



Universidad de Chile

Facultad de Ciencias Sociales

Carrera de Psicología

DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS EN LA SATISFACCIÓN LABORAL  
DE LOS TRABAJADORES DE LA CASA MATRIZ DE UNA EMPRESA CHILENA  
DEDICADA A OFRECER SERVICIOS EN EL ÁMBITO SALUD

Memoria para optar al título de Psicóloga

Autora: Patricia Jiménez Morales

Profesor Patrocinante: Carlos Descouvieres

Profesor Guía: Víctor Hugo Arancibia

Asesor Metodológico: Camila Oda Montecinos

Santiago, Mayo del 2009

## **Agradecimientos**

Cercana a la entrega y defensa de mi Tesis, me parece increíble estar llegando al final de éste proyecto, que debo reconocer, en momentos pensé no iba a terminar jamás. Muchas veces creí que la Tesis constituiría un “trámite” del cual trataría de salir lo más rápido posible, no tenía claro cómo llevaría a cabo tal trámite, pero si sabía que no se trataría de una investigación, la idea no era invertir un año en titularse, uno no iba a cambiar el mundo con la Tesis, eso si estaba claro. Finalmente, entre lo dicho y lo hecho se produjo la contradicción, terminé realizando la investigación de la que había renegado, la cual lejos de ser un trámite, me permitió aprender enormemente y aplicar mis conocimientos como quizás nunca antes lo había hecho, el trámite de la Tesis como yo solía llamarlo, terminó siendo un proyecto del cual me siento muy orgullosa y que además de resultar beneficioso para mí, pudo contribuir a otras personas, demostrándome la capacidad del Psicólogo para generar cambios.

En este momento tan especial quisiera agradecer a todos los que han estado a mi lado durante todo este proceso y más aún, durante toda mi carrera. En primer lugar, quisiera agradecer a mi familia, por su apoyo fundamental, gracias por creer en mí y por estar siempre a mi lado. En especial quisiera agradecer a mi madre, la cual ha estado siempre conmigo, en mis pensamientos, sus recuerdos y palabras se han transformado en un soporte fundamental para mi vida, gracias mamá, nunca te olvidaré. Por otro lado, quisiera agradecer a mi profesor guía, Ps. Víctor Hugo Arancibia, por su paciencia enorme y su capacidad inmensa de comprender las diferentes situaciones y generar conocimiento a través de ellas, gracias por apoyarme, por hacerme reflexionar (tanto) y por creer en mis capacidades. También quisiera agradecer a Felipe por su amor y paciencia, gracias por escuchar mil veces los mismos párrafos y hasta ayudarme a escribir algunos de ellos, gracias amor, eres el mejor. A mis amigos del alma por supuesto que mil gracias, ustedes son mi familia y lo saben, son fundamentales en mi vida y los adoro, en especial quisiera agradecer a Camila, Fran, Cony, Javi, Pame, Pancha y Gerardo. Amigos son lo máximo. Finalmente, quisiera agradecer a todas las personas que permitieron que este estudio fuera posible, confiándome sus experiencias de vida, las cuales fueron el sustento fundamental de esta investigación. Gracias a todos.

## Resumen

La presente Investigación se orientó a conocer y describir la Satisfacción Laboral existente en los trabajadores de la Casa Matriz de determinada Empresa Chilena<sup>1</sup>, buscando realizar mejoras en ella.

El estudio estuvo basado en un proceso de Investigación-Acción, durante él se realizaron grupos focales con 47 trabajadores, cuyas opiniones fueron analizadas a partir de la revisión bibliográfica del tema. Luego, se ejecutaron acciones orientadas a mejorar la Satisfacción Laboral; para posteriormente, efectuar una reevaluación de ella.

Inicialmente, se observó que la Satisfacción Laboral estaba mayoritariamente compuesta por contenidos desfavorables. Luego, se propuso un conjunto de ámbitos de mejora, de los cuales solamente se implementaron acciones para algunos de ellos, generando cambios positivos en éstos.

Así, esta Investigación demuestra la efectividad de intervenir condiciones que perjudican la Satisfacción Laboral y expresa la necesidad de reevaluar y actuar en los ámbitos de mejora pendientes y otros nuevos que la Empresa considere.

Palabras claves: Satisfacción Laboral, Investigación-Acción, Cambio.

---

<sup>1</sup> El nombre de la Empresa ha sido omitido, ya que la Tesis no fue entregada en su totalidad a la Organización.

## Índice

Resumen.....	3
I. Introducción.....	6
I.1. Planteamiento del Problema.....	6
I.2. Objetivos.....	8
I.3. Diseño de Investigación.....	8
I.4. Relevancia y Proyección del Estudio.....	9
II. Fundamentación Teórica.....	10
II.1. Las Personas al interior de las Organizaciones.....	10
II.1.1. Liderazgo.....	11
II.2.2. Motivación y Necesidades.....	11
II.2.3. Percepción.....	13
II.2. Satisfacción Laboral.....	14
II.2.1. Satisfacción Laboral en base a la Teoría de los Factores de Herzberg.....	15
II.2.2. Satisfacción Laboral en base al Reconocimiento.....	18
III. Metodología.....	21
III.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	21
III.2. Definición de Variables de Estudio.....	22
III.3. Colectivo y Muestra.....	24
III.4. Técnicas de recolección de datos.....	24
III.5. Análisis de datos.....	26
III.6. Desarrollo del Proceso de Investigación- Acción.....	26
IV. Resultados.....	35

IV.1. Primera Etapa: Investigación.....	35
IV.2. Relativización de los datos de la Primera Etapa.....	42
IV.3. Segunda Etapa: Acción.....	44
IV.4. Tercera Etapa: Investigación.....	46
IV.5. Relativización de los datos de la Tercera Etapa.....	53
V. Conclusiones.....	55
VI. Referencias Bibliográficas.....	66
VII. Anexos.....	69
Anexo A. Organigrama.....	69
Anexo B. Pautas de Desarrollo de Entrevistas.....	70
Anexo C. Categorías Muestrales.....	74
Anexo D. Disposición de los Grupos Focales.....	78
Anexo E. Transcripción de los Grupos Focales.....	88

## I. Introducción

A continuación, se describirán algunos aspectos de la Organización, con el fin de dar a conocer el contexto en el cual se desarrolló el Estudio. Luego, se enunciará el tema central de la Investigación y cómo éste será abordado, especificando la relevancia y proyección del mismo.

Es importante aclarar, que el nombre de la Empresa y algunos aspectos de ella han sido omitidos, ya que la Tesis no fue entregada en su totalidad a la jefatura directa (Gerente de Recursos Humanos), ya que ésta dificultó constantemente la ejecución del estudio generando diversos cambios en el desarrollo de éste. Tanto las problemáticas como los cambios han sido detallados en el presente documento, tomando en cuenta su importancia tanto para el análisis de los datos, como para una mayor comprensión del contexto. Sin embargo, dicha información fue excluida del informe entregado a la Gerente de Recursos Humanos (RRHH), estimando que el explicitarla podría haber afectado la adecuada difusión de los datos recibidos por parte de la misma y, por ende, la utilidad de ellos.

### *1.1. Planteamiento del Problema*

La presente Investigación fue realizada en una Empresa Chilena dedicada a ofrecer servicios médicos y dentales a la población de su país. La Organización fue creada en la década del 2000 abriendo sus puertas a beneficiarios de Fonasa, Isapres y particulares. Actualmente, cuenta con aproximadamente 4.000 trabajadores y realiza anualmente más de 6 millones de prestaciones a lo largo de todo el país.

El presente Estudio se realizó específicamente en la Casa Matriz de la Organización, la cual cuenta con 105 trabajadores dependientes de las distintas Gerencias y Subgerencias<sup>2</sup>. Las diferentes áreas orientan su trabajo a coordinar, gestionar y apoyar la labor de los Centros Médicos y Dentales (CMD).

---

<sup>2</sup> Ver Organigrama, en Anexo A, p. 69.

Entre las motivaciones consideradas para llevar a cabo el Estudio en Casa Matriz, se contemplaron los siguientes aspectos:

1. Antes de comenzar el Estudio, la estudiante realizó su práctica profesional en el lugar a investigar, durante el ejercicio de ésta, la practicante tuvo la percepción de que la mayoría de los funcionarios de Casa Matriz se encontraban insatisfechos con respecto a su lugar de empleo. Dicha percepción se basó principalmente en comentarios escuchados por parte de los trabajadores con respecto a su labor (aburrimiento, disconformidad, búsqueda constante de otros empleos, entre otras.) y en la mala calidad en el trato interpersonal (gritos y agresión verbal) de varias jefaturas con sus equipos de trabajo.

2. Por otro lado, se consideró la alta tasa de rotación existente (señalada por indicadores de la Empresa), la falta de trabajo en equipo (a juicio de varios empleados) y la inexistencia de instancias de interacción formales para los trabajadores.

3. Finalmente, se contemplaron la Misión y Visión de la Empresa, las cuales dicen relación con que la Organización busca brindar sus servicios en un ambiente de trabajo grato, seguro y estable, constituyéndose en un ejemplo para sus trabajadores<sup>3</sup>.

Tomando en cuenta los datos anteriores y considerando principalmente la importancia de las personas como factor de diferenciación en la estrategia competitiva de la Organización, surgió como un problema de alta relevancia el: *Diagnosticar e Implementar acciones de mejora en relación a la Satisfacción Laboral de los trabajadores pertenecientes a la Casa Matriz de la Organización.*

---

<sup>3</sup> La Misión y Visión de la Empresa no fueron citadas textualmente, con el fin de mantener la confidencialidad de la identidad de la Organización.

## 1.2. Objetivos

Con el fin de resolver la pregunta central del Estudio, se planteó como **Objetivo General**: *Reevaluar la Satisfacción Laboral de los trabajadores pertenecientes a la Casa Matriz de la Organización (a excepción de Gerencias y Subgerencias), después de implementadas acciones de mejora en relación a la misma.*

A su vez, los **Objetivos Específicos** que permitieron abordar el Objetivo General recién planteado fueron los siguientes:

1. Conocer y describir la Satisfacción Laboral presente entre los trabajadores pertenecientes a la Casa Matriz de la Organización (a excepción de Gerencias y Subgerencias).
2. Gestionar y realizar acciones de mejora relacionadas a la Satisfacción Laboral de los trabajadores pertenecientes a la Casa Matriz de la Organización (a excepción de Gerencias y Subgerencias).
3. Reevaluar la Satisfacción Laboral de los trabajadores pertenecientes a la Casa Matriz de la Organización (a excepción de Gerencias y Subgerencias), después de realizadas las acciones de mejora.

## 1.3. Diseño de Investigación

Para lograr los Objetivos expuestos anteriormente se aplicó el método de Investigación-Acción, el cual puede definirse como el proceso de: *“recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación a algún objetivo, meta o necesidad; alimentar de nuevo esos datos al sistema; emprender acciones por medio de variables alternativas, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales”* (French y Bell, 1995, p.141).



Este modelo, contribuyó a cumplir con los Objetivos Específicos derivados de este Estudio y se adaptó a la dedicación horaria destinada al proyecto.

#### I.4. Relevancia y Proyección del Estudio

La relevancia práctica del Estudio surgió sobre la base de que la implementación de acciones de mejora con respecto a la Satisfacción Laboral de los trabajadores de Casa Matriz podría impactar positivamente en el desempeño de las personas y, de esta forma, podría contribuir a desarrollar ventajas competitivas para la Empresa.

Por otro lado, la relevancia teórica se orientó a comprender y enriquecer conceptos teóricos ya existentes relacionados a la Satisfacción Laboral, mediante la adaptación y aplicación de ellos a situaciones concretas. Además, el adaptar dichos conceptos teóricos a la práctica permitió generar nuevos conocimientos que podrían constituir un aporte para las conceptualizaciones ya existentes.

Un tercer aspecto a considerar surgió a nivel ético, ya que la Organización declara tanto en su Misión, como en su Visión que los trabajadores son considerados como un recurso muy importante para la Empresa. De esta manera, se buscó conocer hasta que punto dichas declaraciones se traducían en acciones concretas que demostraran los planteamientos expuestos por la Organización.

Finalmente, en términos de proyecciones, se planteó la posibilidad de redescubrir constantemente las prácticas relacionadas a la Satisfacción Laboral a través de futuros estudios, buscando insertar mejoras en ella de manera progresiva.

## II. Fundamentación Teórica

A continuación, se darán a conocer los principales antecedentes teóricos encontrados. En primer lugar, se describirá la importancia de las personas para las organizaciones y para los procesos y subsistemas que forman parte de ellas. Dentro de estos, se abarcará la importancia del liderazgo, la motivación y las necesidades, en relación a las percepciones y comportamientos de los trabajadores. Para finalizar, se describirá la Satisfacción Laboral a través de variables relacionadas a ella.

### *II. 1. Las Personas al interior de las Organizaciones*

Una organización puede ser definida como *“un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”* (Barnard, 1971, citado en Chiavenato, 2000, p. 7). De esta manera, las organizaciones surgirían para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que por medio de su trabajo en conjunto, le permiten a la organización desarrollar sus objetivos y cumplir sus misiones (Chiavenato, 2000).

Para Chiavenato (2002) las personas actúan como socios de las organizaciones, ya que invierten energías y esfuerzos esperando recibir algún retorno de ello. En la medida que tal retorno es sostenido, las personas tenderán a mantener o aumentar la inversión en la organización, siendo capaces de conducirla hacia el éxito (Chiavenato, 2002).

Por otro lado, las organizaciones se conforman, por lo general, de distintas áreas o subsistemas, cada uno dedicado a labores específicas que en conjunto contribuyen a que la organización pueda alcanzar sus objetivos en el menor tiempo posible (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). Los cambios en cualquiera de ellos trascienden a otras

partes del sistema total, en este sentido, la administración no debería resaltar durante un periodo largo la importancia de un subsistema a expensas de otros (Hersey et al., 1998). Entre los diversos aspectos que conforman las organizaciones se encuentra el subsistema humano/social, el cual se concentra tanto en el liderazgo, como en las necesidades y motivaciones de las personas. A continuación, se describirán dichas variables, ya que ellas tienen una influencia directa en el análisis de los resultados del presente estudio.

