende insertar una nueva política de funcionamiento, coherente con las iniciativas propuestas por los recientes gobiernos, en relación a las condiciones laborales, enfocada a desarrollar y potenciar a sus trabajadores desde una mirada integral, en pro de mejorar y proteger la calidad de vida de éstos.

El proyecto es definido como un programa orientado al Bienestar de las Personas. Se resuelve que la labor de psicología clínica se llevaría a cabo por medio de estudiantes practicantes de Psicología de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Este proyecto se inserta dentro de una nueva área gestionada por el Departamento de Personal, cuyo objetivo es el bienestar de los funcionarios. Se concibe como complementario a iniciativas de desarrollo organizacional, obedeciendo a un diseño global en proceso de construcción.

La respuesta a esta iniciativa fue positiva, ya que acudieron a este servicio numerosos funcionarios. En total, se atendieron 37 personas en un período de 10 meses, el 80% de

los cuales se comprometió en psicoterapia de 8 meses. De esta manera, cumplió su primer ciclo el Proyecto de Atenciones Psicológicas en la institución.

El programa de atenciones psicológicas clínicas fue iniciado como un proyecto piloto. En este momento, se encuentra la segunda generación de alumnos practicantes trabajando en él.

La intención es extender la iniciativa a toda la institución, contemplando regiones y a todas sus dependencias y, si es posible, extenderlo al sector público en general.

La presente investigación pretende indagar en el impacto causado por esta iniciativa, abarcando salud mental, relaciones interpersonales y la relación con la institución. Esto se abordará a través de la subjetividad de quienes participaron del proceso. Por otra parte, importa conocer el impacto y el alcance que produce la intervención psicoterapéutica dentro de la organización laboral, como una herramienta de la psicología organizacional.

Es importante y fundamental para lo anteriormente referido, recopilar información teórica y empírica al respecto, planteándose para este objetivo la siguiente interrogante de investigación:

***¿Cuál es el impacto que ha causado en el Ministerio la aplicación de un programa de atenciones clínicas psicológicas para los funcionarios, tanto en el ámbito personal como laboral, de acuerdo a la subjetividad de éstos?***

### **1.3 Aportes y Relevancia de la Investigación**

Con la presente investigación, a través de los resultados, se permitirá la comprensión de una realidad en cuanto fenómeno psicológico social. Esto permitirá, a través del significado que los mismos actores involucrados le otorgan, generar un conocimiento válido de la experiencia. De esta manera, se podrá conocer el aporte real del programa y la fuerza de la psicoterapia clínica como herramienta para la psicología organizacional. Así, el conocimiento válido y fiable de esta realidad dará sustento teórico y práctico para la conservación del mismo programa y su justificación dentro de las organizaciones.

A través de esta investigación, se espera aportar elementos que respalden la complementación de programas de desarrollo de recursos humanos con intervenciones psicoterapéuticas, como una forma de mejorar la capacidad de la organización para

enfrentar procesos de cambio complejos a través de sus efectos en las relaciones interpersonales y en los procesos individuales.

La presente investigación permitirá indagar en el impacto que produce en la salud mental y en el estar de las personas una intervención de atenciones psicoterapéuticas en el sector público, gestionada institucionalmente.

De esta manera, se aportará a la reconstrucción del programa de atenciones clínicas psicológicas del Ministerio con el propósito de convertirlo en un modelo a aplicar en otras instituciones públicas y privadas. Con ello, será posible aportar al proceso de modernización del Estado, fortaleciendo los programas de recursos humanos asociados a éste y enriqueciéndolos con un enfoque preventivo dirigido a la atención y orientación de los funcionarios. Además, a través de la entrega de espacios terapéuticos donde poder desplegar la subjetividad y sus problemáticas, se otorgará la posibilidad de reducir los niveles de trastornos mentales en el país. Por otra parte, esta investigación abriría nuevas líneas investigativas de tipo cuantitativo, al dar la posibilidad de, a través de la permanencia del programa, sistematizar la información diagnóstica generando estadísticas de los trastornos mentales en el sector público, observando por ejemplo la prevalencia y morbilidad, datos que permitirían la promoción y prevención de la salud mental de las personas al interior de las instituciones del sector público, aportando en la calidad de vida. Así mismo, se busca sensibilizar en temáticas de responsabilidad social ligada a los índices de trastornos mentales poblacionales.

Los resultados de esta investigación permitirán abrir el sector público como posible campo laboral para psicólogos clínicos, a través de la necesidad de implementar programas de atenciones clínicas psicológicas para sus funcionarios, considerando a este mercado como masivo por el gran porcentaje que ellos representan. En esta línea aportará al reconocimiento de la necesidad de la especialización teórica y práctica de psicólogos clínicos que, formando un nicho teórico de conocimiento, permita la comprensión de la cultura organizacional del sector público, identificándose síntomas provocados por ésta y, de esta manera, situar al funcionario público, sin caer en la estigmatización, como sujeto en el espacio terapéutico.

Cabe destacar que el mayor aporte radica en que la situación expuesta está ocurriendo en estos momentos y que un grupo de personas está siendo atendida a través del

programa, por lo que requiere ser estudiada, documentada y abordada teóricamente, tanto en los efectos que ha producido a nivel personal como interpersonal, dentro y fuera del ámbito laboral, y en la salud mental de los funcionarios tratados.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Conocer el impacto, tanto en el ámbito personal como laboral, que ha tenido la aplicación de un programa de terapias clínicas psicológicas para los funcionarios implementado en el Ministerio.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Reconstruir el diagnóstico de la situación que llevó a la creación del programa de atenciones clínicas psicológicas para los funcionarios del Ministerio.
- Reconstruir los objetivos del proyecto del programa de atenciones clínicas psicológicas<sup>2</sup>.
- Describir cuáles han sido los efectos, tras la aplicación de las terapias clínicas psicológicas del programa, en las relaciones interpersonales, de la dimensión laboral de los funcionarios.
- Describir cuáles han sido los efectos, tras la aplicación de las terapias clínicas psicológicas del programa, en las relaciones interpersonales, de la dimensión personal<sup>3</sup> de los funcionarios.
- Identificar cuáles han sido los efectos, tras la aplicación de las terapias clínicas psicológicas del programa, en la salud mental de los funcionarios.

---

<sup>2</sup> Las atenciones clínicas, serán referidas indistintamente como psicoterapias en el transcurso de la investigación.

<sup>3</sup> El aspecto personal de los funcionarios, se establecerá a través de las relaciones familiares. Por lo tanto, en el desarrollo de la investigación, se trabajará con el concepto *relaciones interpersonales familiares*, aludiendo a la dimensión personal propuesta en el cuarto objetivo.

## **SEGUNDA PARTE: Enfoque Teórico**

### **3 ENFOQUE TEÓRICO**

#### **3.1 Introducción**

Se pretende, en esta investigación, partir desde una comprensión sistémica de la organización, para posteriormente enriquecerla al incorporar la tradición hermenéutica, con el objetivo de lograr una visión integral que abarque los múltiples aspectos, dimensiones y niveles de la realidad humana en el contexto de las organizaciones. En particular, interesa considerar la salud mental, la relación sujeto-institución y las relaciones interpersonales, tanto en el ámbito laboral como familiar, de los funcionarios. Esto, con el propósito de conocer las implicancias que en estos factores tiene la implementación de un programa de intervención de atenciones clínicas para los funcionarios, como un beneficio otorgado por la institución.

#### **3.2 La Teoría de Sistemas**

##### **3.2.1 ¿Qué es la teoría de sistemas?**

Se comenzará con una revisión de la moderna teoría de sistemas:

Un sistema es un conjunto de unidades en interacción, donde dichas unidades mantienen relaciones entre sí. La palabra ‘conjunto’ implica que esas unidades poseen propiedades comunes. Estas propiedades comunes son esenciales si las unidades interactúan o mantienen relaciones. El estado de cada unidad está condicionado, restringido por o depende del estado de las otras unidades. Dichas unidades están emparejadas. Es más, existe al menos una medida de la suma de las unidades que es mayor que la suma de las medidas de las unidades separadas (Miller, citado en A. Aritzeta, S. Ayestarán y N. Balluerka, 2003, p.240).

La Teoría General de Sistemas, desarrollada por Ludwig von Bertalanffy, no se ocupa del contenido específico de una ciencia, sino que establece principios que son válidos para cualquier disciplina científica en el marco de un modelo general. “De ahí que el ‘sistema’ de la ‘Teoría General de los Sistemas’ sea una forma vacía de contenido si no configura a determinada materia, lo aportado por cada ciencia... Esto hace que la ‘Teoría General de Sistemas’ sea una teoría interdisciplinaria e integradora de las distintas ciencias” (Bollini, 1994, p.58). Este planteamiento se basa en la observación

de Bertalanffy de que los modelos, principios y leyes que se encuentran en las ciencias físicas, biológicas, económicas, sociales y, en definitiva, en todos los esfuerzos realizados por la humanidad para encontrar modelos teóricos que conceptualicen campos diversos, presentan importantes paralelismos o *isomorfismos*. “Consecuencia de la existencia de propiedades generales de sistemas es la aparición de similitudes estructurales o isomorfismos en diferentes campos... Esta correspondencia se debe a que las entidades consideradas pueden verse, en ciertos aspectos, como «sistemas», o sea complejos de elementos en interacción” (Bertalanffy, 2002, p. 33). La formulación de una Teoría General de Sistemas permitirá, al enunciar leyes y principios generales, evitar el esfuerzo que hasta su aparición se requirió en las diversas disciplinas científicas al enfrentar problemas estructuralmente similares.

La importancia de esta aproximación teórica al problema de las organizaciones no fue desconocida para su autor:

La física clásica... tuvo gran éxito al desarrollar la teoría de la complejidad no organizada... En contraste, hoy el problema fundamental es el de la complejidad organizada. Conceptos como los de organización, totalidad, directividad, teleología y diferenciación son ajenos a la física habitual. Sin embargo, asoman a cada paso en las ciencias biológicas, del comportamiento y sociales, y son de veras imprescindibles para vérselas con organismos vivientes o grupos sociales. De esta manera, un problema fundamental planteado a la ciencia moderna es el de una teoría general de la organización. La teoría general de los sistemas es capaz en principio de dar definiciones exactas de semejantes conceptos y, en casos apropiados, de someterlos a análisis cuantitativo (Bertalanffy, 2002, p. 34).

Bertalanffy, a pesar de que buscó y formuló una teoría que se hiciera cargo del isomorfismo, no perdió de vista la especificidad del ser humano como individuo único:

Los valores reales de la humanidad no son los que comparte con las entidades biológicas, con el funcionamiento de un organismo o con una comunidad de animales, sino los que proceden de la mente individual. La sociedad humana no es una comunidad de hormigas o de termites, regida por instinto heredado y controlada por las leyes de la totalidad superordinada; se funda en los logros del individuo, y está perdida si se hace de éste una rueda de la máquina social. En mi

opinión, tal es el precepto último que ofrece una teoría de la organización: no un manual para que dictadores de cualquier denominación sojuzguen con mayor eficiencia a los seres humanos aplicando científicamente las leyes férreas, sino una advertencia de que el Leviatán de la organización no debe engullir al individuo si no quiere firmar su sentencia inapelable (Bertalanffy, 2002, p. 53).

Sin embargo, para poder postular una teoría general de sistemas que logre formular leyes y principios válidos para los diversos campos que son objeto del estudio científico, es necesario hacerlo en base a aquello que es común a los distintos campos. Dicha teoría no puede hacerse cargo de las especificidades de lo humano, salvo que éstas fueran reducidas a conceptos físicos o biológicos. Por ello, se debe ser cuidadoso en la aplicación de este marco conceptual, ampliándolo al estudiar el fenómeno de lo humano para considerar las propiedades particulares de la mente individual. “Son obvias las limitaciones de la teoría y de sus aplicaciones en el estado actual, pero los principios parecen ser en lo esencial acertados, según se aprecia por su aplicación a diferentes campos” (Bertalanffy, 2002, p. 123). En otras palabras, los principios de la Teoría General de Sistemas parecen ser fundamentales, pero el riesgo de un sutil reduccionismo está presente si su aplicación no es cuidadosa, en particular cuando se trata de fenómenos humanos.

### **3.2.2 Holones: Totalidades, partes y *holoarquía***

El término *holón* (del griego *holos*, totalidad), acuñado por Arthur Koestler, define a aquello que, siendo una totalidad en un contexto, es simultáneamente una parte en otro. Dos observaciones llevaron a Koestler a proponer la palabra *holón*. La primera proviene de la *parábola de los dos relojeros*, de Herbert Simon. Dos relojeros, llamados Bios y Mekhos, fabricaban relojes finos. Los teléfonos en sus tiendas sonaban frecuentemente; nuevos clientes los llamaban constantemente. Sin embargo, Bios prosperó mientras Mekhos se hizo más y más pobre. Al final, Mekhos perdió su tienda y trabajó como mecánico para Bios. ¿Cuál fue la razón para que esto ocurriera? Los relojes consistían en alrededor de 1000 piezas cada uno. Los relojes que Mekhos hacía eran diseñados en forma tal que, cuando él debía abandonar uno parcialmente ensamblado (por ejemplo, para contestar el teléfono), éste inmediatamente se desarmaba y debía ser completamente reensamblado a partir de sus elementos básicos. Por el otro lado, Bios



diseñaba sus relojes en forma tal que unía subensamblajes de alrededor de diez componentes cada uno. Diez de estos subensamblajes podían ser unidos para hacer un subensamblaje mayor. Finalmente, diez de los subensamblajes mayores constituían el reloj completo. Cuando Bios dejaba sus relojes para atender alguna interrupción, sólo debía volver a ensamblar los subensamblajes. Ambos eran perturbados la misma cantidad de veces. Sin embargo, debido a los diferentes métodos de ensamblaje, a Mekhos le tomaba cientos de veces más que a Bios completar un reloj.

A partir de esta parábola, Simon concluye que los sistemas complejos evolucionarán desde sistemas simples mucho más rápidamente si estos últimos son formas intermedias estables; el sistema complejo resultante será, entonces, jerárquico.

La segunda observación, realizada por Koestler mientras analizaba la conclusión de Simon en organismos vivos y organizaciones sociales, es que, aún cuando es sencillo identificar sub-totalidades o partes, éstas no existen en absoluto. Esto llevó a Koestler a proponer el término holón para describir la naturaleza híbrida de sub-totalidades/partes en los sistemas de la vida real; los holones son simultáneamente totalidades autocontenidas para sus partes subordinadas, y partes dependientes cuando son vistos en la dirección opuesta.

Cada holón está, entonces, compuesto por holones. La moderna teoría de sistemas considera que la realidad, veamos donde veamos, está compuesta por holones que, simultáneamente, son parte de totalidades más inclusivas e incluyen a totalidades más fundamentales. Cada holón no es reducible a los holones que lo componen, sino que aporta algo nuevo que lo convierte en una nueva totalidad. Por ejemplo, el *holón humano* está compuesto por átomos, células y órganos, todos ellos a su vez holones. Sin embargo, la mente humana manifiesta propiedades que no se encuentran ni en los átomos, ni en las células ni en los órganos. De esta forma, el mundo está jerárquica o, mejor, *holoárquicamente* organizado.

Por otra parte, los holones de un determinado nivel (por ejemplo, los átomos) mantienen relaciones de intercambio con otros holones del mismo nivel (otros átomos), gracias a las cuales sostienen su individualidad y, como se verá más adelante, se hace posible la emergencia de nuevas totalidades (por ejemplo, moléculas). De esta forma, la visión de la teoría de sistemas considera a la realidad como a una red de complejidad creciente en

que cada componente (que es, a la vez, totalidad y parte) interactúa con otros componentes del mismo nivel, así como de niveles inferiores y superiores. Conceptos como *totalidad* y *conexión* permean a esta teoría: “La vida no puede ser adscrita a ningún componente molecular exclusivo, sino únicamente a la totalidad de la red metabólica circunscrita” (Pier Luigi Luisi, citado en Capra, 2002, p.33). Por otra parte, la *emergencia* de totalidades compuestas de otras totalidades, pero no reducibles a ellas, ponen en el centro de la escena a la indeterminación: “La vida avanza constantemente hacia la novedad” (Capra, 2002, p.38). La evolución adquiere entonces un carácter direccional: entre otras cosas, avanza hacia una mayor profundidad, hacia un abrazo cada vez más inclusivo, aportando significado a un mundo que se genera continuamente. Los holones *inferiores* son el fundamento de los superiores, son su condición de posibilidad, pero no los determinan: si eliminamos a un nivel inferior, los niveles superiores desaparecen (desaparecen los átomos o las células y, simultáneamente, desaparece la mente humana). Los holones superiores, en tanto, restringen las probabilidades de los inferiores a través del nuevo orden emergente o, en otras palabras, restringen su indeterminación: los abrazan e incluyen, pero los trascienden y estructuran. Por lo tanto, la visión atomista del mundo es, desde esta perspectiva, incapaz por definición de explicar la realidad en toda su complejidad, ya que jamás podrá explicar los niveles superiores (la vida, la mente, por ejemplo) a partir del comportamiento de los componentes básicos.

Desde esta perspectiva, se hacen más claras las limitaciones de la Teoría General de Sistemas, así como también su potencial de integración: limitaciones, por cuanto una teoría que pretenda explicar diversos campos de fenómenos deberá limitarse a describir los holones fundamentales que los componen; potencial de integración, porque efectivamente esos holones fundamentales (y las propiedades descritas) se encuentran a la base de los holones mayores que son objeto de estudio de las diversas ciencias.

### **3.2.3 Los Holones y sus Impulsos Básicos**

En su condición de totalidad, cada holón tiende a autoconservar los patrones y fronteras que lo definen. En su condición de parte, cada holón se autoadapta a la comunidad de holones a la cual pertenece. Estos dos impulsos (autopreservación y autoadaptación) deben encontrar equilibrio para permitir la evolución armónica. De no hacerlo, surgen la

represión y alienación (individualidad patológica) o la fusión e indisociación (comunidad patológica).

Se dijo antes que las relaciones que un holón mantiene con su comunidad de holones estructuralmente semejantes (de un mismo nivel) son una condición (necesaria, pero no suficiente) de la emergencia de holones superiores. En otras palabras, cada holón individual *coevoluciona* con la comunidad de holones u holón social, en forma tal que su individualidad es, en realidad, *individualidad-en-comunión*. Esta visión da origen a la noción de emparejamiento estructural de Francisco Varela: “La individualidad de un sistema biológico es relativamente autónoma, pero la forma de la autonomía evoluciona en un emparejamiento estructural con el entorno: es decir, su individualidad es el resultado de comuniones evolutivas” (Wilber, 1995, p.112). Es importante notar que, dado que cada holón conserva a los holones más fundamentales que lo componen, dado que cada holón mantiene relaciones de intercambio con su comunidad de holones, y dado que cada holón fundamenta a sus supraholones, en realidad dichas relaciones, para un holón dado, se realizan a todos los niveles que éste incluye. En el caso del ser humano, aún cuando haya desarrollado propiedades como el pensamiento simbólico, debe aún seguir alimentándose, reproduciéndose sexualmente, etc., así como busca la autorrealización, la autotrascendencia, etc.

Se ha establecido, hasta acá, que la existencia misma de los holones implica la existencia de una jerarquía de niveles (u *holarquía*), la cual se fundamenta en el hecho de que cada nuevo nivel incluye y conserva, pero trasciende, a sus predecesores al incorporar propiedades y significado que no estaban presentes en estos últimos, sin perder los que eran estructuralmente propios de éstos. Se ha establecido también que los holones individuales no caminan solos, sino que lo hacen en comunidades. Por lo tanto, la salud de cada holón depende de la salud de cada uno de los holones que lo componen, además de depender del equilibrio entre los impulsos de autopreservación (individualidad) y autoadaptación (comunión).

Hay otros dos impulsos que operan en los holones. Si bien es cierto que un holón coevoluciona con su comunidad, el *impulso* hacia trascender su estructura (autotrascendencia) es individual, dando paso a nuevas formas de autopreservación y autoadaptación. La emergencia de nuevas propiedades, producto de la creatividad, hace

que esta evolución hacia la trascendencia sea discontinua y que, por tanto, el cambio sea *sorpresivo*, impredecible. Sin embargo, es también posible que un holón desaparezca (autodisolución), desagregándose en sus componentes y perdiéndose las propiedades que lo caracterizaban (para detalles, ver Wilber, 1995, p.79).

Esta visión puede arrojar luz sobre la problemática del cambio organizacional, su efectividad y el bienestar de los individuos que componen la organización. Aparentemente, uno de los problemas centrales radica en la resistencia al cambio por parte de los individuos. Sin embargo, resulta sorprendente que el problema sea la dificultad para cambiar, en circunstancias que, como hemos visto, el cambio es constante. Esto puede comprenderse a través de la naturaleza dual de las organizaciones humanas:

Por un lado, existen organizaciones sociales diseñadas para propósitos específicos, como producir rendimientos para sus accionistas, manejar la distribución del poder político, transmitir conocimiento o difundir alguna fe religiosa. Al mismo tiempo, las organizaciones son comunidades de personas que interactúan para establecer relaciones, apoyarse mutuamente y dar sentido a sus actividades cotidianas a nivel personal (Capra, 2002, p.135).

La gestión tradicional del cambio parece ignorar que la organización es un holón social y, por lo tanto, un sistema vivo que presenta su propia dinámica autogenética (es decir, se va generando a si misma). Más bien, se concibe a la organización como a una máquina compuesta de engranajes que requieren estar bien ensamblados para operar eficientemente. De esta forma, el cambio se introduce *desde arriba hacia abajo*. Visualizar a la organización como un sistema vivo permite “maximizar el poder creativo y la capacidad de aprendizaje de ésta”, para lo cual resulta crucial el comprender “la interrelación entre sus estructuras formales y diseñadas y sus redes informales autogenéticas” (Capra, 2002, p.148). El hecho de que sea un sistema vivo implica, entre otras cosas, que es continuamente creativa y, por tanto, impredecible.

### **3.3 La Visión Sistémica y la Subjetividad: el Aporte Hermenéutico**

Más que ahondar en los alcances de la visión sistémica en el campo organizacional, se llamará ahora la atención sobre algunas dimensiones que no quedan cubiertas por ella.

Como hemos visto, esta visión enfatiza las totalidades y las conexiones entre las múltiples redes que componen a éstas, cada una de las cuales es una totalidad en si misma. De esta forma, se describe el *comportamiento* del sistema. Sin embargo, ¿qué pasa con el *significado* que los individuos otorgan a dicho comportamiento? ¿Cómo *interpretan* estos individuos a los objetos y sujetos que se manifiestan al interior del sistema? En la teoría de sistemas, se describen comportamientos, hechos objetivos, empíricos. Pero no hay cabida para la intencionalidad, para la conciencia ni para el significado. Si bien es cierto, teóricos como Capra admiten que las *comunidades de práctica* generan un *contexto común de significado*, parece ser cierto que los individuos determinan el dominio de posibles significados. La teoría de sistemas responde a la pregunta *¿qué es lo que hace?* (desde afuera, objetivamente), pero no *¿qué es lo que significa?* (desde adentro, subjetivamente). Responder ambas preguntas nos permite una comprensión más integral de los fenómenos, en particular de los fenómenos humanos.

Como primera aproximación, es posible considerar lo siguiente:

En tanto individuos, somos un tipo de ser vivo que, como condición de su propia existencia, vive constreñido a su capacidad de generarle un sentido a su vida, siempre interpretándose a si mismo y al mundo al que pertenece. Ello lo hacemos en cuanto operamos en el lenguaje (Echeverría, 1994, p.53).

Pero se irá más allá. La teoría holónica que ya se ha descrito ayuda a comprender que cada nuevo sistema está intrínsecamente interconectado con sus componentes y con las totalidades de las cuales forma parte, así como con la comunidad de sistemas estructuralmente equivalentes. Pero lo hace *desde afuera*, objetivamente. Al considerar el interior de los holones individuales y sociales, se debe considerar también cómo se produce la relación con el exterior. ¿Hay un mundo *allá afuera*, independiente del mundo *acá adentro*? “El punto clave es que estos sistemas no operan por representación. En vez de representar un mundo independiente, ponen en juego un mundo como dominio de distinciones inseparables de la estructura encarnada por el sistema cognitivo” (Varela, 1993, p.140).

El contraste de estas visiones (la *externa* y la *interna*) es puesta de relieve al comparar la posición de los hermenéuticos (como Heidegger) y la arqueología de Foucault:

Según los hermeneutas, que describen los fenómenos desde dentro, las prácticas no discursivas ‘gobiernan’ la acción humana al situar un horizonte de inteligibilidad en el que sólo ciertas prácticas discursivas y sus objetos y sujetos tienen sentido. Foucault, el arqueólogo que mira desde fuera, rechaza este acercamiento al significado. Argumenta que, vistas con neutralidad externa, las prácticas discursivas mismas proveen un espacio sin significado de transformaciones gobernadas por reglas en las que las afirmaciones, sujetos, objetos, conceptos y demás son tomadas por quienes están implicados como significativas. (Dreyfus y Rabinow, citado en Wilber, 1995, p.637).

Se tiene entonces, por una parte, sistemas gobernados por reglas y, por otra, individuos que, lejos de representar realidades, ponen mundos en escena. Ambas visiones parecen estar en lo cierto. Por lo tanto, ambas son visiones parciales que requieren ser acogidas, pero integradas en una visión superior. Cada holón presenta un aspecto externo (el cual observo) y un aspecto interno (el cual interpreto), así como también una dimensión individual (caracterizada por los patrones y la frontera que lo definen) y una dimensión social (en la cual establece relaciones de intercambio multinivel con otros holones estructuralmente equivalentes).

Con el propósito de comprender con mayor profundidad el alcance que el enfoque hermenéutico tiene en la comprensión de los fenómenos que constituyen a las organizaciones humanas, resulta esclarecedor analizar brevemente la fenomenología de Heidegger y su concepción de intencionalidad, ambas desarrolladas bajo el influjo de su maestro, Edmund Husserl. El método fenomenológico consiste, ni más ni menos, “en la ciencia de lo que aparece en la vida conciente y tal como aparece. Una pulcra descripción de estos hechos” (Giannini, 1985, p.316). La fenomenología es, más que una ciencia que se ocupa de un objeto, una indicación de cómo mostrar y tratar lo que debe tratarse en una ciencia; es “todo mostrar un ente tal como se muestra en sí mismo” (Heidegger, 2000, p.45).

¿Qué es lo que la fenomenología debe “permitir ver”? ¿Qué es lo que debe llamarse “fenómeno” en un señalado sentido? ¿Qué es lo que es por esencia tema *necesario* de un mostrar *expresamente*? Con evidencia, aquello que inmediata y regularmente justo *no* se muestra, aquello que, al contrario de lo que inmediata y

regularmente se muestra, está *oculto*, pero que al par es algo que pertenece por esencia a lo que inmediata y regularmente se muestra, de tal suerte que constituye su sentido y fundamento.

Pero lo que en un señalado sentido permanece *oculto*, o vuelve a quedar *encubierto*, o sólo se muestra “*desfigurado*”, no es tal o cual ente, sino, como han mostrado las consideraciones anteriores, el *ser* de los entes (Heidegger, 2000, p.46).

Es decir, la fenomenología consiste en dejar que algo se manifieste en sí mismo. El método fenomenológico, por lo tanto, consiste en desocultar, en redescubrir lo que ha sido cubierto.

Aquello que se manifiesta es el ser de los entes. El existir del ente, el *constituirse fuera de sí* (*sistere*: constituirse; *ex*: fuera de sí), sucede en formas particulares en el caso del ser humano. Éste se pregunta, elige, duda, constituyendo así un modo de ser *intencional*. Al hacerlo, el ser humano es *ser-en-el-mundo*. Y el fenómeno de su existencia, al ser intencional, es tal que el estar presente en el mundo siempre sucede desde un poder ser. “Existir es, como notábamos, estar fuera de sí, en vista de un poder ser. Estamos abiertos al ser, justamente porque somos un proyecto inconcluso, un permanente poder ser” (Giannini, 1985, p.321). Debe precisarse que este mundo, en el cual el ser humano es, corresponde a la estructura fundamental del existente, su modo de ser, no a la suma de los entes. En otras palabras, aquí mundo significa la apertura del ser humano hacia el ser de los entes.

Por último, y volviendo a considerar las diferencias (y potenciales complementaciones) entre el enfoque *desde adentro* y el enfoque *desde afuera*, es interesante considerar el siguiente ejemplo:

Tomemos, por ejemplo, la danza hopi de la lluvia. El abordaje funcionalista (típicamente objetivo) tratará de explicarla considerándola como un factor aglutinante del sistema de acción social. La danza, dicho en otros términos, desempeña una función conductual en el sistema social global, una función – generalmente desconocida para los nativos – que, según se dice, tiene como objeto la autoconservación autopoyética del sistema de acción social (Parsons, por ejemplo).

El enfoque sociológico hermenéutico, por el contrario, tratará de ponerse en la piel del nativo y de comprender la danza *desde dentro*, es decir, asumiendo un punto de vista comprensivo. Y lo que descubre como «observador participante» el sociólogo interpretativo es que la danza es una forma de festejar a la naturaleza y de influir simpáticamente sobre ella. Es así como el sociólogo interpretativo concluye, desde un punto de vista fenomenológico, que el baile es una forma de establecer contacto con la dimensión sagrada (Wilber, 2001, p. 24).

### **3.4 La Realidad Multinivel**

En el contexto de la teoría de sistemas, se han desarrollado modelos organizacionales en que la organización es comprendida como sistemas multinivel. Es el caso de la teoría organizacional multinivel de Klein y Kozlowski, la cual establece como niveles el individual, grupal y organizacional: “a partir de la definición y consideración conjunta de la información proveniente de variables situadas al nivel individual, grupal y organizacional, desarrolla propuestas teóricas que tratan de hacer operativo el análisis de los sistemas complejos” (A. Aritzeta et al., 2003, p.244). Bajo la mirada que se adopta en la presente investigación, estos niveles corresponden a criterios de agregación en un nivel holónico dado (en este caso, el holón humano), es decir, a diferentes criterios de agrupación al interior de un holón social. Cuando se hace referencia a niveles, se hace referencia a las diferentes capas de profundidad que un holón particular tiene (ya sea individual o social). De esta forma, se evita el error de considerar que, por ejemplo, un grupo de trabajo es un holón superior a cada uno de sus integrantes. Si así fuera, dado que cada holón conserva, pero trasciende, a sus componentes, deberíamos encontrar que el grupo de trabajo tiene, por ejemplo, propiedades como autoconciencia, pensamiento simbólico, etc. y, *además*, incorpora propiedades que no se encuentran en sus holones más fundamentales, lo cual no parece ser el caso.

En el contexto del enfoque adoptado en esta investigación, la mirada *multinivel* implica considerar toda la *profundidad* de cada uno de los holones. Hablaremos (arbitrariamente) de sus niveles materiales, corporales-emocionales, mentales y espirituales. Por otra parte, se utilizará el término *multidimensional* para designar a las distinciones individual/colectivo, por una parte, e interior/exterior, por otra. El aspecto



interior-colectivo corresponderá a la intersubjetividad o cultura; el aspecto interior-individual corresponderá a la intencionalidad; el aspecto exterior-colectivo corresponderá a lo social; el aspecto exterior-individual, por último, corresponderá a lo conductual.

Al considerar, por ejemplo, las relaciones interpersonales en el campo laboral, estaremos abordando las relaciones de intercambio en el holón humano, en el contexto de la organización laboral, a sus distintos niveles y desde las dimensiones cultural, intencional, social y conductual. El hacerlo desde los distintos niveles lleva a considerar que la salud mental *incluye y depende* de la salud física y emocional. El hacerlo desde las distintas dimensiones implica que la salud mental no puede ser alcanzada sin que exista salud a nivel organizacional y familiar.

La salud organizacional está sujeta, por un lado, a la salud de los individuos que la componen y, por otro lado, a la salud del contexto en que está inserta. En definitiva, su salud está correlacionada con las relaciones que hace ésta tanto hacia el interior, como hacia el exterior. En cuanto a la relación que genera con el exterior, con el medio ambiente, exige que los administradores pongan atención a los intereses y perspectivas de la sociedad. Eso se aplica a toda clase de organizaciones: empresas, escuelas, hospitales y gobiernos. Todas, para subsistir y, en segundo lugar, hacerlo sanamente, deben captar las necesidades de la sociedad y a la vez las de sus integrantes, en conjunto, para dar soluciones a las problemáticas generadas desde la coexistencia. En este sentido, el concepto *responsabilidad social y ética personal* han cobrado relevancia dado que la sociedad ha desarrollado mayores complejidades para estar inserto en ella de manera armónica. Por esta razón, surgen mayores expectativas desde la ciudadanía hacia las organizaciones y sus administradores (Kast, Rosenzweig, 1997).

*La responsabilidad social* corresponde al nivel exterior colectivo de una organización, por tanto es necesario comprenderlo y abordarlo si se quiere comprender la multidimensionalidad humana.

## 4 CONCEPTOS TEÓRICOS

### 4.1 Responsabilidad Social Empresarial

#### 4.1.1 Tres Conceptos: Obligación, Responsabilidad y Sensibilidad

*La obligación social* implica para la organización cumplir con las leyes y la economía que le son impuestas. Se entiende que una organización ha cumplido con su obligación social cuando cumple sus responsabilidades económicas y legales. Es decir, hace lo mínimo que exige la ley. En este contexto, la responsabilidad social lleva a las organizaciones a perseguir metas a largo plazo que propicien el bien de la sociedad. Esta definición contempla a la organización como un agente moral, capaz de distinguir entre los actos socialmente correctos y los que no lo son.

Por tanto una organización alcanza sus metas sociales, bajo la perspectiva de la obligación social, en la medida en que éstas contribuyan al logro de sus metas económicas.

La responsabilidad y la sensibilidad social van mas allá del simple hecho de cumplir con las normas económicas legales básicas. La responsabilidad social agrega un imperativo ético a las actividades que mejoran a la sociedad y no así, a las que podrían empeorarla. De esta manera una organización socialmente responsable hace lo que es correcto porque tiene la obligación de actuar en esa forma.

Por otro lado, la *sensibilidad social* alude a la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios que se presentan en las condiciones sociales. Esta idea tiene como guía las normas sociales, las cuales sirven de guía significativa para la toma de decisiones (Robbins, Coulter, 2000).