*II.1.1. Liderazgo.* El liderazgo constituye un proceso clave dentro de la administración de las organizaciones. Éste puede definirse como *“el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo, en los esfuerzos para alcanzar una meta en cierta situación”* (Hersey et al., 1998, p. 91). La influencia que el líder tenga en el grupo puede radicar en el poder atribuido a un cargo específico o puede depender de la persona sin basar su influencia en el cargo que ésta ocupe (Robbins, 1998). En ambos casos, el liderazgo no se refiere a una habilidad innata o adquirida, sino que tiene relación con el contexto y las diferentes situaciones que un líder pueda enfrentar (Robbins, 1998).

Según Jericó (2001) los líderes son los que representan a la empresa, materializan la proposición de valor de los profesionales, refuerzan el compromiso y condicionan en gran parte la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y los resultados del equipo. De acuerdo a ello, el liderazgo contribuiría a fortalecer el compromiso de los empleados y disminuir la rotación.

*II.1.2. Motivación y Necesidades.* Para la Real Academia de la Lengua Española la palabra motivación proviene del latín *motívus* y hace alusión a *“un ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia”*. Por su parte, la palabra necesidad radica en el latín *necessitas* y hace referencia a *“un impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido”*<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> En [www.rae.es](http://www.rae.es)

De acuerdo con Robbins (1998) la motivación puede ser definida como *“la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”* (Robbins, 1998, p. 168). Así, la organización debería alinear las motivaciones de los trabajadores con las metas de la empresa, con el fin de contar con empleados que utilicen sus esfuerzos tanto para satisfacer sus necesidades, como las de la organización.

Mclelland (citado en Davis y Newstrom, 1999) plantea tres impulsos dominantes asociados a la motivación de las personas en las organizaciones: *“la motivación de logro, referida al impulso de perseguir y alcanzar metas; la motivación afiliativa, relativa al impulso de relacionarse socialmente con otros y; la motivación por el poder, relacionada al impulso de influir en los demás y modificar situaciones”* (Mclelland, 1961, citado en Davis y Newstrom, 1999, p. 127). Davis y Newstrom (1999) agregan a ellos la *motivación hacia la competencia*, la cual se refiere al impulso a ser bueno en algo, lo cual permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad y sentirse orgulloso del uso de sus habilidades para resolver problemas.

Para Maslow (citado en Hersey et al., 1998)) las necesidades humanas se disponen en una jerarquía, en la cual las necesidades fisiológicas o de sustento (comer, dormir, vestirse, etc.) suelen predominar; en segundo lugar, surge la necesidad de seguridad, referida a estar libre del miedo al peligro y a la insatisfacción de las necesidades básicas; luego, aparecen las necesidades sociales, relacionadas con la necesidad de pertenecer y ser aceptado por diversos grupos; además, el individuo siente la necesidad de ser estimado por estos grupos, surgiendo así, la necesidad de estima; finalmente, surgen las necesidades de autorrealización, las cuales buscan llevar al máximo el potencial de la persona, procurando el desarrollo de sus metas (Maslow, 1970, citado en Hersey et al., 1998). Al plantear la preponderancia de una necesidad sobre otra, no se quiere decir que un nivel de necesidades debe estar satisfecho para que surja el

otro. Todos tendemos a estar en parte satisfechos y en parte no en cada nivel, la mayor satisfacción suele darse en el nivel de las necesidades fisiológicas (Hersey et al., 1998).

En consecuencia, motivaciones y necesidades responden a las preguntas de los porqués del comportamiento, ya que influyen en la dirección general de la conducta del individuo (Hersey et al., 1998). El comportamiento resultaría de la interacción de la persona y la situación, el producto de dicha interacción es la percepción (Hersey et al., 1998).

*II.1.3 Percepción.* Para Robbins (1998) la percepción es un proceso, por medio del cual, las personas organizan e interpretan sus impresiones con el fin de otorgarle un significado a su ambiente. Se puede apreciar que la percepción constituye un proceso fuertemente influido por: el individuo que percibe, las características del objetivo que se está percibiendo y el contexto de la situación en la cual la percepción se realiza (Robbins, 1998).

Para Davis y Newstrom (1999) la percepción puede definirse como *“la visión del mundo de cada individuo”* (Davis y Newstrom, 1999, p. 616). Así, la percepción tendría relación con la forma particular en que cada persona entiende la realidad. Según Chiavenato (2000) *“cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo y el interno y para organizar sus múltiples experiencias cotidianas”* (Chiavenato, 2000, p. 91). De esta manera, incluso frente al mismo objeto, es probable que dos personas lo conciban de forma distinta.

Chiavenato (2000) plantea que el hombre percibe y al mismo tiempo evalúa, postulando que la experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo, por medio del cual la persona escoge determinados datos de diferentes aspectos del ambiente, evaluándolos *“tanto en función de sus propias experiencias como en*

*función de lo que está experimentando, de acuerdo con sus propias necesidades y valores” (Chiavenato, 2000, p. 96).*

Según Davis y Newstrom (1999) las percepciones se relacionan con las necesidades y motivaciones de los individuos. En el caso de las necesidades, lo que motiva a las personas no sería lo que los otros creen que necesitan, sino lo que ellos desean. Así, los administradores deberían aprender a esperar diferencias de percepción entre sus empleados, aceptar a las personas como seres dotados de emociones y conducirlas de manera individual (Davis y Newstrom, 1999). En este sentido, es importante tener en cuenta que en las organizaciones los empleados están en constante relación con otros individuos, llegando muchas veces a consenso con ellos en cuanto a sus percepciones.

En la presente Investigación, los acuerdos o consensos en las percepciones de los trabajadores con respecto a distintas características de la Empresa, cobran vital importancia al momento de llegar a conocer los distintos significados que los empleados otorgan al concepto de Satisfacción Laboral presente en esta Organización. Dichos consensos en las percepciones serán descritos en el apartado correspondiente a los Resultados<sup>5</sup>.

## *II.2. Satisfacción Laboral*

Para Davis y Newstrom (1999) la Satisfacción Laboral puede definirse como el *“conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”* (Davis y Newstrom, 1999, p. 276). Así, la Satisfacción

---

<sup>5</sup> Ver Resultados en Capítulo IV, p. 35.

Laboral constituiría una actitud afectiva y una sensación de relativo agrado o desagrado en relación a diferentes aspectos del lugar de empleo.

La satisfacción o insatisfacción laboral surgirían a medida que un empleado obtiene información sobre su lugar de trabajo, dicha información se encuentra mediada por los demás integrantes de la organización (Davis y Newstrom, 1999). Los individuos, por lo general, asumen las claves sociales de sus compañeros de empleo y adaptan sus actitudes a las del grupo (Davis y Newstrom, 1999).

Robbins (1998) describe la Satisfacción Laboral como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir. La Satisfacción Laboral se referiría a los sentimientos de la gente hacia las recompensas que recibe (Lawler, 1994, citado en Hersey et al., 1998).

La Satisfacción Laboral más que una actitud general hacia el trabajo, se aplica a los diversos aspectos de la labor del individuo, por ello la evaluación de un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho está con su empleo es una suma compleja de diferentes factores (Davis y Newstrom, 1999). A continuación, se describirán algunos de ellos:

*II.2.1. Satisfacción Laboral en base a la Teoría de los Factores de Herzberg.* Herzberg (citado en Hersey et al., 1998) plantea que los trabajadores poseen dos categorías de necesidades, las cuales se relacionan con dos tipos de variables a las que llamó: *Factores de Higiene o de Mantenimiento* y *Factores Motivadores* (Herzberg, 1970, citado en Hersey et al., 1998). Estos Factores serían independientes e influirían en la conducta de los individuos de diversos modos:

A. *Factores de Higiene o de Mantenimiento*. Se refieren a “*las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja*” (Herzberg, 1959, citado en Chiavenato, 2000, p. 76). Según Hersey et al. (1998) estos Factores son llamados de higiene, porque describen el entorno de la gente y sirven para evitar la insatisfacción laboral. Por otro lado, son llamados de mantenimiento, porque nunca están satisfechos por completo y tienen que continuar para mantenerse. Para Chiavenato (2000) la expresión higiene alude al carácter preventivo de estos Factores y a “*que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio*” (Chiavenato, 2000, p. 76).

Para Chiavenato (2000) cuando los *Factores de Higiene o de Mantenimiento* son óptimos, evitan la insatisfacción, sin embargo, cuando son precarios la producen, denominándose *Factores de Insatisfacción*. Entre los *Factores de Higiene o Mantenimiento* se pueden mencionar los siguientes (Herzberg, 1966, citado en Chiavenato, 2000, p. 76):

A.1. *Condiciones de Trabajo*. Relacionadas a condiciones físicas y de seguridad, tales como: temperatura, luz, ruido, infraestructura, herramientas, entre otras (Robbins, 1998).

A.2. *Relaciones entre las Personas*. Aluden a la calidad de las relaciones del empleado con sus supervisores y compañeros de trabajo (Davis y Newstrom, 1999).

A.3. *Políticas y Administración de la Empresa*. Asociadas a la gestión de las políticas y beneficios presentes en la organización (Hersey et al., 1998).

A.4. *Seguridad en el Empleo*. Alude a la estabilidad que la organización demuestra, en relación a que exista un índice de rotación apropiado (Chiavenato, 1998).



A.5. *Remuneración*. Se asocia a que ésta sea percibida como justa, ya sea en relación a la cantidad absoluta de remuneración, como a la relación existente entre esta cantidad y la que reciben los demás (Kulik y Ambrose, 1992, citados en Robbins, 1998).

B. *Factores Motivadores*. Tienen relación con el contenido del cargo, es decir, las funciones y las tareas relacionadas con el cargo en sí (Chiavenato, 2000). Según Hersey et al. (1998) estos Factores son llamados motivadores, porque parecen ser eficaces para incentivar a la gente a que mejore su desempeño. Para Chiavenato (2000) estos Factores generan un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad. Cuando los *Factores Motivadores* son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de ella. Por estas razones, se denominan *Factores de Satisfacción* (Chiavenato, 2000).

En base a lo anterior, Herzberg (citado en Hersey et al., 1998) postula el *Enriquecimiento del Trabajo*: “*persiguiendo la adición de profundidad a un puesto a través de otorgar a los empleados mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su labor*” (Herzberg, 1970, citado en Hersey et al., 1998, p. 82). Mediante el *Enriquecimiento del Trabajo* las tareas se harían más difíciles, fomentando la responsabilidad y autonomía en el trabajo, alentando el logro mediante el reconocimiento del trabajador (Davis y Newstrom, 1999).

Benítez (2005) propone el Mercadeo Interno, según el cual, la organización debería considerar a los trabajadores como clientes internos, los cuales ocupan un *cargo-producto* dentro de la organización. Los *cargos-productos* no son más que los beneficios aportados a un trabajador por su cargo, por lo cual el mismo debe ser atractivo, haciendo la similitud a un consumidor cuando desea o no adquirir un producto (Benítez, 2005).

Entre las variables que influyen en la Satisfacción Laboral basada en los Factores Motivadores, se pueden mencionar las siguientes (Hackman y Oldham, 1975, citados en Davis y Newstrom, 1999, p. 320):

*B.1. Variedad de Habilidades.* El cargo requiere de diversas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.

*B.2. Identificación con las Tareas.* El trabajo se realiza desde el inicio hasta el fin, el empleado puede percibir un resultado palpable.

*B.3. Significación de las Tareas.* La persona percibe con claridad que su trabajo produce consecuencias y efectos en el de las demás.

*B.4. Autonomía.* El trabajador posee responsabilidad personal para planear y ejecutar sus tareas. Además, cuenta con autonomía e independencia para desempeñarlas.

*B.5. Retroalimentación.* La tarea proporciona información de retorno a la persona, permitiendo que ésta pueda autoevaluar su desempeño.

## *II.2. Satisfacción Laboral en base al Reconocimiento*

Otro punto a considerar en relación a la Satisfacción Laboral es el reconocimiento. A partir de las prácticas de reconocimiento, los empleados se forman opiniones respecto a cómo la organización valora sus contribuciones y se preocupa de su bienestar. El reconocimiento significa que alguien se preocupa por la labor del trabajador, motivándolo

a desempeñarse mejor y a ser más creativo, en definitiva, a ser un aporte para la empresa (Oddó, 2000).

Entre las diversas variables relacionadas al reconocimiento otorgado a los empleados, Jericó (2001) resalta la importancia de los incentivos intangibles o no materiales, ya que éstos pueden satisfacer los motivos que hacen que el compromiso de los trabajadores sea más estable con la organización.

Por su parte, Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2003) enfatizan la importancia que tiene para los trabajadores, sentirse reconocidos por medio de las oportunidades de entrenamiento y desarrollo, plantean que las organizaciones deberían acelerar el desarrollo de sus trabajadores, procurando que éste ocurra todos los días.

A continuación, se describirán algunas variables que para Deichler (1999) tienen una influencia directa en la Satisfacción Laboral basada en el reconocimiento:

*A. Flujo de Información.* Orientado a la existencia de comunicaciones efectivas entre trabajador y empleador, las cuales contribuyen a una óptima relación.

*B. Incentivos Monetarios.* Remuneraciones en dinero (compensaciones, aumentos de sueldo, participación en utilidades, entre otras) asociadas al desempeño o al logro de metas.

*C. Incentivos no Monetarios.* También se relacionan con el desempeño o el logro de metas. Las felicitaciones públicas, cenas de reconocimiento, diplomas o placas recordatorias, son ejemplos de ellas.

*D. Estabilidad Laboral.* Hace alusión a que la organización es capaz de propiciar un ambiente que permite a los trabajadores desarrollar sus potencialidades.

*E. Capacitación y Oportunidades de Desarrollo.* Se refiere, tanto a oportunidades de entrenamiento, orientadas a desarrollar habilidades específicas, que faciliten el trabajo de los empleados; como a instancias de desarrollo de habilidades que éstos requerirán en el futuro.

*F. Participación.* Orientada a brindar la oportunidad a los empleados, de participar en decisiones que se relacionen con su trabajo.

Para esta Investigación, el concepto de Satisfacción Laboral emergió desde el conjunto de opiniones favorables y/o desfavorables de los trabajadores involucrados en la muestra, las cuales dieron cuenta de sus sentimientos y emociones con respecto a las distintas variables que según la bibliografía encontrada, tienen relación con la Satisfacción Laboral de los empleados.

### III. Metodología

#### III.1. Tipo y Diseño de Investigación

La Investigación fue de orientación empírica y de tipo cualitativa. Se optó por una Investigación cualitativa ya que ésta permitió conocer cómo se da la dinámica en la cual surge el concepto de Satisfacción Laboral, permitiendo abordar el tema en mayor profundidad y entregando elementos para la interpretación y comprensión de los significados que los sujetos le otorgan a dicho concepto (Pérez, 2003).

Asimismo, el Estudio fue de tipo exploratorio descriptivo, fue exploratorio ya que la Investigación tuvo como objetivo examinar un tema o problema que no había sido estudiado antes en la Organización, en este sentido, *“permitió aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos”* (Hernández, Fernández y Baptista, 1996, p. 59). En tanto, fue descriptivo, ya que uno de los Objetivos fue describir aspectos relevantes en cuanto a la Satisfacción Laboral de los trabajadores involucrados en la muestra.

En cuanto al diseño de la Investigación, se contempló la realización de un diseño de Investigación-Acción, procurando seguir a cabalidad lo planteado por este modelo: *“recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación a algún objetivo, meta o necesidad; alimentar de nuevo esos datos al sistema; emprender acciones por medio de variables alternativas, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales”* (French y Bell, 1995, p.141).

La validez de la Investigación fue de contenido, ya que se buscó la concordancia entre lo expresado en el marco teórico y los resultados obtenidos tras el análisis de los mensajes emitidos por los trabajadores. Esto se logró, por medio de una definición

operacional de los conceptos asociados a la variable Satisfacción Laboral, de acuerdo a lo planteado en la revisión bibliográfica.

### *III.2. Definición de Variables de Estudio*

A continuación será definida conceptual y operacionalmente la variable Satisfacción Laboral y sus respectivos conceptos asociados, que en conjunto, dan cuenta de la variable investigada. Durante el análisis de los resultados, dichos conceptos serán utilizados a modo de categorías, que permitirán verificar la presencia o ausencia de las mismas en los resultados de la investigación.

#### *III.2.1. Satisfacción Laboral*

*A. Definición Conceptual.* Conjunto de mensajes favorables o desfavorables emitidos por los trabajadores, que den cuenta de sus sentimientos y emociones con respecto a cómo consideran su trabajo.

*B. Definición Operacional.* Contenidos de los mensajes favorables o desfavorables emitidos por los trabajadores, que den cuenta de sus sentimientos y emociones con respecto a cómo consideran su trabajo. Estos contenidos serán percibidos a través de los siguientes indicadores:

#### *III.2.2. Satisfacción Laboral en base a Factores de Higiene*

*A. Definición Conceptual.* Conjunto de mensajes favorables o desfavorables emitidos por los trabajadores, que den cuenta de sus sentimientos y emociones con respecto a los Factores de Higiene presentes en su trabajo, en relación a: las condiciones de trabajo, las relaciones entre las personas, las políticas y administración de la Empresa, la seguridad en el empleo y la remuneración.

*B. Definición Operacional.* Contenidos de los mensajes favorables o desfavorables emitidos por los trabajadores que den cuenta de sus sentimientos y emociones con respecto a los Factores de Higiene presentes en su trabajo, en relación a: las condiciones

de trabajo, las relaciones entre las personas, las políticas y administración de la Empresa, la seguridad en el empleo y la remuneración.

### *III.2.3. Satisfacción Laboral en base a Factores Motivadores*

*A. Definición Conceptual.* Conjunto de mensajes favorables o desfavorables emitidos por los trabajadores, que den cuenta de sus sentimientos y emociones con respecto a los Factores Motivadores presentes en su trabajo, en relación a: la variedad de habilidades utilizadas, la identificación y significancia de la tarea, la autonomía y la retroalimentación.

*B. Definición Operacional.* Contenidos de los mensajes favorables o desfavorables emitidos por los trabajadores, que den cuenta de sus sentimientos y emociones con respecto a los Factores Motivadores presentes en su trabajo, en relación a: la variedad de habilidades utilizadas, la identificación y significancia de la tarea, la autonomía y la retroalimentación.

### *III.2.4. Satisfacción Laboral en base al Reconocimiento*

*A. Definición Conceptual.* Conjunto de mensajes favorables o desfavorables emitidos por los trabajadores, que den cuenta de sus sentimientos y emociones con respecto a cómo consideran el reconocimiento en el trabajo, en relación a: el flujo de información, los incentivos monetarios y no monetarios, la estabilidad laboral, la participación y las oportunidades de entrenamiento y desarrollo.

*B. Definición Operacional.* Contenidos de los mensajes favorables o desfavorables emitidos por los trabajadores, que den cuenta de sus sentimientos y emociones con respecto a cómo consideran el reconocimiento en el trabajo, en relación a: el flujo de información, los incentivos monetarios y no monetarios, la estabilidad laboral, la participación y las oportunidades de entrenamiento y desarrollo.

### *III.3. Colectivo y Muestra*

*III.3.1. Población.* La población objetiva de la Investigación se acotó a los trabajadores pertenecientes a la Casa Matriz de la Organización, a excepción de Gerencias y Subgerencias, las cuales fueron excluidas, ya que se consideró que al tratarse de una Investigación exploratoria, los empleados podrían limitar o excluir la emisión de mensajes desfavorables con respecto a la Satisfacción Laboral en presencia de ellas.

*III.3.2. Muestra.* La muestra estuvo constituida por 47 trabajadores de similar nivel jerárquico en el Organigrama<sup>6</sup>. Al respecto, se puede plantear que la muestra fue intencionada, ya que el objetivo consistió en “*analizar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social*” (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, citados en Frías, 2007, p. 29). Las unidades muestrales elegidas correspondieron a los mensajes referidos por los trabajadores participantes de los grupos focales realizados.

### *III.4. Técnicas de Recolección de Datos*

En el presente estudio se describen dos instancias de recolección de datos, relacionadas con los Objetivos específicos (1) y (3) descritos anteriormente. Las correspondientes pautas de desarrollo de las entrevistas y las transcripciones de la información obtenida durante las dos instancias de recolección de datos, se encuentran en los Anexos B<sup>7</sup> y E<sup>8</sup> respectivamente.

La técnica de recolección de información utilizada en ambas oportunidades se realizó a través de grupos focales. Según Aigner (2002, citado en Frías, 2007) un grupo

---

<sup>6</sup> Ver Organigrama, en Anexo A, p. 69.

<sup>7</sup> Ver Pautas de Desarrollo de Entrevistas Grupales, en Anexo B, p. 70.

<sup>8</sup> Ver Transcripción de los Grupos Focales, en Anexo E, p. 89.



focal es una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación. La utilización de grupos focales permitió que las conclusiones planteadas por ellos, radicarán en los acuerdos establecidos a partir de la interacción entre los participantes. Además, permitió obtener información específica y colectiva en un corto período de tiempo.

Por otro lado, se estimó que los grupos focales quedaran constituidos por aproximadamente seis personas cada uno, ya que Ibáñez (2000) señala que es necesario que los actuantes puedan hablar unos con otros, lo cual es posible en grupos formados por cinco a diez personas. Al formar los grupos, se consideró que el grupo fuese lo suficientemente homogéneo, en cuanto a la posición jerárquica ocupada por los cargos en el Organigrama y lo suficientemente heterogéneo respecto a los cargos y áreas representadas por cada participante. Como plantea Ibáñez (2000), para que los grupos funcionen es precisa una composición heterogénea, pero la heterogeneidad tiene que ser inclusiva, ya que así se posibilitan los intercambios.

Respecto a los participantes de los grupos focales, se resguardaron sus identidades, con el fin de mantener la confidencialidad de los datos otorgados por los mismos. De esta manera, tanto en los Resultados como en los Anexos, se hizo referencia a "Participante 1" y, así sucesivamente, realizando sólo distinción del área al que pertenece el/la participante.

Es importante declarar que en ambas oportunidades de recolección de datos, los grupos focales fueron citados de manera intencionada, estimando que el primer grupo citado durante el día estuviese conformado por trabajadores que demostraran una actitud positiva en el trabajo, considerando que ello podría predecir una disposición positiva hacia los grupos focales y una consecuente transmisión de mensajes positivos a los demás empleados con respecto a la actividad, estimulando la asistencia de ellos.

### *III.5. Análisis de Datos*

La técnica que se empleó fue el análisis de contenido, ya que éste ofrece la posibilidad de indagar sobre la naturaleza del discurso. Se propone esta técnica ya que tal como plantea Porta y Silva (2003) es una *“técnica objetiva, sistemática, cualitativa y cuantitativa que trabaja con materiales representativos, marcada por la exhaustividad y con posibilidades de generalización”* (Porta y Silva, 2003, p. 8).

Los mensajes emitidos por los participantes de los grupos focales fueron analizados desde una metodología tradicional (sin apoyo de programas especializados), utilizando las categorías relacionadas a la Satisfacción Laboral descritas anteriormente, intentando destacar y describir sus particularidades.

Dentro de las etapas contempladas en esta técnica, se contempló la previa lectura de documentos, con el fin de que la investigadora se familiarizara con los contenidos a investigar. Luego, se preparó la documentación y se desglosó en unidades de significado que fueron clasificadas en las categorías antes mencionadas. Posteriormente, se construyó el cuerpo teórico que dio lugar al marco que sustenta la Investigación, se transcribió la dinámica del grupo focal y se seleccionó el método tradicional de análisis, que consistió en desglosar el contenido de los mensajes y agruparlos en categorías. Esto se realizó desde un modelo cerrado (Gómez, 2000), donde las categorías estaban predeterminadas por la investigadora desde un comienzo.

### *III.6. Desarrollo del Proceso de Investigación- Acción*

A continuación se describirán los distintos pasos y decisiones llevadas a cabo durante el proceso de Investigación-Acción, con el fin de dar a conocer el contexto en el cual ocurrieron los hechos y contribuir a una comprensión más acabada del estudio. La Investigación-Acción será planteada como un proceso de tres etapas. Cada una de ellas será descrita de manera tal de dar a conocer: los antecedentes previos a cada etapa, el

plan de acción de cada una, los problemas suscitados en ellas y finalmente, cómo ocurrieron los hechos.

### *III.6.1. Primera Etapa: Investigación*

*A. Antecedentes.* Como ya fue explicitado, durante el ejercicio de su práctica profesional, la investigadora tuvo una percepción negativa con respecto a la Satisfacción Laboral de los trabajadores de Casa Matriz. Dicha percepción, se basó principalmente, en comentarios escuchados por parte de los empleados con respecto a su labor (aburrimiento, disconformidad, búsqueda constante de otros empleos, etc.) y en la mala calidad en el trato interpersonal (gritos y agresión verbal) de algunas jefaturas con sus equipos de trabajo.

Por otro lado, consideró la alta tasa de rotación existente (señalada por indicadores de la Empresa), la falta de trabajo en equipo (a juicio de varios empleados) y la inexistencia de instancias de interacción y participación formales para los trabajadores.

*B. Plan de Acción.* En base a lo anterior, se sostuvo una reunión con la Gerente de RRHH (quién reconocía la posible existencia de problemas en el personal), para proponer una instancia de diagnóstico de la Satisfacción Laboral, con el fin de obtener información que sirviera de base para implementar futuros planes de acción. Se propuso realizar grupos focales con los empleados y utilizar una pauta de entrevista en profundidad, obteniendo datos escritos y grabados, si así lo autorizaran los participantes, procurando obtener un registro más completo y preciso de las respuestas.

*C. Problemas Suscitados.* La Gerente de RRHH se mostró contraria a obtener material escrito y/o grabado por parte de los trabajadores, planteando que no era apropiado brindarles la oportunidad de expresar sus opiniones y dejar fundamento concreto de ello.

Frente a lo anterior, se presentaron como opciones de recolección de datos, realizar una encuesta que abarcara los temas a tratar o realizar solamente un grupo focal de aproximadamente ocho personas, las cuales también fueron rechazadas. La investigadora insistió de varias maneras para poder enfrentar la situación señalada, logrando finalmente que la Gerente de RRHH aceptara una de las propuestas, considerando que era de bajo riesgo y más informal para tratar temas potencialmente conflictivos.

*D. Cómo Ocurrieron los Hechos.* Finalmente, la Gerente aprobó, previo piloto con el área de RRHH, una dinámica orientada a conocer lo considerado favorable y/o desfavorable del lugar de trabajo, en base a la realización de un juego que diera pie a una conversación orientada a tratar dichos temas. Esta dinámica estuvo basada en el método de entrevista grupal el cual plantea reunir a un grupo de personas “*para que hablen sobre sus vidas y experiencias en el curso de discusiones abiertas y libremente fluyentes*”. (Taylor y Bogdan, 1984, p. 139). La pauta de desarrollo de entrevistas grupales se encuentra descrita en el Anexo B<sup>9</sup>. A continuación se describirán los distintos pasos realmente efectuados para indagar en los problemas de los trabajadores:

*D.1 Formación de los Grupos Focales.* Se convocó vía email la participación de 47 trabajadores, divididos en cinco grupos focales (tres de diez personas y dos de nueve y ocho personas respectivamente). Se contempló la no asistencia de aproximadamente dos individuos por grupo. Finalmente, cuatro de los grupos focales quedaron formados por ocho sujetos cada uno y el quinto grupo focal se conformó de 10 personas, asistiendo un total de 42 personas<sup>10</sup>.

*D.2. Realización de los Grupos Focales.* Los cinco grupos focales se realizaron al interior de un auditorio dispuesto para ello, el día miércoles 30 de Abril del año 2008, desde las

---

<sup>9</sup> Ver Pautas de Desarrollo de Entrevistas Grupales, en Anexo B, p. 70.

<sup>10</sup> Ver Categorías Muestrales, en Anexo C, p. 74.

9:00 a las 18:30 horas, contemplando una hora y media por grupo aproximadamente. Los cinco grupos focales fueron citados en un mismo día, ya que considerando que la investigadora contaba con la aprobación de solamente una pauta de entrevista, se estimó que el citar a los grupos focales en diferentes días podría provocar que los trabajadores comunicaran datos acerca de lo ocurrido en los grupos focales a los demás empleados, pudiendo generar que éstos se prepararan en cuanto al tema a tratar, generando cambios en la información obtenida.

*D.3. Recepción de los Grupos Focales.* La recepción de cada grupo la realizó la Gerente de RRHH, la cual planteó a la investigadora que sería importante especificar a los trabajadores que no se trataba de una instancia para plantear aspectos negativos, ni solicitar beneficios. Fue necesario recalcarle, mediante fundamentación teórica, la importancia de no otorgar instrucciones directivas con respecto a los temas a tratar<sup>11</sup>.

Luego de recibir a cada grupo, la Gerente de RRHH abandonó la sala de reunión, dejando en ella a la Jefa de Desarrollo Organizacional (DO), a los participantes invitados y a la investigadora.