A continuación se presenta una tabla que permite dar cuenta del sentido que otorga a las organizaciones la responsabilidad social y sensibilidad social:

<b>Responsabilidad social versus sensibilidad social</b>		
	Responsabilidad social	Sensibilidad social
Consideración principal	Ética	Pragmática
Enfoque	Fines	Medios
Énfasis	Obligación	Respuestas
Marco de decisión	A largo plazo	A mediano y corto plazo

*Fuente: Adaptado de S.L. Wartik y P.L. Cochran, "The Evolution of the Corporate social performance Model", Academy of Management Review, octubre de 1985, pág. 766 (Robbins, Coulter, 2000, p.147)*

Los que optan por la sensibilidad social, explican que ésta implica la acción práctica y no se queda en el tema filosófico de la expresión. Es considerada como un objetivo más tangible y factible que la responsabilidad social, ya los gerentes de una organización socialmente sensible al no ser su foco el valorar lo que es bueno para la sociedad a largo plazo, identifican las normas sociales prevalecientes y con ello modifican su forma de participación social para responder a los cambios observados en las condiciones sociales (Robbins, Coulter, 2000).

La *Responsabilidad Social* es un tema que cada vez toma más vigencia. Las empresas paulatinamente están incorporándolo a sus principales prácticas, y las universidades y organismos internacionales están comenzando a desarrollar proyectos para estudiar el impacto de su aplicación en los resultados de las empresas, así como en la comunidad.

#### **4.1.2 Contextualización y Evolución del Concepto Responsabilidad Social**

El término *responsabilidad social* se introduce desde la década de 1960, años en los que comenzó a cobrar relevancia dado el cuestionamiento que los activistas sociales formulaban al sistema imperante. En su desarrollo, ha sido definido en diversas formas y apuntado a distintos enfoques, que van desde el sentido que genera la expresión *búsqueda exclusiva de ganancia*, hasta *preocupación por el sistema social en general*. Con esto se quiere dejar en claro que dicho término ha llevado a debate opiniones extremas (Robbins, Coulter, 2000). Así, se plantean dos enfoques, el *enfoque clásico* o puramente económico, y por otra parte el *enfoque socioeconómico*.

El *enfoque clásico* sostiene que la única responsabilidad de la administración es maximizar las ganancias, es decir, es un enfoque puramente económico. Milton Friedman, economista neoliberal y ganador del premio Nobel, defiende esta perspectiva haciendo la distinción entre un gerente de una firma comercial y un político, afirmando que se escogen a los representantes políticos para que erijan políticas sociales que beneficien a la ciudadanía, mientras que a los gerentes no se les elige, sino que son contratados para la administración de un negocio, poniendo en duda que, por su formación, sean competentes para decidir cómo debería ser la sociedad. Por tanto, los gerentes deben concentrarse en administrar los negocios y su única responsabilidad es dirigirlos con la finalidad de proteger los intereses privados. Friedman sostiene que los accionistas tienen sólo un interés: obtener rendimiento financiero.

De lo expuesto, Friedman invita a hacer la siguiente reflexión:

Cuando los gerentes tomen por su propia cuenta la decisión de gastar los recursos de su organización para el “bien social”, estarán debilitando el mecanismo del mercado. Alguien tendrá que pagar por esta redistribución de los activos. Si los actos socialmente responsables merman las ganancias y los dividendos, los accionistas salen perdiendo. Si los salarios y las prestaciones tienen que reducirse para pagar las actividades a favor de la sociedad, los empleados sufren una pérdida. Si los precios se elevan para pagar esas actividades sociales, los consumidores salen perdiendo. Si los consumidores rechazan los precios más altos y caen las ventas, es posible que el negocio no sobreviva, en cuyo caso pierden *todas* las personas relacionadas con la organización (Robbins, Coulter, 2000, p.142).

Bajo el *enfoque socioeconómico*, maximizar las ganancias para las compañías es su segunda prioridad, siendo la primera asegurar la propia supervivencia. Esta posición sostiene que las expectativas de la sociedad con respecto a los negocios han cambiado. Actualmente las corporaciones no son entidades independientes cuya única responsabilidad sea con su accionista. También son responsables ante la sociedad en general, que autoriza su creación y las mantiene (Robbins, Coulter, 2000).

Este enfoque se enmarca temporalmente, esto quiere decir que se adapta a los nuevos tiempos y demandas de este siglo, a diferencia del enfoque clásico. Una preocupación

del enfoque socioeconómico, dado los antecedentes transcurridos a lo largo de la historia de las corporaciones, es que los gerentes deberían preocuparse de maximizar el rendimiento financiero a largo plazo, para lo cual, señalan Robbins y Coulter:

... tendrán que aceptar algunas obligaciones sociales y los costos que éstas implican. Deben proteger el bienestar de la sociedad no contaminando, no discriminando, no incurriendo en publicidad engañosa, y así sucesivamente. También deben desempeñar un papel activo en el mejoramiento de la sociedad, involucrándose en sus comunidades y contribuyendo al sostenimiento de organizaciones benéficas (Robbins, Coulter, 2000, p.143).

La perspectiva socioeconómica argumenta que la visión clásica resulta insostenible frente a la realidad, ya que las organizaciones comerciales modernas ya no son instituciones económicas, ahora tienen que formar comité de acción política y se dedican a otras actividades que influyen en el proceso político en su propio beneficio.

En la actualidad, el tema de la responsabilidad empresarial no deja a nadie indiferente, e interpela a los líderes empresariales que se han visto cuestionados respecto a la manera en que ellos están creando valor para la sociedad. En un mundo de rápidos cambios, en que el Estado se ha visto obligado a cuestionarse, dada su incapacidad para subsanar todas las problemáticas sociales de las naciones, los líderes empresariales han tenido que tomar parte en la resolución de problemas sin resolver (Koljatic, Silva, 2003).

Se hacen distintas estimaciones respecto a lo que sería el asumir la responsabilidad social de parte del empresariado. Una de las estimaciones es “Que se conduzcan en forma ética y responsable, respecto a las leyes y buenas costumbres, creando fuentes de trabajo y riqueza para el país, maximizando el retorno de los accionistas de sus empresas” (Koljatic, Silva, 2003, p. 11). Más profundamente, en la misma perspectiva, muchos empresarios han contribuido a desarrollar obras benéficas, adicionalmente y en forma silenciosa, en pro de la comunidad, colaborando en las diversas realidades, de respeto, el derecho de las personas, de cuidado al medio ambiente, haciendo más digna la sociedad y, en definitiva, fortaleciendo la comunidad en la cual están insertas. La misión en pro de la responsabilidad social empresarial ha irrumpido con fuerza en la última década en América Latina, dirigiendo la atención en la contribución de las empresas a la sociedad. Años atrás, los empresarios respondían ante esta problemática

en la intimidad de la conciencia, hoy en día es materia de interés público (Koljatic, Silva, 2003).

Pese a las diversas acepciones, el concepto 'Responsabilidad Social' aún no está asentado en forma definitiva como un axioma de carácter universal. En la Unión Europea la responsabilidad social es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. En Latinoamérica el concepto ha evolucionado de caridad a filantropía, después evolucionó hacia la inversión social, hasta llegar finalmente a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (Di Biase De Lillo, 2005).

La idea que hoy trae consigo el concepto de RSE es que la empresa debe preocuparse en el largo plazo, no sólo del 'cuánto gano' sino que también 'cómo lo gano'. Esto es un cambio radical respecto a lo que fue la óptica clásica empresarial de 'maximización de beneficios', anteriormente expuesta. Es por ello que con la introducción de la RSE hay una nueva manera de enfocar los negocios, donde la responsabilidad de la empresa es con todos los involucrados en ella, como son: clientes, proveedores, trabajadores, comunidad, medio ambiente, accionistas (Di Biase De Lillo, 2005, p. 6).

Di Biase De Lillo, Director del Centro para el Desarrollo de la Empresa y el Conocimiento, se refiere al concepto RSE como: "la integración por parte de las empresas de la preocupación social y medioambiental en las actividades empresariales diarias y en las relaciones con sus stakeholders, siempre desde una perspectiva voluntaria" (Di Biase De Lillo, 2005, p. 6).

Para una mejor comprensión, señala que el concepto comprende tres dimensiones, a saber:

- RSE externa: apoyo y participación de la empresa en actividades ligadas a la comunidad externa con la que opera.
- RSE interna: aspectos sociales de la propia actividad de la empresa, para con sus propios trabajadores y familiares (salud y bienestar, participación, capacitación, etc.) Asimismo en esta dimensión se agregan conceptos como el de: buena administración, práctica anticorrupción, transparencia en la información y la gestión.

- RSE medioambiental: actividades para reducir el impacto medioambiental que provoque la empresa, expresado en proyectos que permitan una reducción y control de consumos y residuos líquidos y sólidos, disponer de sistemas de gestión medioambiental, etc.(Di Biase De Lillo, 2005, p. 6, 7).

Di Biase De Lillo, así mismo, hace una definición operacional que plantea que la RSE consiste en:

una estrategia caracterizada por incorporar un marco de respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, de manera planificada y evaluada, para así contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, mejorando su competitividad, sustentabilidad y simultáneamente la calidad de vida de las personas (Di Biase De Lillo, 2005, p. 6).

Por su parte, la organización chilena Acción Empresarial<sup>4</sup>, estructura la definición anterior, en las siguientes temáticas (Di Biase De Lillo, 2005):

- Ética: La ética empresarial se refiere a cómo una empresa integra los valores (honestidad, confianza, respeto, justicia y otros) en sus políticas, prácticas y en la toma de decisiones de la empresa. Asimismo, la ética empresarial implica comportarse y cumplir con las normas legales vigentes..
- Calidad de vida: balance entre vida personal-laboral. Protección de la diversidad, promoción del respeto y la no discriminación, garantía de la salud, seguridad y condiciones de trabajo, desarrollo profesional y personal, participación y despidos.
- Medio ambiente: reciclaje, ahorro energético, diseño y construcción ecológica, prevención de la contaminación.
- Marketing responsable: marketing con causa social, ética publicitaria y éticas de venta, privacidad del consumidor, calidad, seguridad y etiquetado del producto.
- Compromiso con la comunidad: apoyo a proyectos o causas sociales, voluntariado corporativo, reporte social y evaluación de desempeño.

---

<sup>4</sup> Organización sin fines de lucro que surge del sector empresarial chileno, impulsada principalmente por la Confederación de la Producción y del Comercio, en conjunto con Business for Social Reponsability (BSR), institución con sede en USA y con más de 400 empresas asociadas.

De las diferentes definiciones encontradas en países encuestados por un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, durante los años 2004 y 2005 en Latinoamérica, se concluye que los elementos más comunes, son los siguientes (Di Biase De Lillo, 2005):

- El punto de partida es por encima del cumplimiento de las normas legales.
- El carácter de las acciones es voluntario.
- Se apela al compromiso cívico de las empresas, especialmente en cuanto al apoyo local y regional.
- Se considera el respeto por la dignidad humana.
- La preocupación tanto por aspectos externos como internos de la organización, es de responsabilidad de la propia empresa
- El concepto de ética empresarial y transparencias en los negocios.
- La consideración de los intereses de las diversas partes que conforman la comunidad de la empresa o personas involucradas en ella (stakeholders).
- La búsqueda de equilibrio en la sustentabilidad económica, ecológica y humana.
- La vinculación con el concepto y la estrategia del negocio, la supervivencia económica a largo plazo de la empresa y la generación de sólidas ventajas competitivas.

Actualmente, las empresas consideran la responsabilidad social como una estrategia de colaboración. Las empresas pueden hacer aportes a la sociedad de diversas maneras, sean éstas de alto o bajo perfil, sosteniendo distintas formas de acción humanitarias en pro de obras sociales asistenciales. Una expresión de responsabilidad social es la estrategia de colaboración que las empresas han establecido con organizaciones sin fines de lucro. A través de colaboraciones entre organizaciones con y sin fines de lucro se crean y agregan valores a ambas, y a la sociedad como un todo. El intercambio de recursos, habilidades, conocimientos y valores que se gesta en la colaboración enriquece a ambas organizaciones (Koljatic, Silva, 2003).

Las prácticas ‘socialmente responsables’ han sido históricamente una materia conocida en Chile. Sin embargo, la reflexión en torno el tema ha quedado postergada, siendo hoy un aspecto más reciente. Si se revisa la historia al respecto, se encuentran indicios que revelan desde tiempos coloniales la participación de privados en asistencia a mendigos,



hogares de niños y enfermos, como parte de obras de caridad efectuadas por la Iglesia Católica, con financiamiento autogenerado o con donaciones. Es lo que hoy se conoce como responsabilidad social. En el siglo XIX estos intentos toman ciertos visos de formalización con una participación débil del Estado y respondiendo a requerimientos fundamentalmente éticos y religiosos, que corresponden a impulsos individuales. Así surgen algunos hospitales, orfanatos, asilos de ancianos y manicomios. Entre los años 1930 y comienzos de 1970, la RSE chilena se centró principalmente en donaciones efectuadas a título personal por los dueños, accionistas o ejecutivos, orientadas a instituciones de beneficencia y obras sociales vinculadas a la iglesia u otros movimientos espirituales de tendencia laica. A fines de 1980, comienzan a realizarse algunos cambios en Chile, principalmente en el ámbito legislativo donde se estimula las donaciones privadas a ser descontadas del impuesto de primera categoría (Di Biase De Lillo, 2005).

En síntesis, en Chile, para Di Biase De Lillo, el vínculo empresa - comunidad se ha expresado de la siguiente manera:

Se observa la presencia del empresario movilizado por valores morales altruistas, principalmente con donaciones en dinero y especies para fines de interés social, sin ofrecer continuidad en el tiempo para dicha donación ni soluciones a largo plazo que mitiguen las causas que originan los problemas de marginalidad y deterioro de determinados sectores sociales. Otros, han estado circunscritos a planes estratégicos de la empresa, la cual ha estado dominada por un enfoque de corto plazo y muy ligada a las redes sociales que tiene el empresariado con determinados grupos en desventaja, pero que no responde a una política debidamente diseñada e implementada desde la propia empresa hacia la comunidad (Di Biase De Lillo, 2005, p.8).

En Latinoamérica, la RSE como herramienta de competitividad no se encuentra internalizada y alineada con los objetivos generales de las empresas. En los países que cuentan con una base empresarial más consolidada como México, Brasil y Chile comienza a surgir esta noción de responsabilidad asociada a la creación de valor. Los incentivos para integrar las políticas socialmente responsables a los negocios están generalmente demandados desde los mercados de destino de las exportaciones. Las

organizaciones intermedias dedicadas al tema de difusión de RSE presentan los discursos más actualizados, pero su impacto e influencia es aún limitado. En cuanto al tamaño de las empresas, las grandes empresas multinacionales se muestran más proclives a incluir políticas socialmente responsables. Estas empresas responden principalmente a lineamientos de sus casas matrices que suelen tener estándares establecidos. En general estas empresas multinacionales son reconocidas por sus acciones, sin embargo son percibidas como desconectadas de la realidad local. La percepción es que se limitan a replicar iniciativas sin tener en cuenta las expectativas e intereses de los grupos de interés locales (VINCULAR, s/f, p. 5).

<b>Principales esferas que aborda la RSE en el vínculo Empresa - Comunidad</b>	
<b>Principios éticos</b> Valores Políticas Prácticas Decisiones	<b>Compromiso con la Comunidad y Marketing responsable</b> Recursos que emplea Tiempo que emplea Productos y servicios que genera Administración de conocimiento Manufactura e integridad del producto Divulgación Embalaje y etiquetado prácticas de venta Precio y garantía
<b>Calidad de vida laboral</b> Compensaciones y beneficios Carrera administrativa Diversidad Balance trabajo - familia Horarios flexibles Salud y bienestar Seguridad laboral	<b>Medio Ambiente</b> Normativas Regulaciones

A continuación se presentará una tabla con argumentos a favor y en contra respecto a que el negocio asuma responsabilidades sociales.

<b>Argumentos a favor</b>	<b>Argumentos en contra</b>
<p>1. <i>Expectativas públicas.</i> Las expectativas sociales con respecto a los negocios han aumentado espectacularmente desde los años 60. La opinión pública es partidaria hoy de que los negocios se impongan metas sociales, además de las económicas.</p>	<p>1. <i>Se viola el principio de la maximización de las ganancias.</i> Esta es la esencia del punto de vista clásico. El negocio es socialmente responsable cuando atiende exclusivamente sus intereses económicos y deja las demás actividades en manos de otras instituciones.</p>
<p>2. <i>Ganancias a largo plazo.</i> Los negocios socialmente responsables suelen tener ganancias a largo plazo más seguras. Esto es resultado normal de sus mejores relaciones con la comunidad y del hecho de que el comportamiento responsable de un negocio le crea una imagen mejor.</p>	<p>2. <i>Dilución del propósito.</i> La búsqueda de metas sociales diluye el propósito primordial de un negocio: la productividad económica. La sociedad puede resultar perjudicada si el negocio no logra alcanzar satisfactoriamente sus objetivos económicos y sociales.</p>
<p>3. <i>Obligación ética.</i> Una firma de negocio puede y debe tener conciencia social. Los negocios deberían ser socialmente responsables porque las acciones responsables redundan en su propio provecho.</p>	<p>3. <i>Costos.</i> Muchas acciones socialmente responsables no alcanzan a cubrir sus costos. Entonces, alguien tiene que pagar esos costos. Así, a los negocios no le queda más remedio que absorber los costos o trasladarlos a los consumidores por medio de precios más altos.</p>
<p>4. <i>Imagen pública.</i> Las firmas intentan mejorar su imagen pública para obtener mayores ventas, mejores empleados, tener acceso al financiamiento, y otros beneficios. Puesto que el público considera que las metas sociales son importantes, los negocios pueden adquirir</p>	<p>4. <i>Un exceso de poder.</i> Los negocios ya son uno de los factores más poderosos de nuestra sociedad. Si persiguen metas sociales, adquirirán un poder aún mayor. La sociedad ya ha dado a los negocios suficiente poder.</p>

<p>una imagen pública favorable cuando persiguen metas sociales.</p>	
<p>5. <i>Un ambiente mejor.</i> La participación de los negocios puede ayudar a resolver diversos problemas sociales difíciles, ayudando a crear una mejor calidad de vida y una comunidad más deseable, en la cual tenga la posibilidad de atraer y conservar a empleados calificados.</p>	<p>5. <i>Carencia de las habilidades necesarias.</i> La perspectiva y las habilidades de los líderes empresariales se orientan principalmente hacia lo económico. Los hombres y mujeres de negocios están mal capacitados para ocuparse de las cuestiones sociales.</p>
<p>6. <i>Se desalienta la imposición de más reglamentos gubernamentales.</i> La regulación gubernamental agrega costos económicos y restringe la flexibilidad de los gerentes para tomar decisiones. Por el hecho de volverse socialmente responsables, los negocios pueden aspirar a que la regulación gubernamental disminuya.</p>	<p>6. <i>Nadie les exige que rindan cuentas.</i> Los representantes políticos persiguen metas sociales y son responsables de sus acciones. No sucede lo mismo con los líderes empresariales. No existen líneas directas de responsabilidad social entre el sector empresarial y el público.</p>
<p>7. <i>Equilibrio entre responsabilidad y poder.</i> Los negocios detentan una gran cantidad de poder en la sociedad. Para equilibrarlo se requiere una cantidad igualmente grande de responsabilidad. Cuando el poder es mucho mayor que la responsabilidad, este desequilibrio fomenta el comportamiento irresponsable y va en contra del bien público.</p>	<p>7. <i>Ausencia de un amplio apoyo del público.</i> No se ha generalizado en la sociedad la idea de que los negocios se involucren en cuestiones sociales ni tampoco hay presiones para que así lo hagan. El público se encuentra dividido en relación con el tema de la responsabilidad social de los negocios. De hecho, el tema suele provocar acalorados debates. Las</p>

<p>8. <i>Los intereses del accionista.</i> La responsabilidad social mejorará, a largo plazo, el precio de las acciones de un negocio. El mercado de valores considerará que una compañía socialmente responsable implica menos riesgo y está menos expuesta a la crítica del público. Por lo tanto, asignará a sus acciones una razón precio-ganancia más alta.</p>	<p>acciones que se realicen con un apoyo tan dividido tendrán muchas probabilidades de fracasar.</p>
<p>9. <i>Posesión de recursos.</i> Las organizaciones empresariales cuentan con los recursos financieros, con los expertos técnicos y con el talento administrativo que se requieren para patrocinar los proyectos públicos y de beneficencia que necesitan ese tipo de ayuda.</p>	
<p>10. <i>Superioridad de la prevención sobre el remedio.</i> Los problemas sociales deben ser abordados en algún momento. Es conveniente que los negocios actúen antes que esos problemas se vuelvan graves, su corrección resulte más cara y resten energías a los gerentes para el logro de sus metas y para la producción de bienes y servicios.</p>	
<p>(Robbins, Coulter, 2000, p.144, 145, 146).</p>	

En el siguiente cuadro se exponen los resultados de un estudio realizado respecto de la responsabilidad social empresarial en Latinoamérica.

**Resultados de un Estudio hecho por el Banco Interamericano de Desarrollo, durante los años 2004 y 2005, considerando ocho países latinoamericanos, acerca de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su aplicación en PyME's**

Razones principales por lo que las empresas no desarrollan actividades de RSE:

- La no existencia de una definición única sobre el concepto de RSE.
- Falta de conocimiento del tema y de su aplicación al interior de la empresa.
- Inversión no prevista para este tipo de iniciativas.
- Es un tema reciente y es preferible ver resultados de otros.
- Bajo nivel de ingreso per cápita del consumidor nacional y mercado nacional reducido.
- La mayoría de la PyME's está abocada al mercado interno y por ello no siente la presión de la competitividad internacional (Di Biase De Lillo, 2005).

Herramientas para hacer evaluaciones o balance social sobre la materia:

El estudio determinó que no existe un único conjunto de indicadores en esta materia. Sólo se cuenta con la emisión de un reporte, por parte de algunas empresas, que se registra a partir del año 2001. Lo más sistematizado que se encontró es lo siguiente:

- Matriz de análisis de implementación de RSE, propuesta por la Fundación Prohumana. Tiene 2 objetivos: uno es permitir un análisis estructural funcional de los numerosos componentes que inciden en la adopción de políticas de RSE, las cuales darán cuenta de las distintas realidades culturales y económicas para cada empresa. El segundo, la utilización de estos modelos en estudios comparados que proporcionen una evaluación relativa de estas prácticas entre los países (Di Biase De Lillo, 2005).
- Modelo utilizado por Acción Empresarial, el cual se fundamenta en las siguientes cinco áreas: Misión, visión y ética, Calidad de vida en la empresa, Medio ambiente, Compromiso con la comunidad, Comercialización y marketing responsable. El Modelo de Gestión de RSE desarrollado a través del proyecto Vincular permite diseñar una estrategia de RSE alineada a la estrategia

corporativa y cuantificar los beneficios privados y sociales de los proyectos de RSE.

- Acciones desplegadas por la Fundación Avina durante el año 2003, cuyo objetivo fue desarrollar en conjunto con más de 15 empresas PyME's el primer Balance Social para el sector. Se logró que la CORFO aceptara la RSE como elegible para sus instrumentos de fomento, lo cual significa que se podrá contar con recursos del Estado para financiar proyectos en PyME's sobre RSE. La finalidad de este proyecto, es generar un informe público al respecto. Las áreas consideradas, fueron:
  - a. Indicadores financieros (ventas, planillas de remuneraciones, impuestos)
  - b. Indicadores internos (salud, capacitación, bienestar, alimentación, etc.)
  - c. Indicadores externos (proyectos culturales, deportivos, comunitarios, donaciones, etc.)
  - d. Indicadores de empleo
  - e. Indicadores de medio ambiente (obtención, uso y devolución de recursos, entre otros)
  - f. Indicadores de ciudadanía empresarial (marketing, relación con proveedores, accidentes, etc.) (Di Biase De Lillo, 2005, p. 22).
- Existe una herramienta elaborada por la organización Acción Empresarial, patrocinada por la Confederación de la Producción y el Comercio, denominada 'Indicadores de acción empresarial de responsabilidad social'. Así, a través de un cuestionario de evaluación de simple aplicación, la empresa puede conocer, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, su desempeño sobre estas materias por área y en forma agregada. Lamentablemente esto se aplica solamente a la gran empresa.

Conclusiones:

- Se entiende que el primer escalón de la RSE es el cumplimiento de la legislación vigente. A partir de dicho piso se parte para darle un impulso a las prácticas sobre este tema.
- La RSE aparece como un tema relativamente reciente y procedente de otros países (Estados Unidos y países europeos), pero con intención de quedarse en el

ambiente empresarial latinoamericano.

- Las actividades de RSE, debieran ser fomentadas desde el ámbito público más que reguladas legislativamente.
- Se requiere de la creación de entidades públicas nacionales que se dediquen a la temática de la RSE, lo que permitiría disponer de una Agenda coordinada que integre y coordine formalmente el trabajo tanto de los actores privados y las organizaciones sin fines de lucro.
- La comprensión del concepto de RSE y de las ventajas derivadas para la empresa de su aplicación es relativamente deficiente, especialmente entre las empresas pequeñas y micro. Es por ello que a través de organismos sin fines de lucro y los actores privados, que son los encargados de ser la interfase entre el gobierno y la sociedad, se difunda, divulgue y diseminen estos conceptos y sus beneficios, usando como canales las asociaciones gremiales y los medios de prensa, entre otros.
- Los Centros de investigación y las Universidades deben generar conocimiento básico sobre RSE, que sirvan para guiar el debate y la elaboración de las políticas económicas como para difundir el concepto, en todo el tejido económico (Di Biase De Lillo, 2005).

#### **4.1.3 Ejemplos de RSE en Chile**

James Agustin, profesor del Harvard Business School, hizo estudios en la realidad norteamericana, respecto al éxito de las alianzas de colaboración y responsabilidad social para empresas con y sin fines de lucro. En un libro reciente, *The Collaboration Challenge*, Agustin identificó diferentes tipos de alianzas y los atributos asociados a ellas, concluyendo que las personas tienen que estar emocionalmente relacionadas con el propósito social de la colaboración; idealmente, las misiones, valores y estrategias de ambas organizaciones deben ser congruentes entre sí; la alianza debe crear valor para ambas organizaciones además de la sociedad; la comunicación debe ser honesta, significativa, frecuente; la colaboración evoluciona en el tiempo, por lo que ambas organizaciones deben continuamente estar aprendiendo la manera de crear valor; ambas organizaciones deben comprometerse con esta unión (Koljatic, Silva, 2003).



En el año 2001, esta investigación se amplió a América Latina a través del proyecto SEKN (Social Enterprise Knowledge Network) con el objeto de estudiar las características y los factores de éxito en las alianzas entre empresas que operan en la región. SEKN es una red en que participan seis escuelas de negocio líderes en América Latina en conjunto con Harvard Business School y que cuenta con el apoyo de la fundación AVINA<sup>5</sup>. La misión de esta red en los primeros años ha sido fortalecer el interés y la capacidad de las escuelas de negocios para crear conocimiento y aprendizaje sobre las alianzas intersectoriales y estimular la participación de los líderes sociales y de las empresas en emprendimientos sociales. La escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica, forma parte de esta red de instituciones y ha documentado cuatro casos exitosos de alianzas en Chile (Koljatic, Silva, 2003, p.12).

Los casos que se expondrán a continuación señalan que, en Chile, muchas empresas han comprendido los múltiples beneficios que a largo plazo generan para ambas organizaciones el cooperar para lograr un bien social.

#### **Empresa Ariztía y la Corporación Municipal de Melipilla**

El medio utilizado para esta alianza fue la Corporación Municipal de Melipilla (CMM), una institución privada, sin fines de lucro, que provee servicios de educación y salud a la comunidad de Melipilla. Ariztía ha jugado un rol de liderazgo en el Directorio de la Corporación desde sus inicios hace casi 15 años y ha sido una figura clave en la promoción de sanas prácticas administrativas en el CMM. Más allá de las contribuciones monetarias que ha hecho, quienes trabajan en la CMM coinciden en señalar que Ariztía ha contribuido con una perspectiva de administración moderna, enfatizando herramientas. La relación entre ambas organizaciones ha ido progresando y profundizándose en el tiempo, incorporando la participación de empleados y ejecutivos de empresa Ariztía en proyectos de la CMM. En la actualidad es una de las pocas

---

<sup>5</sup> Es una organización sin fines de lucro que busca asociarse en Iberoamérica con líderes de la sociedad civil y del empresariado en iniciativas para el desarrollo sostenible. Los valores y principios que inspiran a AVINA son la dignidad humana, la igualdad de oportunidades, la libertad, la responsabilidad social y el respeto por el medio ambiente.

corporaciones municipales financieramente sanas, que pueden preocuparse de mejorar las condiciones de trabajo de sus profesores y concentrarse en mejorar la calidad de la educación. Empresas Ariztía ha ganado a través de su imagen en la comunidad y la posibilidad de contar con trabajadores de la zona mejor preparados educacionalmente.

#### **Farmacias Ahumada y Fundación Las Rosas**

La alianza entre Farmacias Ahumada (FASA), la más grande cadena de farmacias de Chile y Fundación Las Rosas, una fundación sin fines de lucro dedicada a la atención de ancianos desprotegidos, nace en el año 1999. Como parte de la estrategia corporativa de FASA, se discutió en el directorio buscar un socio para establecer una alianza que contribuyera a mejorar la imagen corporativa de la cadena de farmacias en la comunidad. Una expresión de la colaboración se manifiesta en que los vendedores son entrenados por la fundación para pedir una pequeña contribución monetaria a los clientes de la farmacia previa a cerrar la compra. La Fundación Las Rosas se ha comprometido a hacer difusión pública de la alianza existente entre las dos organizaciones. FASA costea visitas semanales del personal de ventas a los hogares de ancianos para sensibilizar a los vendedores a la obra que realiza la institución. Hoy en día, un 5% de los gastos operacionales de la fundación son cubiertos con el aporte de FASA. A FASA la alianza le ha reportado beneficios tanto para su imagen corporativa en la comunidad como en el ámbito del marketing interno.

#### **Banco de Crédito e Inversiones y la Corporación de Crédito al Menor**

La Corporación de Crédito al Menor (CCM) nace en 1996 por la iniciativa de un ejecutivo del Banco de Crédito e Inversiones (BCI). En la actualidad la CCM, a través de un hogar en Santiago y otro inaugurado en Temuco, alberga a 110 niñas en riesgo social proveyendo asistencia profesional especializada tanto a ellas como a sus familias, para favorecer la reinserción de las niñas en el seno de sus familias.

La CCM ha pasado a ser parte del BCI. Las oficinas de administración de la CCM ocupan la infraestructura del banco y sus ejecutivos cumplen roles en el directorio de ésta. Consciente del valor de la alianza para la mística del banco, en relación a sus empleados, clientes, accionistas y su proyección benéfica en la comunidad, el presidente del BCI prevé un futuro auspicioso a la colaboración entre ambas instituciones. La CCM contribuye a que el BCI pueda cumplir cabalmente con su

misión institucional que explícitamente señala que aspira a contribuir a “mejorar las condiciones de vida de sus empleados y sus familias, colaboradores y la comunidad en general”.

### **ESSO-Chile y la Corporación de Ayuda al Niño Quemado**

La Corporación de Ayuda al Niño Quemado (COANIQUEM) surge por la iniciativa de un cirujano plástico, en los inicios de la década de los ochenta, consciente del alto costo involucrado en la rehabilitación de los niños quemados y de la carencia de recursos del sistema estatal de salud. COANIQUEM, si bien existía en papel, empieza a funcionar con la primera donación de ESSO-Chile en 1982. A partir de esa fecha, ESSO-Chile ha hecho ininterrumpidamente generosos aportes a COANIQUEM que le han permitido crecer en infraestructura y cumplir con su misión en la comunidad. Hoy son más de sesenta mil los pacientes atendidos en sus instalaciones.

Otras acciones entre la alianza han surgido, como *Ayúdanos a Ayudar* que ha fortalecido la presencia de la compañía en la comunidad.

### **Sofofa: Responsabilidad Social**

La Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa) desde sus inicios ha conducido diversas iniciativas tendientes a mejorar la calidad de vida de los trabajadores industriales. Las acciones sociales impulsadas por la Sofofa y desde las empresas en el ámbito de la vivienda, educación, salud, deporte y otras se han enmarcado dentro de este espíritu.

En este sentido, el gremio inició un trabajo, bajo la presidencia del Consejero y Vicepresidente de Sofofa Gonzalo García Balmaceda, destinado a fortalecer y profundizar este compromiso a través de una nueva organización: *Sofofa Responsabilidad Social*. “Su objetivo es promover y difundir las buenas prácticas empresariales, desarrollando un marco ético y fomentando iniciativas voluntarias vinculadas con el bienestar de la sociedad” (Sofofa, 2002).

*Sofofa Responsabilidad Social* se impulsa a través de los siguientes principios:

- La primera responsabilidad de la empresa es ser eficiente y rentable para poder cumplir con su rol natural y contribuir al crecimiento del país.
- La Sofofa entiende la responsabilidad social como un pilar del desarrollo sustentable, que articula el progreso económico, social y el cuidado del medio ambiente.

- La responsabilidad social impulsará en las empresas el desarrollo de un marco ético que colabore con el establecimiento de un ambiente que propicie el debido cumplimiento de las normas jurídicas y la cooperación y entendimiento entre los accionistas, socios, trabajadores, clientes y proveedores de las empresas.
- Desea estimular el desarrollo de la responsabilidad empresarial (RSE) para fortalecer la proyección de la empresa ante la sociedad y mejorar el bienestar de los chilenos.
- Se considera relevante fomentar la incorporación de la RSE en las prácticas internas y externas de la empresa, entendiéndola como un factor de competitividad, sustentabilidad y posicionamiento en el mercado y la sociedad.
- Promoverá y realizará iniciativas en diversas áreas sociales para contribuir efectivamente a elevar la calidad de vida de los trabajadores de sus empresas y sus familias.

Anualmente se otorga el *Premio Sofofa Responsabilidad Social*, que en el año 2002 le fue otorgado al empresario Ernesto Ayala Oliva. A pesar de ser éste un premio otorgado sólo a empresas, le fue entregado de forma extraordinaria, por su aporte a elevar la calidad del trabajador industrial, a través de las acciones impulsadas bajo su gestión de 15 años a la cabeza del Área de Desarrollo Social del gremio Sofofa Responsabilidad Social.