*D.4. Desarrollo de la Entrevista Grupal.* Se pidió a los trabajadores que se reunieran en círculo y se les explicó el porqué de la reunión, invitándolos a participar en la dinámica planeada<sup>12</sup>.

Cada grupo focal contó con la presencia de la Jefa de DO, ya que la Gerente de RRHH exigió la presencia de ella en el desarrollo de los mismos. Así, estimando que la Jefa de DO podría generar posibles defensas en los trabajadores en cuanto a emitir comentarios desfavorables acerca del tema a tratar en presencia de ella. Se le pidió a

---

<sup>11</sup> Ver Transcripción de los Grupos Focales, en Anexo E, p. 89.

<sup>12</sup> Ver Disposición de los Grupos Focales, en Anexo D, p. 79.

ésta que participara activamente en la dinámica, emitiendo sus opiniones en cuanto a lo considerado favorable y/o desfavorable del lugar de trabajo, tal cual lo harían los demás trabajadores.

Por otra parte, la investigadora estuvo encargada de explicar y dirigir el desarrollo de la entrevista grupal. Además, registró de manera escrita, en base a notas personales y a través de carteles<sup>13</sup> (que resaltarán las ideas más frecuentes), la dinámica observada al interior del grupo.

Para finalizar, se realizó una instancia de discusión de los temas expuestos en la reunión. Durante esta etapa, los trabajadores llegaron a acuerdos con respecto a sus opiniones<sup>14</sup>.

### *III.6.2. Segunda Etapa: Acción*

*A. Antecedentes.* Al día siguiente de llevadas a cabo las reuniones con los grupos focales, la Gerente de RRHH planteó la necesidad de recibir información acerca de los datos recogidos, expresando que no le interesaba recibir un informe acabado de ello, sino que prefería información verbal por parte de la investigadora y la Jefa de DO.

*B. Plan de Acción.* Se decidió no entregar información previa y se explicó, mediante fundamentación teórica, que era necesario realizar un análisis de los datos antes de entregarle cualquier tipo de información, ya que de lo contrario la validez de los datos se vería afectada con nuestra propia percepción de ellos y además, se podría dejar de lado

---

<sup>13</sup> Ver Transcripción de los Grupos Focales, en Anexo E, p. 89.

<sup>14</sup> Ver Transcripción de los Grupos Focales, en Anexo E, p. 89.

información importante, corriendo el riesgo de no resolver los problemas de fondo y mal invertir recursos en aspectos superficiales. Ella aceptó estos argumentos.

Así, previo procesamiento de la información, según los pasos descritos en el apartado correspondiente al Análisis de los datos, se entregó a la Gerente de RRHH un informe acerca de los resultados obtenidos. Por otro lado, se propuso generar en conjunto un plan de acción que progresivamente abarcara los resultados encontrados. Para ello, se postuló la posibilidad de recurrir a una empresa Consultora, lo cual permitiría contar con una mirada externa a la Organización, contribuyendo a la objetividad y facilitando la ejecución de acciones con mayor rapidez. Lo anterior fue descartado por la Gerente de RRHH.

*C. Problemas Suscitados.* Posteriormente, la Gerente de RRHH sostuvo una reunión con el Gerente General, durante la cual decidió no informar acerca de la totalidad de los datos obtenidos, sino que escoger entre ellos, la información considerada relevante a su parecer. En base a ello, ambas Gerencias decidieron las acciones a implementar.

*D. Cómo Ocurrieron los Hechos.* La Gerente de RRHH comunicó a la Jefa de DO y a la investigadora las acciones que se llevarían a cabo, pidiéndoles su colaboración tanto en la coordinación como en el apoyo del desarrollo de las acciones decididas. Finalmente, se realizaron tres acciones en un lapso aproximado de cuatro meses, tal como fueron acordadas. Estas acciones serán descritas en el apartado correspondiente a los Resultados<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Ver Resultados, Capítulo IV, Parte 3, p. 44.

### *III.6.3. Tercera Etapa: Investigación*

*A. Antecedentes.* Al cabo de cuatro meses, la investigadora planteó a la Gerente de RRHH la necesidad de reevaluar la Satisfacción Laboral existente entre los trabajadores considerados en la muestra, la cual manifestó su rechazo con respecto a la necesidad de realizar esta reevaluación, postulando que solo recibiríamos opiniones negativas de los trabajadores, ya que probablemente éstos nunca estarían conformes con la Organización.

*B. Plan de Acción.* Se sostuvieron variadas reuniones con la Gerente de RRHH, en las cuales se reiteró la importancia de realizar una segunda recolección de información, postulando que a través de ella se podría conocer tanto el efecto de las acciones emprendidas, como la emergencia de nuevas necesidades relacionadas a la Satisfacción Laboral.

Por otro lado, considerando los problemas suscitados en torno a la Investigación y, buscando encontrar un apoyo concreto, tanto para el desarrollo del proyecto como para la implementación de posibles acciones futuras, la investigadora decidió proponerle a la Gerente de RRHH los objetivos para el Balanced Scorecard (BSC) de Recursos Humanos (RRHH), aprovechando la oportunidad de que hasta el momento no existían, con el fin de incluir como uno de los objetivos de él, la implementación periódica de acciones en relación a la Satisfacción Laboral. Esto fue aceptado por la Gerente de RRHH.

*C. Problemas Suscitados.* Una vez que el BSC de RRHH fue presentado a la Organización, la Gerente de RRHH accedió a la segunda recolección de información. Sin embargo, planteó como requisito fundamental que los trabajadores fueran citados en solamente dos grupos de aproximadamente 23 y 24 personas cada uno, con el fin de entorpecer lo menos posible la jornada laboral. De esta manera, las condiciones en las



cuales se reunieron los grupos focales sufrieron una variación importante con respecto a la primera vez<sup>16</sup>, afectando la confiabilidad del Estudio.

*D. Cómo Ocurrieron los Hechos.* Debido a la demora en la aceptación de la propuesta de reevaluar la Satisfacción laboral, se decidió aceptar las condiciones planteadas por la Gerente de RRHH y, solo se consideró realizar subdivisiones en los grupos focales, logrando que cada subdivisión contara con integrantes de los mismos grupos de la primera oportunidad, con el fin de obtener mayor confiabilidad en los datos recogidos. A continuación se describirán los distintos pasos realmente efectuados para indagar en los problemas de los trabajadores:

*D.1. Formación de los Grupos Focales.* Se convocó vía email la participación de dos grupos de 20 y 27 sujetos respectivamente, contemplando un total de 47 personas. Se estimó la inasistencia de aproximadamente cuatro trabajadores por grupo. Finalmente, los dos grupos se conformaron por 13 y 21 sujetos respectivamente, asistiendo un total de 34 personas. La subdivisión de ellos se efectuó en base a los cinco grupos iniciales, el primer grupo de 13 se subdividió en dos grupos de siete y seis trabajadores respectivamente y, el segundo grupo de 21 se subdividió en tres grupos de 7 sujetos cada uno<sup>17</sup>.

*D.2. Realización de los Grupos Focales.* Los grupos focales se realizaron al interior de un auditorio dispuesto para ello, el día miércoles 10 de Septiembre del año 2008, desde las 9:00 a las 13:00 horas, contemplando una hora y media por cada grupo aproximadamente.

---

<sup>16</sup> Ver Disposición de los Grupos Focales, en Anexo D, p. 79.

<sup>17</sup> Ver Categorías Muestrales, en Anexo C, p. 74.

*D.3. Recepción de los Grupos Focales.* La recepción de cada grupo fue realizada por la Jefa de DO y la investigadora, ya que la Gerente de RRHH no quiso participar en la recepción de los grupos en esta oportunidad<sup>18</sup>.

*D.4. Desarrollo de la Entrevista Grupal.* Al tratarse de diferentes subdivisiones en una misma sala de reunión, se invitó a los trabajadores a que realizaran la misma dinámica grupal utilizada en la primera oportunidad, de manera independiente, invitándolos a que en esta ocasión fueran ellos mismos quienes anotaran sus ideas y opiniones con respecto a la Satisfacción Laboral. Para lo cual, la investigadora les entregó papeles y lápices a cada uno de los grupos (subdivisiones). A su vez, la Jefa de DO y la investigadora, actuaron como facilitadores, gestionando la dinámica desde fuera de los grupos. Para finalizar, cada subdivisión planteó las ideas acordadas a los demás participantes generando un plenario de discusión de los temas expuestos durante la reunión<sup>19</sup>. Durante éste, los trabajadores llegaron a acuerdos en base a las opiniones emitidas y, por su parte, la Jefa de DO y la investigadora tomaron notas al respecto.

Tras el consecuente análisis de los datos, se entregó un informe de los resultados encontrados a la Gerencia de RRHH, dando por concluida la participación de la investigadora en cuanto al tema tratado. Dicha información se encuentra descrita en el apartado correspondiente a los Resultados<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Ver Transcripción de los Grupos Focales, en Anexo E, p. 89.

<sup>19</sup> Ver Transcripción de los Grupos Focales, en Anexo E, p. 89.

<sup>20</sup> Ver Resultados, en Capítulo IV, p. 35.

## IV. Resultados

Como ya se ha planteado anteriormente, el presente estudio da cuenta de tres etapas guiadas por la metodología de Investigación-Acción. A continuación se describirán los resultados obtenidos en cada una de ellas. Los resultados serán descritos de acuerdo a las etapas de la investigación, y dentro de cada una de ellas, se agruparán los contenidos obtenidos de acuerdo a las categorías conceptuales y operacionales definidas anteriormente en la Metodología.

Es importante mencionar que al finalizar cada una de las etapas de Investigación se realizó una Relativización de los datos, esto considerando las falencias metodológicas que pueda presentar el Estudio, intentando interpretar los datos obtenidos desde el contexto en cual fueron recogidos, con el fin de evaluar su credibilidad.

### *IV.1. Primera Etapa: Investigación*

Durante esta etapa, se pudo apreciar que los contenidos de los mensajes emitidos por los trabajadores se caracterizaron por ser homogéneos, llegando fácilmente a acuerdos entre la mayoría de los integrantes de los grupos focales involucrados. Los contenidos de los acuerdos expresados por los trabajadores se describirán a partir de los siguientes puntos:

*A. Satisfacción Laboral en base a Factores de Higiene.* En cuanto a los Factores de Higiene se aprecian tanto contenidos favorables como desfavorables en relación a ellos, describiendo así, tanto un agrado como un desagrado con respecto a estos Factores. Lo anterior se puede ver reflejado en los siguientes puntos:

*A.1. Condiciones de Trabajo.* La mayoría de los trabajadores expresa conformidad con algunas condiciones físicas presentes en la infraestructura del edificio, destacando las áreas verdes y el gimnasio corporativo. Sin embargo, plantean que rara vez pueden hacer uso de ellas, ya que solo poseen 30 minutos libres durante la jornada laboral, tiempo que frecuentemente es utilizado para almorzar. Además, prefieren no utilizar estas áreas fuera de su horario de trabajo, ya que la Empresa esta ubicada a las afueras de la ciudad y para la mayoría de los empleados podría resultar difícil regresar a sus hogares.

Por otro lado, la generalidad de los trabajadores destaca su insatisfacción con respecto a las oficinas y herramientas utilizadas durante el trabajo diario, enfatizando el mal estado del mobiliario y útiles de oficina (muebles deteriorados, alfombras sucias, útiles que ya no funcionan, entre otras). Además, recalcan la baja calidad de los equipos computacionales, expresando que éstos fallan continuamente, lo cual entorpece constantemente su trabajo.

Por otra parte, la mayoría de los empleados describe que carece de suficiente lugar para llevar a cabo sus funciones, lo cual se traduce en un hacinamiento presente en la mayoría de las áreas; lo anterior se ve incrementado por una deficiente distribución del espacio, lo cual se refleja tanto en el mal uso de las oficinas (utilizándolas para almacenar material) como en que trabajadores pertenecientes a una misma área, se encuentren ubicados muy distantes en el edificio, dificultando la comunicación entre ellos.

La insatisfacción descrita anteriormente se intensifica, cuando se suman a ella percepciones de desigualdad, en cuanto al espacio destinado a la persona según el cargo que ésta ocupe. Varios trabajadores expresan su molestia en cuanto a la amplitud de las oficinas ocupadas por cargos de mayor nivel jerárquico, describiendo una sensación de despreocupación y desconocimiento por parte de las jefaturas, con respecto al lugar de desempeño de sus subordinados.

*A.2. Relaciones entre las Personas.* La mayoría de los empleados señala valorar las relaciones con sus compañeros de trabajo, ya que describen que éstas son buenas y constituyen un apoyo para ejecutar sus labores. Los colegas son descritos como cercanos y amigables, lo cual genera confianza y aprecio por dichas relaciones. Además, los trabajadores expresan que las relaciones con sus pares constituyen un motivador muy importante para ellos, describiéndolos como un soporte constante en sus labores diarias y como un factor que los induce a asistir a trabajar.

En cuanto a los vínculos generados con las jefaturas directas, estos son distantes y/o se encuentran bastante deteriorados. La totalidad de los grupos describe que sus jefaturas no se interesan por compartir con ellos, lo cual lo deducen de diversas actitudes de éstos: no asistencia a la fiesta anual de la Empresa, carencia del saludo, indiferencia frente a las problemáticas de sus subordinados, entre otras.

Por otro lado, la generalidad de los trabajadores describe que el trato recibido por parte de sus jefaturas es muchas veces de carácter agresivo, distinguiéndose en él los gritos y la agresión verbal. Los contenidos agresivos van desde las críticas no constructivas hasta la desvalorización y humillación directa del trabajador. Dichas actitudes, actúan generando en la mayoría de los empleados, la percepción de poca valoración hacia su trabajo, estimulando sentimientos de incapacidad y frustración en ellos.

En cuanto a las relaciones sociales con personas de otros departamentos, la totalidad de los grupos percibe una notoria distancia entre ellos. Describen desconocer el trabajo de otras áreas y a las personas que trabajan en ellas. La mayoría de los empleados atribuye lo anterior a la inexistencia de instancias de interacción, al exceso de trabajo y a las rivalidades existentes entre algunas Gerencias. En base a ello, plantean sentirse insatisfechos, postulando que les gustaría que se fomentara el trabajo en equipo.

*A.3. Políticas y Administración de la Empresa.* La totalidad de los grupos demuestra aprecio y gratitud por algunos de los beneficios otorgados por la Empresa, entre los cuales destacan: buses de acercamiento y aportes médicos y dentales. Los trabajadores expresan que estos beneficios resultan de gran ayuda tanto para sus familias como para ellos mismos, denotando la contribución de estos en cuanto a la satisfacción de sus necesidades.