Durante su gestión:

se elevó el nivel educacional técnico de los liceos industriales administrados por Sofofa, se consolidó el liderazgo del OTIC Sofofa en capacitación de trabajadores, se creó la comisión de discapacidad, nació el Encuentro Nacional de Canto y Danza de la Industria, se impulsaron iniciativas culturales como el concurso de pintura y de cuentos, se estimuló la rehabilitación social de reos, iniciativa empresarial líder en Latinoamérica, formando una red de liceos técnicos industriales en los penales en Valparaíso, Concepción y Temuco y se abrieron pasos para la iniciativa emprendedora del microempresario, a través del Propesa (Sofofa, 2002, p. 39).

En cuanto a la institucionalidad de estas iniciativas de responsabilidad social, se han hecho actividades que consolidan sus intenciones. Dentro de estas actividades se cuenta

el lanzamiento de la *Guía de Reporte Social* realizado el 22 de Agosto de 2002. Con este evento se formalizó la alianza Sofofa con la entidad Acción Empresarial, reunión que contó con la presencia del presidente de Sofofa y el presidente de Acción Empresarial. Así mismo, una delegación chilena integrada por el presidente de SRS, el presidente de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), el presidente de Acción Empresarial y el Gerente de Sofofa Responsabilidad Social, participó entre los días 5 y 8 de noviembre del 2002, en la Conferencia Anual BSR (Business for Social Responsibility), realizada en Miami, Estados Unidos (Sofofa, 2002).

Respecto al abordaje concreto de realidades sociales ante las cuales se requiere responsabilidad social, *Sofofa Responsabilidad Social* ha ejecutado su accionar de acuerdo a sus principios.

Además, la Corporación ha desarrollado convenios internacionales, a través de acciones de asistencia técnica en gestión educacional a Bolivia. Por otro lado, ha establecido relaciones de intercambio, de cooperación y ejecución de proyectos con organismos de Brasil, Perú y España.

La RSE es un elemento de valor e inversión, no es filantropía o sólo donación y beneficencia. En efecto, la faceta ética de la RSE corresponde a toda empresa sin importar su tamaño. Su aplicabilidad no significa incurrir en costos mayores para operar. Lo que se requiere es iniciativa y creatividad más que recursos. Su aplicabilidad es rentable, ya que una conducta ética reporta mayor beneficio económico, gracias a la mayor productividad del trabajo, al existir mayores incentivos para el trabajo, los consumidores prefieren a las empresas que demuestran una conducta responsable y en general se generan menores costos de comercialización, dado que los consumidores confían en los productos y servicios de la empresa (Di Biase De Lillo, 2005, p.21).

#### **4.1.4 La RSE y su Impacto en el Rendimiento Económico**

Antes de exponer los resultados de las investigaciones que se han hecho respecto de las variables responsabilidad social y rendimiento económico, es preciso señalar lo siguiente: en todos los estudios se reconocieron las limitaciones metodológicas relacionadas con las medidas de la responsabilidad social y el rendimiento económico. El rendimiento social de las organizaciones se determinó analizando menciones de

actividades sociales en artículos de la organización o índices de la percepción pública de la reputación. Por su parte, las medidas del rendimiento económico son más objetivas, pero se emplean comúnmente para indicar sólo el rendimiento financiero a corto plazo. De esta manera, el impacto, ya sea positivo o negativo, de la responsabilidad social sobre las ganancias de una organización, es posible que tarde varios años en manifestarse. Por otro lado se detectó el problema de la causalidad, queriendo decir con esto que, si una organización evidenciaba una relación positiva entre responsabilidad social y rendimiento económico, esa relación no significaría necesariamente que la responsabilidad social produjera tal efecto, si no que podría esconder otro significado, como que las ganancias elevadas permitirían hacer ese gasto social. Ahora, tomando en cuenta lo anterior, la mayoría de los estudios muestra una relación positiva entre la responsabilidad social y rendimiento económico de las organizaciones, de 13 estudios sólo un caso mostró asociación negativa.

Otro estudio evidenció que el rendimiento social corporativo de las organizaciones estaba relacionado con su rendimiento económico del pasado. No obstante, resultó más interesante observar en dicho estudio que el rendimiento social corporativo se relacionaba de forma positiva con el rendimiento financiero futuro. El razonamiento que sustenta estas asociaciones positivas pareciera explicarse porque la participación social de una organización le brinda beneficios que compensan sus costos ampliamente. Entre las garantías que obtiene la organización se encuentra una imagen externa más favorable ante el consumidor, trabajadores mayormente comprometidos y satisfechos con su trabajo y ventajas al momento de atraer nuevos trabajadores a la organización, entre otros beneficios y ventajas que coadyuvan a una mayor productividad y crecimiento organizacional (Robbis, Coulter, 2000).

#### **4.1.5 RSE y la Administración Fundamentada en Valores**

Los valores que se comparten dentro de la organización forman parte de la cultura organizacional y tienen directa influencia en la manera en que funcionan las cosas dentro de una organización, cómo se hace lo que se hace, cómo se solucionan los problemas, en fin. Esto quiere decir que los valores van influyendo y modificando el comportamiento que presentan los empleados al interior de la organización a la cual pertenecen. Se observa, por lo tanto, que los valores que permanecen implícitos o

latentes en la organización, se van cristalizando constantemente en todas las decisiones, acciones o discursos emprendidos en el quehacer cotidiano de las organizaciones, lo que podría pensarse que pasa a constituir una especie de identidad personal, idiosincrasia particular o rasgo distintivo, único e irrepetible de la organización que la hace diferente de todas las demás organizaciones (Robbis, Coulter, 2000).

La administración basada en valores es un enfoque de la administración en el cual los gerentes establecen, promueven y practican los valores compartidos en la organización. Estos valores reflejan lo que la organización representa y las creencias de la misma (Robbis, Coulter, 2000, p.149).

Los valores compartidos por los miembros de una organización poseen tres finalidades fundamentales; por un lado, sirven como una directriz o vector que orienta las decisiones administrativas. En este sentido, el mando gerencial realiza todas sus funciones siempre teniendo en consideración los valores organizacionales, ningún gerente emprenderá una acción que atente contra este 'código personal' de la organización. Otra finalidad de los valores compartidos está relacionada con la repercusión que genera sobre el comportamiento de los empleados y para difundir las expectativas que posee la organización con relación a lo que se espera de ellos. Un último objetivo de los valores compartidos está relacionado con la utilidad en la creación de una cierta cohesión entre sus miembros, la que se manifiesta en un mayor nivel sinérgico y en un mayor grado de compromiso de parte de los trabajadores con la organización a la que pertenecen.

Las organizaciones construyen un conjunto de valores compartidos a través de un proceso gradual y sistemático. Para este fin, es importante definir (ojalá en conjunto con todos los miembros de la organización) cuáles son los valores importantes a considerar, los cuales tienen que ser consonantes a todos los niveles de la organización, para que de esta forma sean atractivos y puedan ser fácilmente incorporados.

Los valores organizacionales compartidos comienzan a formar parte de una estrategia de negocios. Desde esta perspectiva, es fundamental que los empleados se involucren con ellos, que sientan que los valores organizacionales les pertenecen. Para ese fin se cuenta con diversas herramientas que se usan al interior de las organizaciones. Por otra parte, se requiere de un vigoroso liderazgo. "Los gerentes de la corporación son responsables de

configurar a la organización de manera que sus valores, normas e ideales resulten fuertemente atractivos para sus propios empleados” (Robbis, Coulter, 2000, p.153).

Estudios han demostrado que para que una empresa líder conserve las ventajas competitivas en los próximos años, tendrá que adoptar otras prácticas empresariales más responsables en el aspecto social.

Las organizaciones que participan de la administración basada en los valores han ampliado más sus perspectivas ante el compromiso de ser socialmente responsables y socialmente sensibles. Hoy en día el valor que más opera es el ecológico, por el medio ambiente.

La RSE como herramienta de competitividad implica alineamiento con los objetivos generales de las empresas y la noción de responsabilidad asociada a la creación de valores que conduzcan a ellos.

#### **4.2 La Calidad de Vida Integral como un Valor**

Respecto a las organizaciones laborales, los mismos procedimientos y estructuras que las constituyen, albergan riesgos para quienes las conforman y quienes las conforman son quienes dan sustento a los procedimientos y estructuras. Este es un proceso recursivo. Por otro lado, los valores organizacionales sirven como una directriz o vector que orienta las decisiones administrativas, que erige el comportamiento de quienes la componen y generan mayor sinergia. En este contexto, los valores son cruciales para abordar desde la RSE interna *la calidad de vida* de los empleados, considerando la relación vida laboral-familiar. La calidad de vida debe estar incluida dentro de los valores organizacionales, no sólo en lo que concierne a la ecología y recreación de las personas, si no que considerando, a demás, la salud mental tanto del empleado como de su núcleo familiar. Considerando al sujeto como un Holón dentro de la estructura familiar y la estructura empresarial. A su vez, la empresa constituye un Holón social. De esta manera la mirada respecto de la calidad de vida es panorámica e inclusiva. Abordará elementos internos y externos del sujeto.

La calidad de vida, en general, es un concepto que ha estado presente desde hace varias décadas. Al indagar en los orígenes del concepto calidad de vida, aparece como primer elemento su nacimiento a partir de una idea proveniente de las ciencias económicas. Es



frecuente encontrarse con el planteamiento de la economía clásica del siglo XIX, que permeó la esencia de la economía de bienestar, con la *idea de felicidad* como expresión de la posibilidad de consumir y satisfacer necesidades de distintos tipos. De esta manera, el boceto y los elementos de lo que se entiende como calidad de vida son originarios de la modernidad burguesa en su apogeo, de carácter liberal, y se circunscriben al *modus vivendi* típico de entornos básicamente urbanos. Este paradigma predominante, pese a las nuevas tendencias de enfoque en el mercado, en donde se agrega *algo más* a lo material, ya que lo material por si mismo no ha bastado para que el hombre encuentre la plenitud y tranquilidad, erige inconscientemente y también conciente, las políticas del mercado y de las empresas. Pero, justamente esa mirada es la que urge cambiar a nivel de las estructuras más profundas de la sociedad, ya que en lo superficial se entiende que la *calidad de vida* de los hombres no está ligada a sólo bienes materiales.

Se plantea que en la actualidad, el concepto *calidad de vida* se despliega hacia otras dimensiones y no sólo a la del *desarrollo económico*, como tradicionalmente se comprendía. Se han hecho otras definiciones que no sólo incluyen el crecimiento sostenido de la producción nacional en un período de tiempo determinado, sino que junto con otras variables como salud de la población, esperanza de vida, estructura sanitaria, grado de escolaridad, indicadores de analfabetismo, tasas de ahorro por habitante, tasas de natalidad, mortalidad infantil, etc., permitirían una aproximación a la comprensión actual de este concepto (Descouvières, 1998).

El concepto *calidad de vida*, pese a sus implicaciones claramente positivas, se considera que a nivel teórico mantiene su significado con un cierto nivel de ambigüedad. Esta insuficiente conceptualización se convierte en un obstáculo para los que toman decisiones a nivel de gobiernos y otras organizaciones, ya que es improbable que se hagan políticas que involucren la implementación del concepto de calidad de vida.

De acuerdo a trabajos efectuados por distintos especialistas de instituciones, por ejemplo UNESCO, “*la calidad de vida sería el producto de la combinación de insumos físicos y psíquicos*” (Montesinos, 2002). Al ser indicadores no sólo económicos los que miden la totalidad de este fenómeno, sino también de la psicología, el medio ambiente, las ciencias políticas, la sociología, salud, educación, condiciones en la vida laboral, tiempo dedicado al ocio, seguridad personal, eficiencia en la administración de la justicia, etc.

(Montesinos, 2002), la mirada hacia la conceptualización de la expresión de calidad de vida e intervenciones para mejorarla requiere ser interdisciplinaria.

En los países europeos desarrollados, la calidad de vida, en sus inicios fue abordada por dos fuerzas que provinieron de dos sectores diferentes. Por un lado, la creciente necesidad que tenían los administradores públicos por información que midiera el impacto de los programas de gobierno y el efecto de políticas públicas, originó la estimulación del desarrollo de indicadores sociales como una creciente necesidad. Por otro lado, el deseo floreciente de científicos sociales por contar con indicadores sociales, con datos descriptivos, confiables y significativos en la medición del estado general de la sociedad (Descouvières, 1998).

De esta manera, a través de estas fuerzas se han identificado dos aproximaciones principales para la determinación de calidad de vida, una de indicadores objetivos, otra de indicadores subjetivos. La investigación en economía y administración ha favorecido los indicadores objetivos que, si bien ofrecen ventajas al usar datos secundarios y tienen por lo general suficiente confiabilidad, presentan continuas interrogantes en relación a su validez de constructo. Los científicos del comportamiento han tomado la aproximación de las mediciones subjetivas, que aportan mayor validez potencial de las medidas usadas. Sin embargo, la calidad de vida experimentada depende de la relación entre la situación objetiva y subjetiva, lo que produce que el mismo nivel de calidad de vida objetivo será percibido subjetivamente en forma distinta por diferentes actores (Descouvières, 1998).

Respecto a su significado, los investigadores concuerdan que teorizar, desentrañar o estandarizar la idea de calidad de vida no es sencillo. Sin embargo, es de gran utilidad el reconocimiento de sus propiedades como expresión que abraza “elementos de subjetividad o relativismo que no podrán ser evitados” (Montesinos, 2002), por lo que está expuesto a indeterminación. A pesar de esta dificultad, a través de una visión interdisciplinaria, pueden evaluarse elementos relevantes del bienestar de la población, bajo “indicadores complejos de calidad de vida para incorporar criterios múltiples, a sabiendas del riesgo de la indeterminación y de la posible carencia de unanimidad sobre los criterios y a su importancia relativa” (Rodríguez, 1991).

Arndt en 1981, conceptualizó la calidad de vida como “la satisfacción de deseos instrumentales y de necesidades físicas, sociales y de autoactualización derivadas de la participación individual en distintas áreas de acción en la vida humana” (Arndt, 1981).

Un enfoque relativamente nuevo y novedoso orientado a determinar la expresión de calidad de vida ha sido desarrollado por una economista, Amartya Sen, Premio Nobel en Economía 1998, quien básicamente plantea la idea de que las capacidades de las personas para realizar actos o alcanzar actos valiosos permite comprender en forma más global este fenómeno (Montesinos, 2002).

Bajo esta mirada, mejorar la calidad de vida va más allá de superar la pobreza y resolver las necesidades básicas de la población; una sociedad que aspira a lograr una buena calidad de vida requiere además, proporcionar la satisfacción de necesidades superiores relacionadas con la dignidad y enriquecimiento espiritual de las personas, integrando la cultura de los pueblos, la ética y los valores más altos de la creatividad humana (Montesinos, 2002).

La calidad de vida experimentada ha ganado terreno en los últimos años debido, en parte, a la creciente influencia de los medios modernos de comunicación, permitiendo que, de forma rápida y directa, ciudadanos de distintas partes del mundo accedan a otras realidades, costumbres y estilos de vida. Es notorio que Chile no ha quedado fuera de estos procesos de integración que de algún modo han influido en el quehacer cotidiano de todos sus habitantes (Montesinos, 2002). En este contexto se hace relevante universalizar el concepto captando su sentido en las estructuras más profundas del ser humano, ya que su uso se ha extendido a distintos ámbitos de la esfera del ser humano, como al político, académico y público, por cuanto hoy en día suele aparecer tanto en la literatura especializada como en revistas de carácter más bien popular (Santandreu, 2000).

En la sociedad chilena, los problemas de la gente común relacionados con la idea de calidad de vida son muy variados, se manifiestan día a día y han cobrado cada vez mayor importancia. La creciente apertura de las fronteras físicas e ideológicas exige avanzar en todas aquellas materias que apuntan a mejorar la calidad de vida para los distintos sectores de grupos humanos.

En el sector laboral, a nivel mundial, quienes se ocupan de la gestión empresarial tanto desde la perspectiva teórica como práctica, han tomado interés por este concepto, ya que se reconoce que “Son muchos y muy altos los costos en vida y salud que dejan los procesos productivos. Algunos inmediatos y evidentes, otros más ocultos y de lento desarrollo” (Descouvières, 1998). La manera como se trabaja tiene una relación directa con los estados de salud y de enfermedad de las personas. El trabajo marca además de manera importante el resto de las actividades del hombre.

A raíz de lo anterior, se han desarrollado diversos acercamientos al concepto de *calidad de vida laboral*. El término calidad de vida en el trabajo (en inglés, *quality of work life*), tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos y la Fundación Ford. Estas conferencias fueron estimuladas por el fenómeno de la *alienación del trabajador*, problemática de esa época. Fue simbolizada por las huelgas entre la población activa mayoritariamente joven de la nueva planta de monta de la General Motors, de Ohio. Los asistentes consideraron que la calidad de vida en el trabajo iba más allá de la satisfacción en el puesto de trabajo y que incluía nociones como la participación en la toma de decisiones, aumento de la autonomía en el trabajo diario y el rediseño de puestos de trabajo, además de sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje, promoción e involucración como forma satisfactoria de interés y participación en el trabajo. Esta idea permaneció ambigua por un largo tiempo, hasta que en los años 70 surge el interés de algunas compañías por ponerlo en práctica, entre ellas la General Motors, las cuales obtuvieron resultados exitosos con la implementación de la calidad de vida en el trabajo en sus nuevas plantas. Ante los gratos resultados de estas compañías, al final de los 70 algunas otras, entre ellas la Ford, aplicó proyectos similares, obteniendo buenos resultados. A comienzos de los 80, hubo una gran recesión en los Estados Unidos. La competencia asiática, que ofrecía productos baratos y de buena calidad, preocupó a los directivos americanos, por lo que muchos de ellos optaron por apostar por la calidad y comenzaron a aplicar programas de calidad de vida. Incluso, muchas organizaciones públicas también lo hicieron. En América Latina se está registrando cada vez más esta tendencia a ser considerada como

factor a abordar a la hora de considerar la producción y el mantenimiento de las organizaciones (Smith, *s.f.*).

La siguiente es una definición actual del concepto calidad de vida laboral: la calidad de vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal.

El trabajo es una fuente esencial de la calidad de vida y, a la vez, un elemento intrínsecamente relevante dentro de ésta. A través del trabajo se satisfacen las necesidades materiales y con el trabajo en sí mismo se encuentra una oportunidad para el desarrollo humano y espiritual. La calidad de vida laboral es un principio rector de toda la política laboral. En la medida en que la persona se encuentre satisfecha en y con la labor que realiza, su calidad de vida es superior, su eficacia y eficiencia mayor, la fluctuación laboral disminuye, se eleva la autoestima, es más elevado el sentido de pertenencia, propicia un alto desarrollo de los valores éticos morales, se dan importantes pasos en la conversión del trabajo en la primera necesidad vital del hombre. Elemento fundamental para un alto nivel de calidad de vida laboral es la posibilidad real que tenga el individuo de ejecutar un trabajo en correspondencia con la capacidad y vocación que posee y donde la riqueza de contenido intelectuales, autonomía, necesidad de desarrollar iniciativas y creatividad, esté presente. Los problemas de la salud están más fuertemente asociados con los problemas en el trabajo que con cualquier otra causa del estrés en la vida, incluso más que los problemas financieros o familiares (González, 2006).

La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Los conceptos de salud mental incluyen bienestar subjetivo, autonomía, competencia, dependencia intergeneracional y reconocimiento de la habilidad de realizarse intelectual y emocionalmente. También ha sido definido como un estado de bienestar por medio del cual los individuos reconocen sus habilidades, son capaces de hacer frente al estrés normal de la vida, trabajar de forma productiva y fructífera, y contribuir a sus comunidades. Salud mental se refiere a la posibilidad de acrecentar la competencia de los individuos y comunidades y permitirles alcanzar sus propios objetivos (OMS, 2001, p.7).

Es preciso que las organizaciones incorporen la calidad de vida como un valor organizacional, considerando como foco principal dentro de la calidad de vida, la salud mental. La salud mental y la calidad de vida pueden ser abordados desde las políticas organizacionales y ser considerados dentro la planificación estratégica de las empresas. Dar atenciones clínicas laborales a los empleados e integrar a sus familias a programas de salud mental desde la organización empresarial es una inversión a largo plazo. Sin embargo, a corto plazo abarca problemas como la rotación de personal, licencias prolongadas, ausentismo, etc.

## **5 PSICOTERAPIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### **5.1 Por qué la psicoterapia puede ser un *buen negocio***

En el sistema económico imperante en la mayor parte del mundo, el principal objetivo de las empresas es el de maximizar la riqueza de sus dueños. En términos económicos, dicha riqueza puede ser definida como la capacidad que el capital de una empresa posee para generar ingresos futuros. Un negocio será rentable (y, por tanto, atractivo para sus dueños) en la medida que su capacidad de generar riqueza sea mayor que la que poseen otras alternativas de inversión (por ejemplo, invertir en acciones de otras empresas).

Esta capacidad del capital para generar riqueza no es una propiedad intrínseca de éste, sino que obedece a la interacción que tenga con otros recursos, como por ejemplo la capacidad empresarial y la productividad de los *recursos humanos* que lo operan. Aspectos como eficiencia operativa, liderazgo, creatividad, visión estratégica y otros son citados en todos los libros de texto modernos sobre gestión de negocios.

En lo que respecta a la eficiencia operativa, es claro el rol que juegan las estructuras, procesos y procedimientos en ella. Sin embargo, no es menos relevante el desempeño de las personas que intervienen en ellos. Bajos niveles de motivación, problemas familiares, sistemas de compensación inadecuados, enfermedades, rotación, etc., inciden negativamente en ella. En particular, en el caso de la salud mental, las dificultades para focalizar la atención, la inseguridad y las interpretaciones distorsionadas de la realidad, por ejemplo, provocan mermas directas de productividad. Los esfuerzos en capacitación, seguridad del personal e incentivos económicos muchas veces no logran los resultados

esperados, justamente porque son mal interpretados o no pueden ser capitalizados por los empleados.

Con respecto a la creatividad, los ambientes que se requieren para que ésta florezca se fundan en personas sanas que son capaces de integrar equipos sobre la base de la confianza mutua y que están dispuestas a asumir riesgos en una organización que tolera los errores. La falta de creatividad en las bases de la organización limita las posibilidades de innovación de ésta, restándole flexibilidad para adaptarse a los entornos en evolución y para capturar oportunidades de posicionamiento o de aumento en las cuotas de mercado.

El liderazgo, que en si requiere de personas equilibradas, abiertas, flexibles y creativas, se hace aún más difícil de construir en ambientes donde la salud mental de los miembros del equipo no presenta algún nivel de normalidad. La falta de seguridad en los empleados, la desconfianza, la dificultad para aprender nuevas tareas o para comprender los límites entre los roles, implican una sobre exigencia para los líderes, quienes deben transformarse muchas veces en improvisados terapeutas para conseguir los objetivos organizacionales. Esto, por supuesto, asumiendo que los líderes no presentan desequilibrios psíquicos, ya que, en caso contrario, la posibilidad de generar situaciones patológicas (como relaciones doble vinculares, por ejemplo) crece ostensiblemente.

Estos pocos elementos parecen ser contundentes argumentos para admitir la posibilidad de que a una empresa le resulte un *negocio atractivo* el invertir en salud mental de sus empleados, en forma adicional a los tradicionales programas de apoyo en términos de salud física, bienestar y otros.

Por otra parte, niveles crecientes de desarrollo de los individuos (en aspectos como el cognitivo, afectivo, conativo, emocional, espiritual) van asociados a personas menos egocéntricas, con motivaciones más estables, pensamientos más elaborados, visiones de mundo más abarcadoras, objetivos en la vida de mayor alcance, etc. Este tipo de personas coincide, por ejemplo, con las características de los subalternos más maduros consideradas en modelos de liderazgo como el de Hersey y Blanchard, permitiendo estilos de liderazgo donde se delega más y se controla e instruye menos. El nivel de satisfacción personal con el trabajo (la *motivación intrínseca*) es mayor que en aquellas personas que requieren de instrucciones y controles detallados sobre sus labores. La

creatividad y la innovación se ven estimuladas, el liderazgo se orienta hacia las estrategias, los errores operativos se reducen (Chaves y Legues, s/f).

El desarrollo individual se puede (y se debe) promover desde múltiples perspectivas. Por una parte, el lograr situaciones de equilibrio personal es una condición necesaria para que ello ocurra. La calidad de vida en el trabajo debe ir acompañada de una buena calidad de vida familiar y de adecuadas relaciones sociales. La preocupación por la salud física, en términos de alimentación, deporte, autocuidado, esparcimientos sanos y otros permite satisfacer necesidades fundamentales. Los estímulos intelectuales, el interés por actividades artísticas e, idealmente, la práctica de disciplinas espirituales como el yoga y la meditación, permiten al individuo acceder a un desarrollo armónico. Sin embargo, especial consideración debe tenerse con los niveles de desarrollo actuales que presenten los individuos, ya que no todos necesitan lo mismo, ni tampoco resulta recomendable lo mismo para todos. Lo importante es que existan los espacios para que los individuos puedan ir desarrollando todos estos aspectos, en forma equilibrada con el desarrollo de sus familias.

## **5.2 La Mirada Psicoterapéutica**

Como se ha visto, los índices de trastornos mentales en la sociedad chilena alcanzan niveles que se consideran elevados, lo cual no sólo indica que muchos de sus integrantes están afectados por patologías, sino que la sociedad misma está patologizada. Esto implica que sus estructuras y sus patrones dinámicos tienden a perpetuar las patologías individuales. Evidentemente, las organizaciones del sector público y privado están insertas en dicha sociedad. El logro de los objetivos de éstas es amenazado por la situación descrita, lo cual se traduce a su vez en nuevas amenazas para la salud de los individuos, debido a las tensiones que se producen. Por lo tanto, las organizaciones requieren abordar, para su desarrollo armónico e incluso para su supervivencia, no sólo su propia salud, sino que también la de los individuos que la integran.

Por otra parte, tal como se vio anteriormente, cada individuo, en tanto holón (en particular, holón humano) experimenta impulsos hacia la autoadaptación y la autopreservación, impulsos que al desequilibrarse llevan hacia la fusión e indisociación, por una parte, y la represión y alienación, por la otra. Ambas desviaciones patológicas



dificultan considerablemente las relaciones de intercambio que establece el individuo con su comunidad, en sus distintos niveles. A su vez, para que el individuo logre insertarse saludablemente en la organización, ésta debe proveer un conjunto de prácticas, discursos, estructuras y funciones que favorezcan el desarrollo individual (comprendiendo los diferentes niveles de desarrollo cognitivo, moral, afectivo, espiritual, conativo, etc.) y provean de un sustrato para la implicación mutua de sus integrantes, una empresa común y la creación de un repertorio compartido de hábitos, normas tácitas de conducta y conocimiento. En otras palabras, el desarrollo individual y organizacional debe estimularse armónicamente, ya que los holones individuales coevolucionan con su comunidad.

De esta forma, el terapeuta que aborda una intervención clínica para los funcionarios de una organización debe hacerlo desde ésta, considerando sus particulares características (cultura, estructura organizacional, relaciones de intercambio, valores y objetivos organizacionales, estrategia de desarrollo, entre otros), así como las del paciente.

La organización-institución corresponde a una forma del aspecto exterior colectivo del holón humano. Es, por tanto, una comunidad de holones humanos. La comunidad de holones humanos, al ser el aspecto exterior colectivo del holón humano, no existe sin este último. Por otro lado, dicho aspecto exterior colectivo o comunal manifestará un correlato de las afectaciones del holón individual humano.

El holón humano del que se ocupa este análisis es el funcionario público que, como tal, se diferencia de otros holones que sean, por ejemplo, empleados privados o desempleados. Es decir, el empleado público está siendo considerado como sujeto cuyos procesos y dinámicas psíquicas se diferencian de cualquier otro holón humano por el hecho de cohabitar con otros holones de su mismo nivel en la dimensión del sector público. Por tanto, al describirlo, tipificarlo, caracterizarlo y clasificarlo se requiere referirse a este holón de manera distintiva dentro de este contexto. Será llamado *holón-funcionario*.

A la luz de la teoría esbozada en esta investigación, resulta natural introducir una concepción holoárquica de la salud. Esta concepción debe hacerse cargo, por una parte, de los múltiples niveles que componen a un individuo y, por lo tanto, deberá considerar los aspectos físicos, emocionales, mentales y espirituales. Pero, por otra parte, también

deberá hacerse cargo de los aspectos culturales y sociales de dicho individuo. Por supuesto, el contexto de la institución pública en que se desempeña el individuo, con su cultura y clima organizacional, institucionalidad, marco político, estructuras económicas y tecnológicas y otros factores que lo componen, constituyen el correlato del aspecto psíquico del sujeto, en sus dimensiones colectivas (tanto internas como externas). Visto desde esta perspectiva, resulta de central importancia considerar las particularidades del holón-funcionario al momento de realizar una intervención clínica. Esto, no sólo por la posibilidad de comprender de mejor forma los procesos por que atraviesa dicho holón-funcionario, sino que también porque ello contribuye a la salud individual y organizacional de manera más efectiva e integral. Este acercamiento complementa al enfoque tradicional de la psicología laboral, que se ha dedicado a abordar los fenómenos y problemáticas a nivel grupal. También complementa a las intervenciones que, históricamente, se han centrado en la salud física de los funcionarios y en programas asistenciales de carácter básicamente económico.

El hecho de que una organización constituya una red social autogenética implica que cada comunicación crea en ellas pensamiento y significado, lo cual crea nuevas comunicaciones:

A medida que los individuos se empeñan a lo largo del tiempo en una empresa común, van desarrollando una práctica común, es decir, formas de hacer las cosas y de relacionarse compartidas, que les permiten alcanzar el objetivo común deseado. Con el paso del tiempo, esta práctica común resultante acaba convirtiéndose en un vínculo reconocible entre los implicados. (Etienne Wenger, citado en Capra, 2002, p.146)

En definitiva, será imposible mejorar una organización sólo abarcando soluciones que consideren el aspecto físico y dinámico proveniente de ella, o abarcando sólo la cultura organizacional como fenómeno aislado de las individualidades que la componen. De esta forma, no se abarcará la complejidad a partir del comportamiento de los componentes básicos y del aspecto colectivo. La gestión tradicional del cambio parece ignorar que la organización es un holón social y, por lo tanto, un sistema vivo que presenta su propia dinámica autogenética compleja.

El funcionario-holón, en tanto holón, presenta (como ya se ha reiterado) dimensiones individuales y comunales, interiores y exteriores. Al interior de cada una de ellas, existen varias líneas de desarrollo, a lo largo de las cuales éste transita y de cuyo desarrollo equilibrado depende la salud individual y organizacional. A modo de ilustración, en la siguiente tabla se presentan algunos ejemplos de ellas. El foco de la atención psicoterapéutica estará en el cuadrante individual interior:

	Interno	Externo
Desarrollo Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cognitivo</li> <li>• afectivo</li> <li>• moral</li> <li>• espiritual</li> <li>• conativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• salud física</li> <li>• materiales y equipos</li> <li>• remuneración</li> <li>• factores ergonómicos</li> </ul>
Desarrollo Comunal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valores organizacionales</li> <li>• visión pasado común presente compartido futuro compartido</li> <li>• creencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adaptación social</li> <li>• jerarquización social</li> <li>• sindicalización</li> <li>• prácticas comunes</li> <li>• estructuras socioeconómicas</li> <li>• políticas gubernamentales</li> <li>• contexto socio político internacional</li> </ul>

**TERCERA PARTE: Diseño  
Metodológico**

## **6 MARCO METODOLÓGICO**

### **6.1 Enfoque Metodológico**

El enfoque metodológico, junto con todo lo que implica su diseño, es una herramienta con la cual se trabaja en el contexto científico, de modo que la elección del enfoque metodológico implica la elección de un procedimiento para el acceso y conocimiento de una realidad.

En el sentido de lo anteriormente expuesto, la investigadora, de acuerdo a los objetivos de la investigación, definirá qué enfoque utilizar. El enfoque puede ser cuantitativo o cualitativo, según el paradigma imperante, el cual se determina, en parte, según el tipo de información y conclusiones que se necesite obtener. Al respecto, hasta la actualidad, permanece el debate en términos epistemológicos y metodológicos de un enfoque frente al otro, como si ambos fueran totalmente contradictorios, opuestos e incompatibles. En contraste, “una tercera posición se ha venido afirmando entre los investigadores que señalan que ningún método de por sí tiene el monopolio de la inferencia y que ambas posiciones no deben considerarse como antagónicas, sino más bien como complementarias” (Pederson, Ducan, et al., 1992, p.205). En ese mismo sentido, Uwe Flick (2004) alude a la combinación de datos, de métodos y unión de resultados cualitativos y cuantitativos: lo que se conoce como la triangulación dentro de la investigación.

Por su parte, esta investigación será erigida en un diseño metodológico cualitativo, ya que lo que se busca es conceptualizar el mundo simbólico emergente de una estructura social, respecto de una problemática particular. Para ello se recurrirá al discurso de los propios actores que configuran la realidad en cuestión, con el propósito de comprenderla más profundamente. En ese sentido, respecto a las teorías subjetivas de programas de investigación, como avance reciente de la psicología:

La concentración en los puntos de vista de los sujetos y en el significado que ellos atribuyen a sus experiencias y así como la orientación hacia el significado de los objetos, las actividades y los acontecimientos, inspira una gran parte de la investigación cualitativa (Pederson, Ducal, et al, 1992, p. 34).

La interrogante que da comienzo a esta investigación, exige entrar en el mundo subjetivo de los funcionarios de una institución pública en particular, donde se tomó una iniciativa novedosa consistente en dar psicoterapias para los funcionarios mismos. Lo que se busca en esta investigación es conocer el impacto que esto produjo en el lugar en cuestión, accediendo a lo simbólico para conocer y desentrañar los significados que los participantes le dan a la situación experimentada. Por tanto, es preciso planificar un acercamiento que facilite una recogida de información a través de un diseño de carácter cualitativo abierto.

La interrogante que da comienzo a esta investigación, emerge en el terreno de la experiencia personal de la investigadora. Se sitúa en el desarrollo de lo que fue su práctica profesional de psicología clínica. La investigadora formó parte de este programa que, configurado como proyecto piloto, nace bajo la mirada general de brindar bienestar a los funcionarios, fundamentándose bajo la concepción de abordar la calidad de vida de los funcionarios de manera integral. El programa aborda una problemática que se está profundizando, ya que es frecuente que los funcionarios expongan sus conflictivas tanto personales como laborales en el departamento de personal. Una vez implementada la medida por el departamento de personal, de brindar las psicoterapias, se requiere conocer la opinión de los mismos funcionarios respecto a esta acción.

A través de un diseño cualitativo, es posible este acercamiento y es posible, también, acoger la especificidad de cada uno de los sujetos en el tránsito de la experiencia particular, al participar o ser testigo del proceso, contado con sus propias palabras, lo que la investigadora, junto con la conducta observable, convertirá en datos descriptivos.

En esta investigación cualitativa, siguiendo a Taylor y Bogdan, la investigadora ve el contexto y a los funcionarios desde una perspectiva holística, esto quiere decir que “las personas, los escenarios o los grupos no son reducibles a variables, sino considerados como un todo” (Rodríguez, Gil y García, 1999, p.33). Se espera comprender el fenómeno de manera intuitiva, con el menor sesgo posible respecto de las creencias propias. Por otra parte, se estará alerta a los efectos que la misma investigadora provocará sobre los funcionarios estudiados, no apartándolos de su propio marco de referencia, y se considerará a ésta, en tanto sujeto ejecutor de la investigación, no

reducible a variables, como “el lugar en donde la información se convierte en significado y en sentido” (Delgado y Gutiérrez, 1995, p.77).

## **6.2 Tipo de Investigación**

A esta investigación se le dará un carácter de tipo *Descriptivo*, ya que, como se señala en el punto anterior, se acogerán las propias palabras de los funcionarios. Serán los propios discursos de éstos los que llevarán a las conclusiones. Junto con la observación, se interpretará respecto de cuál ha sido el impacto causado tras la aplicación del programa.

Con esto, se pretende dar cuenta de los alcances que tuvo la implementación del programa de psicoterapias en la institución pública, considerada desde la opinión de los propios funcionarios, fundamentando la importancia de esta investigación en la relevancia de la preocupación por mejorar la calidad de vida laboral de los mismos.

En este contexto, es sabido que los datos obtenidos de este tipo de investigación no son generalizables. Esto puede constituir una limitación, ya que no necesariamente el resultado de esta experiencia puede ser esperado en otros ámbitos del sector público al implementar un programa como éste. Sin embargo, cabe destacar que el mayor aporte radica en que la situación expuesta está ocurriendo en estos momentos y que requiere de ser estudiada, documentada y abordada teóricamente, tanto en los efectos que ha producido a nivel personal como interpersonal, dentro y fuera del ámbito laboral, y en la salud mental de los funcionarios tratados.

## **6.3 Diseño de la Investigación**

Para desarrollar esta investigación, se requiere de un encuentro entre investigadora y funcionarios (investigados), lo más nítido posible, en el sentido de que no se pretende intervenir alterando ni manipulando al grupo de sujetos en estudio, ya que si eso ocurriera perjudicaría el logro de los objetivos. Por lo tanto, no se expondrá a los funcionarios a una situación experimental dentro de esta investigación, sino que se limitará a recoger información entregada de manera voluntaria, con lo cual no se aspira a llegar a una verdad, sino a una comprensión detallada de la perspectiva entregada por los funcionarios.

Se pretende conocer el impacto que ha tenido la aplicación de un proyecto piloto en el sector público, a través de la subjetividad de los funcionarios, por lo tanto no será un estudio en donde se requiera de un diagnóstico previo, ni tampoco se trabajará con hipótesis, sino que con objetivos. La recolección de la información se efectuará en un solo momento o tiempo único.

Sin embargo, se necesitará reconstruir el momento en que surge la necesidad de implementar el programa y posteriormente la instancia de creación de éste, como una especie de *reconstrucción de diagnóstico*, con el fin de reconstruir los objetivos de este mismo.

## **6.4 Delimitación del Campo de Estudio**

### **6.4.1 Universo**

Para los efectos de esta investigación, se definen los siguientes grupos de estudio:

1. Un grupo está orientado al cumplimiento del primer y segundo objetivo, para lo que se requiere de información previa a la creación del programa de psicoterapias. Lo que se busca es reconstruir el diagnóstico de las condiciones que hicieron necesario llevar a cabo la iniciativa. Este grupo será identificado como el grupo 1 y está compuesto por 2 personas.
2. Otro grupo está orientado a los objetivos restantes. La información que se buscará a través de ellos, será la que dará respuesta a la problemática que da origen a esta investigación. Este grupo será identificado como el grupo 2 y está compuesto por 37 personas.
3. El tercer grupo, está orientado a complementar la información prioritaria dada por los anteriores grupos. Se requiere que este grupo esté vinculado a las problemáticas que emerjan a lo largo de toda la investigación. Se identificará como el grupo 3 y está compuesto por todos los posibles funcionarios relacionados con los sujetos del grupo 2 y que cumplan los criterios expuestos en el punto 4.4.2 para el tercer grupo.
4. El último grupo a distinguir, está orientado a entregar información desde otra perspectiva, contemplando otra postura de habla. Este grupo será identificado como el grupo 4 y está compuesto por los jefes de los sujetos del grupo 2.



#### **6.4.2 Muestra y tipo de Muestreo**

En cuanto al muestreo, debido a que el diseño de la investigación, como ya se señaló, es de carácter cualitativo, requiere ser establecido como *no probabilístico*, lo que indica que los sujetos que componen la muestra son escogidos obedeciendo a una selección prefijada por la investigadora, y no al azar. Esto significa que los sujetos son escogidos según se ajusten a criterios indispensables y características acotadas. De esta manera, la muestra es adaptada a la realidad de la problemática de la investigación.

Los criterios y características prefijadas para los sujetos de la muestra, en esta investigación, se definen pensando en la información dada de manera voluntaria que se necesita para cubrir “las diversas posiciones de habla” (Echeverría y Zarzuri, (s.f.). p. 22), es decir, para acceder a la realidad completa que abarca el fenómeno en estudio, representado a través de un grupo de sus actores con cuyo discurso es suficiente para estructuralmente conocer el objeto en estudio.

Los sujetos, si bien son diferentes entre sí en cuanto a la edad, condición social, nivel de educación y cargos laborales, comparten la pertenencia a la misma institución pública, es decir, juntos dan identidad a un soporte social, a una estructura que es posible en la medida que ellos interactúan.

Por requerimiento de los objetivos, en esta investigación es necesario contemplar la muestra a través de cuatro grupos diferentes:

Características de la muestra:

1. Grupo 1: Formado por actores que como condición hayan estado involucrados en la detección de la necesidad de brindar atenciones clínicas psicológicas a los funcionarios y en la ocurrencia de la creación de este programa. Es decir, la condición es que sean los actores creadores y co-creadores de la iniciativa. La muestra considerará a las dos personas que componen a este grupo.
2. Grupo 2: Formado por actores que, como condición, cumplan al menos dos de las siguientes tres reglas: que hayan sido atendidos en el programa de atenciones clínicas psicológicas, que hayan sido diagnosticados con un síndrome o trastorno psíquico específico (depresión y crisis de pánico) o que tenga relaciones familiares dañadas y que haya o no sufrido menoscabo laboral. La muestra considerará a 9 personas.

Para construir la muestra, se definieron inicialmente los siguientes criterios y categorías:

Criterio General	Categorías
Diagnóstico	Depresión Síndrome de Pánico y Síndrome Ansioso Relaciones Familiares Dañadas Menoscabo Laboral
Sexo	Femenino Masculino
Antigüedad Laboral en la Institución	Menor o igual a 5 años Menor o igual a 10 años y mayor a 5 años Mayor a 10 años
Estamento	Profesional Administrativo

Dado el escaso número de hombres en el universo correspondiente a este grupo y con el fin de limitar el tamaño de la muestra de acuerdo a las restricciones de tiempo para realizar la investigación, finalmente se optó por no considerar la categoría sexo. Por otra parte, se definió como eje del análisis el diagnóstico, dado que el objetivo central del programa es la salud mental de los funcionarios.

De esta manera, la muestra quedó compuesta de la siguiente manera:

Categoría	Administrativos			Profesionales			TOTAL
	≤ 5 años	>5 y ≤10	> 10 años	≤ 5 años	>5 y ≤10 años	> 10 años	
Depresión			1		1		3
Síndrome Ansiedad o Pánico		1		1		1	3
Relación Familiar Dañada	1		1		1		3
Menoscabo Laboral			1				
TOTAL	2	1	2	1	2	1	9

3. Grupo 3: Formado por actores que, como condición, no hayan estado involucrados en la creación del programa de atenciones psicológicas clínicas y que no hayan sido atendidos como pacientes. Además, deberán cumplir con los siguientes criterios:

- Más de 10 años de servicio para el Ministerio
- Que ocupe un cargo que lo haga estar en permanente relación con los funcionarios pertenecientes al grupo 2, pero sin relación jerárquica con ellos
- Que en su oficio o profesión no pertenezca al área de las ciencias sociales
- Que tenga tiempo, interés y disponibilidad para esta investigación.

La muestra considerará a 1 persona (informante clave).

4. Grupo 4: Formado por actores que, como condición, no hayan recibido atenciones clínicas psicológicas y que sean jefes de departamentos del Ministerio al que pertenezcan funcionarios que sí hayan sido atendidos como pacientes. La muestra considerará a 2 personas.

En resumen, el tamaño de la muestra está constituido por 14 funcionarios del Ministerio, distribuidos entre los tres grupos de la siguiente manera:

1. Grupo 1: 2 actores, 1 creador del programa y 1 co-creador.
2. Grupo 2: 9 actores que hayan sido pacientes en las atenciones clínicas psicológicas.
3. Grupo 3: 1 actor en calidad de informante clave.
4. Grupo 4: 2 actores en calidad de informantes.

## **6.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

La técnica de recolección de información se define tomando en cuenta el diseño de la investigación, de sus objetivos y de la muestra. Se necesita acceder a información que los actores investigados pueden entregar a través de su discurso y es de tipo subjetiva. A través de estas consideraciones, es apropiado utilizar como técnica de recolección de información la entrevista en profundidad.

### 6.5.1 La Entrevista en Profundidad

La entrevista es una técnica de comunicación cuyas características no distan de las que se pueden señalar de una conversación común. Sin embargo, mantienen grandes diferencias que hacen que la entrevista sea un instrumento de recolección de información en el ámbito científico.

De las entrevistas, básicamente se dice que un sujeto solicita información de otro o de un grupo, para obtener datos sobre un problema determinado, a través de la *interacción verbal*. Al ser usada como técnica, hay que considerar aspectos relativos a la relación entrevistador-entrevistado, durante su desarrollo, como la formulación de las preguntas, el registro de las respuestas o el cierre de la misma. Para esto, existen diversas estrategias en el desarrollo de las entrevistas, según sus diferentes modalidades (Rodríguez, Gil y García, 1999).

Dentro de las entrevistas se encuentra una gama de formas, que se gradúan desde las que son más enfocadas o predeterminadas, formuladas a través de un cuestionario o pautas rígidas, que son aplicadas en un orden estructurado de antemano a toda la muestra, hasta las que son de tipo abiertas y que se erigen según un guión y su aplicación puede variar y aceptar modificaciones en terreno, según contingencias.

De las entrevistas cualitativas, dependiendo del tipo de información que el investigador busque, determinará que vertiente de ellas tomar, es decir, estructurada o no. Pero antes que esto, el investigador ya comprende que son métodos de recolección de información y que constituyen diferentes aplicaciones de procesos fundamentales de comunicación y de interacción. Así como sabe que, con el análisis e interpretación de los resultados, sistematizará, relacionará y extraerá conclusiones relativas al problema estudiado.

Esta investigación centrará su posibilidad de recolección de información en la técnica de la entrevista en profundidad, ya que la investigadora necesita recoger datos acerca de una situación expuesta, de la cual tuvo experiencia directa y lo que pretende en la investigación es profundizar en lo que implicó la situación expuesta y cómo la vivieron los demás actores.

Este tipo de entrevistas tiene un origen ligado a planteamientos *sociológicos* y *antropológicos*. En este sentido, aparece como esencial llegar a obtener el conocimiento del punto de vista de los miembros de un grupo social o de los

participantes de una cultura. La entrevista es uno de los medios para acceder al conocimiento, las creencias, los rituales, la vida de esa sociedad o cultura obteniendo datos en el propio lenguaje de los sujetos (Rodríguez, Gil y García, 1999, p. 168).

La técnica consiste en focalizar el interrogatorio progresivamente hacia cuestiones cada vez más precisas sin inducir al entrevistado a determinadas respuestas, colaborar con éste para que se exprese y aclare. Esto requiere de habilidad y experiencia por parte del entrevistador y de la comprensión que entrevistar es un arte, con todas las ondulaciones y matices que el arte implica en cualquier expresión humana.

Erlandson y otros, señalan respecto de la forma interaccional de la entrevista profunda, que en ellas “el investigador y el investigado dialogan de una forma que es una mezcla de conversación y preguntas insertadas” (Valles, M. 2003, p. 179).

Los funcionarios que accederán a la muestra han sido pacientes en las atenciones clínicas psicológicas. Por lo tanto, lo que interesa es captar dicha experiencia para tener una aproximación del impacto que ha producido este programa, desde la perspectiva de ellos mismos.

En este sentido, la entrevista en profundidad permite acceder al mundo simbólico necesario, ya que “se centra en las experiencias subjetivas de la gente expuestas a la situación” (Valles, M. 2003, p.179).

En la entrevista misma, en el momento de estar cara a cara con el entrevistado, la investigadora llevará la conversación a través de un guión, que concentrará los tópicos centrales para esta investigación. Estos serán los tópicos de las relaciones interpersonales, tanto laborales como familiares, la relación institución-sujeto, la salud mental individual y colectiva en la organización.

En la entrevista, la investigadora gradualmente irá dirigiendo la conversación hacia los *tópicos* centrales en relación con la problemática, *conocer el impacto que tuvo la aplicación de las atenciones clínicas psicológicas*. Con este propósito, la investigadora formulará las preguntas y el funcionario hablará de sus experiencias.

Los tópicos centrales que se abordarán en la entrevista son los siguientes:

- Relaciones interpersonales laborales
- Relaciones interpersonales familiares
- Relación Sujeto-Institución
- Salud Mental del funcionario

## **7 PLAN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **7.1 Introducción**

Dentro del análisis se considerará a la estructura social estudiada, como un aspecto del holón social, de acuerdo al enfoque propuesto para dicha tarea. Por otro lado, a cada actor se le interpretará como un holón individual que en la interacción con los otros holones de su mismo nivel dan origen a un holón social, el cual es de interés para esta investigación.

A través de esta mirada, se intentará comprender e interpretar la realidad del holón social interno (el sujeto desde una perspectiva individual y no social u organizacional, pero constituyente de la organización). Para este propósito, se examinarán los discursos de los actores entrevistados, discriminando la información que tenga conexión con variables establecidas por la investigadora. Estas variables son abstraídas de la problemática central y se han plasmado en los objetivos.

Se pretende describir cómo, a través de los tópicos expuestos en el ítem anterior (véase el punto 7.5.1), se genera un entramado social que da origen a una estructura, dadas sus características particulares en relación con ciertas leyes que provee el enfoque sistémico. Por otro lado, se intentará buscar el significado.

En cuanto a la sistematización de la información, se usará la siguiente secuencia:

1. Los discursos completos serán leídos hasta que la investigadora encuentre cierta familiaridad con cada uno de ellos. Con esto se pretende explicar que serán leídos la cantidad de veces necesarios para que se llegue a conocer al máximo su contenido.
2. Se agruparán los datos en fragmentos o módulos que reúnan la información por temáticas, se crearán tantos módulos como temáticas relevantes a la

problemática que emerjan. Con este proceder, luego se crearán categorías de datos.

3. A través de los tópicos y categorías creadas, se buscarán tendencias que permitan hacer *conclusiones tentativas*, se contemplará la presencia o ausencia de las ideas en cada discurso, la comparación entre discursos, la homogeneidad-heterogeneidad de los relatos y la búsqueda de relaciones entre los elementos que identifiquen tendencias.
4. Los resultados serán constantemente revisados.

## **7.2 Matriz de Dimensiones, Variables e Indicadores**

Las dimensiones, con sus respectivas variables e indicadores, facilitan y orientan la interpretación de los resultados obtenidos. Las dimensiones se desprenden de la pregunta de investigación y las variables e indicadores se desprenden de las dimensiones establecidas, y están íntimamente ligadas con los objetivos.

## Matriz 1

### Objetivos

- Reconstruir el diagnóstico de la situación que llevó a la creación del programa de atenciones clínicas psicológicas para los funcionarios de la institución.
- Reconstruir los objetivos del proyecto del programa de terapias clínicas psicológicas.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
1. Situación que llevó a la creación del programa de atenciones clínicas psicológicas	• Cómo surge la idea	1→a quién se le ocurrió la idea 2→quién es el responsable del programa 3→cómo se financia 4→cómo es recibido por las autoridades
	• En qué consiste el programa	1→contexto en que se inserta 2→antecedentes 3→planteamiento del problema 4→objetivos 5→fundamento 6→metodología 7→plan de trabajo 8→actividades a realizar 9→recursos necesarios 10→plazos
	• Situación antes del programa	1→qué llevó a generarlo 2→qué situaciones se vivieron para hacerse necesario esto 3→ cómo fueron las experiencias que indujeron a la creación del programa 4→ cómo se generó



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación durante el programa</li> </ul>	<p>1→cómo fue recibido por las jefaturas</p> <p>2→cómo se mantiene</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación después del primer ciclo del programa</li> </ul>	<p>1→qué ha faltado para mantener el programa</p> <p>2→qué alcances creen que ha tenido en el ámbito laboral</p> <p>3→qué alcances creen que ha tenido en la intersubjetividad de los funcionarios</p>
2. Qué resultados se esperan tras la aplicación del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel de institución</li> </ul>	<p>1→clima laboral</p> <p>2→cultura</p> <p>3→relaciones interpersonales con jefes y pares</p> <p>4→social</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel de los usuarios</li> </ul>	<p>1→salud mental</p> <p>2→satisfacción laboral</p> <p>3→diagnósticos</p>

## Matriz 2

- Conocer el impacto que ha tenido, en la salud mental, en el ámbito personal y laboral, la aplicación de un programa de terapias clínicas psicológicas para los funcionarios implementado en la institución.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
3. Cuál es el impacto causado tras la aplicación del programa	• Situación antes del programa	1→cómo se sentía antes de asistir a las sesiones en cuanto a su salud. 2→cómo se sentía antes de asistir a las sesiones en su puesto de trabajo 3→ cómo se sentía antes de asistir a las sesiones con sus relaciones familiares
	• Situación durante el programa	1→cómo se fue sintiendo durante el transcurso de las sesiones estando en su trabajo
	• Canales de información	2→cómo se informó 3→cómo fue recibida la información por el departamento 4→cómo fue recibida por la jefatura 5→cómo fue recibida por sus compañeros 6→cómo fue recibida por sus compañeras 7→cómo llegó a participar

4. Cuál es la percepción de los funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al enterarse del programa</li> </ul>	<p>1→qué pensó de éste</p> <p>2→qué creyó que se pretendía con él</p> <p>3→qué efectos creyó que podría tener en la institución y en las personas</p> <p>4→ qué lo llevó a participar</p> <p>5→ cómo se decidió a participar</p> <p>6→qué sentido le otorga a éste</p> <p>7→qué expectativas se hizo</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>al inscribirse</li> </ul>	<p>1→qué le dijeron sus compañeros</p> <p>2→qué le dijeron sus compañeras</p> <p>3→qué le dijo la jefatura</p> <p>4→qué reacciones generó entre sus pares</p> <p>5→qué reacciones generó en su familia</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al participar</li> </ul>	<p>1→qué ocurrió con sus expectativas</p> <p>2→cómo se sintió</p> <p>3→cambió alguna de sus ideas iniciales</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clima laboral antes del programa</li> </ul>	<p>1→cómo era su relación con la jefatura</p> <p>2→ cómo era su relación con sus compañeros</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante el programa</li> </ul>	<p>1→cómo fue su relación con la jefatura</p> <p>2→ cómo fue su relación con sus compañeros</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Después del programa</li> </ul>	<p>3→cómo es ahora su relación con la jefatura</p> <p>4→ cómo es ahora su relación con sus compañeros</p> <p>5→cree que algo cambió en las relaciones interpersonales laborales debido al programa</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud mental</li> </ul>	<p>1→diagnóstico y autodiagnóstico antes del programa</p> <p>2→ diagnóstico y autodiagnóstico después del programa</p> <p>3→cree que en algo cambió su situación personal debido al programa</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación familiar</li> </ul>	<p>1→cómo era la relación con su familia antes del programa</p> <p>2→cómo fue la relación con su familia durante el programa</p> <p>3→cómo es la relación con su familia al termino del programa</p> <p>4→cree que algo cambió en la situación familiar debido al programa</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con la institución</li> </ul>	<p>1→reacción general que captó ante la noticia que anunció el programa</p> <p>2→creencias respecto del programa</p> <p>3→hubo mitos respecto al programa</p> <p>4→idea actual del programa</p> <p>5→actitud frente a la institución</p> <p>6→qué sabe de la institución</p> <p>7→qué significa para usted pertenecer a esta institución</p> <p>8→qué siente por la institución</p> <p>9→qué opina respecto a que las terapias las brinde la institución</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al terminar</li> </ul>	<p>1→tuvo efectos en su salud mental</p> <p>2→tuvo efectos en el estar en su puesto de trabajo</p> <p>3→influyó en su desempeño</p> <p>4→influyó en su relación con la jefatura</p> <p>5→influyó en su relación con la institución</p> <p>6→cómo calificaría esta experiencia otorgada desde el mismo lugar de trabajo</p> <p>7→cree que debería mantenerse</p> <p>8→quienes cree que deberían asistir</p> <p>9→lo recomendaría</p>

Las matrices expuestas han sido fabricadas con el objetivo de contemplar los parámetros posibles de temáticas, no para ser usadas como pautas, ya que por la característica de la entrevista en profundidad, se esperan respuestas de tipo más proyectivas. Por lo tanto, las entrevistas serán realizadas a través de los tópicos establecidos: relación sujeto-institución, relaciones interpersonales laborales, relaciones interpersonales familiares, salud mental del funcionario, relación sujeto institución. De los tópicos se desprenden las variables, las dimensiones y los indicadores establecidos en las matrices.

El análisis de la información recopilada mediante entrevistas en profundidad, se hará utilizando el *análisis de categorías por objetivos*. De acuerdo a los planteamientos de Gil Flores, relativos al análisis de datos cualitativos (Gil Flores, 1994, p. 65, 98) se contemplan tres operaciones básicas en el proceso de análisis de los datos:

- 1° Lectura de las transcripciones de las entrevistas: La lectura permite tener una idea global de los contenidos e incluso, identificar algunas relaciones que indiquen direcciones para el análisis.
- 2° Categorización: Operación central en el análisis de datos cualitativos, que consiste en dos procesos simultáneos, los cuales Gil Flores denomina *segmentación y codificación*.
  - a) *Segmentación*: Es la categorización de todos aquellos fragmentos que aluden a un mismo tema. Para este caso investigativo, se establecen para la matriz 1: 2 variables, 7 dimensiones, 28 indicadores. Para la matriz 2: 2 variables, 13 dimensiones, 57 indicadores.
  - b) *Codificación*: Es la división de las dimensiones en indicadores, asignando a cada indicador un código distintivo.
- 3° Análisis de información: se presenta un análisis descriptivo de estos contenidos, de acuerdo a los objetivos trazados y luego el análisis interpretativo.

### **7.3 Modelo de Análisis Descriptivo**

Se sistematizará la información recogida en las entrevistas en profundidad, a través del análisis de categorías por objetivos. Este método es adecuado dada la realidad que se está estudiando y los procedimientos metodológicos escogidos relativos al análisis cualitativo de los resultados obtenidos, según los tópicos establecidos.

El análisis descriptivo consiste en distinguir del discurso de los entrevistados las temáticas que tengan relación con cada tópico y agruparlas en un solo ítem. La manera de agruparlas, es seleccionando por temática establecida y transcribiendo textualmente los textos emitidos por cada entrevistado. Esta visión corresponde a un enfoque emic, que está en estrecha relación con las perspectivas de los propios sujetos investigados.

Se procesan todas las entrevistas en profundidad de forma manual, ya que este método en opinión de los investigadores implica mayor confianza en el sentido de no perder la riqueza cualitativa de los contenidos. Se procede a situar éstos contenidos según las dimensiones trazadas con sus respectivos indicadores, luego se procede a interpretar los resultados obtenidos sobre la base del paradigma teórico adscrito.

#### **7.4 Modelo de Análisis Interpretativo**

Los objetivos específicos están diseñados para conocer el impacto que ha causado la aplicación de un programa de terapias clínicas en una institución, proponiendo la terapia individual como herramienta para la Gestión de Recursos Humanos. Lo particular de este caso, radica en el objetivo relacionado con la calidad de vida laboral y la productividad, que se le asigna a la psicoterapia en el contexto organizacional. Al contemplarse a la persona en su dimensión individual, hace de este programa, un programa más integral.

Dado que este es un proyecto piloto, se hace importante recopilar la información respecto de sus efectos, descrito por los propios funcionarios y usuarios del programa, así como la comprensión de los significados de sus creencias, ideas y percepciones.

Con los dos primeros objetivos específicos se hará una reconstrucción diagnóstica del contexto experimentado, que llevó a la implementación del programa psicoterapéutico. A través de esta descripción de la situación experimentada, se reconstruirán los objetivos que persigue dicho programa. El relato de esta experiencia será obtenido a través de los mismos autores del programa.

Los tres últimos objetivos específicos permitirán adentrarse en el terreno de las relaciones interpersonales de los funcionarios y de su salud mental, en el contexto de la institución y de la experiencia de las psicoterapias otorgadas para ellos por la misma institución y en el mismo lugar de trabajo.

Desde la visión sistémica, se obtendrá la descripción de los procesos y patrones de reproducción cultural organizacional, es decir una mirada sobre la forma. El análisis interpretativo bajo el paradigma de la hermenéutica, permitirá la comprensión del material obtenido, abstrayendo el sentido de éste, por lo tanto será una mirada más profunda y significativa. De esta manera, bajo las dos perspectivas señaladas, se espera llegar a una comprensión más integrada. Sin embargo, este estudio de caso no agotará la interpretación, dado que a su vez será una apreciación subjetiva de quienes investigan basada en la subjetividad de las personas investigadas, debido a lo cual la mirada resultante estará limitada por el marco de referencia de ambas partes. Por lo tanto, quedará el paso abierto para múltiples interpretaciones y nuevas investigaciones respecto a una mirada integral de las organizaciones, que serán de gran aporte para enriquecer la teoría y la práctica de la psicología organizacional.

En la metodología cualitativa, el investigador se convierte en instrumento de la propia investigación, ya que la persona del investigador registra a través de su subjetividad elementos de la experiencia subjetiva del fenómeno investigado. Al realizar las entrevistas en profundidad, el investigador es interpelado en su emocionalidad al escuchar narrativas que traen de la mano un mundo completamente diferente el uno del otro.



## 7.5 Plan de Trabajo

El siguiente es el programa de trabajo bajo el cual se desarrolló la presente investigación:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN										
MES	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Exploración bibliográfica proyecto		X	X	X	X					
Contacto con muestra/contrato de participación voluntaria						X				
Aplicación de entrevista						X	X	X		
Transcripción de información						X	X	X		
Análisis Conclusiones						X	X	X	X	
Entrega										X

## 7.6 Exploración Bibliográfica

El marco teórico ha sido construido a través de teorías clásicas y de teorías innovadoras, con el fin de obtener una visión más completa, es decir, se ha intentado, presuntamente configurar un modelo explicativo amplio acorde con la mirada integral. El análisis de los datos, por tanto, pasará por interpretaciones gestadas a través de esta mirada multidimensional. Respecto al marco metodológico, se ha buscado uno que se adapte a la mirada general.

La exploración bibliográfica consiste primero en fichar los textos escogidos, hacer

resúmenes y proceder a la elaboración de los marcos teórico y metodológico. De manera implícita esta forma de trabajo ha llevado al investigador a transformar su cotidiano experimentado a través de registros perceptivos y corporales sucedidos a través de la interiorización de las lecturas.

### **7.7 Contrato Voluntario con la Muestra**

Tras ser escogida la muestra, se procedió a un primer contacto formal de invitación y presentación de la investigación. Posterior a ese contacto, se formalizó según mutua conveniencia fecha y hora para las entrevistas, de manera libre y voluntaria.

### **7.8 Construcción de la Entrevista en Profundidad**

La planificación de la Entrevista en Profundidad tuvo sus fundamentos tanto en el marco teórico, como en los objetivos de la investigación. Según la mirada metodológica presentada, se trabajó bajo el concepto de tópicos para el desarrollo de la entrevista y la adecuada recolección de información.

Por otro lado, una vez contando con el diseño definitivo de la entrevista se piloteó con un voluntario no contemplado en la muestra, para verificar su validez.

### **7.9 Transcripción de Información**

La información entregada por los entrevistados fue transcrita inmediatamente después de ser obtenida, con el fin de capturar al máximo el tono emocional y la intencionalidad captada por la investigadora en el despliegue discursivo, ya que el metalenguaje ocupa un lugar crucial para la interpretación. Por esta consideración, la investigadora ha portado durante el período de la investigación una libreta en la cual deposita tanto impresiones como percepciones, de las atmósferas y transferencias encontradas y de los elementos más concretos también.

### **7.10 Modelo de Análisis de Información, Conclusiones y Sugerencias**

Con la información tabulada, se da comienzo al análisis de categoría por objetivos, para el cual, en un primer momento, se hace un análisis de tipo descriptivo. Seguido a eso, se proyecta el análisis interpretativo y finalmente la investigadora procede a la realización de conclusiones y sugerencias. Sin embargo, este último paso no fue hecho en un sólo

momento, ya que se estuvo trabajando bajo la perspectiva de análisis desde la primera aplicación de las entrevistas.

**CUARTA PARTE: Resultados de la  
Investigación**

## 8 Resultados y Análisis

### 8.1 Reconstrucción Diagnóstica del Contexto que Originó el Programa

El tema de salud y depresión preocupaba a la jefatura del Departamento de Personal de la institución. Esta preocupación nace en el año 92. De ahí que se habla el tema de preocupación por las personas. Sin embargo, al ser planteado, en esa época, a las autoridades, la jefa se encuentra con la respuesta que era *tema de niñas*.

Años más tarde, viendo las licencias de estrés laboral y depresión, se originó que se diera otra mirada a este problema. Comienza a surgir la preocupación por el bienestar y la calidad de vida de los funcionarios. Antes de eso, estaban estigmatizadas esas licencias como un tema de género o de locura. Estas preocupaciones no cruzaban la frontera de ser sólo eso.

Recién en el año 2005, se visualizó la posibilidad de concretar una ayuda para los funcionarios que tuvieran problemas personales. Por años, la práctica ha sido que las jefaturas acojan al funcionario en sus problemas familiares y personales. Esta situación mermaba las dinámicas laborales, se convertía en fuente de malos entendidos y exponía al funcionario en sus problemáticas más íntimas. Estas prácticas informales comenzaron a colapsar, exigiéndose implícitamente, por parte de la personas, tanto jefatura como subalterno, que se propusiera una solución.

Este problema coyuntural se conjugó con una problemática extrema que se dio en otro departamento, un problema de clima laboral y depresión. *María Elena* dio la idea de hacer convenio con la universidad. Hubo un aprovechamiento coyuntural, “después de muchos años de gestión centrada en lo operativo sentimos que teníamos que dar un paso más allá y que era la gestión de las personas. Sentimos que estábamos cojos en esto”<sup>6</sup>.

El Departamento de Personal quería tratar al funcionario de manera integral y que el tema de preocupación por las personas fuera a nivel de todos los jefes. El programa es una meta, para luego empezar con un megaproyecto que es un camino con múltiples directrices. Se pretende llegar a un proyecto de Desarrollo Organizacional, que abarque a toda la institución, donde el Programa de Atenciones Clínicas es sólo una arista.

---

<sup>6</sup> Palabras textuales de la creadora del *Programa de Atenciones Clínicas para los Funcionarios*

## Antecedentes<sup>7</sup>

- Aprovechar la oportunidad de darle cabida al programa, ya que por tema de cultura, de época no se pudo antes.
- Licencias médicas en exceso.
- Por el estilo de vida que se lleva, es terreno de enfermedad y como Ministerio se debe asumir.
- Relacionado con la Modernización del Estado, el que dice que la persona es el centro.
- Partiendo con la ley del nuevo trato (modernización), el énfasis en la selección de personal, desarrollo y desempeño, que considera a las personas como herramienta de gestión y no meros observadores.
- La modernización va relacionada con la mejora del servicio y eso a la productividad.
- La retribución no es sólo monetaria, también mejorar la calidad de vida laboral.

El contenido que se presenta a continuación, es un extracto textual de un documento hecho por la psicóloga de la institución. Este documento fue el primer esbozo del programa.

El objetivo general de la intervención de Desarrollo Organizacional será establecer una dinámica de apoyo y asesoría en los diversos aspectos cotidianos del acontecer laboral, desde la visión de la psicología organizacional, tanto hacia los trabajadores como a los equipos o unidades de trabajo de la institución. Para abordar a las personas desde su dimensión individual, se implementará un programa de atenciones clínicas (psicoterapia).

El proyecto enfocado al Desarrollo de las Personas pretende insertar una política de funcionamiento que amplíe, potencie y genere un área enfocada a percibir al trabajador de una manera más integral, en pro de mejorar y proteger la calidad de vida de éste, debido a que en la actualidad las organizaciones se han vuelto más competitivas, y por ende los trabajadores juegan un rol importantísimo para tener éxito en la gestión, lo que paralelamente implica una mayor exigencia hacia éstos. Es por ello que el concepto

---

<sup>7</sup> Palabras textuales de la creadora del *Programa de Atenciones Clínicas para los Funcionarios*

calidad de vida es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia institucional.