Por otro lado, la mayoría de los trabajadores menciona su insatisfacción con respecto a la existencia de políticas poco claras en cuanto a la distribución de los beneficios destinados a apoyar el perfeccionamiento y desarrollo. En este sentido, la Empresa plantea apoyar económicamente a los empleados que quieran acceder a cursos de perfeccionamiento. Sin embargo, la totalidad de los grupos describe que las oportunidades son flexibles de acuerdo al cargo de la persona que postula a este beneficio, destacando que existen mayores posibilidades de acceder a él para los cargos que se encuentran en un rango más alto en la escala jerárquica. Además, existe entre varios de los trabajadores, la percepción de engaño por parte de la Organización, en el sentido de que en variadas oportunidades se les dice que no existe financiamiento para beneficios relacionados con Educación, pero en la práctica éstos son otorgados a otras personas.

Aspectos como *el salario recibido y la seguridad en el trabajo relacionada a la rotación*, que habían sido mencionados en la conceptualización y operacionalización de las variables y que la investigadora esperaba su posible emergencia en los grupos focales, no fueron mencionados por los trabajadores durante la primera instancia de recolección de datos.

*B. Satisfacción Laboral en base a Factores Motivadores.* En cuanto a los Factores Motivadores se observan mayoritariamente contenidos favorables en relación a ellos, describiendo así, satisfacción en relación a la mayoría de estos factores. Lo anterior se ve reflejado en los siguientes puntos:

*B.1. Variedad de Habilidades.* La mayoría de los trabajadores, describe que realiza un trabajo completo, es decir, que su labor llega a un resultado del que ellos son parte. Plantean que utilizan variedad de habilidades para llegar al resultado, lo cual se basa en que realizan diferentes funciones durante su jornada laboral, las cuales van desde tareas simples como fotocopiar o responder llamadas telefónicas, hasta resolver de manera independiente demandas provenientes de los Centros Médicos y Dentales (CMD). En este sentido, conocer el resultado de sus acciones y contactarse directamente con las personas beneficiadas por ellas, los hace sentir capaces y responsables por su labor.

*B.2. Identificación con las Tareas.* La totalidad de los trabajadores, da cuenta de una satisfacción con la totalidad o varios aspectos del trabajo que realiza. Se trata de una motivación que, si bien, no se reduce a las exigencias formales de un contrato, sí encuentra un límite en las expectativas y satisfacciones individuales, dando lugar a una satisfacción basada en el involucramiento con el trabajo en sí. Los empleados se sienten responsables por su labor, describiendo que si ellos no realizan sus funciones, éstas quedarán pendientes y no podrán resolver las demandas de los CMD. En este sentido describen que la utilidad que perciben en cuanto al trabajo que realizan, los ayuda a sentirse identificados y responsables por su labor.

*B.3. Significación de las Tareas.* Como ya ha sido mencionado, la mayoría de los trabajadores percibe que realiza un trabajo que genera resultados útiles para la Organización. Dicha percepción, se sustenta principalmente en la retroalimentación recibida por parte de los Centros Médicos y Dentales, ya que ésta les hace sentir que su desempeño es valorado y reconocido.

*B.4. Retroalimentación.* La mayoría de los empleados describe que la importancia y valoración de su labor radica en que conocen la contribución de ella en los CMD. Los trabajadores de los CMD se comunican constantemente con Casa Matriz, otorgando sus agradecimientos y reconocimientos a los trabajadores de allí. Esta retroalimentación

ocurre de manera constante, contribuyendo continuamente a la satisfacción de los empleados en cuanto a este punto.

Sin embargo, a juicio de la mayoría de los empleados, la satisfacción expresada anteriormente se ve disminuida por la deficiente o inexistente retroalimentación que reciben por parte de sus jefaturas. La totalidad de los grupos describe que sus jefaturas desconocen o no valoran su labor, plantean no recibir ningún comentario positivo con respecto a su desempeño. Por el contrario, describen recibir comentarios negativos en cuanto a ello, o retos y malos tratos cuando cometen algún error. En este sentido, la mayoría de los trabajadores señala sentirse temeroso al momento de plantear dudas a sus supervisores, ya que expresan que éstos los humillan cuando se equivocan.

La *Autonomía* para ejecutar las funciones y tareas, categoría que había sido mencionados en la conceptualización y operacionalización de las variables y que la investigadora esperaba su posible emergencia en los grupos focales, no fue mencionada por los trabajadores durante la primera instancia de recolección de datos.

*C. Satisfacción Laboral en base al Reconocimiento.* En relación al reconocimiento, la descripción otorgada por la mayoría de los trabajadores es que éste es bastante deficiente o, en algunos casos, inexistente. Frente a ello, los empleados plantean su desmotivación, describiendo que la Organización no se preocupa por ellos, lo cual se ve reflejado en variados aspectos:

*C.1. Flujo de Información.* Se observa una importante carencia en relación a la entrega de información por parte de la Empresa a los trabajadores, los cuales relatan que la Organización no se preocupa de informarlos y, por lo tanto, no les demuestra que son parte activa de la Empresa. Varios participantes declaran que nunca se enteran de las decisiones, cambios, ni metas que la Organización posee; describen informarse de lo que



ocurre utilizando medios de comunicación externos a la Empresa, tales como: Internet, Periódicos o Televisión.

Por otro lado, la mayoría de los empleados señala la inexistencia de un flujo de información ascendente, es decir, postulan que existen escasas posibilidades para que ellos hagan llegar sus ideas y opiniones a las Gerencias. Al respecto, todos los grupos destacan que sus ideas no son consultadas ni escuchadas por sus jefaturas, lo cual los hace sentir poco importantes frente a la toma de decisiones. En relación a ello, describen sentirse desmotivados y poco comprometidos con la Organización.

*C.2. Incentivos monetarios y no monetarios.* En cuanto a los reconocimientos monetarios y no monetarios, de acuerdo a un óptimo desempeño o logros concretados; la mayoría de los trabajadores expresa su insatisfacción frente a la inexistencia de ellos, señalando que la Empresa no se preocupa de incentivar a sus funcionarios. En base a ello, realizan comparaciones con otras organizaciones, postulando ejemplos de cómo éstas otorgan reconocimientos a sus empleados. Varios trabajadores aclaran, que *“no todo se trata de dinero”* y, que para ellos, sería más importante sentirse apreciados y valorados mediante un reconocimiento no monetario.

*C.3. Capacitación y Oportunidades de Desarrollo.* En relación a las oportunidades de entrenamiento y desarrollo, se observa una notoria desmotivación en la mayoría de los trabajadores. Por un lado, expresan sentirse poco apoyados con respecto a su labor, señalando que no se les da la posibilidad de adquirir conocimientos técnicos para poder desempeñar de mejor manera sus funciones. Por otro lado, plantean que la Empresa no les otorga la oportunidad de desarrollarse en otras áreas y adquirir nuevos conocimientos, percibiendo un estancamiento profesional y pocas posibilidades de crecimiento.

*C.4. Estabilidad Laboral.* La insatisfacción anterior se ve incrementada con la percepción de una falta de estabilidad y apoyo, por parte la Empresa a los trabajadores que estudian. Varios trabajadores describen no contar con el apoyo requerido para asistir a sus clases y exámenes, llegando tarde a ellos en variadas oportunidades, ya que la Compañía no les otorga el permiso para retirarse antes de que finalice la jornada laboral.

*C.5. Participación.* Como último punto, la totalidad de los grupos expresa su molestia en cuanto a las escasas posibilidades de participación que se les otorgan, describiendo su desagrado en cuanto a la inexistencia de instancias de interacción, en las que puedan compartir opiniones. Los trabajadores plantean que su opinión no es escuchada por sus jefaturas y que solamente son considerados para recibir instrucciones directivas. Además, varios empleados, señalan que sus jefaturas les han planteado que sus ideas son malas o sin sentido. Sin embargo, al poco tiempo han postulado dichas propuestas como suyas, lo cual los hace sentir frustrados.

#### *IV.2. Relativización de los datos de la Primera Etapa*

Según las directrices planteadas por Deutscher y Mills (1940, citados en Taylor y Bogdan, 1987, p. 171) para la Relativización de los datos, se puede plantear lo siguiente:

En cuanto a la *emergencia de los datos*, éstos fueron *solicitados* a los participantes por la investigadora, la cual introdujo el tema a tratar durante la reunión.

Por lo general, los grupos focales contaron con *participantes abiertos al diálogo* y a la integración de opiniones diversas, llegando rápidamente a consensos. Sin embargo, uno de los grupos fue liderado por dos informantes que hablaron alzando la voz por sobre los demás. Lo anterior, se puede ver expresado en el siguiente párrafo descrito por uno de los participantes en cuestión:

*Participante: "Es que no se puede hacer ninguna dinámica, sin plantear el problema principal de esta Organización, que es el mal liderazgo de las jefaturas. Sin erradicar ese problema no se puede hacer nada".*

En esta oportunidad, la investigadora tuvo que tomar una actitud más directiva con el grupo, con el fin de escuchar a todos los integrantes de él, lo cual sólo se logró en parte.

Con respecto a la *dinámica establecida entre los participantes*, éstos se mostraron bastante desenvueltos y conversadores cuando hablaron entre ellos, sin embargo, cuando la Jefa de DO introdujo algún comentario, tendieron a quedarse callados o a estar de acuerdo con ella, frente a lo cual podría haber influido la deseabilidad social o el temor a plantearle una objeción.

En relación al trato que tuvieron los participantes con la Jefa de DO, ésta fue tratada, la mayoría del tiempo, como *alguien de afuera*, es decir, tratada con cautela. Por su parte, la investigadora, fue tratada, la mayoría del tiempo, como *visitante frecuente*, es decir, los trabajadores hablaban libremente, pero seguían un poco a la defensiva respecto de sus acciones.

*La influencia de los observadores sobre la información recogida*, fue estimada al momento de no considerar la participación de Gerencias y Subgerencias en los grupos focales, estimando que los trabajadores podrían haber entregado información diferente en presencia de ellos. Además, se consideró que la Jefa de DO participara activamente en la dinámica realizada por el grupo focal, buscando que los participantes adquirieran mayor confianza al momento de emitir sus opiniones en presencia de ella.

Por otro lado, se puede plantear que los datos obtenidos fueron *directos*, ya que las opiniones y percepciones de los trabajadores fueron bastante explícitas con respecto a los temas que emergieron. Sin embargo, hay que considerar que *el supuesto inicial* de la investigadora en relación a la existencia de una Satisfacción Laboral desfavorable, influyó inevitablemente en la interpretación de los datos. Para disminuir tal efecto se revisó la información en variadas oportunidades; se tomaron diversas notas al respecto y; se le pidió a otros colaboradores que los revisarán también.

### *IV.3. Segunda Etapa: Acción*

A continuación se describirán las acciones realizadas en relación a los datos recogidos en la primera etapa de investigación. Estas acciones fueron estipuladas por la Gerente de RRHH, en base a los datos que ella consideró relevantes. La labor de la investigadora estuvo dedicada a gestionar y apoyar el desarrollo de las mismas:

*IV.3.1. Ampliación y Redistribución del Espacio Físico.* En relación a ello se consideraron principalmente dos puntos:

- A. El insuficiente espacio físico otorgado a algunos trabajadores para realizar sus labores diarias y;
- B. La deficiente distribución de las distintas áreas de Casa Matriz.

Para cubrir estas necesidades, se consideró arrendar mayor cantidad de oficinas y se contrató a un Arquitecto para que considerando las necesidades de cada Gerencia realizara la redistribución de los lugares de trabajo. Finalmente, tras un plan de trabajo de dos meses, la infraestructura se amplió en un 30% y se redistribuyeron los espacios con el fin de facilitar la comunicación entre las personas de cada área.

*IV.3.2. Reunión Informativa Trimestral.* En relación a ello se consideraron principalmente dos puntos:

- A. La deficiente entrega de información y;
- B. La carencia de instancias de interacción.

Con el fin de contemplar ambas necesidades, se implementó una reunión informativa, a la cual fueron invitados todos los trabajadores de Casa Matriz, logrando una asistencia total. La reunión tuvo una duración de dos horas aproximadamente, contempladas dentro del horario de trabajo. En ella, el Gerente General expuso a los empleados las metas y logros enfrentados por la Empresa, agradeciendo a éstos su participación en ellos. Además, se le pidió a cada área que entregara información acerca de sus últimos logros y objetivos, con el fin de contribuir a un mayor conocimiento e integración de las áreas de trabajo. Luego, la Gerente de RRHH realizó una presentación formal de los trabajadores contratados por la Empresa en el último semestre y, saludó a aquellos que habían estado de cumpleaños. Para finalizar, se invitó a los participantes a compartir de un cóctel, con el fin de que pudieran compartir e intercambiar opiniones. El Gerente General accedió a contemplar el desarrollo de estas reuniones con una frecuencia trimestral.

*IV.3.3. Programa de Perfeccionamiento Continuo.* En relación a ello se consideraron principalmente dos puntos:

- A. Inexistencia de instancias de entrenamiento y desarrollo y;
- B. Falta de reconocimiento de los trabajadores.

Para abordar estas necesidades, se planificó en conjunto con una Consultora externa, un Programa de Perfeccionamiento Continuo para los trabajadores, el cual buscó mediante la evaluación de desempeño de cada uno de los cargos, tanto de Casa Matriz como de los CMD; generar mallas curriculares para las diferentes áreas y cargos que les permitieran a los empleados perfeccionar y adquirir nuevos conocimientos en relación a su labor. Las mallas curriculares serán impartidas por una Organización Educativa externa, con el fin de que los trabajadores puedan obtener certificados de estudio a medida que avancen en ella. La Empresa costeará los costos del Programa, por lo tanto, los empleados podrán acceder a las mallas de estudio de manera gratuita.

#### *IV.4. Tercera etapa: Investigación*

Durante esta etapa, se pudo apreciar que los contenidos de los mensajes emitidos por los trabajadores se caracterizaron por ser homogéneos, llegando fácilmente a acuerdos entre la mayoría de los integrantes de los grupos focales involucrados. Los contenidos de los acuerdos expresados por los trabajadores se describirán a partir de los siguientes puntos:

*A. Satisfacción Laboral en base a Factores de Higiene.* En cuanto a los Factores de Higiene se aprecian contenidos favorables en las opiniones de la totalidad de los grupos en cuanto a los cambios generados en relación a la infraestructura. Sin embargo, en cuanto a las demás variables relacionadas a los Factores de Higiene, no existen cambios significativos en las opiniones de la mayoría de los empleados, denotando la no intervención en ellos. Además, se aprecia el surgimiento de otras necesidades con respecto al mismo tema. Lo anterior se puede ver reflejado en los siguientes puntos:

*A.1. Condiciones de Trabajo.* La mayoría de los trabajadores describe sentirse conforme y entusiasmado con respecto al cambio en la infraestructura, expresan valorar que la Organización se haya preocupado de ampliar sus oficinas, describiendo que ahora

poseen mayor espacio y comodidad para realizar sus funciones. Además, estiman que las áreas se encuentran mejor distribuidas, describiendo que su trabajo se ve facilitado al operar con los miembros de su equipo en el mismo lugar.

Por otro lado, la mayoría de los trabajadores estima que junto con los cambios realizados en la infraestructura, la Empresa se ha preocupado de mejorar el mobiliario presente en las nuevas oficinas. Describen que ambos cambios los hacen percibir una mejor disposición con respecto a su trabajo.

En cuanto a los equipos tecnológicos utilizados en la jornada laboral, tales como: impresoras, computadores, programas, soporte, entre otros, la totalidad de los grupos expresa su descontento, ya que describen que el material disponible es escaso y antiguo, lo cual entorpece y enlentece su trabajo. Uno de los ejemplos otorgado por los trabajadores para describir este caso, es que para 30 empleados, pertenecientes a áreas de trabajo distintas, existe una sola impresora pequeña, la cual ha fallado dos veces en el último mes.

*A.2. Relaciones entre las Personas.* En cuanto a las relaciones con los compañeros de trabajo, la generalidad de los empleados describe a sus colegas como un factor esencial para la satisfacción que sienten con respecto a su lugar de empleo. Señalan que ellos constituyen un apoyo fundamental a la hora de enfrentar situaciones difíciles, constituyendo un fuerte soporte motivacional en el trabajo, la mayoría de los trabajadores describe sentirse apoyados por sus compañeros de empleo y los perciben como un equipo.

Con respecto a las relaciones con jefaturas éstas son descritas por la totalidad de los grupos como distantes y deterioradas, lo cual se basa principalmente en el poco contacto que tiene con ellas, en la despreocupación que sienten por parte de sus supervisores por generar un vínculo con ellos y en la indiferencia y poca valoración que

perciben en relación a su labor. Es importante mencionar que para la mayoría de los trabajadores, este vínculo es percibido como sin posibilidades de mejora.

Por otro lado, la mayoría de los trabajadores menciona *“la falta de un líder y la presencia de un jefe”*. La generalidad de los participantes expresa que nunca encuentra apoyo en sus jefaturas, ni siquiera de carácter técnico, ya que éstas parecen no conocer del todo el trabajo de sus subordinados. En base a ello, mencionan una falta de capacitación al personal nuevo por parte de la Organización, planteando que ésta no se preocupa de instruir a los nuevos funcionarios, otorgando mayor carga de trabajo a los empleados, quienes deben suplir las carencias del nuevo integrante.

En cuanto a las relaciones entre áreas, la mayoría de los trabajadores describe una distancia constante entre ellas, atribuyendo esto a las escasas instancias de interacción que poseen los empleados para compartir con personas de otros puestos. Además, algunos trabajadores reconocen su participación en la poca sociabilidad demostrada al entorno, explicándose ésta como un *“círculo vicioso”* del cual todos son parte.

*A.3. Políticas y Administración de la Empresa.* La totalidad de los grupos expresa aprecio y conformidad por algunos de los beneficios otorgados por la Empresa, entre los que destacan: buses de acercamiento y beneficios médicos y/o dentales, describiendo que ellos resultan de gran utilidad tanto para ellos como para sus familias.

Por otro lado, la mayoría de los trabajadores menciona su insatisfacción con respecto a la existencia de políticas *“poco claras”* en cuanto a la distribución de los beneficios destinados a apoyar el perfeccionamiento de los empleados. La mayoría de los empleados describe que las oportunidades son flexibles de acuerdo al cargo de la persona que esta postulando al beneficio, describiendo que existen mayores aportes para los cargos que se encuentran en un rango más alto en la escala jerárquica. Además,



existe entre los participantes la percepción de engaño por parte de la Organización, en el sentido de que en variadas oportunidades se les dice que no existe financiamiento para beneficios relacionados con Educación, pero en la práctica éstos son otorgados a otras personas.

*A.4. Seguridad en el Trabajo.* La estabilidad en el trabajo es mencionada como deficiente, ya que la mayoría de los trabajadores observa que existe bastante rotación de personal, lo que les hace pensar que en cualquier momento podrían quedarse sin trabajo. Esto les provoca inseguridad, ya que piensan que bajo la política de “*buscar al culpable y no la solución*” aplicada por la mayoría de las jefaturas, cualquiera de ellos podría quedar cesante cuando menos lo espere. También describen que varios empleados han renunciado voluntariamente, lo cual lo entienden desde la lógica de que si ellos se pudieran ir a algún lugar mejor, también lo harían.

*A.5. Remuneración.* Aunque los salarios no son mencionados como un tema frecuente, si se menciona la desigual distribución de tareas con respecto al salario recibido, varios participantes declaran que algunas personas reciben similar salario que otras, que evidentemente trabajan más.

Por otro lado, la mayoría de los trabajadores señala que la carga de trabajo no es equitativa entre áreas, es decir, perciben que algunas áreas trabajan mucho más que otras. Existe insatisfacción con respecto a que algunos empleados, a pesar de ocupar teóricamente el mismo cargo que otros, realizan mayor cantidad de funciones, lo cual no se asocia a un aumento en el salario, generando una percepción de injusticia frente a ello.

*B. Satisfacción Laboral en base a Factores Motivadores.* En cuanto a los Factores Motivadores, no se aprecian diferencias significativas en relación a la información recogida en la primera recolección de datos, observándose mayoritariamente contenidos favorables en relación a ellos. Lo anterior se ve reflejado en los siguientes aspectos:

*B.1. Variedad de Habilidades.* La mayoría de los trabajadores expresa satisfacción por el trabajo que realiza, percibiendo que éste implica la utilización de variadas habilidades para concretar sus funciones. En relación a lo anterior, varios de los empleados señalan que le gustaría conocer y practicar las funciones de otras áreas, para poder colaborar con ellas cuando éstas se encuentran con mayor carga de trabajo. Describen que de esta forma se sentirían como un equipo y percibirían que son capaces de desempeñar distintas funciones.

*B.2. Significación de las Tareas.* La mayoría de los trabajadores percibe sus labores como significativas, ya que conocen que ellas son de utilidad y trascendencia para los CMD. La totalidad de los grupos describe que su trabajo es necesario y que si ellos no estuvieran sería difícil para otra persona hacerse cargo de él, denotando la importancia que le otorgan a éste.

*B.3. Retroalimentación.* La retroalimentación recibida por parte de los CMD es percibida como algo fundamental. La mayoría de los trabajadores declara conocer el efecto de sus acciones por medio de ella, percibiendo que sus esfuerzos por acabar de óptima manera sus funciones llegan a un resultado visible del que ellos son parte. El resultado es agradecido por las personas que demandan sus funciones, lo cual eleva la satisfacción en ellos en cuanto a su labor. Sin embargo, la generalidad de los empleados señala que tal satisfacción se ve afectada y disminuida por la inexistente retroalimentación recibida por parte de sus jefaturas directas, planteando que éstas no se interesan por ellos y que sólo se dedican a buscar los errores en sus empleados. La totalidad de los grupos describe recibir “*humillaciones psicológicas*” cuando se equivocan, las cuales son definidas como gritos, agresión verbal y tratos descalificativos. Varios trabajadores declaran un “*ir y venir emocional*”, lo que para ellos da cuenta de la inestabilidad emocional involucrada en el trabajo, lo cual señalan, afecta la calidad de vida, el bienestar y la autoestima.

En relación a lo anterior, la mayoría de los empleados plantea sentirse frustrado, con respecto al poco apoyo recibido cuando cometen un error, al respecto plantean que las jefaturas se dedican a buscar al culpable más allá de la solución, lo cual genera temor al momento de reconocer sus equivocaciones o plantear eventuales dudas. Incluso, algunos trabajadores reconocen su propia participación en culpabilizar los errores de otros, criticando su actitud al respecto y explicándola como inevitable dentro del sistema.

Aspectos como la *Identificación y Autonomía* en relación a las tareas, los cuales habían sido mencionados en la conceptualización y operacionalización de las variables y que la investigadora esperaba su posible emergencia en los grupos focales, no fueron mencionados por los trabajadores durante la primera instancia de recolección de datos.

*C. Satisfacción Laboral en base al Reconocimiento.* En este punto, se reflejan en parte, los efectos de las acciones implementadas, sin embargo, éstos parecen ser poco relevantes con respecto a la totalidad de las percepciones de los trabajadores con respecto a la Satisfacción Laboral en base al reconocimiento. Lo anterior, se puede ver reflejado en los siguientes aspectos:

*C.1. Flujo de Información.* En cuanto al flujo de información, la mayoría de los trabajadores expresa satisfacción en relación a la reunión informativa realizada, describen haberse enterado en ella de aspectos que no conocían de la Organización, lo cual es percibido como una preocupación por parte de ésta de incluirlos en los objetivos y logros. Además, varios destacan la importancia de haber escuchado al Gerente General, ya que no habían tenido esa oportunidad previamente. Aún así, el flujo de información es descrito como solamente descendente y la generalidad de los empleados percibe que no tiene la oportunidad de plantear sus ideas a sus jefaturas. Además, temen recibir una burla o un mal trato con respecto a ellas.

*C.2. Incentivos monetarios y no monetarios.* En cuanto a las recompensas monetarias en relación al desempeño o a los logros, la mayoría de los trabajadores señala una baja satisfacción al respecto. Describen que no reciben ningún incentivo por su trabajo, lo cual los lleva a pensar que “*da lo mismo si lo hacen bien, pero por el contrario, no da lo mismo si lo hacen mal*”, ya que saben que si se equivocan recibirán recriminaciones. Los empleados denotan un agotamiento en su discurso, sin embargo, demuestran cierta credibilidad en que las cosas puedan cambiar. Lo anterior, se ve incrementado por la comparación constante que realizan con respecto a personas que trabajan en otros lugares, hablan de sus amigos y conocidos, describiendo cómo otras empresas se preocupan de incentivar a sus trabajadores.

Por su parte, las recompensas no monetarias son percibidas como inexistentes y la mayoría de los trabajadores expresa su baja satisfacción en relación a ello. Al respecto, la mayoría no cree que pueda existir un cambio, plantean que si se hicieran actividades de esta índole tendrían que depender de ellos, frente a lo cual describen sentirse bastante desmotivados. En relación a lo anterior, se cuestionan porqué les habrá sucedido esto si antes no se percibían de esa manera.

*C.3. Capacitación y Oportunidades de Desarrollo.* En cuanto a las oportunidades de entrenamiento y desarrollo, la totalidad de los grupos no emite muchas opiniones al respecto y aunque realizan algunos comentarios positivos en base al Programa de Perfeccionamiento Continuo, expresan que aún lo observan como algo lejano en el tiempo y poco concreto.

*C.4. Participación.* En cuanto a la participación, la generalidad de los trabajadores percibe que ésta es casi nula, que sus ideas no son tomadas en cuenta y que nunca se los considera en la toma de decisiones. En este aspecto vuelven a mencionar la reunión informativa como una importante instancia de participación, sin embargo, plantean que fue muy poco el tiempo otorgado para que ellos pudieran expresar sus ideas, postulando que les gustaría que esto cambiara en las siguientes reuniones.

La *Estabilidad Laboral*, en relación a la existencia de un ambiente que permita a los trabajadores desarrollar sus potencialidades, categoría que había sido mencionada en la conceptualización y operacionalización de las variables y que la investigadora esperaba su posible emergencia en los grupos focales, no fue mencionada por los trabajadores durante la primera instancia de recolección de datos.

#### *IV.5. Relativización de los datos de la Tercera Etapa*

Según las directrices planteadas por Deutscher y Mills (1940, citados en Taylor y Bogdan, 1987, p. 171) para la Relativización de los datos, se puede plantear lo siguiente:

En relación a *la emergencia de los datos*, éstos fueron *solicitados* a los participantes por la investigadora, la cual introdujo el tema a tratar durante la reunión.

Por lo general, los grupos focales contaron con *participantes abiertos al diálogo* y a la integración de opiniones diversas, llegando rápidamente a consensos.

Con respecto a *la dinámica establecida entre los participantes*, éstos se mostraron bastante desenvueltos y conversadores, demostrando mayor confianza tanto en la Jefa de DO como en la investigadora. Esto fue demostrado, cuando plantearon el nombre de las jefaturas con las cuales estaban en desacuerdo y cuando postularon abiertamente que la única manera de solucionar las cosas sería formando un sindicato.

En relación al trato que tuvieron los participantes tanto con la Jefa de DO, como con la investigadora, éstas fueron tratadas, la mayoría del tiempo, como *visitantes frecuentes*, es decir, los trabajadores hablaban libremente, pero seguían un poco a la defensiva respecto de sus acciones.

*La influencia de los observadores sobre la información recogida*, fue estimada al momento de no considerar la participación de Gerencias y Subgerencias en los grupos focales, ya que los trabajadores podrían haber entregado información diferente en presencia de ellos. Además, se pidió a los participantes que ellos mismos anotaran sus opiniones, otorgándoles los materiales necesarios para ello, con el fin de captar su discurso por medio de sus propias palabras.

Aunque hay que considerar que no se puede estar exento de realizar una interpretación de los datos, se puede plantear que la mayoría de los datos obtenidos pueden considerarse como *directos*, ya que las opiniones y percepciones de los trabajadores fueron bastante explícitas con respecto a los temas que emergieron.

Cabe señalar, que *el supuesto inicial* de la investigadora en relación a que la Satisfacción Laboral de los trabajadores cambiaría a través de las acciones implementadas, fue variando a lo largo del estudio, adquiriendo desconfianza en la posibilidad de generar cambios en ella. Lo anterior se basó principalmente, en que las acciones implementadas no incluyeron la variedad de datos recogidos en la primera parte de la Investigación. Para disminuir los efectos de tal supuesto, se revisaron los datos en variadas oportunidades, se tomaron diversas notas al respecto y se le pidió a otros colaboradores que los revisarán también.