Es así, que los primeros pasos a seguir para dar forma a estas metas se concretarán en la continuación del Servicio de Atención psicológica para todos los funcionarios del Ministerio. Se realizarán gestiones en la Vicaria de la Familia para establecer nexos de derivación, en el caso de que se presentase la necesidad de realizar un co-tratamiento con otro especialista (psiquiatra y/o neurólogo). Además, se está realizando una completa recopilación de información, respecto a:

- Funcionamiento del Plan Auge tanto en Isapres como en Fonasa, para orientar en su funcionamiento y accesibilidad e cuanto a cualquiera de las enfermedades incluidas en el plan, pero por sobre todo se hará hincapié en la Depresión, que se incluyo en el programa y que comienza su vigencia desde 1° de Julio del presente año, trastorno que se encuentra en niveles muy altos en nuestra sociedad (ver datos estadísticos, planteados en la Fundamentación del proyecto).
- Redes de apoyo asistenciales de las principales comunas de la Región Metropolitana (consultorios, hospitales, COSAM, etc.)

Además, respecto a la inserción de las temáticas concernientes al Desarrollo Organizacional, se pretende planificar diversas actividades que permitan mejoras en los equipos de trabajo, relatorías para la entrega de herramientas útiles dentro del ambiente laboral, mejoras de clima laboral, entre otros.

El proyecto a desarrollar se localizará físicamente en cuanto a las atenciones de atención psicológica, en las dependencias del Ministerio. En este lugar se han habilitado dos oficinas como box de atención, las cuales están implementas con sus requerimientos básicos, las que además cuentan con una acogida sala de espera.

En cuanto a las temáticas a desarrollar referente al Desarrollo Organizacional, no existe una dependencia especificada ya que la mayoría de las materias se trabajarán en las dependencias pertinentes y de acuerdo a las demandas o necesidades pertinentes a los diferentes grupos de trabajo.

Metodología: en cuanto a las atenciones psicológicas, la metodología consiste en otorgar sesiones de 45 minutos aproximadamente por trabajador, primando una técnica activo-participativa, desde los diversos enfoques de la psicología, brindando una orientación y

ayuda en los aspectos necesarios y demandados a solucionar, invitando al individuo a descubrir sus propias herramientas para afrontar sus problemáticas.

Estas sesiones se realizarán por dos estudiantes en práctica, supervisados por su equipo docente perteneciente a la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, como además de la profesional en terreno, con especialización clínica que se solicita para ejecutar el rol de apoyo directo a los estudiantes. La duración del tratamiento podrá prolongarse por un periodo máximo de entre 8 y 10 meses, plazo tope de las prácticas profesionales. Sin embargo, si se presenta la necesidad de prolongación, los usuarios son derivados (previo propio consentimiento) a los estudiantes del siguiente periodo.

Ubicación en el tiempo: Jornada Mañana: Lunes a Viernes de 8:00 AM a 13:00 PM.

Jornada Tarde: Lunes a Viernes desde las 14:00 PM a 17:30 PM

Este servicio comenzó con su proyecto piloto, en el mes de Agosto del año 2005, el cual se encuentra vigente hasta ahora, es por ello que su calendarización pretende extenderse en cuanto a plazos más próximos, durante todo el periodo 2006 restante y todo el año 2007.

## **8.2 Objetivos del Programa de Atenciones Clínicas**

### **Objetivos generales**

- Contribuir desde el rol institucional al bienestar de las personas, desde la perspectiva de la salud mental, aportando al mejoramiento de la calidad de vida de éstas en todas sus dimensiones.
- Implementar un servicio de atenciones clínicas psicológicas dirigido hacia los funcionarios, que permita concretar el accionar del rol institucional, enmarcado dentro de un proyecto de Desarrollo Organizacional.

### **Objetivos específicos**

- Difundir el programa de atenciones clínicas en los distintos departamentos del Ministerio, dando a conocer su sentido, como herramienta puesta al servicio con la finalidad de contribuir a una mejor calidad de vida.
- Contribuir a una mejoría en la salud mental de los funcionarios, a través de las herramientas de la psicología clínica.



- Contribuir, a través de un incremento positivo en la salud mental de los funcionarios, a mejorar el clima laboral en que se desenvuelven y por ende a una mayor productividad laboral.
- Contribuir, a través de un incremento positivo en la salud mental de los funcionarios, a mejorar sus relaciones personales – familiares, haciendo extensibles las atenciones a ellos (familia nuclear) cuando sea pertinente al caso.
- Generar documentación válida, a través de la experiencia de los procesos, que permita realizar estadísticas diagnósticas, de prevalencia y morbilidad, que posibiliten establecer políticas de prevención y promoción de salud mental.

### **8.3 Análisis Descriptivo de la Información**

Los tópicos centrales para la investigación, presentados a continuación, servirán de criterio para clasificar y sistematizar la información, para el análisis.

- Relación sujeto institución
- Relaciones interpersonales laborales
- Relaciones interpersonales familiares
- Salud mental del funcionario

#### **a) Relación Sujeto Institución**

En el tópico *relación sujeto institución* cuentan elementos de la percepción que el funcionario tiene del programa en cuestión, que implícitamente dejan ver la relación que el funcionario tiene de fondo con la institución, acerca de la concepción y el significado que le otorgan. Para la complementación, al tratar de capturar la mirada que los funcionarios le dan a la relación funcionario-institución, en donde ellos mismos son los participantes de dicha relación, la investigadora divide el tópico *relación sujeto institución* en dos ítems, *percepción del funcionario respecto del programa* y *percepción respecto la institución*. La investigadora denota que la percepción que los funcionarios tenían del programa de psicoterapias era diversa, confusa y en mayor porcentaje negativa. Sin embargo, una vez probado las psicoterapias, esa percepción cambiaba.

### a.1) Percepción del funcionario respecto del programa

<i>Percepción del funcionario respecto del programa</i>
<p>1</p> <p><i>La noticia fue bien recibida, varias iban, mas la experiencia que di yo de cómo era cada sesión...</i></p> <p><i>Yo creo que la jefa le parecía bien. No nos ponía problemas para salir. Debió darse cuenta que nos hacía bien, por eso...</i></p> <p><i>Se potenció más entre las compañeras, se enfocó más para las mujeres, somos las que estamos más expuestas... los hombres no lo tomaron mucho en cuenta...</i></p> <p><i>Pensamos que iban a trabajar con las personas con depresión...</i></p> <p><i>La recibí bien (el anuncio del programa)... sabíamos que era para mejorar la calidad de vida...</i></p> <p><i>Pensé que había hartos problemas en el departamento, de estrés de depresión y que se quiso enfocar a darle una solución, desde las jefaturas como corresponde...</i></p> <p><i>...me ayudó para poder enfrentar el tema laboral... es bueno saber que alguien te va a ayudar objetivamente...</i></p> <p><i>Ahora en terapia cambié el enfoque, es un proceso que hay que adaptarse y que se vaya tu psicólogo, llegue otro, pero hay que adaptarse... contar todo de nuevo, es algo engorroso, pero uno puede hacer una comparación... debería haber una persona estable...</i></p> <p><i>Acá se tomó bien, pero faltó motivar más a la gente e instruirlos bien de qué se iba a tratar. Es una la que va difundiendo (promoción del programa)...</i></p> <p><i>Siempre lo asimilan a loco, hay que aguantar la burla de los hombres, ellos tienden a molestar...</i></p> <p><i>Es bueno que el Ministerio brinde terapias... notan que hay un déficit en las personas... Están preocupados por nosotros...</i></p> <p><i>Debería mantenerse, porque no basta sólo una vez a la semana, porque cada día uno tiene que trabajar más, con distinta gente... creo que le falta implementación, herramientas (condiciones materiales del programa).</i></p> <p><i>Deberían asistir todas las personas que quieran y lo necesiten, que no deben ser pocas, uno escucha muchas cosas, gente que está mal. Compañeros de trabajo, familia...</i></p>

*... siempre lo estoy recomendando, aparte que no pagas nada...*

2

*Me enteré por la difusión, por un oficio que llegó a mis manos, más una persona del Departamento de Personal que vino a hablar de esto.*

*... se tomó en forma positiva, pero no creo que todos lo hayan evaluado de la misma forma... creo que le dieron poco interés, que encontraban que tenía poco sentido...*

*La jefatura lo tomó de buena forma, positivamente; que podría servir para el propio departamento... para limar asperezas, para ver si se lograba cambiar caracteres... la jefatura pensaba que las personas que asistían podían cambiar sus propios caracteres...*

*... que la gente cambie su mal carácter una vez asistido y no generar tanto conflicto... no limitaron a las personas para que asistieran (la jefatura), se alentó a que participaran...*

*Los hombres son más reacios, no es una prioridad del hombre de asistir... las mujeres... bien...*

*Creo que dan a conocer como solucionar tu calidad de vida laboral y desde ahí mejorar. Creo que la idea en un principio era esa. Ver tus expectativas laborales y desde ahí tratar de modificarlo... los problemas... que pretendían hacer conclusión del clima laboral, que iban a emitir un informe para dar señales respecto de cómo estaban las cosas acá... no espero algo más grande, de más alcance.*

*... curiosidad, otras personas pensaron que podía hacerme bien... estaba ansioso... al ir no estuve muy claro respecto al tema... pensé que iba a ser laboral, que tenía que ver con el trabajo y de repente me encontré hablando de cosas personales y creo que hablé mucho y no se si estuvo bien o mal. Pero hablé cosas mías, demasiadas, y creo que no era ese el sentido, sino los problemas que uno tenía en el trabajo, en la oficina y no sé por qué me puse a hablar cosas de la casa...*

*Cuando dije que iba... lo asintió la jefa, aunque pensó que no lo necesitaba... la experiencia se sintió extraña, iba con actitud positiva, iba con desconocimiento.*

*...se trata de influenciar muchas cosas. Se planteó a nivel de jefatura incluso, para orientar a nivel de departamento. Para aprovechar que un profesional pudiera tomar al grupo... orientar al personal... ayudar a orientar ciertas confrontaciones a nivel de departamento...*

*Sentí que podía ser una ayuda no a nivel personal, sino que laboral... lo tomé como ayuda a nivel grupal. Hubiera sido útil un trabajo grupal...*

*El programa es bueno y recomendable para que todas las personas puedan incorporarse...*

*Esperaría que orientaran laboralmente...*

*Lo recordaría...*

*Es bueno que se mantenga. Sí, lo personal al final igual afecta lo laboral, pero yo pensé que sería más importante lo laboral y de ahí ver lo personal. Pero era al revés, pero es bueno, hay personas que lo necesitan y de repente más que si fuera laboral... así que, que siga... todos deberían asistir...*

3

*Me enteré por una charla que hizo la Sara acá en la oficina y por el mail...*

*En un comienzo con un poco de recelo, no sabía a lo que iba. La desconfianza era, que estaban alumnas en práctica, entonces no sabía que tan profesional podía ser...*

*Para la jefatura, bien, incluso se otorgaron los permisos, facilidades para asistir...*

*... estoy esperando a que entren las nuevas niñas, sino, no terminará un proceso...*

*...temor, en el sentido que creía que todo lo que dijera podía ser informado a la jefatura o personar tu ficha, que quede acceso libre a tu intimidad...*

*Es de género, la mujer fue la que más se inscribió, no sé de ningún hombre que vaya.*

*... sentía que las cosas que yo decía podían ser divulgadas, o que te cataloguen de loca...*

*... deberían contratar personal de planta que dé más estabilidad...*

*... debería asistir toda la familia del funcionario, es un complemento...*

*... lo recomiendo, para mí ha sido efectivo. Me siento bien, cómoda, acogida. Es mi espacio, mi momento de evaluar...*

*Me parece un gran beneficio que se atorga a las personas, porque justamente son personas. Se les está mirando como personas, es integral.*

4

*Me enteré por intranet, ahí se daba a conocer el servicio, lo encontré interesante. No dude en inscribirme, para asear un poquito la mente...*

*... de a poco se ha ido ampliando la mente de la sociedad...*

*... se pensó que era una carnada, el hecho de tener muchos problemas, claro... se escuchó muy fuerte esa opinión... se habló de eso como una carnada para despedirte, a los con más problemas, algo así... eso se creyó y causó revuelo, no fue así nomás... incluso se hicieron bromas, entre nosotros, que el que andaba mal lo iban a mandar al psicólogo, para darle el sobre azul...*

*... no fue muy bien difundido lo que se quería hacer... haber citado por sección o departamento, eso hubiera servido para difundirlo bien. Porque no se entendió el propósito, los que hemos ido sí, y comprendimos que era un trabajo individual...*

*... hay una cultura, una cultura individual, que da vergüenza decir que vas al psicólogo.*

*... mi idea actual... ahora me queda más claro, es ir ayudando emocionalmente a las personas, no se trata del tema laboral, si no de la persona...*

*... lo encuentro bueno, fantástico, porque lamentablemente en Chile se carece de flexibilidad o adquirir acceso a una consulta y que el Ministerio te lo dé, es fantástico...*

*Yo dejé de ir en realidad por eso (asociación con despido)... porque no se sabía bien lo que se pretendía al final, pensamos algo en contra de nosotros y como yo estaba yendo... y soy honorarios...*

*... la jefatura lo tomó bien, pero se desconoce, deberían fundamentarlo más, porque sirve a nivel de los departamentos, para que la gente no ande con tantos problemas, incluso sirve a las jefaturas tener este apoyo...*

*En Internet estuvo súper poco, la difusión no fue clara y sin respaldo del departamento correspondiente, avalado por el jefe... que sea más formal, eso faltó...*

*... sin duda lo recomendaría... debería ir desde las jefaturas hacia abajo, no sólo el administrativo... que no existiera diferencia entre jefe y subordinado en esto...*

5

*... para poder mantener un ambiente más eficiente (percepción del programa)... uno a veces trabaja contra el tiempo, pero al final es uno el que está pasando por momentos difíciles...*

*... no recuerdo una circular (cómo se informó del programa)... pregunté que quiénes eran esas niñas que andaban allá y así conversé contigo y tú me explicaste, así fue como me enteré...*

*... en el departamento saben a través mío y de Sarita, no el 100%, pero un número alto*

*sabe. Ponte tú, los nuevos que han llegado hace poco no saben... hace falta difusión, que se explique el objetivo y por qué se está haciendo esto, bajo qué marco...*

*Los que hemos ido tenemos buena percepción de esto... la jefa es hiperkinética y si no tiene resultados a la vista y ahora, no le sirve... eso diría yo...*

*... pero en general hay gente que tiene una mera concepción del programa... si ellos no han recibido un documento va a ser difícil que lleguen... deben difundirlo mejor para que la gente sepa de qué se trata...*

*Por eso yo creo que la percepción no es buena o mala, es que no se conoce bien de qué se trata...*

*... me parece interesante el proyecto...*

*La psicóloga me explicó lo que se pretendía y que esto era en serio...*

*... que sea proporcionado por la institución, eso lo encontré estupendo, creo que siempre la institución debe tener un departamento de esta naturaleza...*

*Para la gente es difícil darse o entregarse, si te cambian al psicólogo, te lo quitan todo, queda un espacio que es difícil de llenar...*

*... es bueno (el programa) porque permite mejorar tus relaciones en general...*

*... lo he recomendado...*

6

*... a través del departamento de personal (el anuncio de la existencia del programa), Sara personalmente vino a avisar a la oficina...*

*... que hacía falta, que podía estar gente para escucharnos y sirvió mucho...*

*... se recibió bien en el departamento, la idea es buena, indispensable...*

*Los demás estaban entusiasmados, no hubo rechazo. Hubo buena disponibilidad para salir de su trabajo e ir allá... y es bueno que esto venga desde la misma institución, que ellos te den esta posibilidad, ya que si es interno se trabaja en base a algo que es de nosotros... y los psicólogos es bueno que sean de aquí, porque conocen los problemas que tenemos. El psicólogo va a poder ver los cambios que ha tenido la gente y comprender mejor lo que pasa... hay acceso directo a puntos de tabú, las soluciones van a ser más directas que si fuera algo externo... es importante tener con quien hacerse asesorar.*

*... si lo está haciendo el Ministerio para el personal, es bueno... hay cosas que nacen*

*muertas, pero uno ve que esto funciona y que ha servido... hacen falta talleres para coordinar... hacen cursos que son obligaciones y no sirven para nada, ahí se va plata, deberían invertir en cosas que nos sirvan más a nosotros, que nos pregunten, uno va con desagrado si no...*

*Podrían hacer que en este servicio se atiendan los jubilados, es importante, porque uno se va y sigue siendo funcionario, uno es funcionario toda la vida. Por eso todo, lo que sea en beneficio del funcionario es bueno... falta abrir respecto al trato que se le da al funcionario, falta tacto...*

*Es buena la iniciativa y se valora que sea algo profesional y no conversaciones en los pasillos...*

*... que sea extensivo a las familias, jubilados y pensionados...*

*Esta es una ayuda también para la jefatura, ella era la que escuchaba antes, porque aquí la gente tiene mucho drama personal y el trabajo te sobrepasa. La única manera es recibir apoyo de tu departamento, de los compañeros... si uno sabe que tiene esto, es bueno, y hay apoyo de la jefa, ella nos manda, nos dice que todos deberíamos ser evaluados, aunque no sigamos en terapia, pero ser evaluados, eso a ella le sirve, le saca trabajo el que la gente pueda ir allá...*

7

*La jefa me informó que el Departamento de Personal traería a psicólogas que harían su práctica y que se podía ir... lo asumí con tranquilidad y le dije que sí...*

*Lo informó general e individual...*

*La jefa lo tomó positivo, cree que es bueno que haya un profesional que te pueda ayudar para eso, que no es lo mismo que uno puede contar sus cosas aquí, a ella misma incluso... pero una profesional sabe y puede ayudar más... a ella le ayuda harto, es bueno que se aborde profesionalmente, en conjunto con las jefaturas...*

*... los compañeros echaron la talla, que no necesitaban psicólogos. No la tomaron muy bien... las mujeres igual, que no necesitaban...*

*... yo me decidí al tiro...*

*... que se pretendía pasar los problemas de uno a recursos humanos. Para ayudarlo a uno, para saber en qué estaba. Hay mucha gente que tiene problemas grandes...*

*... cien por ciento apoyo, tratar con psicología siempre es bueno, le va a servir a uno...*

*... no me dijeron nada, somos poco expresivos (respecto a su participación en el programa)... las compañeros tampoco.... ven al psicólogo como para locos, se creen superiores a todo y que no necesitan.*

*... no tenía muchas expectativas, pero tenía que contar cosas...*

*... falta que contraten profesionales especialistas en el tema laboral...*

*... lo he recomendado...*

*...debería mantenerse...*

*... que la jefatura vea quien tiene que asistir y que lo manden muy sutilmente...*

8

*Me enteré del programa a través de Sara, nos juntó y nos dijo que se iba a hacer este programa, que era gratis para uno y para la familia.*

*... al principio lo tomé con temor, pensé que a lo mejor era para saber cómo estábamos nosotros... que los jefes querían saber los problemas de uno... pensé que los psicólogos venían a “sapiar”...*

*Había jefes de otros departamentos que no estaban de acuerdo y ponían a todo problema. Otros apoyaron... había susto de que se ventilaran los problemas...*

*Mis compañeros recibieron bien el anuncio, otros indiferentes. Mis compañeras bien, les gustó la idea... nos entusiasmaba que estaba dentro del mismo Ministerio, que se estaban preocupando por uno...*

*... hay diferencias entre hombre y mujer, a lo mejor el hombre es más cerrado, más reservado, la mujer está más abierta a conversar sus problemas. Los hombres lo asocian a estar loco...*

*... el temor se superó de a poco, con el cambio de una compañera... cambió su actitud para mejor...*

*... me gustó, pocas veces he sentido que el Ministerio se preocupa por mí, como persona, por mi salud mental...*

*... con esto quieren ayudar; yo quería que me ayudaran a mí a sobreponerme a todas las cosas que estaban pasando, a los problemas que en la oficina estaban pasando, que me ayudaran a enfrentarlos...*

*... Si a mi me ayudaban yo podía ayudar a crear otro ambiente...*

*... conocer como era una terapia, no imaginaba qué hacían los psicólogos... que me*



*ayudaran con mis problemas... venía con la idea que sólo iba a hablar de mi trabajo, porque era algo que te ponía el Ministerio. Después me di cuenta que estaba todo junto, lo personal y lo laboral...*

*... esto al principio se percibió como laboral, como que era algo que te ponían desde la institución con fines de mejorar el tema laboral.*

*Me decidí a venir porque quería que se me quitaran los dolores de cabeza, quería sentirme bien y que las cosas en la oficina estuvieran bien, ya que habían muchos problemas con la gente del departamento especialmente con una compañera...*

*...vine primero con la expectativa de conocer lo que hace un psicólogo, no sabía cómo eran las terapias... y también vine a que me ayudaran a enfrentar los problemas laborales...*

*... un compañero me apoyó, el otro fue indiferente... hubo apoyo, las mujeres somos más solidarias, los hombres como que no pescan mucho.*

*... ellos mismos crearon el programa, siempre apoyándonos y mandándonos a venir (jefatura).*

*En la oficina no hubo atado, hubo apoyo. En otros departamentos había la percepción de que yo estaba loca. La gente lejana pensaba que estaba loca, la cercana me apoyó...*

*... se fueron agrandando las expectativas (beneficio que otorga el programa)...*

*Me hizo bien, sí, cambió mis ideas iniciales, aprendí a que uno tiene que buscar sus soluciones...*

*Pensamos que lo hacían para espiar. Para saber quiénes tenían más problemas como para echarlos y no renovar contratos. Había temor por lo que se estaba comenzando a hacer y no sabíamos en qué iba a terminar... con muchos de nosotros afuera, pensábamos... no podían pensar que era algo bueno, esperaban algo por debajo... es que en el Ministerio ha habido cosas malas, por eso que algo funcione y fuera para nosotros era raro.*

*Ahora está más maduro (el programa), uno pasa la voz... les ha gustado que sus familiares también puedan venir, porque eso se necesita... el otro día un amigo en el casino comentó que su hijo había sido derivado y que él no tenía plata, yo le dije que lo trajera a las psicólogas del Ministerio. Él no la creía, que estuviera aquí mismo en el Ministerio y que fuera gratis o un beneficio. No tenía idea de que esto existía aquí en el*

*Ministerio.*

*... la difusión es mala, este mismo amigo no sabía, mucha gente no lo conoce y otros no saben para qué es y debe haber desconfianza también...*

*A otro amigo le gustó la idea, sabía que existían los psicólogos pero no sabía para qué eran...*

*... sirve, porque todo lo que sea para el funcionario se refleja para la institución, porque va todo ligado, la productividad no es posible si uno anda mal y eso es personal, pero está ligado, en conjunto y que en el mismo trabajo te ayuden a solucionar eso es bueno para él mismo...*

*Los jefes deberían asistir...*

*Lo recomiendo y de hecho lo he recomendado...*

*9*

*Me enteré por Sara de Personal, ella comunicó y como estaban aquí mismo nos enteramos por ustedes de más detalles.*

*No le tomé mucho asunto, no pensé en tomarlo. Seguía como mi vida normal. Una vez una persona me recomendó que yo venir para acá...*

*... que es súper bueno, que pusieran esto en tu trabajo, uno nunca va a ir al psicólogo así como así... lo teníamos aquí mismo y se dio la posibilidad que despejaron todas las dudas que yo tenía...*

*... gratitud a las personas que me atendieron... yo creo que los cambios (de terapeuta) son falencias del programa. Es difícil acostumbrarse a otra persona... hasta ahí no más quedaría, ya no me quiero derivar... si tuviera que ir a uno pagado no podría...*

*...no sé motivo o circunstancia porque lo han hecho, ojalá que no se termine... contento, conformidad, gratitud, excelentes personas (las terapeutas)... las recomendaría...*

## a.2) Relación sujeto Institución

<i>Percepción respecto la institución</i>
<p>1</p> <p><i>Para mi es como mi casa de desarrollo, mi segunda casa. Para seguir desarrollándome como persona, es como la consagración después del colegio.</i></p> <p><i>Me gusta el trabajo, siento alegría, cariño, amor, gozo, pero a veces también frustración. Se ven las dos caras de la moneda acá... Lo atribuyo al entorno laboral, a las condiciones de trabajo, no estamos haciendo siempre lo mismo, el trabajo no es estructurado... Deberían preocuparse más de la ergonometría...</i></p> <p><i>... es bueno que el Ministerio brinde terapias, me siento tranquila que ellos se preocupen por nosotros y que ellos puedan implementar las terapias. Notan que hay un déficit en las personas. Están preocupados por nosotros...</i></p>
<p>2</p> <p><i>Un compromiso súper grande, una angustia terrible.</i></p>
<p>3</p> <p><i>Estabilidad laboral. Me capacito, me permite desarrollarme como profesional. Siento agradecimiento por otorgarme la oportunidad de crecer.</i></p>
<p>4</p> <p><i>Es importante, gratificante, aparte que es difícil llegar acá, son limitados los accesos.</i></p>
<p>5</p> <p><i>No me siento parte del Ministerio, cumplo mi trabajo y punto. Pasé por una situación muy grave, me culparon de algo injusto, me hicieron sumario y no había nada, lo pasé pésimo, yo antes vivía para el Ministerio, pero ya no, antes para mí significaba mucho y me sentía responsable, quería hacer todo, ahora lo justo y lo necesario, sólo hago mi trabajo bien, me pongan donde me pongan.</i></p>
<p>6</p> <p><i>Uno nace funcionario, uno se va y sigue siendo funcionario.</i></p>
<p>7</p> <p><i>El Ministerio es mi vida, me lo ha dado todo, hijos universitarios, casa en la playa, acá, todo. Tengo la camiseta bien puesta, me ha dado todo, todo.</i></p>

8

*Orgullo, no el de los pecados capitales, sino que me gusta. Orgullo en ese sentido.*

9

*... importancia de saber de donde vengo, de luchar y adonde estoy. De hacer bien mi trabajo. La institución es lo más importante. De que me lo ha heredado todo, me lo ha heredado todo, de auxiliar, pasé a administrativo. Nunca me voy sin terminar el trabajo, por gratitud a la institución... yo amo mi trabajo*

## **b) Relaciones Interpersonales Laborales**

### ***Efectos en las relaciones laborales***

1

*Fui por problemas laborales, familiares, la causa fue buscar ayuda. Una vez que ya se gestionó hablé con Sara y cuando saturé fui a tratarme...*

*Pensé que había hartos problemas en el departamento, de estrés, de depresión y que se quiso enfocar a darle una solución, desde las jefaturas como corresponde...*

*... yo creo que le parecía bien (jefa). No nos ponía problemas para salir. Debió darse cuenta que nos hacía bien...*

*... me ayudó para poder enfrentar el tema laboral...*

*... cambiamos la cosa aquí (lugar de trabajo)... aprendimos a trabajar en conjunto, con ejercicios... al descargarnos de muchas cosas...*

*... están preocupados por nosotros, eso da más motivación para seguir trabajando en conjunto (la dirección)...*

*... en mi desempeño, ha influido en el ámbito de tomarme las cosas con más calma...*

*... valorar más a las personas que tengo al lado... a respirar y a trabajar en conjunto... para lo cual me ha entregado herramientas (el programa)... para desenvolverme en mi trabajo...*

*Sirve para conocer cuáles son los factores internos y externos que generan ciertas conductas, uno trabaja con gente...*

2

*... pero una compañera en una reunión se puso a hablar ciertas cosas que pasaban y se*

*las dijo a la jefa, la jefa se puso a llorar, fue bueno y algo se limó, por lo menos no siguieron con lo mismo... creo que tiene que ver en el sentido que esta compañera estaba yendo al psicólogo, no sé que más...*

*... aquí hay dos compañeras que van y en especial a una le ha servido mucho, se nota su cambio, en su trabajo se ve que está mejor...*

*... para limar asperezas, para ver si se lograba cambiar caracteres... la jefatura pensaba que las personas que asistían podían cambiar sus propios caracteres... que la gente cambie su mal carácter una vez asistido y no generar tanto conflicto... no limitaron a las personas para que asistieran (la jefatura), se alentó a que participaran... Los hombres son más reacios, no es una prioridad del hombre de asistir... las mujeres... bien...*

*... curiosidad, otras personas pensaron que podía hacerme bien... estaba ansioso... al ir no estuve muy claro respecto al tema... cuando dije que iba... lo asintió la jefa, aunque pensó que no lo necesitaba... la experiencia se sintió extraña, iba con actitud positiva, iba con desconocimiento.*

*...se trata de influenciar muchas cosas. Se planteó a nivel de jefatura incluso, para orientar a nivel de departamento. Para aprovechar que un profesional pudiera tomar al grupo... orientar al personal... ayudar a orientar ciertas confrontaciones a nivel de departamento...*

*El programa es bueno y recomendable para que todas las personas puedan incorporarse...*

*Esperaría que orientaran laboralmente...*

*... sí, lo personal al final igual afecta lo laboral, pero yo pensé que sería más importante lo laboral y de ahí ver lo personal. Pero era al revés, pero es bueno, hay personas que lo necesitan y de repente más que si fuera laboral...*

3

*... para tratar el tema del estrés que se vive acá, en atención de público...*

*... no puso inconveniente (jefatura), pero tampoco me felicitó... para mí ha sido efectivo...*

*... para manejo del estrés laboral....*

4

*... creo que esos días fueron mejores... aquí no nos molestan, es excelente mi relación con mis jefes, pero claro estaba más despejada, eso facilitaba mi pega, mis ganas de hacer cosas...*

5

*... no lo comenté con nadie de aquí, no a mis compañeros, no... el tema fue reservado, nadie se enteró...*

*Me di cuenta que tenía una serie de inconvenientes, problemas en cuanto a acceder al lugar de trabajo... estaba siendo una lata... no puede ser que socialmente esté tan retraído, si no soy así, eso pensé. Es un asunto que no se resuelve fácil. Todo va dependiendo de cómo me vaya sintiendo en el momento. Hay que tratar de levantar el ánimo. Ese no es un asunto superado para mí...*

*... al permitirte sacar cosas que te molestan, permite ir aliviando y eso redundo... en el trabajo, en general en la sociedad, socialmente hablando...con esta actitud de ser más complaciente... he sido más llano con la gente, aquí he cambiado el trato...*

*Después de todos los análisis, lograr ver la cosa de persona como persona. El valor de las personas...*

*... a la gente que aquí ha asistido, le ha servido, se ve que sí, porque es trabajo personal... de eso se trata...*

6

*... quedé más tranquilo con eso... y lo demás seguir con mi trabajo, yo soy de una manera y así hago las cosas, pero indudable que ha cambiado la cosa aquí, uno lo ve en los compañeros, aquí cuatro hemos ido y uno nota que hay mejor disponibilidad de empezar el día, de compartir y respetar el trabajo del otro, porque uno ya pasó por lo mismo, a veces anda mal, a veces anda bien, el psicólogo te hace ver esas cosas y uno se vuelve más tolerante, me ayudó... soy muy explosivo, me sirvió para eso...*

*Esta es una ayuda también para la jefatura, ella era la que escuchaba antes, porque aquí la gente tiene mucho drama personal y el trabajo te sobrepasa. La única manera es recibir apoyo de tu departamento, de los compañeros, si uno sabe que tiene esto, es bueno, y hay apoyo de la jefa, ella nos manda, nos dice que todos deberíamos ser evaluados, aunque no sigamos en terapia, pero ser evaluados, eso a ella le sirve, la saca trabajo el que la gente pueda ir allá.*

7

*... salí de esa depresión que llevaba. En mi desempeño influyó eso. Llegué con otra disposición, me fue cambiando el genio...*

*... que los jefes vayan también a seminarios... a terapia... serviría porque cambiaría la relación con ellos, el trato... que conozcan también...*

*Deberían hacer talleres que cambien la relación funcionario-jefatura...*

*... veo las cosas distinto y aquí en la oficina ya no me amargo por todo, si tengo un problema lo trato diferente, ya no me sobrepasa...*

8

*... si a mi me ayudaban yo podía ayudar a crear otro ambiente... estuve más fuerte yo aprendí a hablar las cosas, eso ayuda mucho... que iba a influenciar en la oficina, todo influye en la pega...*

*... creo que teniendo funcionarios más sanos mentalmente se solucionan cosas... más sanos mentalmente, cosa que se toma muy poco en cuenta.*

*Me ayudó a ver las cosas como eran y qué cosas hacía mal... uno influye en el ambiente de trabajo, por eso le di el sentido a estas sesiones de tratar de solucionar los problemas de la oficina...*

*... me quedaba callada, eso me hacía mal, no sabía hablar las cosas que pensaba y que me pasaban, me las callaba, eso me hacía mal...*

*... cambió eso, converso, no asumo no más. Ahora digo mi opinión, aunque vaya a hacer igual las cosas, pero digo lo que no es justo... si otros se llevan menos trabajo yo lo digo, igual lo hago, pero lo digo. Incluso la jefa me preguntó qué me pasaba que ahora estaba diciendo las cosas... más reclamona...*

*... con los compañeros lo mismo. Yo no sabía hablar las cosas que me molestaban y que me agradaban también... aprendí. Mi cambio lo han notado para bien...*

*Es buena mi relación con la jefatura, ahora hay comunicación...*

*... algo cambió las relaciones laborales, antes no le veía solución a los problemas que teníamos en el departamento... la comunicación ayuda mucho... eso aprendí...*

*Sirve, porque todo lo que sea para el funcionario se refleja para la institución, porque va todo ligado, la productividad no es posible si uno anda mal y eso es personal, pero está ligado, en conjunto y que en el mismo trabajo te ayuden a solucionar eso es bueno*

*para el mismo.*

*... aquí he tratado de cambiar un poco el carácter, querer hacer bien las cosas. Ser nervioso juega un papel importante en esas cosas y he querido arreglarlas...*

*Algunas veces el exceso de trabajo no nos permite ir y uno queda marcando ocupado, diciendo: que lata no poder ir...*

*... yo no comenté con la jefatura. Me entendieron (colegas), nunca me preguntaron por qué tenía que ir, sólo la jefa a veces me pregunta si me ha servido o no... se me ocurre que a ella le parece bien, ella nunca me ha dicho nada... si ella da autorizaciones, permisos, es porque ella no puede quitar... entonces hay un apoyo, porque me dice que sí.*

*Mis compañeros no sienten prejuicios, son cosas muy personales y ellos no se pueden meter.*

### **c) Relaciones interpersonales familiares**

#### ***Efectos en las relaciones familiares***

*1*

*Fui por problemas laborales, familiares, la causa fue buscar ayuda. Una vez que ya se gestionó hablé con Sara y cuando saturé fui a tratarme.*