## V. Conclusiones

A partir de los resultados que emergieron de los grupos focales en ambas instancias de investigación y del desarrollo del proceso de Investigación-Acción implicado en este Estudio, es posible extraer diversas conclusiones:

En primer lugar, respecto al concepto de Satisfacción Laboral, se observó tanto por medio de la revisión bibliográfica, como a través de la información obtenida en los grupos focales, que éste puede ser definido como *“un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”* (Davis y Newstrom, 1999, p. 276). Este concepto resultó útil en el trabajo con los sujetos involucrados en la muestra, ya que fue operacionalizable en la práctica y las personas lo entendieron y lo aplicaron.

En relación a lo anterior, la evaluación inicial de la Satisfacción Laboral, basada en las opiniones y acuerdos tomados por la gran mayoría de los trabajadores encuestados, estuvo compuesta principalmente de percepciones desfavorables con respecto al tema, las cuales dieron cuenta de una insatisfacción y desmotivación significativas de los sujetos en cuanto a su lugar de trabajo. Dentro de los contenidos desfavorables, relacionados a la Satisfacción Laboral, todos los grupos concordaron en que predominaban dos factores transversales:

El primero de ellos tuvo relación con una falta de liderazgo por parte de la mayoría de los Gerentes y Subgerentes de la Organización. En este sentido, a juicio de la generalidad de los trabajadores sus jefaturas directas (Gerentes y Subgerentes) no logran adaptarse a las diferentes situaciones, ejerciendo su poder de manera rígida y autoritaria. Además, no se involucran ni motivan a su equipo de trabajo. Lo anterior, se puede ver reflejado en diversas actitudes de dichas jefaturas hacia los empleados a su cargo, tales como: lejanía, falta de retroalimentación del desempeño, recriminaciones y malos tratos

en relación a errores cometidos, entre otras. Estas actitudes son percibidas por todos los grupos participantes como una desvalorización y despreocupación de sus jefaturas hacia ellos, lo cual genera sentimientos de molestia, insatisfacción y frustración en éstos, los cuales son fácilmente visibles en su discurso. Se infiere que, de mantenerse esta situación de no reconocimiento y recriminación por los errores, es muy probable que las personas minimicen su desempeño, afectando el cumplimiento de los objetivos de la Organización.

Cabe resaltar, la frecuencia que ocuparon los malos tratos (gritos y agresión verbal) recibidos de las jefaturas directas en la gran mayoría de las opiniones de los trabajadores, llegando a describirlos como *“humillaciones psicológicas”*, las cuales irían desde la crítica no constructiva hasta la desvalorización directa del empleado. Al respecto, a juicio de la investigadora, la mayoría de los sujetos aceptó los malos tratos recibidos por parte de sus jefaturas, tomando una actitud conformista y de adaptación a los hechos, como si se resignaran frente a lo que ocurre. Tomando en cuenta lo anterior, se puede plantear, que estas actitudes de las jefaturas hacia sus empleados, podrían estar generando daños en la autoestima de éstos, fomentando sentimientos de incapacidad e inseguridad en ellos. Además, dichas actitudes dan cuenta de cómo el mal ejercicio del poder dentro de esta Organización, puede actuar frustrando las necesidades y motivaciones de las personas, haciendo que éstas se sometan a él, dejando de percibir posibilidades de cambio. Resulta importante detenerse en este punto y preguntarse: ¿por qué los empleados se dejan maltratar y no ponen un límite a esto? Al parecer, el solo hecho de permitir tal maltrato va generando una dinámica rígida conformada tanto por un jefe maltratador como por un subordinado maltratado, en la cual, a juicio de la investigadora, la actitud de los participantes podría obedecer a lo que Berne (1960) denominó *“juegos psicológicos”*, aludiendo con ellos a patrones disfuncionales de comportamiento en los cuales las personas involucradas no lograrían enfrentar lo que está pasando de una manera adulta y racional, impidiendo la generación de una acción que permita generar el cambio en la dinámica (Berne, 1960, citado en Giardino s/f). Por otro lado, cabe considerar que los malos tratos generan un clima de temor entre los trabajadores, el cual podría impedir la emergencia de relaciones de confianza entre ellos, influyendo en la poca transparencia en la entrega de información, posiblemente llegando a



ocultar errores por miedo a recibir recriminaciones al respecto. Resulta lógico plantear que dichas actitudes pueden resultar perjudiciales para la Organización.

El segundo factor transversal, tuvo relación con que la mayoría de los trabajadores expresó que la Organización no se preocupa por ellos<sup>21</sup>, expresando que la Empresa solamente está interesada en que sus empleados cumplan con sus labores lo más eficientemente posible. Sin embargo, no se esmera por otorgarles ni incentivos ni reconocimientos que motiven su desempeño. Entre los factores que influyeron en esta percepción se encontraron los siguientes: inexistencia de incentivos monetarios y/o no monetarios, deficiente flujo de información, carencia de instancias formales de interacción, falta de posibilidades de entrenamiento y desarrollo, entre otras. De acuerdo a lo anterior, es importante señalar que la percepción de despreocupación por parte de la Organización hacia sus trabajadores, a juicio de la investigadora, fortalece el sentimiento de desvalorización experimentado por éstos. Además, se puede relacionar con el escaso compromiso expresado por los empleados hacia la Empresa y con la deficiente motivación que existe entre ellos en cuanto a mejorar su desempeño. En consecuencia, se puede inferir que la falta de incentivos y reconocimientos puede fomentar una falta de alineamiento y de interés de los trabajadores en cuanto a las metas de la Organización, lo cual perjudicaría la posibilidad de cumplir los objetivos de ésta. Al respecto, a juicio de la investigadora, se aprecia la existencia de un círculo vicioso entre la intención de la Empresa de que sus empleados se dediquen mayoritariamente a ejercer sus labores, en pos de un trabajo eficiente y la desmotivación de los trabajadores y consecuente minimización del desempeño de éstos, en relación a la falta de reconocimiento por parte de la Organización hacia ellos, generándose así, una cadena de acontecimientos en la cual nadie gana.

Cabe señalar, la importancia que juega en el discurso de la mayoría de los trabajadores la tendencia a compararse constantemente con otras personas, ya sea perteneciente a otros cargos, como a otras Organizaciones. En este caso, la percepción

---

<sup>21</sup> Al parecer, no existe una distinción nítida entre la Organización y las personas que están a cargo de ella.

que surge al compararse con otros individuos es de inequidad en desmedro de ellos. Se aprecia que dicha inequidad puede actuar fortaleciendo la desmotivación existente y reafirmando los sentimientos de desvalorización por parte de la Empresa hacia ellos.

Otro factor importante, mencionado por la mayoría de los trabajadores, lo constituyen las carencias existentes en cuanto a lo que Herzberg (1959) denominó Factores de Higiene, aludiendo con ello a *“las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja”* (Herzberg, 1959, citado en Chiavenato, 2000, p. 76). Predominando entre ellos, el insuficiente espacio físico otorgado a cada empleado para cumplir sus labores diarias. Los trabajadores describen un *“hacinamiento”* presente en la mayoría de las oficinas, el cual perjudica el cumplimiento de sus funciones con eficiencia. Además, todos los grupos enfatizaron en que los espacios se encuentran mal distribuidos y mal utilizados. Al respecto, se aprecia como la carencia de espacio físico y la deficiente distribución de él, actúan como insatisfactores importantes que influyen continuamente en la percepción negativa de la mayoría de los empleados.

En cuanto a los contenidos favorables involucrados en las opiniones de la mayoría de los trabajadores con respecto a la Satisfacción Laboral, éstos dieron cuenta de un compromiso y satisfacción por el trabajo que realizan. En este sentido, llama la atención el nivel de responsabilidad y motivación que existe por las tareas que ejercen, percibiendo que realizan un trabajo importante para la Organización, lo cual se basa principalmente en la retroalimentación recibida por parte de los Centros Médicos y Dentales (CMD). Se observó como las funciones y tareas pueden constituir un motivador importante para los empleados, en la medida que éstos las perciban como entretenidas, significativas y útiles. Además, se aprecia como el reconocimiento otorgado por estas Áreas a los trabajadores con respecto a su labor, influye en que éstos se motiven a ejercer un mejor desempeño, contribuyendo con las metas de la Empresa. Resulta importante cuestionarse si esta satisfacción por el trabajo que realizan podrá mantenerse en el tiempo o, tal como plantea Herzberg (1970) en su teoría del Enriquecimiento Laboral, las funciones y tareas deberán componerse continuamente de características que las hagan atractivas para los

empleados y les permitan desarrollar sus competencias de manera progresiva (Herzberg, 1970, citado en Hersey et al., 1998).

Otro factor que actúa como motivador lo constituyen las relaciones sociales que establecen con sus compañeros de trabajo, los cuales son descritos, por todos los participantes como un gran apoyo y soporte, tanto para desempeñar su labor, como para sobrellevar situaciones problemáticas. Se observa como las interrelaciones en el contexto laboral pueden constituir un factor que juega un rol fundamental tanto como generador o no de insatisfacción, así como un motivador para la gente. Por otro lado, todos los grupos enfatizaron la carencia de relaciones interpersonales con personas de otras Áreas de Casa Matriz, destacando que no poseen el tiempo suficiente para relacionarse con ellas y que la Organización no les provee de instancias formales para poder interactuar. Los trabajadores recalcan que les gustaría que esto fuera diferente, sin embargo, destacan que la Empresa no les otorga las condiciones para que esto sea factible. Resulta importante señalar, a juicio de la investigadora, cómo la mayoría de los empleados desconoce su propia responsabilidad en la inexistencia de relaciones en este ámbito y cómo no se perciben capaces de generar cambios en su contexto laboral.

Por otro lado, la mayoría de los empleados percibe favorablemente algunas de las condiciones de mantención brindadas por la Empresa, entre las cuales destacan las instalaciones con las que cuenta el Edificio, tales como: Gimnasio, Canchas de Tenis, Piscina, entre otras. Sin embargo, aclaran que no poseen el tiempo necesario para hacer uso de ellas y que, aunque les gustaría ocuparlas, no pueden hacerlo. Llama la atención, como algunas de las condiciones físicas otorgadas por la Empresa se alejan de las necesidades y oportunidades reales de los trabajadores, lo cual se traduce en el no uso de ellas por parte de los mismos.

Otros aspectos considerados favorables por la mayoría de los trabajadores son algunos de los beneficios otorgados por la Organización, entre los que destacan: los aportes en las áreas médicas y dentales, los uniformes de trabajo y los buses de

acercamiento. Sin embargo, aunque estos aspectos influyen en no generar insatisfacción en los individuos, no necesariamente generan satisfacción en sí.

En consecuencia, como ya fue explicitado al comienzo de este apartado, los contenidos favorables relacionados a la Satisfacción Laboral presentes en las opiniones de la mayoría de los trabajadores, son significativamente menores que los datos referidos a contenidos desfavorables con respecto al mismo tema, dando cuenta de una insatisfacción y desmotivación constantes en cuanto al lugar de trabajo. En relación a ello, las conclusiones generadas a partir de los datos obtenidos en la primera etapa del estudio, fueron entregadas a la Gerente de RRHH, explicitando la necesidad de generar iniciativas tendientes a mejorar la Satisfacción Laboral, enfatizando la importancia de intervenir en la falta de liderazgo presentada tanto por las Gerencias como por las Subgerencias de la Organización. Al respecto, la Gerente de RRHH eligió los datos considerados relevantes a su parecer, expresando a la investigadora que en base a ello tendría una reunión con el Gerente General, aclarando que a pesar de comprender la importancia de la falta de liderazgo expresada por las jefaturas, excluiría dicha información del informe entregado a las Gerencias. Resulta importante preguntarse: ¿por qué la Gerente de RRHH no consideró las variables relacionadas a la falta de liderazgo? Mostrándose, a juicio de la investigadora, temerosa y contraria al respecto. En relación a ello, se puede plantear que la falta de liderazgo expresada por la Gerente de RRHH, probablemente se relacionaría con el temor de ésta en cuanto a posibles reacciones negativas de las demás Gerencias. Resulta importante postular, que es quizás en este punto, cuando el rol del Psicólogo puede jugar un papel fundamental a la hora de enfatizar en la importancia de realizar un análisis exhaustivo de los datos y, en base a ello, proponer acciones que realmente se orienten a generar cambios trascendentes en el tema a tratar.

Con respecto a lo expuesto en el párrafo anterior, resulta importante mencionar, que en relación a ello, surgieron dudas en la investigadora en cuanto a la utilidad de haber obtenido datos en cuanto a la Satisfacción Laboral, si la información central contenida en ellos no había sido considerada por su jefatura directa (Gerente de RRHH), estimando

que su intención de ayudar a la Organización, había sido coartada en este punto. Dichas dudas generaron desmotivación y frustración en la investigadora, provocando en ella deseos de suspender el desarrollo del Estudio. Al respecto, la investigadora tuvo que decidir si seguir adelante o no, considerando que cualquiera de las alternativas le traería consecuencias. Luego de pensarlo bastante, la investigadora decidió seguir adelante, ya que evaluó que detener su participación en la investigación, no le traería tranquilidad, creyendo que debía responder a los trabajadores en cuanto a por lo menos, parte de la información que le habían confiado. La investigadora consideró que a pesar de que las acciones a emprender no contendrían la totalidad de la información obtenida, de todas formas emergerían de ella, pudiendo generar cambios positivos en la Satisfacción Laboral y posiblemente influyendo en el desarrollo de nuevas acciones. Resulta importante detenerse en este punto y apreciar la posibilidad que posee el Psicólogo de elegir si desea constituirse como un agente de cambio o no. Por otro lado, la investigadora estimó que el haber obtenido datos de los trabajadores, permitió brindarles a éstos la oportunidad de expresar y compartir sus opiniones y experiencias con sus compañeros de empleo, constituyendo un espacio para fomentar sentimientos de pertenencia con respecto del grupo.