*... mi familia se alegró bastante, varios de los problemas eran enfocados a ellos. Estaban contentos.*

*Me ha servido mucho, uno cree que sabe todo en cuanto a la familia, pero el psicólogo te entrega herramientas para conocer mejor a tu familia y guiar.*

*2*

*... curiosidad, otras personas pensaron que podía hacerme bien... estaba ansioso... al ir no estuve muy claro respecto al tema... pensé que iba a ser laboral, que tenía que ver con el trabajo y de repente me encontré hablando de cosas personales y creo que hablé mucho y no sé si estuvo bien o mal. Pero hablé cosas más, demasiadas, y creo que no era ese el sentido, si no, los problemas que uno tenía en el trabajo, en la oficina y no sé por qué me puse a hablar cosas de la casa...*

*... sí, lo personal al final igual afecta lo laboral, pero yo pensé que sería más importante*



*lo laboral y de ahí ver lo personal. Pero era al revés, pero es bueno, hay personas que lo necesitan y de repente más que si fuera laboral...*

3

*No estaban muy de acuerdo. La gente les tiene recelo a los psicólogos. Fue un desafío. ... tratar a mi hijo por rasgos de hiperactividad... para manejo del estrés laboral... ... debería asistir toda la familia del funcionario, es un complemento...*

4

*Mi familia reaccionó positivamente... ... no tengo problemas, pero apliqué lo que aprendí y veo que puedo hacer mejor las cosas y la vida de los demás, mi pareja... solucionar los problemas... si uno está mejor, mejora todo lo que hace. ... creo que esos días fueron mejores, en la casa incluso, con mi pareja...*

5

*No puede ser que socialmente esté tan retraído, si no soy así, eso pensé. Es un asunto que no se resuelve fácil. Todo va dependiendo de cómo me vaya sintiendo en el momento. Hay que tratar de levantar el ánimo. Ese no es un asunto superado para mí. Al permitirte sacar cosas que te molestan, permite ir aliviando y eso redundando en lo familiar... es cambio de actitud. ... incluso estuvo atendiéndose mi señora, ella echa de menos, yo igual, pero estoy esperando... a las nuevas niñas... nos ayudó mucho esto, como pareja, incluso a comprender el tema de los hijos... una llega mañana de España y el otro se va en unos meses y la que llega no querrá vivir con nosotros... eso lo fuimos entendiendo como normal... entonces hace falta más vida de nosotros... ella también lo extraña... ... al permitirte sacar cosas que te molestan, permite ir aliviando y eso redundando en lo familiar, en el trabajo, en general en la sociedad, socialmente hablando.*

6

*En la casa, lo tomaron bien, pero yo en la casa no tengo problemas, los problemas los tengo acá... ... la familia lo tomó como normal... no cambié tanto, soy muy rígido estricto... ahí me faltó un poco, quizás más tiempo. Faltó terapia para eso...*

7

*La familia lo tomó como normal. Mi señora no le gusta mucho, ella no quiere que la vean. Allá no cambié el genio, por todo me enojo, es que no puedo llegar a la casa y todo me cambia, es como una intolerancia, verla así y que ella no se ayuda, no hace nada por ayudarse, yo tengo rabia con ella... pero como le digo ahí sí que no me ayudó mucho...*

8

*Antes las relaciones eran buenas, pero yo tenía las trancas con mi mamá. Durante la terapia logré solucionar los conflictos... actualmente seguimos hablando, así que se quedó al cambio... cambié mucho, mi cuñado se ha dado cuenta y todos en la casa, ya se acostumbraron a que hable las cosas y se ha instaurado ese modo, porque todos hablamos... al yo hablar abro las puertas para eso y se hace... a mi hermana le cuesta un poco, aunque es diferente porque no es que no hable, pero no dice las cosas, oculta, pero ahora yo se las saco igual...*

9

*...me ha servido en la familia poco, aún tengo trauma. Todavía hay cosas pendientes, no me han dado el alta. Hasta ahí no más quedaría, ya no me quiero derivar... tengo que empezar a independizarme y poner a prueba en mi vida diaria lo que conversamos.  
... a mí me ha hecho bien... pero en mi casa, llego tarde o quiero llegar tarde. Pero ahora tengo más acostumbramiento... lo tomé personal... no tenemos mucha comunicación...*

#### **d) Salud Mental del funcionario**

##### ***Efectos en la salud***

1

*... a largo plazo, porque sabía que había puntos que tratar y tenían soluciones concretas, pero que era un proyecto largo...*

*Me fui dando cuenta de cosas más personales, de realmente conocerme a mi misma...*

*Me ha servido mucho...*

*Ha sido muy bueno para mi desarrollo personal... estar más alegre y ser más feliz...*

*... sirve para conocer cuáles son los factores internos y externos que generan ciertas*

*conductas, uno trabaja con gente... eso ayuda...*

*Esto es para bien, ha sido muy bueno, se ha notado el cambio. Lo he notado y lo han notado los que me conocen...*

*Me sentí súper bien, porque era un espacio para mí, para poder desarrollarme y conocerme aunque fuera una hora.*

2

*... aquí hay dos compañeras que van y en especial a una le ha servido mucho, se nota su cambio...*

3

*... de a poco fuimos entrando en confianza. Estaba en un momento de crisis, de dolor...*

*... tratar a mi hijo por rasgos de hiperactividad... para manejo del estrés laboral....*

*Las personas que nos inscribimos fuimos todas, estaban todas más felices que yo, me felicitaban.*

*Los temores quedaron a un lado (ante la terapia), las expectativas se cumplieron, el estrés, más temas personales que no pensaba tocar.*

*Tenemos gran nivel de tensión, al liberarla ahí, quedamos más tranquilas, sirve harto, me han dado las herramientas para manejar el estrés.*

*... debería asistir toda la familia del funcionario, es un complemento...*

*... lo recomiendo, para mí ha sido efectivo. Me siento bien, cómoda, acogida. Es mi espacio, mi momento de evaluar...*

4

*... lo que fui, me sirvió mucho, lo apliqué, uno se desenvuelve más... pero claro estaba más despejada...*

5

*Me hizo muy bien, echo de menos el espacio. A uno le hace falta que lo escuche alguien que no sea uno de los tuyos, ellos tienen algo concebido. Uno no está solo, tiene a toda la familia, pero se necesita de esto otro, más objetivo.*

*... te enseñan a relacionarte. Hay técnicas y maneras de relacionarse mejor.*

*... los que hemos estado sabemos que hace bien, incluso estuvo atendiéndose mi señora, ella también lo extraña.*

*Me di que tenía una serie de inconvenientes problemas en cuanto a acceder al lugar de*

*trabajo. Estaba siendo una lata. No puede ser que socialmente esté tan retraído, si no soy así, eso pensé. Es un asunto que no se resuelve fácil. Todo va dependiendo de cómo me vaya sintiendo en el momento. Hay que tratar de levantar el ánimo. Ese no es un asunto superado para mí.*

*...veré que posibilidades hay para que me diagnostiquen.*

*Se ve mucho estrés y eso por que la gente no sabe como salir de eso.*

*Creo que los efectos que causa son buenos, yo salía con una actitud renovada, no es que yo esté mal, pero... salía bien.*

*... al permitirte sacar cosas que te molestan, permite ir aliviando y eso redundo en lo familiar, en el trabajo, en general en la sociedad, socialmente hablando.*

*Es cambio de actitud. Con esta actitud de ser más complaciente... después de todos los análisis, lograr ver la cosa de persona como persona. El valor de las personas.*

6

*... era como una pausa, una buena pausa dedicada para ti... mis expectativas se cumplieron, quedé más tranquilo al saber que estoy bien...*

7

*Según el psiquiatra sigo con depresión y los medicamentos, pero sí cambié, el doctor me dijo que eso era para toda mi vida, necesito los medicamentos, pero de que cambié, cambié. Ahora veo todo más liviano y ya no me ando amargando, veo las cosas distinto y aquí en la oficina ya no me amargo por todo, si tengo un problema lo trato diferente, ya no me sobrepasa...*

*Tuvo efectos positivos en mi salud. Salí de esa depresión que llevaba... aunque el doctor dice que no...*

8

*Estuve más fuerte yo aprendí a hablar las cosas, eso ayuda harto...*

*Me ayudó a ver las cosas como eran y qué cosas hacía mal.*

*Las expectativas se cumplieron, como yo no conocía, yo pensé que me iban a dar soluciones, pero no que yo las tendría que buscar, no pensé que yo era capaz de generar mis propias soluciones... me hizo bien... me quedaba callada, eso me hacía mal, no sabía hablar. Las cosas que pensaba y que me pasaban, me las callaba, eso me hacía mal.*

*... cambió. Converso, no asumo no más, ahora digo mi opinión aunque vaya a hacer igual las cosas, pero digo lo que no es justo... yo no sabía hablar las cosas que me molestaban y que me agradaban también. Aprendí. Mi cambio lo han notado para bien... la comunicación ayuda harto.... mi diagnóstico era no hablar las cosas, era incapacidad de comunicarme bien en las cosas importantes.*

*... me sentí más aliviada, aprendí a madurar esa parte, al hablar lo que pienso respecto de las cosas, mi opinión. Eso me da tranquilidad, me da otra manera de ver las cosas.*

*Agradecida por la instancia que dio la institución, sino, no hubiese ido nunca y no habría logrado lo que logré.*

9

*Una de las cosas que me motivó fue que necesitaba algo. Por mi timidez me complementaba ir, me ayudó enormemente... siempre soy una persona alegre, pero muy tímida. Mi objetivo era contar mi experiencia de por qué soy tan tímido y por qué yo no podía expresarme delante de las personas... sí me sirvió, conversar con la psicóloga y ha sido fundamental... lo teníamos aquí mismo y se dio la posibilidad que despejaran todas las dudas que yo tenía...*

*... me ha servido muchísimo haber estado con ellas (fue derivado), me fui ambientando con la otra terapeuta, ahora tenemos que archivar algunas cositas.*

*Todavía hay cosas pendientes, no me han dado el alta. Hasta ahí no más quedaría, ya no me quiero derivar... tengo que empezar a independizarme y poner a prueba en mi vida diaria lo que conversamos... a mí me ha hecho bien... pero en mi casa, llego tarde o quiero llegar tarde. Pero ahora tengo más acostumbamiento... lo tomé personal...*

*... he tratado de cambiar un poco el carácter, querer hacer bien las cosas. Ser nervioso juega un papel importante en esas cosas y he querido cambiarlas...*

*... para mí han sido muy importantes estas terapias...*

#### **8.4 Tabulación de los resultados**

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a cada uno de los diferentes tópicos bajo estudio, tabulados según los criterios y categorías utilizados para la construcción de la muestra.

Tópico: Relación sujeto institución

Categoría	Administrativos			Profesionales		
	≤ 5 años	>5 y ≤10	> 10 años	≤ 5 años	>5 y ≤10	> 10 años
Depresión			<ul style="list-style-type: none"> <li>• jefatura valora el programa</li> <li>• sujeto valora el programa</li> <li>• compañeros no valoran el programa</li> <li>• compañeras no valoran el programa</li> <li>• herramienta para la jefatura y RRHH</li> <li>• se somete y es leal a la institución</li> <li>• acepta que la institución manipule información personal, pues es en su beneficio</li> <li>• recomienda programa, deben mandar a todos los funcionarios</li> <li>• tranquilidad ante el programa, pero los demás lo ridiculizaban</li> <li>• valora que institución se preocupe por funcionarios, lo que no es habitual</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• jefatura valora el programa, pero no todos los jefes lo hacen</li> <li>• sujeto valora el programa</li> <li>• compañeros no valoran el programa</li> <li>• compañeras valoran el programa</li> <li>• herramienta para la jefatura y RRHH</li> <li>• no se somete a la institución</li> <li>• no acepta que la institución manipule información personal, pues es para espiar</li> <li>• recomienda programa, deben mandar a todos los funcionarios</li> <li>• temor personal y generalizado ante el programa</li> <li>• valora que institución se preocupe por funcionarios, lo que no es habitual</li> <li>• pensó que era con propósitos laborales, después descubrió que no</li> </ul>	
Síndrome Ansiedad o Pánico		<ul style="list-style-type: none"> <li>• jefatura valora el programa</li> <li>• sujeto valora el programa</li> <li>• compañeros no valoran el programa</li> <li>• compañeras valoran el programa</li> <li>• herramienta para la</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• jefatura valora el programa</li> <li>• sujeto valora el programa</li> <li>• compañeros no valoran el programa</li> <li>• compañeras no valoran el programa</li> <li>• herramienta para la jefatura y RRHH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jefatura no valora el programa</li> <li>• sujeto valora el programa</li> <li>• compañeros/as que han asistido valoran el programa</li> <li>• herramienta para la jefatura y RRHH</li> </ul>	

		<p>jefatura y RRHH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se somete y es leal a la institución</li> <li>• rechaza que la institución manipule información personal</li> <li>• recomienda programa</li> <li>• temor personal ante el programa</li> <li>• valora que institución se preocupe por funcionarios</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• no se somete a la institución</li> <li>• no acepta que la institución manipule información personal, pues es para espiar</li> <li>• recomienda programa, deben ir quienes espontáneamente lo requieran</li> <li>• temor personal y generalizado ante el programa</li> <li>• valora que institución se preocupe por funcionarios, lo que no es habitual</li> <li>• pensó que era con propósitos laborales, después descubrió que no</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• no se somete a la institución</li> <li>• no acepta que la institución manipule información personal</li> <li>• recomienda programa, deben ir quienes espontáneamente lo requieran</li> <li>• aceptación inmediata del programa</li> <li>• valora que institución se preocupe por funcionarios, lo que no es habitual</li> <li>• pensó que era con propósitos personales</li> </ul>
Relación Familiar Dañada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jefatura permite el programa</li> <li>• sujeto valora el programa</li> <li>• compañeros no valoran el programa</li> <li>• compañeras valoran el programa</li> <li>• herramienta para la jefatura y RRHH</li> <li>• se somete y es leal a la institución</li> <li>• acepta que la institución manipule información personal, pues es en su beneficio</li> <li>• recomienda programa, deben mandar a todos los funcionarios</li> <li>• aceptación general ante el programa</li> <li>• valora que institución se preocupe por funcionarios</li> <li>• valora aporte con</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• jefatura valora el programa</li> <li>• sujeto valora el programa</li> <li>• compañeros valoran el programa</li> <li>• compañeras valoran el programa</li> <li>• herramienta para la jefatura y RRHH</li> <li>• se somete y es leal a la institución</li> <li>• recomienda programa, deben mandar a todos los funcionarios</li> <li>• indiferencia ante el programa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• jefatura valora el programa</li> <li>• sujeto valora el programa</li> <li>• compañeros no valoran el programa</li> <li>• compañeras valoran el programa</li> <li>• herramienta para la jefatura y RRHH</li> <li>• no se somete a la institución</li> <li>• acepta que la institución manipule información personal, pues es en su beneficio</li> <li>• recomienda programa, deben mandar a todos los funcionarios</li> <li>• temor personal ante el programa</li> <li>• valora que institución se preocupe por funcionarios, lo que no es habitual</li> <li>• pensó que era con propósitos laborales, después descubrió que no</li> </ul>	

	propósitos laborales y familiares					
Menoscabo Laboral			<ul style="list-style-type: none"> <li>• jefatura valora el programa</li> <li>• sujeto valora el programa</li> <li>• en general, compañeros y compañeras valoran el programa</li> <li>• herramienta para la jefatura y RRHH</li> <li>• se somete y es leal a la institución</li> <li>• acepta que la institución manipule información personal, pues es en su beneficio</li> <li>• recomienda programa, deben mandar a todos los funcionarios y a los ex - funcionarios</li> <li>• temor personal y generalizado ante el programa</li> <li>• valora que institución se preocupe por funcionarios, lo que no es habitual</li> <li>• valora aporte con propósitos laborales y personales</li> </ul>			



**Tópico: Relaciones interpersonales laborales**

Categoría	Administrativos			Profesionales		
	≤ 5 años	>5 y ≤10	> 10 años	≤ 5 años	>5 y ≤10	> 10 años
Depresión			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo hostil</li> <li>• Adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas laborales</li> <li>• Mejora de trabajo en conjunto</li> <li>• Mejoró disposición al trabajo en si mismo y en otros que han asistido</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo bajo presión</li> <li>• Adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas laborales</li> <li>• Mejora de trabajo en conjunto</li> <li>• Mejoró disposición al trabajo en si mismo y en otros que han asistido</li> </ul>	
Síndrome Ansiedad o Pánico		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo hostil</li> <li>• Adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas laborales</li> <li>• Mejora de trabajo en conjunto</li> <li>• Mejoró disposición al trabajo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo tranquilo</li> <li>• Adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas laborales</li> <li>• Mejora de trabajo en conjunto</li> <li>• Mejoró disposición al trabajo</li> <li>• Mejoró eficiencia en el trabajo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo normal</li> <li>• Adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas laborales</li> <li>• No afecta trabajo en conjunto</li> <li>• Mejoró disposición al trabajo en si mismo y en otros que han asistido</li> </ul>
Relación Familiar Dañada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo hostil</li> <li>• Adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas laborales</li> <li>• Mejora de trabajo en conjunto</li> <li>• Mejoró disposición al trabajo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo normal</li> <li>• Adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas laborales</li> <li>• Mejora de trabajo en conjunto</li> <li>• Mejoró disposición al trabajo en si mismo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo hostil</li> <li>• No adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas laborales</li> <li>• Mejora de trabajo en conjunto en otras personas que han asistido, no en si mismo</li> <li>• Mejoró disposición al trabajo en otras personas que han asistido, no en si mismo</li> </ul>	
Menoscabo Laboral			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo hostil</li> <li>• Adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas</li> </ul>			

			laborales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de trabajo en conjunto</li> <li>• Mejoró disposición al trabajo en si mismo y en otros que han asistido</li> </ul>			
--	--	--	--	--	--	--

Tópico: Relaciones interpersonales familiares						
Categoría	Administrativos			Profesionales		
	≤ 5 años	>5 y ≤10	> 10 años	≤ 5 años	>5 y ≤10	> 10 años
Depresión			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente familiar disfuncional</li> <li>• Familia indiferente</li> <li>• No adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas familiares</li> <li>• No mejora relación familiar</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente familiar disfuncional</li> <li>• Familia acoge favorablemente</li> <li>• Adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas familiares</li> <li>• Mejora relación familiar</li> </ul>	
Síndrome Ansiedad o Pánico		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente familiar disfuncional</li> <li>• Familia en desacuerdo</li> <li>• Adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas familiares</li> <li>• Familiar accede al servicio, en general deberían hacerlo</li> <li>• Mejora relación familiar</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente familiar funcional</li> <li>• Familia acoge favorablemente</li> <li>• Adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas familiares</li> <li>• Mejora relación familiar</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente familiar funcional</li> <li>• Familia acoge favorablemente</li> <li>• Adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas familiares</li> <li>• Familiar accede al servicio, en general deberían hacerlo</li> <li>• Mejora relación familiar</li> </ul>
Relación Familiar Dañada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente familiar disfuncional</li> <li>• Familia acoge favorablemente</li> <li>• Adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas familiares</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente familiar disfuncional</li> <li>• Familia indiferente</li> <li>• No adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas familiares</li> <li>• No mejora relación familiar</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente familiar disfuncional</li> <li>• Familia no se entera de participación en el programa</li> <li>• No adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas familiares</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora relación familiar</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• No mejora relación familiar</li> </ul>	
Menoscabo Laboral			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente familiar funcional</li> <li>• Familia acoge favorablemente</li> <li>• No adquirió herramientas útiles para enfrentar problemas familiares</li> <li>• No mejora relación familiar</li> </ul>			

Tópico: Salud Mental						
Categoría	Administrativos			Profesionales		
	≤ 5 años	>5 y ≤10	> 10 años	≤ 5 años	>5 y ≤10	> 10 años
Depresión			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiere herramientas para su vida personal</li> <li>• Incrementa capacidad de reflexión</li> <li>• Aumento de sensación de felicidad</li> <li>• Aumento de visión positiva ante la vida</li> <li>• Percibe que a otros participantes les ha servido</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiere herramientas para su vida personal</li> <li>• Incrementa capacidad de reflexión</li> <li>• Aumento de sensación de felicidad</li> <li>• Aumento de visión positiva ante la vida</li> <li>• Percibe que a otros participantes les ha servido</li> </ul>	
Síndrome Ansiedad o Pánico		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiere herramientas para su vida personal</li> <li>• Incrementa capacidad de reflexión</li> <li>• No aumenta sensación de felicidad</li> <li>• No aumenta visión positiva ante la vida</li> <li>• Percibe que a otros participantes les ha servido</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiere herramientas para su vida personal</li> <li>• No incrementa capacidad de reflexión</li> <li>• Aumento de sensación de felicidad</li> <li>• Aumento de visión positiva ante la vida</li> <li>• No percibe que a otros participantes les ha servido (no conoce a otros usuarios)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiere herramientas para su vida personal</li> <li>• Incrementa capacidad de reflexión</li> <li>• Aumento de sensación de felicidad</li> <li>• Aumento de visión positiva ante la vida</li> <li>• Percibe que a otros participantes les ha servido</li> </ul>

<p>Relación Familiar Dañada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiere herramientas para su vida personal</li> <li>• Incrementa capacidad de reflexión</li> <li>• Aumento de sensación de felicidad</li> <li>• Aumento de visión positiva ante la vida</li> <li>• Percibe que a otros participantes les ha servido</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiere herramientas para su vida personal</li> <li>• Incrementa capacidad de reflexión</li> <li>• Aumento de sensación de felicidad</li> <li>• Aumento de visión positiva ante la vida</li> <li>• Percibe que a otros participantes les ha servido</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiere herramientas para su vida personal</li> <li>• Incrementa capacidad de reflexión</li> <li>• No aumenta sensación de felicidad</li> <li>• No aumenta visión positiva ante la vida</li> <li>• Percibe que a otros participantes les ha servido</li> </ul>	
<p>Menoscabo Laboral</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiere herramientas para su vida personal</li> <li>• No incrementa capacidad de reflexión</li> <li>• Aumento de sensación de felicidad</li> <li>• Aumento de visión positiva ante la vida</li> <li>• Percibe que a otros participantes les ha servido</li> </ul>			

## 8.5 Análisis Interpretativo de la Información

### Análisis Interpretativo por Tópico

#### *Relación sujeto institución*

De la muestra, se aprecia que la mayoría de los funcionarios (7 de los 9) perciben que las jefaturas valoran el programa, incluyendo a uno que percibe que su jefa lo valora, no así las otras. En el grupo de administrativos, sólo aquel con menor antigüedad percibe que el programa es aceptado, pero no valorado, por su jefatura, pues ésta no cree que sea una herramienta efectiva para mejoras en la institución. Respecto a los profesionales, sólo uno de ellos (con más de 10 años de antigüedad) percibe que la jefatura no valora el programa.

En cuanto a la valoración que los propios usuarios le dan al programa, se encontró que la muestra completa lo valora positivamente.

Respecto a la valoración que hacen los compañeros de trabajo, siete de los integrantes de la muestra piensa que sus compañeras de sexo femenino lo hacen positivamente, y sólo tres perciben lo mismo del sexo masculino (aún cuando estos tres no hacen distinción entre compañeros varones y mujeres). Uno de los entrevistados refiere que no sabe si en general sus compañeros o compañeras lo valoran, pero que los que él conoce que han asistido lo valoran. En general, no se aprecian diferencias en este factor al considerar los distintos estamentos (administrativo / profesional) ni las diferencias en antigüedad, lo cual podría hablar de que la percepción prevaleciente (las mujeres valoran más la psicoterapia) tiene orígenes culturales que van más allá de la cultura institucional.

La muestra completa percibe que el programa, aparte de servirles a las personas en lo individual, es una herramienta para la jefatura y Recursos Humanos. Esto resulta particularmente interesante para los efectos de la presente investigación, ya que significaría que los funcionarios validan el programa como herramienta para la gestión de recursos humanos en la organización, y no sólo como un beneficio otorgado por ésta. Esta hipótesis, como veremos más adelante, se refuerza con la percepción positiva de los entrevistados respecto a los efectos del programa sobre las relaciones de los funcionarios en el campo laboral.

La totalidad de los administrativos (5) se somete y es leal a la institución, en el sentido de que aceptan sin mayor cuestionamiento las iniciativas que se emprenden. Por el contrario, ninguno de los profesionales (4) admite hacerlo.

Respecto a que la institución manipule información personal, cinco declaran aceptarlo, ya que entienden que es para su propio beneficio. Cabe destacar que uno de ellos declaró no someterse a la institución. De los otros, uno no se pronuncia y tres piensan que es para *espiarlos*.

La muestra completa recomienda el programa. Es más, seis de ellos consideran que la institución debe forzar a los demás funcionarios a asistir a éste (uno de ellos incluye a los ex-funcionarios). El resto piensa que la asistencia debe ser libre para quienes consideren que lo necesitan. Existe una tendencia a sugerir la asistencia obligatoria entre los administrativos, y voluntaria entre los profesionales.

Respecto a la emoción que tuvieron frente al programa, tres lo tomaron con tranquilidad, cinco con temor y uno con indiferencia. Debe notarse que tres de quienes reaccionaron con temor son de aquellos que se someten a la institución. En este caso, la diferencia entre estamentos indica mayor temor inicial en los profesionales (3 de 4), destacando además que el único de éstos que lo aceptó inmediatamente es aquel con mayor antigüedad. Dos de estos tres casos se pueden entender de mejor manera por el hecho de que coinciden con aquellos que declararon no aceptar que la institución manipule información personal.

Salvo uno, todos valoran la preocupación que muestra la institución al implementar este programa, pero seis consideran que dicha preocupación no es habitual. El caso excepcional no se pronuncia al respecto.

En cuanto al objetivo percibido del programa, tres estimaron inicialmente que el ámbito de éste era laboral, aún cuando cambiaron su percepción durante su desarrollo, comprendiendo que también abarcaba al ámbito familiar.

Se observa que la percepción inicial hacia el programa por parte de los funcionarios fue variada. En algunos departamentos se creyó que estaba orientado hacia el ámbito grupal organizacional, en otros se creyó que era para atender a la gente que estaba dando problemas a la jefatura. Respecto a estos últimos, se observa que unos pensaban que era para ayudarlos, otros para despedirlos. Se observa que, en general, al conocer de qué se

trata el programa, existe la percepción de que el programa de atenciones clínicas es necesario, por tanto se percibió como una manera de abordar las problemáticas surgidas al interior de la institución, referente a las relaciones laborales y la salud mental de los funcionarios. La percepción respecto a este modo de abordar dichos problemas fue tanto negativa como positiva, generándose ideas colectivas al respecto, con distintos significados. Se significó a través de la percepción negativa, como una manera de perjudicar al funcionario, a través de informes concretos, que justificaran una remoción o traslado de puesto. Otra parte de la muestra presenta una percepción positiva de las intenciones del programa, fundamentada en una percepción negativa surgida a través de las dinámicas laborales experimentadas, en especial la relación jefe-subordinado y la idea de enfermedad. En este sentido, los funcionarios percibían que la función del programa era pesquisar las problemática más graves de los funcionarios, ya sea de salud o menoscabo laboral, para desde el rol de la institución ayudarlos a encontrar salida a éstos, como una manera responsable de hacerse cargo desde dicho rol. Un tercer estilo de percepción, es el que mezcla elementos de percepción negativa y positiva respecto al programa mismo. Son funcionarios que perciben que este programa viene a subsanar las relaciones laborales, por lo tanto se le interpreta como un proyecto organizacional. Por un lado, perciben que es necesario que se haga una intervención como ésta, dados los conflictos que experimentan en sus propios departamentos y que perciben desde otros departamentos. Pero, a la vez, perciben que será infructuoso, percepción negativa que proviene de experiencias pasadas de fracaso ante mejoras para el funcionario, que les genera resistencia ante los cambios implementados. Dicha experiencia de fracaso los lleva hacia el sentimiento de desesperanza, reflejado en dichas percepciones y concepciones negativas.

#### *Relaciones interpersonales laborales*

De los encuestados, cinco consideran que se desenvuelven en un ambiente de trabajo hostil (4 de los 5 administrativos y 1 de los 4 profesionales) y uno (profesional) considera que dicho ambiente se encuentra sometido a presión. Los dos profesionales pertenecen al rango entre cinco y diez años de antigüedad.

Salvo uno, todos los encuestados consideran que el programa les permitió adquirir

herramientas útiles para enfrentar los problemas laborales. Quien no lo consideró así, sin embargo, sí consideró que el programa había contribuido en el trabajo en conjunto y en la disposición general al trabajo de los demás, no de si mismo.

Con la excepción de uno, todos consideran que el programa permitió mejorar el trabajo en conjunto. Sin embargo, como ya se mencionó, uno de ellos considera que a él, en lo personal, no le afectó, sino que a otros usuarios del programa.

La muestra completa percibe que el programa permitió que mejorara la disposición hacia el trabajo. El que piensa que dicha mejora no se produjo en si mismo en el caso del trabajo en conjunto, considera que sucede lo mismo en este caso. Cuatro perciben que esta mejora alcanza a los demás usuarios del programa.

Los funcionarios perciben que en la institución, a nivel de relaciones interpersonales laborales, hay muchos problemas, así como problemas con el estrés y de salud. En este sentido, la percepción general fue que el programa pretendía darle una solución a esta realidad. Por otro lado, al ser un programa proveniente de la propia institución, las jefaturas manifestaban su apoyo no poniendo problemas para que los usuarios asistieran a terapias en horario de trabajo. Este espacio fue tomado por los usuarios como el momento para desestresarse y conectarse consigo mismos, como momento de reflexión y de desahogo. Tal como se expuso anteriormente, los efectos positivos se dieron más en el ámbito laboral que en el familiar. Además, los funcionarios perciben y se hacen la expectativa que el psicólogo los entenderá mejor en sus problemas laborales, por encontrarse ahí mismo. Sucede entonces que una herramienta clínica como lo es la psicoterapia, en este contexto, ha tenido efectos positivos directamente hacia la organización, más que hacia la vida personal de los participantes. Esto se puede comprender, si se toman en cuenta lo elementos del encuadre y marco teórico en el que está inserta esta iniciativa. Dado que se propone como un programa orientado a la calidad de vida de los funcionarios. Este fenómeno hace reflexionar respecto del poder que ejercen los encuadres sobre las prácticas humanas.

El espacio psicoterapéutico en el lugar de trabajo permitió que las personas pudieran llevar problemáticas laborales con más frecuencia que las recibidas en clínicas o consultorios, por el hecho de que en general quien asiste al psicólogo lo hace motivado por problemáticas personales o familiares. Quienes se ven afectados por temáticas



laborales, generalmente optan por aguantar la situación o cambiarse de trabajo. Ambas medidas repercuten negativamente en la productividad laboral y en la calidad de vida de las personas. Al tener la posibilidad del espacio psicoterapéutico en el trabajo, se le permite a la persona el despliegue psíquico respecto a nódulos que de otra manera no serían abordados profesionalmente. En este sentido, el programa aporta a la sociedad al brindar apoyo psicológico a la fuerza productiva de la institución.

Por otra parte, al ser brindadas las psicoterapias por la institución, se incrementa por parte del funcionario su sentido de pertenencia, lealtad y responsabilidad ante el trabajo, dado que reconoce sentirse visto como la persona que es y eso va en concordancia con la tendencia humanizadora de los nuevos tiempos. Por lo tanto, esta iniciativa sitúa a la institución en una posición vanguardista y sensible ante las problemáticas sociales.

#### *Relaciones interpersonales familiares*

Respecto al ambiente familiar, seis encuestados refieren disfuncionalidad en éste.

En cuanto a la reacción de la familia al enterarse de la participación del usuario en el programa, cinco acogieron favorablemente la iniciativa. De éstas, tres corresponden a la totalidad de quienes refieren ambientes familiares funcionales. De los otros cuatro encuestados, dos familias se mostraron indiferentes, una no estuvo de acuerdo y una no se enteró.

Respecto a la adquisición de herramientas para enfrentar los problemas familiares, cinco perciben haberlas adquirido.

En el caso de cinco encuestados, se percibió una mejora en las relaciones familiares, que coinciden con los cinco que perciben haber recibido herramientas para ello.

Llama la atención que, en la categoría Relación Familiar Dañada, dos de tres entrevistados manifiestan que sus familias no se enteraron o permanecieron indiferentes ante el programa, además de declarar que no adquirieron herramientas para enfrentar sus problemas familiares y, por tanto, estas relaciones no mejoraron. De los tres funcionarios administrativos con más de 10 años de antigüedad en la institución, ninguno de ellos percibió mejoras en sus relaciones familiares ni tampoco percibió haber adquirido herramientas para ello.

Dos usuarios ocuparon el servicio para su hijo, otros comentaron que había muchos

funcionarios que al enterarse que era extensible para las familias se sorprendían.

Se observa que los usuarios asistieron tanto por problemas familiares como laborales, dado que en su mayoría refieren tener conflictos familiares. Sin embargo, la mayoría percibe que dichos conflictos familiares no les afectan directamente en el desarrollo de sus trabajos.

La mayoría de los entrevistados mantiene una alta identificación con la institución. Esto podría actuar como un factor de protección hacia éstos, en el sentido que los funcionarios encuentran en la institución no sólo la manera de ganarse la vida, si no que le otorgan sentido a sus vidas a través del compromiso y lealtad que sienten hacia la institución. El factor protector, estaría dado por el significado que le otorgan al hecho de identificarse fuertemente con algo, en este caso a la institución, que por otro lado, representa un símbolo de soberanía y servicio al país.

Se observa que las relaciones familiares de los funcionarios entrevistados en su mayoría son disfuncionales, es decir, que no cumplen con los ciclos vitales establecidos socialmente. Esta característica se encuentra fuera de la población de los funcionarios públicos, es decir, es un problema social. En este sentido, se puede decir que al interior de la institución, los valores en cuanto a las relaciones familiares, no son promovidos especialmente, sino que se vivencian a través de la cultura nacional.

En cuanto a la percepción que los funcionarios y sus familias tiene respecto de las terapias, se observa que en general es positiva. Sólo un pequeño porcentaje manifestó que su familia no estaba de acuerdo, esto se condice con la percepción general que se encuentra fuera de la institución, ya que es un fenómeno que tiene que ver con la cultura nacional. Sin embargo, se observa que la percepción de los usuarios respecto de las terapias y la psicología, se vuelve positiva una vez que la ocupan.

En general, las relaciones familiares se beneficiaron con el programa. Quienes refieren haber mejorado sus relaciones familiares, refieren haber hecho un cambio grande. Se observa que la percepción de los funcionarios respecto a la importancia de ser atendidos no sólo en lo laboral es fundamental, ya que refieren que son una totalidad y que los problemas personales finalmente perjudican el espacio laboral. Se observa, en este sentido, que los funcionarios tienen una concepción del estar en el mundo como seres integrados que no se pueden fragmentar ni escindir, es decir, que la vieja concepción de

que “los problemas de la casa son de la casa y los del trabajo son del trabajo y no se mezclan”, ha quedado superada. Esto indica que el sentido común de los funcionarios está permeado por formas más modernas de mirarse a sí mismos, lo que se corresponde con el cambio cultural experimentado a nivel nacional. Esto puede tener sus raíces en el impacto que sobre la cultura chilena ha tenido la de los países desarrollados, en donde se ve que la persona es protegida en su totalidad.

### *Salud mental*

Todo el grupo encuestado adquirió herramientas para su desarrollo personal.

En cuanto a la capacidad de reflexión, siete la incrementaron.

Respecto a la sensación de felicidad general, siete la incrementaron. De éstos, cinco coinciden con quienes incrementaron la capacidad de reflexión.

La visión positiva de la vida aumentó en siete casos, los mismos en que aumentó la sensación de felicidad.

Quienes perciben que el programa ha sido útil para otros participantes son ocho. La excepción corresponde a un encuestado que declara no conocer a otros usuarios del programa.

Los funcionarios perciben esta iniciativa como una posibilidad de evaluarse y tratarse. El hecho de que sea un beneficio que les otorga la institución, hace que para ellos el acceder sea factible, ya que señalan que no podrían pagar el costo del mercado.

En su mayoría, perciben que los tratamientos son a largo plazo y que se hace necesario dada la gran cantidad de patologías que perciben al interior de la institución.

En termino de sus logros personales, refieren haber incrementado la capacidad de reflexión, dados los ejercicios de respiración y corporales, y las conversaciones sostenidas con los terapeutas, lo que les ayuda a identificar las crisis.

Por otra parte, los temores y resistencias iniciales se disiparon una vez familiarizándose con las terapeutas y con las modalidades de las sesiones. Muchos habían tenido experiencias terapéuticas, otros no conocían el oficio del psicólogo.

Los funcionarios refieren que han cambiado en lo personal de manera positiva a partir de las sesiones, refieren que al cambiar ellos se produce una superación de las problemáticas personales y laborales. Sienten que se comienzan a superar y potenciar su

desarrollo.

Por otra parte, hay un cambio de significación, con respecto de cómo son ellos vistos como personas por la institución, esto produce mayor valoración del espacio terapéutico y mayor efecto en el ámbito laboral.

## **9 CONCLUSIONES**

La cultura del sector público en Chile comprende valores como la lealtad a la institución, el orgullo de pertenecer a ella, la importancia de lo normativo y del ordenamiento jerárquico, el mérito de la antigüedad, la formalidad de las instrucciones, el proteccionismo por parte de los jefes de carrera hacia sus subordinados y el rol benefactor de la institución. En este punto, es preciso señalar que, en la reconstrucción de los objetivos del programa, las personas a cargo introdujeron esta idea como parte del objetivo general. Esto deja entrever el grado en que la percepción de una institución progenitora, configura sentimientos de proteccionismo y dependencia, que a su vez establecen la vivencia común de una cultura organizacional configurada en el patriarcalismo. Por otra parte, la estructura burocrática es rígida, el poder proviene del mundo político (ajeno al funcionario mismo), la carrera funcionaria es lenta y no necesariamente asociada al desempeño. Los gremios tienen un grado de poder importante, protegiendo a los funcionarios y oponiéndose a aquellos cambios que perciban como amenazadores (esto, entre otras consecuencias, ha permitido un grado significativo de permisividad ante prolongadas licencias médicas, pobres desempeños y otras conductas que en el mundo privado son severamente castigadas).

Las conflictivas que produce el sistema patriarcal en el holón social tienen que ver con el desarrollo de patologías derivadas de conductas motivadas por la escisión, la sujeción y la dominación. En este caso se aprecia como parte de la cultura organizacional, la existencia de dichas conflictivas, que son implícitamente percibidas por los funcionarios. Se observan, sentimientos y percepciones colectivas de enfermedad en la población de los funcionarios. Dichos sentimientos y percepciones, a lo menos, se observan en los niveles de Jefatura de Departamentos, profesionales y administrativos. Por tanto, los funcionarios mantienen una percepción de las personas de su entorno laboral con matices de devaluación, carente y dependientes. Desde esa posición, la

relación institución-funcionario es perpetuadora de conductas y nuevas percepciones que reafirman esta subjetividad. La percepción que experimentan de la enfermedad está ligada a las mismas dinámicas generadas en la relación entre institución y funcionario. Relación que a través de estos elementos se torna ambivalente, ya que los funcionarios sienten orgullo y lealtad por la institución y al mismo tiempo perciben que ciertas características de la institución generan patologías. De esta manera, como parte de la relación asimétrica, en donde el subalterno se posiciona en el extremo más desafortunado, se observan conductas de sobreprotección desde las jefaturas hacia los funcionarios, los que responden con fidelidad ante la institución. Este sentimiento de fidelidad, dadas las características de las que surge, se impregna de sentimientos de sometimiento. En este contexto, cabe mencionar que, según la propia percepción de los usuarios, el programa de atenciones clínicas es bien acogido y es aprobado por las jefaturas, dado que los usuarios perciben que los jefes son beneficiarios indirectos del programa, al aliviarles la carga que les implicaba atender personal y particularmente las problemáticas de los funcionarios.

A través del sentimiento de fidelidad hacia la institución, es posible explicarse la respuesta positiva ante el programa. Como se ha visto, se manifiesta en el relato de los funcionarios y en la observación realizada por la investigadora que predomina en el grupo bajo estudio (y, aparentemente, en la población de funcionarios del Ministerio) el impulso de autoadaptación y una escasa autonomía relativa. Por esta razón, el discurso tiende a mostrar una mayor valoración del ajuste funcional, en desmedro del desarrollo personal. Incluso, este último es a veces desvalorizado, tanto implícita como explícitamente (por ejemplo, al negarse una vinculación entre relaciones familiares y laborales). La identificación con la institución se refleja en afirmaciones como que *Uno nace funcionario, uno se va y sigue siendo funcionario, o El Ministerio es mi vida, me lo ha dado todo, hijos universitarios, casa en la playa, acá, todo. Tengo la camiseta bien puesta, me ha dado todo, todo*. La relación entre desarrollo personal y fusión con la institución se pone de manifiesto también en que todos los administrativos entrevistados declaran *someterse y ser leales* a la institución, mientras que ninguno de los profesionales declara hacerlo. Lo anterior, con independencia de la antigüedad de los funcionarios. Una situación de desequilibrio entre autopreservación y autoadaptación

merma, por un lado, la calidad de vida y, por otro lado, afecta la productividad y el equilibrio de la institución. Ahora bien, lo descrito no sólo habla de la posibilidad de que exista dicho desequilibrio, sino que también de la existencia de diversos niveles de desarrollo individual al interior de la organización. Probablemente, y sólo a modo de ejemplo<sup>8</sup>, la mayor educación formal de los profesionales les ha permitido un desarrollo promedio mayor que a los administrativos, quienes tienden a asimilar la cultura organizacional en mayor medida (también puede ser cierto que los profesionales hayan sido *siempre* individuos con mayor autonomía relativa y que, por tanto, hayan tenido mayor preocupación por su desarrollo). El equilibrio armónico de un holón requiere que sus distintos aspectos (interior/exterior, individual/colectivo) alcancen un desarrollo al mismo nivel, así como también requiere de la integración de todos los niveles que lo preceden. Esto debería ser considerado en un proceso de modernización o de cambio profundo, en forma tal que todos los miembros de la organización puedan participar de él.

De acuerdo a la percepción que los funcionarios tienen del programa, se observa que predomina la creencia de que éste es una herramienta de gestión para la jefatura y recursos humanos. Perciben por tanto, y en relación con lo anterior, que es legítimo que la institución como tal acceda a información de la vida personal y laboral de las personas. En general, perciben que es correcto que la institución maneje esa información en beneficio de si misma, ya que a través de sentimientos derivados de una relación fusionada, experimentan las mejoras de la institución como mejoras personales. El hecho de que la lealtad hacia la institución sea de origen primario, provoca reacciones de amor y miedo ante los cambios y las implementaciones impuestas jerárquicamente desde arriba, produciéndose un vínculo ambivalente, en que la institución es percibida en ciertas instancias como castigadora y en otras como benefactora. Así mismo, le otorgan a la institución un rol patriarcal considerando que como tal, establece obligaciones y deberes, siendo una obligación y un deber de cada funcionario asistir a

---

<sup>8</sup> Escapa al alcance de esta investigación el análisis del desarrollo individual de los funcionarios de la institución, por lo cual no deben aventurarse conclusiones en dicho sentido a partir de los elementos presentados.

las terapias del programa. Perciben que es una instancia de beneficio, en donde la institución intenta solucionarles los problemas relacionales y de salud.

Respecto a la emoción que las personas tienen frente al programa, se observan matices de miedo e intranquilidad y sometimiento, como se señaló antes, proveniente del tipo de vínculo entre sujeto-institución. En este plano, la significación que le dan al programa proviene de la percepción del rol benefactor que le otorgan a la institución. Sin embargo, la idea de beneficio en general se ve teñida por actitudes de dominación y control, y sentimientos de temor y agradecimiento al momento de establecerse. De esta manera, para los funcionarios es legítimo que la institución aborde sus problemáticas personales.

En específico, respecto a problemas laborales, existe la percepción de que provienen desde la relación con la jefatura. Perciben arbitrariedad en el modo de hacer las cosas. Experimentan que no tienen incidencia directa en las decisiones importantes respecto al desarrollo de su trabajo. Perciben inestabilidad respecto a que en el tiempo se mantenga la jefatura y el modo de hacer las cosas. Esto les genera miedo reaccionando con actitudes paranoicas, ya que la base de la relación, como se señaló antes, es de carácter primitivo. Así las relaciones laborales se desarrollan bajo condiciones emocionales extremas de amor y odio.

Desde las relaciones laborales experimentadas a través de ambivalencia, los funcionarios significan el programa como una instancia de intervención laboral que pretende subsanar muchas de estas problemáticas.

En este mismo sentido, perciben que los problemas laborales en relación a las jefaturas no se solucionarán. Sin embargo, valoran el programa como herramienta laboral personal al permitirles adquirir herramientas para combatir el estrés y tolerar más los problemas. En general, respecto a resultados positivos de cambio en el entorno laboral a través del programa, experimentan pesimismo ya que han vivido instancias de frustración a través de iniciativas infructuosas en el pasado. Esto los ha puesto en la emoción de la desesperanza.

Por otro lado al ser las dificultades con las jefaturas parte del vínculo, no se logran separar totalmente de la problemática ya que les cuesta objetivarlo como tal. Dicha problemática para ser abordada a nivel consiente y a nivel de metadiscurso requiere ser

identificada objetivamente por los actores. En este caso la identificación del problema aún es superficial en el sentido que la perpetuación les confirma que es una manera de estar en el mundo, que es parte de pertenecer a la institución.

Cabe destacar, que en cuanto a la conciencia que a nivel de institución tienen respecto de las problemáticas, se dividen en dos niveles. El nivel de más conciencia ocurre en la *relación sujeto-institución*, en la cual llegan a un metanivel. Se observa en la relación que los funcionarios establecen con la institución como ente abstracto, ligado a símbolos de soberanía y pertenencia a una patria. En este plano, abordan las temáticas conflictivas a través de discursos y políticas internas, ya que identifican los problemas. El segundo nivel que es preconsciente se establece en la *relación sujeto-sujeto*, donde no llegan a una metaconciencia de la misma como problema, dados elementos de inmersión y fusión psicológica en la que se genera culturalmente. Se vivencia en las relaciones concretas entre personas y no así a través de sublimación como lo es cuando se trata de percibir a la institución en abstracto. Esto produce que los discursos institucionales no se condigan con la realidad experimentada laboralmente. Lo que produce disonancia, boicoteos e incredulidad ante los cambios. Este fenómeno relacinal, parece constituirse como parte de una cultura laboral nacional, más que de la propia institución. Se observa que las personas desean pertenecer a grandes empresas e instituciones, que desean ser vinculadas a ellas en el sentido de la pertenencia, aún cuando repudien ciertas prácticas laborales de las mismas.

A modo de cultura institucional perciben que la institución ha hecho esfuerzos desde diversos departamentos por el bienestar de los funcionarios y que éstos se han diluido, ni siquiera se encuentran documentados. Esto se produce por la falta de planificación estratégica, políticas al respecto e inversión material, ya que todos los esfuerzos que han debutado, se configuran bajo el alero de iniciativas individuales y no a nivel de las autoridades, ya que estas problemáticas distan del mundo político.

Por otro lado, la percepción de constituir un ambiente laboral enfermo y disfuncional es corroborada en el momento en que el programa es anunciado. En ese momento, a través de la noticia de que psicólogos se incorporarían al Departamento de Personal para atender a quienes lo requieran, surgió una percepción negativa predominante y una positiva minoritaria. Desde otra perspectiva, el fracaso de las iniciativas anteriores se



explica a través de elementos de conservación del *statu quo*. Bajo esta mirada el programa a sido aceptado y generado poca resistencia ya que a demostrado ser inocuo y brindar ayuda. Los efectos que produce son a largo plazo, en etapas o fases, a través de lo cual las personas se viven en un proceso de cambio de significaciones que va haciendo más manejables los sentimientos de paranoia y miedo al cambio. La percepción positiva, a su vez tiene base en la percepción negativa de que las cosas en el Ministerio andan mal. De las percepciones positivas y negativas surgieron dos líneas de creencias: una línea de creencia le atribuye al programa la función de detectar a funcionarios con más *problemas y enfermedades* para despedirlos o promoverlos a puestos sin alcance, lo que experimentan como un castigo social. Las reacciones negativas frente al programa tienen que ver con una emoción básica de la institución de tipo persecutoria, donde surge la sensación de confabulación de la institución (específicamente, de las autoridades *de turno*) en contra de los trabajadores. Sin embargo, dicha creencia que le atribuye al programa una función controladora tuvo origen no sólo desde una percepción negativa, también se encontró bajo la percepción positiva, ya que se le adjudicó una buena intención a la función controladora. Muchos funcionarios lo percibieron como una forma de atender a quienes manifestaban más problemas para solucionárselos como función del rol institucional. Esta percepción de los funcionarios hacia el programa tiene sus raíces en las mismas relaciones productivas experimentadas, es decir, en las dinámicas de trabajo establecidas.

Dichas relaciones de trabajo son asimétricas con tintes de sometimiento. Por tanto, el subalterno, en la dinámica de trabajo, se percibe a si mismo en posición de víctima, agredido por la institución al ser tratado de manera arbitraria laboralmente. A través de esta relación y los valores propios del patriarcado, el funcionario, exige ser socorrido por la institución (demandando que se le beneficie). En este sentido, como parte de la cultura institucional, se acoge al funcionario que experimente problemas personales severos, pese a que se lo menoscaba laboralmente.

La segunda línea de creencia anunciada anteriormente, surge por una confusión al respecto originada por el ruido en los canales de comunicación. Los funcionarios no entendían de qué se trataba el programa y para qué era. La tendencia fue percibir e interpretar que se trataba de un programa de intervención laboral que ayudaría a disipar

problemáticas de clima y organización laboral, asumiendo que era una iniciativa orientada exclusivamente a las relaciones interpersonales laborales, destacando directamente la relación con las jefaturas. Esto demuestra qué es lo que proyectan los funcionarios y lo que les interpela según su propia experiencia y percepción. En este sentido, se dejan ver los discursos políticos al respecto, lo que indicaría que este síntoma ha generado conciencia que ha producido referencias en un meta nivel (haciendo la diferencia entre la relación sujeto-institución versus la relación sujeto-sujeto, explicada anteriormente), ya que los funcionarios se refieren a los objetivos de dichos discursos y los efectos que tienen sobre ellos mismos, relacionados con la idea de mejorar su *calidad de vida*. La problemática de la calidad de vida forma parte de la cultura institucional, en el sentido que está incorporada como concepto en las relaciones de trabajo y también a nivel de políticas internas. Esta problemática se manifiesta cada cierto tiempo, queriéndose consolidar en hechos concretos para abordarla, como es el caso del *Programa de Atenciones Clínicas*, ya que de fondo hay un problema en la base, en las raíces de las relaciones laborales, lo que genera la conciencia de cambio y un *constante referir* a la problemática a través de discursos y conversaciones.

La percepción del programa en general fue difusa y generó desconfianza. Esto refleja la relación que el funcionario mantiene con la institución, al ser doble vincular, presenta déficit en los *canales de información*, provocando distorsiones perceptivas para ambas partes. Si bien la institución está siendo tomada como una abstracción, esta abstracción se asocia a las autoridades y jefaturas. Sin embargo, se observa que las jefaturas poseen la misma mirada, con la diferencia de la posición en términos de asimetría, dando a lugar a experiencias relacionales basadas en la protección-desprotección, por tanto un jefe puede caer en el extremo de maltrato hacia el subalterno o desesperación por no poder subsanar sus problemáticas.

Tras la aplicación del programa se encontró que, en cuanto a las relaciones interpersonales laborales, como resultado del proceso se produjo en los funcionarios una mayor tolerancia al trabajo bajo presión, mayor capacidad de enfrentar los problemas, mayor capacidad de expresión y comunicación de las emociones, más motivación en el trabajo en grupo y se fortaleció la lealtad hacia la institución.

Respecto a los cambios, la visión tradicional que tienen los funcionarios de la institución es que éstos se producen verticalmente, es decir, vienen desde arriba hacia abajo. Esta visión ha comenzado a cambiar en los propios funcionarios, dado que observan que los cambios reales no pueden ser impuestos, lo que implica un cambio en la significación. Por tanto, al haber una modificación en la significación del cambio, en el sentido de que es interno y no puesto desde afuera, pueden adaptarse mejor a éste. Sin embargo, eso no ocurre, ya que el cambio de significación no es mantenido en el nivel del meta discurso. Por tanto, no puede hacerse extensiva esa comprensión del cambio a la institución, familia, sociedad, etc.

Respectos a los efectos que produjo el programa en las relaciones laborales y familiares, según la percepción general los entrevistados creen que a sus compañeros les ha ayudado a mantener mejor clima laboral y mayor tolerancia a las frustraciones. Pero, sin embargo, estas habilidades adquiridas no han sido extrapoladas a las relaciones familiares. De la misma manera, la mayoría, cree que el haber participado en terapia les ayudó en el ámbito individual y en el ámbito laboral, no en el ámbito familiar. Esto indica cierta escisión en lo que respecta a las dimensiones del sujeto, ya que el hecho de que consideren transformaciones en el aspecto individual (como cambios del estado de ánimo, cambio de visión del mundo, resignificación de hitos y etapas del ciclo vital) y no sea posible que lo extrapolen a todas las situaciones vividas, significa que los cambios no son realmente profundos e integrados y que se viven en cierta negación de aspectos de sí mismos. Estos rasgos impiden que el desarrollo tanto a nivel individual como social sea armónico e integral. Este hallazgo interpela el acto de la psicoterapia como herramienta de recursos humanos, dado que el encuadre y contextualización modifica sus efectos terapéuticos desde lo netamente individual hacia lo individual-social/colectivo.

Por otro lado, en general, no se apreciaron diferencias en los resultados en cuanto a la categoría diagnóstica. Esto querría decir que, por ejemplo, el efecto del programa en las relaciones laborales y familiares de los sujetos con diagnóstico depresión, fue el mismo que para aquellos con síndrome de ansiedad o pánico. Sin embargo, el resultado puede deberse al escaso tamaño de la muestra.

En la misma perspectiva, se observa que las mejorías en la salud mental de los funcionarios es parcial, aún cuando ellos perciben lo contrario, ya que como se indicó para la relación familiar/laboral, los cambios en la salud deben manifestarse en todas las dimensiones para que sea una real mejoría, de lo contrario está sujeta a decaer.

El programa responde a las nuevas expectativas de la sociedad ligadas a la responsabilidad social empresarial. No se queda estacionado en políticas organizacionales, ligado sólo al cumplimiento de promesas políticas, sino que lo aborda de manera concreta. De esta manera, el programa aporta al modificar la percepción que los funcionarios tienen respecto de los cambios sociales, reduciendo su resistencia a éstos, ya que el desarrollo personal lleva a un cambio de visión y de significación.

La calidad de vida comprende un completo bienestar físico, mental y social. En este sentido, la institución pretende, al insertar el programa, abordar el espectro completo de la problemática. Ésta incluye bienestar subjetivo, autonomía, competencia, habilidad de realizarse intelectual y emocionalmente. Por tanto, la instancia de psicoterapia es propicia para desarrollar estas características en el contexto de las organizaciones laborales.

La institución pretende mejorar la calidad de vida en el trabajo, tras la gestión de políticas que implícitamente lleven la filosofía del sujeto como centro de la mejora, lo cual se fundamenta en la dignidad del empleado y en la posibilidad de brindar oportunidades de desarrollo y progreso personal/espiritual.

Al ser el trabajo una fuente esencial de la calidad de vida, se hace necesario incorporar los aspectos individuales de los sujetos y a sus familias. En este sentido, la terapia reúne los requisitos para hacer este acercamiento.

El programa contribuye a una ayuda profesional y ética respecto a las problemáticas personales de los funcionarios, sustituyendo las antiguas prácticas de ayuda informal de pares y jefaturas.

Los usuarios, a través de las terapias, se han familiarizado con temáticas propias de la psicología y han experimentado vivencias personales que les han permitido mayor conexión consigo mismos, así como mayor comprensión de la vida, del trabajo y de los demás. Valoran que dicho espacio sea un espacio para ellos, en el cual puedan desplegar su subjetividad. Sienten que ha tenido efecto en el desarrollo de sus vidas y que ha

tenido también efectos positivos para las demás personas que han asistido. Esto abre la esperanza y permite depositar confianza desde la persona hacia la psicología como ciencia, como guía en lo humano y espiritual. Por otro lado, convierte al espacio laboral en una oportunidad de sanación que se refleja en la calidad de vida. Al cambiar los sujetos internamente, se produce una superación de las problemáticas personales, familiares y organizacionales. El sujeto se potencializa y se desarrolla.

Al abordar la problemática de los altos índices de trastorno mental en la Región Metropolitana, a través de brindar desde la institución espacios para la salud mental del holón-funcionario, se está siendo socialmente responsable y sensible ante una problemática de carácter social. En este sentido, se estima que el no abordar la problemática de la salud mental, en el futuro producirá desgastes económicos, humanos y sociales, lo que reafirma la necesidad de abordarlo de manera integral, ya que los esfuerzos que fragmentan al sujeto, refuerzan la cultura de la escisión, la parcelación (cultura newtoniana-cartesiana) que provoca fisuras que llevan a los trastornos mentales.

## **10 SUGERENCIAS**

El proceso de modernización del Estado, si pretende provocar una transformación profunda no sólo en las instituciones públicas, sino que a nivel de toda la sociedad, deberá considerar la armonización del desarrollo institucional, cultural y psicológico de las personas, en particular, de los funcionarios públicos, en su condición de protagonistas de dicho proceso. Dadas las escasas posibilidades de un desarrollo personal autónomo en el escenario actual, se requiere del impulso inicial de las autoridades. Para ello, deberán motivar la educación, el desarrollo de actividades culturales, artísticas y espirituales, pero también deberán considerar a la psicoterapia en el contexto de los programas de desarrollo organizacional. La psicoterapia deberá incorporar, como objetivo central, no sólo la salud mental, sino que también el desarrollo de mayores grados de autonomía. Para que ello suceda, al mismo tiempo la institución deberá iniciar una modernización que abarque sus estructuras y procesos, a través del aplanamiento de los niveles jerárquicos, la apertura hacia la creatividad e innovación y, tal vez lo más importante, incentivando el surgimiento de líderes no

necesariamente acoplados a la estructura jerárquica, pero sí alineados con los objetivos institucionales.

La formulación estratégica de misión, visión, valores y planes que hagan sentido y permitan reorientar las miradas y los esfuerzos, se hace imperiosa al momento de generar una nueva cultura. La realización de talleres, la difusión de las nuevas ideas a través de medios masivos y en el discurso cotidiano de los líderes, la generación de un sentimiento de credibilidad y orgullo por el proceso de cambio, la introducción de innovaciones tecnológicas que mejoren la coordinación y la comunicación, la reforma de la estructura de remuneraciones y la creación de un *movimiento nacional* por la modernización del Estado, permitirán ir generando una dinámica que no sólo *caiga* desde la autoridad institucional, sino que provenga de cada uno de los involucrados en el proceso.

Con respecto al programa de atenciones clínicas del Ministerio, se considera importante la incorporación estable de profesionales terapeutas. Se requiere mínimo de un psicoterapeuta con experiencia, que cumpla la función de supervisor de terreno para los estudiantes en práctica y que diseñe una estrategia a partir de la cultura organizacional, en consideración a los elementos antes descritos, permitiendo dar continuidad al proceso. También es importante abrir explícitamente el programa hacia las familias de los funcionarios, con mayor énfasis que hasta ahora. Es importante, para el funcionamiento integral del programa, formar redes de apoyo con equipos multidisciplinarios, como neurólogos, psiquiatras y psicopedagogos, así como con instituciones que puedan acoger problemáticas particulares.

Se requiere que se haga una difusión masiva y planificada del programa. Esto incluye documentar la información, explicar los objetivos y darle un enmarque teórico y político.

Por otra parte, el hecho de que el Estado preste atención al tratamiento de los trastornos mentales al interior de su estructura, permitirá incentivar la responsabilidad social empresarial en el sector privado, sintonizándose ambos esfuerzos en beneficio de la salud y bienestar de toda la población.

Con respecto a la investigación propiamente tal, se considera importante ampliarla en, al menos, los siguientes aspectos que no fueron posibles por limitaciones de tiempo o por lo reciente de la aplicación del programa:

- Considerar una muestra mayor y más diversa en términos transversales. Esto permitiría, entre otras cosas, incluir más hombres para permitir el análisis de diferencias según sexo.
- Considerar en la muestra individuos que hayan atravesado por el proceso en diversos momentos, con el fin de:
  - Estudiar a personas atendidas por distintos terapeutas.
  - Analizar distintos grados de resistencia inicial al programa, ya sea por factores internos (temor, incredulidad, etc.) o externos (rechazo de las jefaturas, carga de trabajo, etc.).
  - Reducir el sesgo producido porque la investigadora fue terapeuta de la mayor parte de la muestra (esto no es considerado como negativo, ya que permitió un conocimiento directo y profundo del programa por parte de la investigadora, pero parece recomendable considerar más individuos que no hayan sido atendidos por ella).
- Caracterizar a los distintos segmentos estudiados para confrontar los resultados con dicha caracterización y, posiblemente, incluir otras categorías, variables e indicadores.
- Incluir herramientas de medición de diferentes factores (buscando indicadores de salud mental, desarrollo individual o ambos), que se evalúen al principio y al final de los procesos terapéuticos, con el fin de apoyar una indagación más profunda de los resultados de éstos.
- Complementar evaluación del impacto en ambiente laboral con más entrevistas a colegas y jefes, o con instrumentos que midan la evolución de dicho ambiente durante la ejecución del programa.

Evidentemente, también sería importante conocer la evaluación de programas similares en otras instituciones públicas y privadas. Esto permitiría extraer conclusiones más generales que las obtenidas en el presente estudio.

Por último, es necesario enfatizar que este estudio de caso no agotará la interpretación, dado que constituye una apreciación subjetiva de quienes investigan basada en la subjetividad de las personas investigadas, debido a lo cual la mirada resultante estará limitada por el marco de referencia de ambas partes. Por lo tanto, quedará el paso abierto para múltiples interpretaciones y nuevas investigaciones respecto a una mirada integral de las organizaciones, que serán de gran aporte para enriquecer la teoría y la práctica de la psicología organizacional.



## REFERENCIAS

- Arndt, J. (1981). *Marketing and the Quality of life*. Journal of Economic Psychology, 1.
- Aritzeta, Ayestarán y Balluerka. (2003) *Perspectiva sistémica y multinivel del análisis organizacional: una aproximación conceptual y metodológica*. Revista de Psicología Social, volumen 18 (3), 233-328.
- Bertalanffy, L. (2002). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bollini, M. (1994). *La teoría general de los sistemas y el origen olvidado de una "psicología sistémica"*. Buenos Aires: Lumen.
- Capra, F. (2002). *Las conexiones ocultas*. Barcelona: Anagrama.
- Chaves, M., Legues, P. (s/f). *Autoexploración y Desarrollo de Habilidades de Liderazgo*. Facultad de Administración Universidad Diego Portales.
- Delgado, J., Gutiérrez J. (1995). *Métodos y técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias sociales*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Descouvières, C. (1998). *Psicología Económica*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Di Biase De Lillo, F. (2005). *Responsabilidad Social Empresarial*. Extraído el 10 de noviembre de 2006 desde <http://www.faceaucentral.cl/word/Resumen%20v.final.doc>
- Dos Santos, T. (1969). *Dependencia y Cambio Social*. Memoria Anual de la Asociación Norteamericana de Economistas.
- Doña, K. (2003). *Síntesis del proceso de modernización del estado en Chile (1994 – 2003)*. Universidad de Chile, Departamento de Gobierno y Gestión Pública, Instituto de Asuntos Públicos.

- Echeverría, G., y Zarzuri, R. (s.f.). *Técnicas de investigación cualitativa: el grupo de discusión y la entrevista en profundidad*. Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del lenguaje*. Santiago: Dolmen Ediciones.
- Feres (2004). *Opinión: Jornada laboral y calidad de vida*. Extraído el 15 de septiembre de <http://www.dt.gob.cl/1601/article-68985.html>
- Flick, Uwe (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid: Editorial Morata.
- Giannini, H. (1985). *Breve Historia de la Filosofía*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Gil Flores, J. (1994). *Aproximación Interpretativa al Contenido de la Información Textual, en Análisis de Datos Cualitativos*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S. A.
- González, L. (2006). *Calidad de Vida*. Extraído el 10 de noviembre de 2006 desde [www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3\\_grodriguez.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3_grodriguez.pdf)
- Heidegger, M. (2000). *El Ser y el Tiempo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ilabaca, M. (2005). *Seremi de Salud en conjunto con gremios empresariales y de trabajadores impulsan campaña para hacer ejercicio en el trabajo*. Extraído el 15 de Agosto de 2006 desde [www.dt.gob.cl/](http://www.dt.gob.cl/)
- Kast, E., J, Rosenzweig (1997). *Administración en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Koljatic, M., Silva, M. (2003) *Responsabilidad social en Chile: cuatro ejemplos de colaboración exitosa*. Revista Administración y Economía UC, número 50, 11-13.

Montesinos, J. (2002) *Temas de Calidad de Vida a Través de la Prensa de Santiago: Salud, Educación, Transportes, Legislación-Justicia y Vivienda-Urbanismo en los años 1999-2000*. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, año/vol. 1, número 003. Extraído el 20 de Agosto de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/305/30510318.pdf>

Organización Mundial de la Salud OMS, (2001-2002). *Informe sobre la Salud en el Mundo*. Extraído el 10 de septiembre de 2006 desde [www.who.int/entity/mental\\_health/advocacy/en/spanish\\_final.pdf](http://www.who.int/entity/mental_health/advocacy/en/spanish_final.pdf)

Pederson, Duncan et al. (1992). *El dilema de lo cuantitativo y lo cualitativo: de las encuestas a los métodos de investigación en salud. Ciencias sociales y medicina: Perspectiva latinoamericana*. Santiago: Editorial Universitaria.

Robbins, S., Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, D. (1991). *Psicología Social*. México, Trillas.

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Santandreu, I. (2000, marzo-abril). *Editorial*. Revista Mundo Nuevo, año 7, Nº 47, 4.

Smith, M. (s.f.). *Calidad de Vida en el Trabajo*. Extraído el 7 de julio de 2006 desde [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cvtuch.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cvtuch.htm) - 34k -

Sociedad de Fomento Fabril. (2002), *Sofofa Responsabilidad Social*. Extraído el 2 noviembre de 2006 desde [www.sofofa.cl/qsomos/2002\\_2003/8\\_SofofaResponsabilidadSocial.pdf](http://www.sofofa.cl/qsomos/2002_2003/8_SofofaResponsabilidadSocial.pdf)

Valles, M. (2003). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. Madrid: Editorial Síntesis.

Varela, F., Thompson, E., Rosca, E. (2005). *De cuerpo presente. Ciencias Cognitivas y Experiencia Humana*. Barcelona: Gedisa.

Vidal, X (2005). *Salud laboral*. Extraído el 15 de Agosto de 2006 desde [www.dt.gob.cl/](http://www.dt.gob.cl/)

VINCULAR RSE. (s/f). *Situación de la Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica y el Caribe*. Extraído el 10 de noviembre de 2006 desde <http://www.vincular.org/>

Wilber, K. (2001). *El ojo del Espíritu*. Barcelona: Editorial Kairós.

Wilber, K. (2005). *Sexo, ecología, espiritualidad: el alma de la evolución*. Madrid: Gaia Ediciones.

Zandomeni de Juarez, N (s.a.). *El Rol de los Recursos Humanos en los procesos de Cambio Organizacional*. Extraído el 10 de agosto de 2006 desde [168.96.200.17/ar/libros/argentina/unl/zando.pdf](http://168.96.200.17/ar/libros/argentina/unl/zando.pdf)

**ANEXOS**  
**ENTREVISTAS**

Autora y co-autora

Contextualización:

Autora

El tema de salud y depresión me preocupa, esto nace hace más tiempo, año 92, 92, que se habla el tema de preocupación por las personas y al plantearlo me respondieron que era tema de niñas.

Pero viendo las licencias de estrés laboral y depresión, se originó a que se diera otra mirada a este tipo de licencias, antes estaban estigmatizadas, era un tema de género. Estas preocupaciones no cruzaban la frontera de ser sólo eso. Se conjugó con el departamento de extranjería esa situación de clima y depresión. María Elena dio la idea de hacer convenio con la universidad. Hubo un aprovechamiento coyuntural, después de muchos años de gestión centrada en lo operativo sentimos que teníamos que dar un paso más allá y que era la gestión de las personas. Sentimos que estábamos cojos en esto.

Co-autora

Era propio del departamento de personal tratar al funcionario de manera integral, que el tema de preocupación por las personas sea a nivel de todos los jefes. El proyecto es una meta a empezar con este megaproyecto. Es un camino con múltiples directrices.

Autora

Hay que canalizar la responsabilidad a las personas. Para los funcionarios gestionar a las personas es función del departamento de personal, siendo que esta es una responsabilidad compartida. Que entiendan que tiene un rol la gente y que se atienden desde distintas perspectivas.

Antecedentes:

- Licencias medicas
- Aprovechas la oportunidad de darle cabida a esto ya que por tema de cultura, de época no se realizaba.
- Por el estilo de vida que se lleva, es terreno de enfermedad y como ministerio tenemos que asumirlo
- Relacionado con la Modernización del Estado, el que dice que la persona es el centro

- Partiendo con la ley del nuevo trato (modernización), el énfasis en la selección de personal, desarrollo y desempeño, que considera a las personas como herramienta de gestión y no mero observador.
- La modernización va relacionada con la mejora del servicio y eso a la productividad
- La retribución no es monetaria, también mejorar la calidad de vida laboral.

Planteamiento del problema:

- La salud de las personas
- sobrecarga de trabajo, hay dato estadístico de la carga de trabajo
- cantidad x de personas que están bajo nuestra responsabilidad, alguien se hizo cargo y fuimos nosotros
- la estadística de santiago es la más alta en trastornos mentales a nivel mundial

¿Qué tiene de distinto estas terapias clínicas con las de otros lugares como consultorios comunales?

Abordamos el sentido de la dimensión de las personas. La esencia de la gestión es el bienestar de las personas.

Autora:

Estaba ocurriendo que las personas venían para acá a contar sus problemas y nosotras teníamos que acogerlos, quedando con la preocupación doble de si lo estábamos haciendo bien, por un lado y por otro, todo se retrasaba, el trabajo. Nos quedábamos nerviosas, porque la gente tiene muchos problemas. Aquí lloran, se desahogan, es terrible. Los problemas de la gente son terribles. Por eso decidimos esto, hacerlo enserio, tomar la decisión de abordarlo profesionalmente. La idea yo la tenía desde hace tiempo, pero no tenía apoyo, como te contaba, nadie me pescaba con esto, pero todo se fue dando. Costo, pero salio y hemos visto los resultados, ahora llega la gente acá y nosotros inmediatamente los mandamos a inscribirse, que vayan al psicólogo. De esa manera nos quedamos tranquilas, porque es mucha la responsabilidad. Aquí hay muchos problemas familiares, gente que no quiere llegar a su casa, que tiene problemas matrimoniales y con hijo, se ven muchos problemas de alcohol. Por otro lado l gente se automedica y eso esta fuera de nuestro control, pero se ve mucho acá, mucho. Por eso

todas esas problemáticas nos llevaron a este proyecto, que queremos que se afirme bien.  
Es de gran ayuda para la gente



## Administrativa

A través de la psicóloga me enteré. Vino para acá y nos informó que se iba a implementar de acuerdo a la demanda. Que iban a trabajar con las personas con depresión.

La recibí bien, en ese entonces hicimos un encuentro, sabíamos que era para mejorar la calidad de vida. La psicóloga plateó bien de qué se trataba.

Se potenció más entre las compañeras, se enfocó más para las mujeres, somos las que estamos más expuestas.

No lo tomaron mucho en cuenta.

Fui por problemas laborales, familiares, la causa fue buscar ayuda. Una vez que ya se gestionó hablé con Sara y cuando saturé fui a tratarme.

Pensé que había hartos problemas en el departamento, de estrés de depresión y que se quiso enfocar a darle una solución, desde las jefaturas como corresponde.

Las expectativas a largo plazo, porque sabía que había puntos que tratar y tenían soluciones concretas, pero que era un proyecto largo.

Fue bien recibida, varias iban, mas la experiencia que di yo de cómo era cada sesión.

Yo creo que le parecía bien. No nos ponía problemas para salir. Debió darse cuenta que nos hacía bien.

Mi familia se alegró bastante, varios de los problemas eran enfocados a ellos. Estaban contentos.

Me fui dando cuenta de cosas más personales, de realmente conocerme a mi misma. Me ayudó para poder enfrentar el tema laboral. Es bueno saber que alguien te va a ayudar objetivamente.

Cambiamos la cosa aquí (en la oficina), aprendimos a trabajar en conjunto, con ejercicios, al descargarnos de muchas cosas.

Ahora en terapia cambié el enfoque, es un proceso que hay que adaptarse y que se vaya tu psicólogo, llegue otro, pero hay que adaptarse. Contar todo de nuevo, es algo engorroso, pero uno puede hacer una comparación.

Debería haber una persona estable.

Me ha servido mucho, uno cree que sabe todo en cuanto a la familia, pero el psicólogo te entrega herramientas para conocer mejor a tu familia y guiar.

Acá se tomó bien, pero faltó motivar más a la gente e instruirlos bien de qué se iba a tratar... Es una la que va difundiendo...

Siempre lo asimilan a loco, hay que aguantar la burla de los hombres, ellos tienden a molestar.

Para mí es como mi casa de desarrollo, mi segunda casa. Para seguir desarrollándome como persona, es como la consagración después del colegio.

Me gusta el trabajo, siento alegría, cariño, amor, gozo, pero a veces también frustración. Se ven las dos caras de la moneda acá.

Lo atribuyo al entorno laboral, a las condiciones de trabajo, no estamos haciendo siempre lo mismo, el trabajo no es estructurado.

Deberían preocuparse más de la ergonometría.

Esto es para bien, ha sido muy bueno, se ha notado el cambio. Lo he notado y lo han notado los que me conocen.

Institución: Es bueno que el ministerio brinde terapias, me siento tranquila que ellos se preocupen por nosotros y que ellos puedan implementar las terapias. Notan que hay un déficit en las personas. Están preocupados por nosotros, eso da más motivación para seguir trabajando en conjunto.

En mi desempeño, ha influido en el ámbito de tomarme las cosas con más calma. Valorar más a las personas que tengo al lado, a respirar y a trabajar en conjunto.

Ha sido muy bueno para mi desarrollo personal, para el cual me ha entregado herramientas, para desenvolverme en mi trabajo, estar más alegre y ser más feliz.

Debería mantenerse, porque no basta sólo una vez a la semana, porque cada día uno tiene que trabajar más, con distinta gente. Sirve para conocer cuales son los factores internos y externos que generan ciertas conductas, uno trabaja con gente.

Creo que le falta implementación, herramientas.

Deberían asistir todas las personas que quieran y lo necesiten, que no deben ser pocas, uno escucha muchas cosas, gente que está mal. Compañeros de trabajo, familia.

Siempre lo estoy recomendando, a parte que no pagas nada.

Me sentí súper bien, porque era un espacio para mí, para poder desarrollarme y conocerme aunque fuera una hora.



## Administrativo

La jefa me informó que el departamento de personal traería a psicólogas que harían su práctica y que se podía ir. Lo asumí con tranquilidad y le dije que sí.

Lo informó general e individual.

Jefa:

Lo tomó positivo, cree que es bueno que haya un profesional que te pueda ayudar para eso, que no es lo mismo que uno puede contar sus cosas aquí, a ella misma incluso, pero una profesional sabe y puede ayudar más.

Hombres:

Echaron la talla, que no necesitaban psicólogos. No la tomaron muy bien.

Mujeres

Igual, que no necesitaban.

Yo me decidí al tiro.

Pretensiones:

Que se pretendía pasar los problemas de uno a recursos humanos. Para ayudarlo a uno, para saber en qué estaba. Hay mucha gente que tiene problemas grandes.

Sentido:

Cien por ciento apoyo, tratar con psicología siempre es bueno, le va servir.

Compañeros:

Nada, somos poco expresivos.

Compañeras:

Nada, igual.

Jefa:

Estaba preocupada, quería que yo asistiera, me ayudó incluso.

Expectativas:

No tenía, pero tenía que contar cosas.

Relaciones laborales:

Si, por la actitud mía. Todo el día andaba amargado. Pensé que no le podía andar jodiendo la vida a los demás. Yo personalmente cambié. Me sirvió mucho.

Relaciones familiares:

No tanto, soy muy rígido estricto. Hay me faltó un poco, quizás más tiempo. Faltó terapia para eso.

Salud mental:

Según el psiquiatra sigo con depresión y los medicamentos, pero sí cambié, el doctor me dijo que eso era para toda mi vida, necesito los medicamentos, pero de que cambié, cambié. Ahora veo todo más liviano y ya no me ando amargando, veo las cosas distinto y aquí en la oficina ya no me amargo por todo, si tengo un problema lo trato diferente, ya no me sobrepasa.

Reacciones:

La familia lo tomó como normal.

Me sentí bien.

Mitos:

Ven al psicólogo como para locos, se creen superiores a todo y que no necesitan.

Falta que contraten profesionales especialistas en el tema laboral.

Tuvo efectos positivos en mi salud. Salí de esa depresión que llevaba. En mi desempeño influyó eso. Llegué con otra disposición, me fue cambiando el genio.

Pertenencia:

El ministerio es mi vida, me lo ha dado todo, hijos universitarios, casa en la playa, acá, todo. Tengo la camiseta bien puesta, me ha dado todo, todo.

Sí, lo recomendaría. Lo he recomendado.

Sí, debería mantenerse.

Que la jefatura vea quien tiene que asistir y que lo manden muy sutilmente.

Que los jefes vayan también a seminarios.

Serviría porque cambiaría la relación con ellos, el trato.

Deberían hacer talleres que cambien la relación funcionario-jefatura.



Profesional

Me enteré por intranet, ahí se daba a conocer el servicio, lo encontré interesante. No dude en inscribirme, para asear un poquito la mente.

No lo comenté con nadie de aquí, no a mis compañeros, no... el tema fue reservado, nadie se enteró.

Mi familia reaccionó positivamente. De a poco se ha ido ampliando la mente de la sociedad.

Se pensó que era una carnada, el hecho de tener muchos problemas, claro... se escuchó muy fuerte esa opinión. Se habló de eso como una carnada para despedirte, a los con más problemas, algo así... eso se creyó y causo revuelo, no fue así nomás, incluso se hicieron bromas, entre nosotros, que el que andaba mal lo iban a mandar al psicólogo, para darle el sobre azul.

No fue muy bien difundido lo que se quería hacer... haber citado por sección o departamento, eso hubiera servido para difundirlo bien. Por que no se entendió el propósito, los que hemos ido si, y comprendimos que era un trabajo individual.

Hay una cultura, una cultura individual, que da vergüenza decir que vas al psicólogo.

Lo que fui, me sirvió mucho, lo apliqué, uno se desenvuelve más. Acá es bueno, no tengo problemas, pero apliqué lo que aprendí y veo que puedo hacer mejor las cosas y la vida de los demás, mi pareja... solucionar los problemas, en el fondo ser más eficiente, si uno está mejor, mejora todo lo que hace.

Mi idea actual... ahora me queda más claro, es ir ayudando emocionalmente a las personas, no se trata del tema laboral, si no de la persona.

Lo encuentro bueno, fantástico, porque lamentablemente en chile se carece de flexibilidad o adquirir acceso a una consulta y que el ministerio te lo de, es fantástico...

Yo dejé de ir en realidad por eso... porque no se sabía bien lo que se pretendía al final, pensamos algo en contra de nosotros y como yo estaba yendo...

En Internet estuvo súper poco, la difusión no fue clara y sin respaldo del departamento correspondiente, avalado por el jefe. Que sea más formal, eso faltó.

Pertenencia:

Es importante, gratificante, a parte que es difícil llegar acá, son limitados los accesos.

Recomendaría:

Sin duda

Debería ir desde las jefaturas hacia abajo, no sólo el administrativo. Que no existiera diferencia entre jefe y subordinado en esto.



Profesional

Me enteré por la difusión, por un oficio que llegó a mis manos, más una persona del departamento de personal que vino a hablar de esto.

Se tomó en forma positiva, pero no creo que todos lo hayan evaluado de la misma forma. Creo que le dieron poco interés, que encontraban que tenía poco sentido.

De buena forma, positivamente, que podría servir para el propio departamento. Para limar asperezas, para ver si se lograba cambiar caracteres. La jefatura pensaba que las personas que asistían podían cambiar sus propios caracteres. Que la gente cambie su mal carácter una vez asistido y no generar tanto conflicto.

No limitaron a las personas para que asistieran, se alentó a que participaran.

Son más reacios, no es una prioridad del hombre de asistir.

Las mujeres lo tomaron bien.

Dan a conocer como solucionar tu calidad de vida laboral y desde ahí mejorar. Creo que la idea en un principio era esa. Ver tus expectativas laborales y desde ahí tratar de modificarlo.

Que pretendía hacer conclusión del clima laboral, que iban a emitir un informe para dar señales respecto de cómo estaban las cosas acá.

No, no espero algo más grande.

Curiosidad, otras personas pensaron que podía hacerme bien. Estaba ansioso. Al ir no estuve muy claro respecto al tema. Pensé que iba a ser laboral. Que tenía que ver con el trabajo y de repente me encontré hablando de cosas personales y creo que hablé mucho y no sé si estuvo bien o mal. Pero hablé cosas mías, demasiadas, y creo que no era ese el sentido, si no, los problemas que uno tenía en el trabajo, en la oficina y no sé por qué me puse a hablar cosas de la casa.

Lo asintió la jefa, aunque pensó que no lo necesitaba.

La experiencia se sintió extraña, iba con actitud positiva, iba con desconocimiento.

Se trata de influenciar muchas cosas. Se planteó a nivel de jefatura incluso, para orientar a nivel de departamento. Para aprovechar que un profesional pudiera tomar al grupo, orientar al personal. Ayudar a orientar ciertas confrontaciones a nivel de departamento. Pero una compañera en una reunión se puso a hablar ciertas cosas que pasaban y se las dijo a la jefa, la jefa se puso a llorar, fue bueno y algo se limó, por lo menos no

siguieron con lo mismo... creo que tiene que ver en el sentido que esta compañera estaba yendo al psicólogo, no sé que más.

Sentí que podía ser una ayuda no a nivel personal, sino que laboral. Lo tomé como ayuda a nivel grupal. Hubiera sido útil un trabajo grupal.

Pertenecer a la institución un compromiso súper grande, una angustia terrible.

El programa es bueno y recomendable para que todas las personas puedan incorporarse.

Esperaría que orientaran laboralmente.

Lo recordaría, sí.

Es bueno que se mantenga. Sí, lo personal al final igual afecta lo laboral, pero yo pensé que sería más importante lo laboral y de ahí ver lo personal. Pero era al revés, pero es bueno, hay personas que lo necesitan y de repente más que si fuera laboral, aquí hay dos compañeras que van y en especial a una le ha servido mucho, se nota su cambio, en su trabajo se ve que está mejor, así que, que siga.

Todos deberían asistir.

Administrativo

A través del departamento de personal, Sara personalmente vino a avisar a la oficina.

Que hacía falta, que podía estar gente para escucharnos y sirvió mucho.

Se recibió bien en el departamento. La idea es buena, indispensable.

Los demás estaban entusiasmados, no hubo rechazo. Hubo buena disponibilidad para salir de su trabajo e ir allá. Era como una pausa, una buena pausa dedicada para ti. Y es bueno que esto venga desde la misma institución, que ellos te den esta posibilidad, ya que si es interno se trabaja en base a algo que es de nosotros y los psicólogos es bueno que sean de aquí, por que conocen los problemas que tenemos. El psicólogo va poder ver los cambios que ha tenido la gente y comprender mejor lo que pasa. Hay acceso directo a puntos de tabú, las soluciones van a ser más directas que si fuera algo externo. Es importante tener con quien hacerse asesorar.

Si lo está haciendo el ministerio para el personal, es bueno. Hay cosas que nacen muertas, pero uno ve que esto funciona y que ha servido. Hacen falta talleres para coordinar. Hacen cursos que son obligaciones y no sirven para nada, ahí se va plata, deberían invertir en cosas que nos sirvan más a nosotros, que nos pregunten, uno va con desagrado si no.

Mis expectativas se cumplieron, quedé más tranquilo al saber que estoy bien y lo demás seguir con mi trabajo, yo soy de una manera y así hago las cosas, pero indudable que ha cambiado la cosa aquí, uno lo ve en los compañeros, aquí 4 hemos ido y uno nota que hay mejor disponibilidad de empezar el día, de compartir y respetar el trabajo del otro, porque uno ya pasó por lo mismo, a veces anda mal, a veces anda bien, el psicólogo te hace ver esas cosas y uno se vuelve más tolerante, me ayudo, soy muy explosivo, me sirvió para eso.

En la casa, lo tomaron bien, pero yo en la casa no tengo problemas, los problemas los tengo acá.

Podrían hacer que en este servicio se atiendan los jubilados, es importante, porque uno se va y sigue siendo funcionario, uno es funcionario toda la vida. Por eso todo, lo que sea en beneficio del funcionario es bueno. Falta abrir respecto al trato que se le da al funcionario, falta tacto.

Es buena la iniciativa y se valora que sea algo profesional y no conversaciones en los pasillos.

Que sea extensivo a las familias, jubilados y pensionados.

Esta es una ayuda también para la jefatura, ella era la que escuchaba antes, porque aquí la gente tiene mucho drama personal y el trabajo es sobre pasa. La única manera es recibir apoyo de tu departamento, de los compañeros, si uno sabe que tiene esto, es bueno, y hay apoyo de la jefa, ella nos manda, nos dice que todos deberíamos ser evaluados, aunque no sigamos en terapia, pero ser evaluados, eso a ella le sirve, la saca trabajo el que la gente pueda ir allá.

Funcionario

Me enteré por una charla que hizo la Sara acá en la oficina y por el mail.

En un comienzo con un poco de recelo, no sabía a lo que iba. De a poco fuimos entrando en confianza. Estaba en un momento de crisis, de dolor. La desconfianza era, que estaban alumnas en práctica, entonces no sabía que tan profesional podía ser.

Bien, incluso se otorgaron los permisos, facilidades para asistir.

Por el tema del estrés que se vive acá, en atención de público y tratar a mi hijo por rasgos de hiperactividad.

Estoy esperando a que entren las nuevas niñas, sino, no terminará un proceso.

Pretensiones:

Manejo del estrés laboral.

Temor, en el sentido que creía que todo lo que dijera podía ser informado a la jefatura o personar tu ficha, que quede acceso libre a tu intimidad.

Las personas que nos inscribimos fuimos todas, estaban todas más felices que yo, me felicitaban.

Es de género, la mujer fue la que más se inscribió, no sé de ningún hombre que vaya.

No puso inconveniente, pero tampoco me felicitó.

No estaban muy de acuerdo. La gente le tiene recelo a los psicólogos. Fue un desafío.

Los temores quedaron a un lado, las expectativas se cumplieron, el estrés, más temas personales que no pensaba tocar.

A mejorado el clima laboral, porque yo he aprendido que las cosas me pasan a mí, que mi disponibilidad es la que cambia.

Me ha ayudado en la casa, al conocerme, el hecho de evaluarse, de mirar las situaciones. He mejorado la forma de cómo yo enfrento las cosas.

Sentía que las cosas que yo decía podían ser divulgadas, o que te cataloguen de loca.

Estabilidad laboral. Me capacito, me permite desarrollarme como profesional. Siento agradecimiento por otorgarme la oportunidad de crecer.

Tenemos gran nivel de tensión, al liberarla ahí, quedamos más tranquilas, sirve mucho, me han dado las herramientas para manejar el estrés.

Me parece un gran beneficio que se atorga a las personas, porque justamente son personas. Se les está mirando como personas, es integral.

Deberían contratar personal de planta que de más estabilidad.

Debería asistir toda la familia del funcionario, es un complemento.

Lo recomiendo, para mí ha sido efectivo. Me siento bien, cómoda, acogida. Es mi espacio, mi momento de evaluar.

## Profesional

Me enteré del programa a través de Sara, nos juntó y nos dijo que se iba a hacer este programa, que era gratis para uno y para la familia.

Al principio lo tomé con temor, pensé que a lo mejor era para saber cómo estábamos nosotros. Que los jefes querían saber los problemas de uno. Pensé que los psicólogos venían a “sapiar”.

Había jefes de otros departamentos que no estaban de acuerdo y ponían a todo problema. Otros apoyaron. Había susto de que se ventilaran los problemas.

Mis compañeros recibieron bien el anuncio, otros indiferentes. Mis compañeras bien, les gustó la idea. Nos entusiasmaba que estaba dentro del mismo Ministerio, que se estaban preocupando por uno.

Hay diferencia entre hombre y mujer, a lo mejor el hombre es más cerrado, más reservado, la mujer está más abierta a conversar sus problemas. Los hombres lo asocian a estar loco.

El temor se superó de a poco, con el cambio de una compañera que cambió su actitud para mejor.

## Qué pensó

Me gustó, pocas veces he sentido que el Ministerio se preocupa por mí, como persona, por mi salud mental.

## Pretensión

Ayudar; yo quería que me ayudaran a mí a sobreponerme a todas las cosas que estaban pasando, a los problemas que en la oficina estaban pasando, que me ayudaran a enfrentarlos.

## Efectos

Si a mi me ayudaban yo podía ayudar a crear otro ambiente. Estuve más fuerte yo aprendí a hablar las cosas, eso ayuda harto...que iba a influenciar en la oficina, todo influye en la pega.

Creo que teniendo funcionarios más sanos mentalmente se solucionan cosas, más sanos mentalmente, cosa que se toma muy poco en cuenta.

Llevó a participar

Conocer como era una terapia, no imaginaba qué hacían los psicólogos. Que me ayudaran con mis problemas. Venía con la idea que solo iba a hablar de mi trabajo, porque era algo que te ponía el ministerio. Después me di cuenta que estaba todo junto, lo personal y lo laboral. Esto al principio se percibió como laboral, como que era algo que te ponían desde la institución con fines mejorar el tema laboral.

Me decidí a venir porque quería que se me quitaran los dolores de cabeza, quería sentirme bien y que las cosas en la oficina estuvieran bien, ya que habían muchos problemas con la gente del departamento especialmente con una compañera.

Sentido:

Me ayudó a ver las cosas como eran y qué cosas hacía mal. Uno influye en el ambiente de trabajo, por eso le di el sentido a estas sesiones de tratar de solucionar los problemas en la oficina.

Expectativas:

A conocer, vine primero con la expectativa de conocer lo que hace un psicólogo, no sabía cómo eran las terapias... y también vine a que me ayudaran a enfrentar los problemas laborales.

Hombres:

Un compañero me apoyó, el otro fue indiferente.

Mujeres:

Hubo apoyo, las mujeres somos más solidarias, los hombres como que no pescan mucho.

Jefatura:

Ellos mismos crearon el programa, siempre apoyándonos y mandándonos a venir.

Pares:

En la oficina no hubo atado, hubo apoyo. En otros departamentos había la percepción de que yo estaba loca. La gente lejana pensaba que estaba loca, la cercana me apoyó.

Familia:

Les gustó. Empezaron a ver el cambio, yo les contaba de las sesiones y le servía hasta a mi hermana.

Al participar:

Las expectativas se cumplieron, como yo no conocía, yo pensé que me iban a dar soluciones, pero no que yo las tendría que buscar, no pensé que yo era capaz de generar mis propias soluciones. Por tanto se fueron agrandando las expectativas.

Me hizo bien, sí, cambió mis ideas iniciales, aprendí a que uno tiene que buscar sus soluciones.

Relación con la jefatura:

Antes: me quedaba callada, eso me hacía mal, no sabía hablar, las cosas que pensaba y que me pasaba, me las callaba, eso me hacía mal.

Después: cambió. Converso, no asumo no más, ahora digo mi opinión aunque vaya a hacer igual las cosas, pero digo lo que no es justo, si otros se llevan menos trabajo yo lo digo, igual lo hago, pero digo. Incluso la jefa me preguntó qué que me pasaba que ahora estaba diciendo las cosas.

Compañeros:

Lo mismo. Yo no sabía hablar las cosas que me molestaban y que me agradaban también. Aprendí. Mi cambio lo han notado para bien.

Es buena mi relación con la jefatura, ahora hay comunicación.

Sí, algo cambió las relaciones laborales, antes no le veía solución a los problemas que teníamos en el departamento. La comunicación ayuda mucho.

Mi diagnóstico era no hablar las cosas, era incapacidad de comunicarme bien en las cosas importantes.

Familiar:

Antes las relaciones eran buenas, pero yo tenía las trancas con mi mamá. Durante la terapia logré solucionar los conflictos. Actualmente seguimos hablando, así que se quedó al cambio.

Institución:

Pensamos que lo hacían para espiar. Para saber quienes tenían más problemas como para echarlos y no renovar contratos. Había temor por lo que se estaba comenzando a hacer y no sabíamos en qué iba a terminar... con muchos de nosotros a fuera, pensábamos. No podían pensar que era algo bueno, esperaban algo por debajo. Es que en el ministerio ha habido cosas malas, por eso que algo funcionara y fuera para nosotros era raro.



Actual:

Ahora está más maduro, uno pasa la voz. Les ha gustado que sus familiares también puedan venir, porque eso se necesita. El otro día un amigo en el casino comentó que su hijo había sido derivado y que él no tenía plata, yo le dije que lo trajera a las psicólogas del ministerio. Él no la cría, que estuviera aquí mismo en el ministerio y que fuera gratis o un beneficio. No tenía idea de que esto existía aquí en el ministerio.

Debilidad:

La difusión, este mismo amigo no sabía, mucha gente no lo conoce y otros no saben para que es y debe haber desconfianza también.

A otro amigo le gustó la idea, sabía que existían los psicólogos pero no sabía para qué eran.

Pertenencia:

Orgullo, no el de los pecados capitales, si no que me gusta. Orgullo en ese sentido.

Efectos salud mental:

Me sentí más aliviada, aprendí a madurar esa parte, al hablar lo que pienso respecto de las cosas, mi opinión. Eso me da tranquilidad, me da otra manera de ver las cosas.

Que lo brinde la institución:

Agradecida por la instancia que dio la institución, sino, no hubiese ido nunca y no habría logrado lo que logré.

Mantenerse:

Si. Porque todo lo que sea para el funcionario se refleja para la institución, porque va todo ligado, la productividad no es posible si uno anda mal y eso es personal, pero está ligado, en conjunto y que en al mismo trabajo te ayuden a solucionar eso es bueno para el mismo ministerio.

Los jefes deberían asistir.

Lo recomiendo y de hecho lo he recomendado.

Jefa de Departamento

Un apoyo para la jefatura.

Llevo 2 años en el cargo, 10 en el departamento.

He sido abierta a ayudar a las personas, pero esa parte no es suficiente.

A partir de la Katy, de su suicidio nació una beta de querer saber qué es lo que pasa con las relaciones personales, pero ese canal nunca es suficiente.

El apoyo es bueno, no sólo para la gente, es bueno para todos, es un apoyo.

Es fácil darse cuenta que la gente está mal, que se necesita este apoyo. Las personas toman sus licencias, son eternas y vuelven a tomar, entonces uno ve que hay poco compromiso de ellos mismos. Se quedan con su dolor. Hay mucha permisividad con el tema DE Las licencias.

Acá hay casos emblemáticos, con el correr de los años no cambian. Entonces hay una responsabilidad no sólo del ministerio, también hay algo personal aquí y en ese sentido esto ayuda, nos ayuda a nosotros. Es difícil obtener un buen clima laboral a partir de que tú seas una persona abierta.

Hay cosas que no tienen solución, de personas que ya están contratadas, nunca se hizo selección de personal por ejemplo, el que ahora se esté haciendo eso también nos apoya mucho, es bueno que se estén haciendo estas cosas.

Ahora lo de las terapias tendría que ser un apoyo permanente a la gente, no que sen ciclos de 10 meses, sino que permanentes. Uno ve cambios, pero las personas son cíclicas, uno las ve bien, pero al tiempo denuedo andan mal y su psicólogo ya no está, entonces debería ser más permanente. He notado mejoría, pero este tema es cíclico.

De aquí hay muchas que van y que yo sé que han ido, de hombre no sé, cero que ninguno, es que los hombre son distintos, están más programados para otras cosas, no sé si sufren menos, pero por lo menos no pasa como con las mujeres, lo que uno ve aquí.

No ha sido difundido así... es María Elena la que lo ha promocionado, ella ha ido haciendo sugerencias a las personas, de que vayan... pero difusión así... no, talvez sería bueno hacerlo.

Me parece importante porque yo creo que la gente valora esas cosas y los psicólogos son caros, valoran el poder acceder.

De la familia, no sabía que era extensible a las familias. No han hecho una charla, debería ir departamento por departamento, es bueno informarlo desde personal.

Por otro lado profesionalizar el tema de selección es difícil, pero es vital. Todos se benefician. Estas 2 ayudas son fundamentales, hay que promocionarlas más y hay que avanzar.

Debería trabajarse más, ver qué cosas más se pueden hacer. Yo creo que el funcionario público es un ser muy particular.

Conocer las realidades de los distintos departamentos, hacer un estudio para eso, entrar al análisis de lo que pasa en cada departamento.

Hay un tema de administración aquí, podría haber rotación de personal.

Podría hacerse un diagnóstico.

Hay cursos que me han servido, como el de habilidades directivas que tomé hace poco, me sirvió mucho, pero otros no sirven para nada, la gente reniega de ellos. Deberían hacer cursos de temáticas que la gente necesita.

Para la gente es importante sentir que se preocupan de ellos, sentirse importantes.

Me siento orgullosa de trabajar aquí, es rico, desde el punto de vista profesional he podido ayudar a mucha gente. Es un trabajo social.

Jefa de Departamento

Mediante un aviso que mandó el departamento de personal para que lo mandáramos a los funcionarios. Por memo... por correo.

No pescaron mucho la noticia en un comienzo, como que... para qué están haciendo esta lesera, si no sirve de nada.

Conociendo la situación humana de los funcionarios... 3 o más de aquí fueron. Los mandé a que se relajaran, para que nos apoyaran desde personal un poco... que fueran a evaluarse.

Ellos lo tomaron bien, no rechazaron la proposición mía.

Hombres:

Más reacios que las mujeres, es cosa de género o machismo. Sin embargo la única mujer que fue... sólo una, el resto todos hombres. La única mujer que tuvo depresión no fue, ella tuvo tratamiento de años hace tiempo atrás, acá se ve mucha depresión, mucha enfermedad.

La mujer es más sensible es más abierta a esas cosas, es cosa de cultura.

Se necesita un tipo de trabajo más eficiente de parte de recursos humanos, del departamento de personal.

Hay personas con problemas económicos.

Yo quiero mucho a la institución y creo que una forma de ayudar es ayudar a la gente, esa es una forma muy importante.

La gente no sabe que existe la clínica. Cuando uno vende algo hay que venderlo bien sino lo rompe, lo destroza.

Ya no tengo lo que tenía hace 16 años, iba contra la corriente, ya no. Ya no es como antes, ya no es la institución todo para mí. Se han hecho muchas cosas para la gente aquí. Yo desde mi puesto trato de cambiar las cosas, propongo rotación de personal desde jefatura hacia abajo.

Yo dependo del subsecretario y él no sabe que yo existo, me califica un asesor de él, no él.

En todo caso se han puesto más duros con las calificaciones para los jefes. Esta vez no salieron todos bien. Es cuestión de verlas pero las calificaciones no son públicas.

Lo que la gente necesita es el cariño de la gente, eso es impagable. Yo me las juego por la gente. Lo primero es ver si se puede aumentar su remuneración.

Se han hecho cosas, pero se diluyen, así pasa, se han hecho charlas, se han promovido seguros catastróficos, se ha intentado orientar a las personas para que aprovechen mejor sus platas, pero de eso no ha quedado nada, comprendes.

No, no hay documentación de los esfuerzos que se han hecho, no hay un registro, son muchos años y muchas ideas. Y por otro lado, la gente apenas se entera, no se sabe de las cosas que se hacen, esto mismo, la gente no lo conoce, no saben de qué se trata.

Sentido:

Apoyar a las personas que están enfrentando problemas puntuales.

Las personas no saben que esta es una política de recursos humanos, del departamento de personal. Los esfuerzos del departamento de personal siempre se diluyen.

Los problemas son demasiado grandes, se necesita más fuerza, más cosas, con más firmeza. Empezando desde las autoridades, más involucración, empezando que las autoridades desconocen la pega específica de cada departamento. La pega es pesada, hay muchos problemas, la gente está mal, imagínate en extranjería lo que pasó. Allí hacen una pega terrible y las condiciones no son las mejores, estresante.

Otra cosa es que no avisan nada, si yo hago mal la pega y no sirvo, soy la última en enterarme, tal como me pusieron, salgo. A personas las han denigrado mucho de esa manera, la gente queda mal, hay mal trato por parte de los jefes, te llegan y te cambian, cuando ya no sirves, según ellos, porque uno no se entera qué fue. O te tiran a los departamentos más penca, tú no sabes, la “huesera”, por ejemplo el departamento de exonerados políticos, allá trabajan con las peores condiciones, insalubres, los baños había que taparlos con papeles si no te veían desde un pasillo, sentada en la taza del baño, se escuchaba todo, en la oficina del lado escuchaban cuando hacías pipi. Todo estaba sucio, un gato hacia pipi en la alfombra y estaba todo hedionda, así se atendía a la gente y se llenaba. Nos hacían cargar unas cajas plataneras repletas y nadie te ayudaba, nadie te miraba, unas condiciones de trabajo hostiles.

Mitos:

Ni buenos, ni malos. La gente no supo que esto era para las familias también. Sirve, yo vi los cambios de...pero falta darlo a conocer a las autoridades, hacerles un informe, con

lo puntual, no más de dos hojas, si no, no lo leen. Con todo especificado, lo que se ha logrado y lo que se logrará. Para que sepan la realidad que vive aquí la gente. Un documento corto y preciso.

Yo recomiendo el programa y lo he defendido ante gente que habla mal de esto. El departamento de personal es don quijote luchando contra los molinos.

Pertenencia:

Un privilegio. Una suerte. Mi deber es cuidar la imagen del ministerio. Esto que te conté yo no a palos lo cuento fuera, no, los trapos sucios se lavan en casa.