Resulta importante mencionar, que durante el transcurso del presente estudio, la investigadora debió sobrellevar bastantes inquietudes y objeciones planteadas por su jefatura directa (Gerente de RRHH). Frente a lo cual, el rol de la investigadora, consistió en tratar de llevar los objetivos adelante, a pesar de tener que adaptar de manera constante los diferentes aspectos teóricos a los hechos concretos, lo cual generó limitaciones para la investigación, perjudicando tanto el desarrollo de la misma como la validez de los datos obtenidos. El adaptar constantemente la teoría a la práctica puede constituir un proceso bastante agotador, sin embargo, puede resultar favorable en el sentido que obliga al investigador a profundizar en el material bibliográfico y analizar desde distintos puntos de vista tanto el contexto, como a las personas presentes en él, lo cual puede llevar a una mayor comprensión de los datos obtenidos y da cuenta de que a pesar de que las condiciones no sean las más favorables para llevar a cabo un estudio, se puede, de todas maneras, generar conocimiento e implementar proyectos. Además, la adaptación de la teoría a la práctica implica tomar la teoría desde un punto de vista crítico,

en el cual la información no es aplicada tal cual aparece en los documentos, si no más bien exige la innovación por parte del investigador, buscando la generación de soluciones viables. Por otro lado, además de conjugar la teoría y la práctica, se puede plantear, a juicio de la investigadora, que en Organizaciones de este tipo, donde el acceso a las jefaturas es escaso, es primordial aprovechar al máximo cada oportunidad que el investigador posee para plantear sus ideas, ya que, por lo general, si su jefatura no acepta su iniciativa, no tendrá otra oportunidad para plantearle su idea nuevamente. Por ello, generar una estrategia de influencia resulta esencial, no se trata ya de conversar con la jefatura acerca de un plan, si no más bien convencerla de lo que queremos llevar a cabo.

En cuanto a las acciones implementadas, la primera de ellas se orientó a ampliar y mejorar la distribución del espacio físico, considerando la importancia tanto de los Factores de Higiene como de la ergonomía en los lugares de trabajo, logrando ampliar el espacio destinado a los empleados en un 30% y realizando una redistribución de las oficinas de éstos. Además, se tomaron en cuenta aspectos relacionados al mobiliario de las nuevas oficinas, buscando fomentar la comodidad de los trabajadores. Por otro lado, la segunda acción estuvo destinada a desarrollar una malla curricular gratuita de perfeccionamiento para el personal, esto fue decidido considerando que los trabajadores habían destacado la inexistencia de oportunidades de perfeccionamiento y desarrollo, relacionándolas con la falta de reconocimiento. Esta malla se diseñó involucrando a los empleados en la construcción de ella y contando con una institución educacional externa que avalara el desarrollo de la misma. Por su parte, la tercera acción consistió en llevar a cabo reuniones informativas trimestrales en las cuales se daría cuenta al personal acerca de lo que ocurre en cada área de la Organización, haciéndolos partícipes de los logros y objetivos de la Empresa, buscando mejorar el flujo de información entre los empleados y sus jefaturas. Además, esta instancia fue utilizada para compartir opiniones e instaurar un espacio de interacción formal, orientándose a cubrir la carencia de instancias de este tipo explicitada por los encuestados.

Varios meses después, se reevaluó la Satisfacción laboral y se observó que las acciones implementadas habían generado cambios positivos en relación a los aspectos acotados a ellas. Sin embargo, no se distinguieron cambios significativos con respecto a la Satisfacción Laboral existente, predominando en ésta la presencia de los contenidos desfavorables presentes en las opiniones de la mayoría de los trabajadores, en cuanto a la falta de liderazgo de sus jefaturas. Resulta evidente que el haber excluido dicha información generó consecuencias y de no realizar una apropiada intervención, podría seguir influyendo en la Satisfacción Laboral de manera continua. Es importante preguntarse: ¿cómo se podría intervenir el liderazgo en una Organización de estas características? Se puede plantear que, considerando las definiciones de liderazgo situacional y estimando la improbabilidad de que la Gerente de RRHH entregue los datos recogidos a las demás Gerencias, podría resultar difícil intervenir en este problema en particular. Por ello, resulta crucial realizar un diagnóstico en cuanto al liderazgo presente en la Empresa, el cual, a juicio de la investigadora, podría tratarse de un liderazgo autocrático, en el cual los líderes *“esperan de sus empleados que hagan lo que les dicen y que no piensen por sí mismos”* (Davis y Newstrom, 1999, p. 223). Además, se trataría de un estilo de liderazgo negativo, en el cual los líderes *“dan cuenta de su autoridad en la falsa creencia de que ésta atemorizará a todos y los inducirá a alcanzar una alta productividad”* (Davis y Newstrom, 1999, p. 222). Resulta pertinente explicitar la relevancia de intervenir en este tipo de liderazgo, ya que cómo se ha visto, estaría afectando significativamente la Satisfacción Laboral. Al respecto, considerando las características de los líderes de esta Organización, la intervención, a juicio de la investigadora, podría estar orientada a la profesionalización de las jefaturas, mediante cursos y/o talleres orientados a ello, especificándoles a los Gerentes y Subgerentes que éstos tendrán la finalidad de que ellos puedan tener un mejor manejo del personal a su cargo y, por ende, estarán destinados a aumentar la productividad. La idea sería plantear la intervención no como una crítica hacia su estilo de liderazgo, es decir, no explicitarles que ésta busca cambiar algo negativo de ellos, sino más bien hacerles ver que mediante los cursos y/o talleres obtendrán herramientas esenciales, que los ayudarán a ser mejores líderes de lo que ya son. Además, la intervención podría continuar en el tiempo, otorgando incentivos a las jefaturas que sean consideradas positivamente por sus equipos de trabajo.

Otra variable importante a considerar, es que en este estudio se observa como el subsistema de RRHH es poco valorado, lo cual se expresa a través de la falta de personal en el área, la inexistencia de programas de desarrollo, la carencia de metas y objetivos definidos, entre otras. Esta variable fue tomada en cuenta por la investigadora, cuando decidió realizar el Balanced Scorecard de RRHH, aprovechando la oportunidad de que hasta el momento no existía y buscando proponer como uno de los objetivos de él, la implementación periódica de acciones en pos de mejorar la Satisfacción Laboral. Al respecto, cabe tener en cuenta, que aunque la acción llevada a cabo por la investigadora tuvo buenos resultados y encontró en ella un apoyo concreto para la investigación, la poca inversión existente en el área puede seguir siendo perjudicial para el desarrollo de investigaciones futuras. Considerando lo anterior, cabe preguntarse: ¿no será que la falta de inversión en el área de RRHH tiene relación con que ésta no otorga resultados visibles a los demás subsistemas de la Organización? Tomando en cuenta lo anterior, se puede postular, a juicio de la investigadora, que la carencia de objetivos y metas claras y demostrables del área de RRHH, podría estar influyendo en la poca inversión que la Organización realiza en ella. A su vez, la falta de inversión podría estar desmotivando a las personas que trabajan allí, influyendo en que éstas no postulen objetivos ni generen resultados visibles, produciéndose así un círculo de acciones de causa y efecto que solo generarían estancamiento. Al respecto, resulta esencial que el subsistema de RRHH genere objetivos claros y muestre resultados concretos a la Empresa.

En términos de la utilidad de la presente investigación para la Organización, se puede plantear que investigar e intervenir en la Satisfacción Laboral contribuyó a conocer y mejorar un aspecto de la Empresa que hasta el momento no había sido considerado. En este sentido, implementar acciones de mejora de la Satisfacción Laboral puede resultar crucial para la Organización, ya que el intervenir en ella puede significar mejorar la disposición de los empleados con respecto a su lugar de empleo, lo cual sin duda influye en la orientación de éstos hacia sus funciones y tareas y, por ende, en su disposición hacia el cumplimiento de los objetivos de la Empresa. Por otro lado, en cuanto a la posibilidad de que la Organización quisiera implementar nuevas acciones tendientes a mejorar la Satisfacción Laboral, sería importante plantear como propuesta, que tal como plantea Herzberg (1959) los Factores Higiénicos deberían mantenerse cubiertos en el



tiempo, ya que en la medida que éstos sean carentes o insuficientes, se convertirán en insatisfactorios para los empleados (Herzberg, 1959, citado en Chiavenato, 2000). Además, deben tomarse en cuenta los Factores Motivadores planteados por Herzberg (citado en Chiavenato, 2000) y, en base a lo expuesto por Hackman y Oldham (1975) llegar a un balance de ellos para potenciar la motivación de los empleados (Hackman y Oldham, 1975, citados en Davis y Newstrom, 1999). Al respecto, los aspectos pendientes en esta Organización, en base a los datos obtenidos, se relacionarían principalmente con la falta de reconocimiento de los empleados, incluyendo en este aspecto: la inexistencia de incentivos monetarios y no monetarios, la carencia de un flujo de información ascendente (entre trabajadores y jefaturas), la inestabilidad laboral en relación a la rotación y las pocas posibilidades de entrenamiento y desarrollo. Además, como ya fue planteado anteriormente, resulta primordial intervenir en el liderazgo presente en la Organización, ya que de no hacerlo éste seguirá influyendo negativamente en la Satisfacción Laboral. Por otro lado, considerando que la Satisfacción Laboral varía a través del tiempo, es importante que se indague en ella de manera continua, para ello el Método de la Investigación-Acción puede resultar un muy buen aliado, ya que permite que la Investigación ocurra en un proceso en espiral, mediante el cual se evalúan los resultados de las acciones emprendidas y además, permite conocer la emergencia de nuevas necesidades.

Finalmente, resulta importante declarar, que aunque en una primera instancia la investigadora intentó constituir un nexo entre los trabajadores y sus jefaturas, creyendo en las posibilidades efectivas de cambio, finalmente terminó identificándose con el discurso presente entre los trabajadores, percibiendo que las posibilidades reales de cambio resultarían muy difíciles en una Organización de estas características y, desmotivándose en cuanto a intentar la ejecución de otros proyectos, decidiendo presentar su renuncia a la Empresa. Resulta importante detenerse en este punto y entender desde las emociones que surgen en uno mismo el contexto en el cual la investigación se desarrolla, al experimentar cómo las acciones y expectativas resultan coartadas ya sea, por la jefatura directa o por el contexto de la Organización, se pueden comprender mejor, las características implicadas en la desmotivación y la falta de compromiso expresadas por los trabajadores con respecto a la Empresa.

## VI. Referencias Bibliográficas

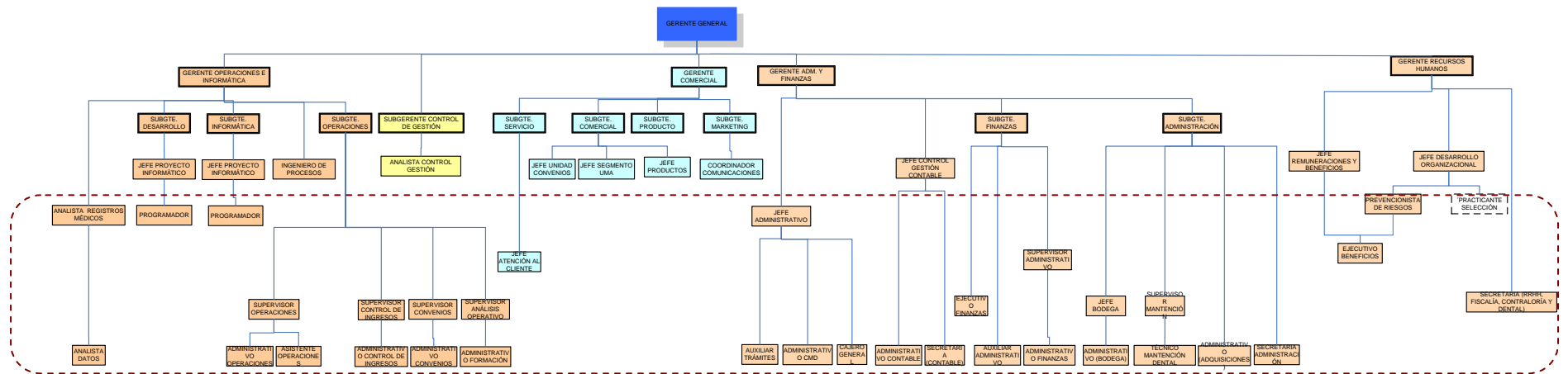
- Benítez, K. (2005). *Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano. El enfoque del Mercadeo Interno*. Revista Visión Gerencial, Año 4, Número 2, Volumen, Pág. 91 - 98.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Editorial Mc Graw - Hill, Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw - Hill, Bogotá, Colombia.
- Davis, K. Y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Décima Edición. Editorial Mc Graw - Hill, México.
- Deichler, M. J. (1999). *El vínculo entre empresa y trabajador*. Tesis. Pontificia Universidad Católica. Santiago, Chile.
- French, W. Y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización*. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall, México.
- Frías, P. (2007). *Estudio descriptivo de las prácticas de atracción, desarrollo y retención del talento humano de 7 organizaciones chilenas pertenecientes a distintos rubros industriales*. Tesis. Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Giardino, R., (s/f). *El análisis transaccional (recopilación)*. Extraído de: <http://www.monografias.com/trabajos914/el-analisis-transaccional/el-analisis-transaccional.zip>.

- Gómez, M. (2000). *Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo. Definición, clasificación y metodología*. Revista de Ciencias Humanas, N°20, Pereira, Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C. Y Baptista, L. (1996). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Editorial Mc Graw – Hill, México.
- Hersey, P., Blanchard, K. Y Johnson, D. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. Séptima Edición. Editorial Prentice Hall, México.
- Ibáñez, J. (2000). *Más allá de la sociología. El grupo de Discusión: Técnica y crítica*. Siglo Veintiuno de España Editores, Madrid, España.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. Editorial Prentice Hall Financial Times, Madrid, España.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H Y Axelford, B (2003). *La Guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Oddó, C. (2000). *El vínculo entre empresa y trabajador: el caso de Chile*. Tesis. Pontificia Universidad Católica, Santiago, Chile.
- Pérez, G. (2003). *Investigación Cualitativa: Métodos y Técnicas*. Editorial Docencia. Buenos Aires.
- Porta, L. Y Silva, M. (2003). *La investigación cualitativa. El análisis de contenido en la investigación educativa*. Extraído de: <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>

- Taylor, S. Y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Editorial Paidós Ibérica, Barcelona, España.

## VII. Anexos

### Anexo A: Organigrama



La zona demarcada corresponde a los cargos de varios de los participantes en las actividades descritas.

## *Anexo B: Pautas de Desarrollo de Entrevistas Grupales*

A continuación, se darán a conocer las pautas de entrevista grupal que fueron utilizadas en las dos etapas de recolección de datos involucradas en este Estudio. Ambas pautas fueron aprobadas por la Gerente de RRHH.

### *1. Entrevista Grupal realizada el 30 de abril del año 2008*

*A. Descripción de la Entrevista Grupal.* Durante el horario de trabajo se realizarán reuniones en las que participarán funcionarios de las diferentes áreas de Casa Matriz, pertenecientes a cargos de similar jerarquía en el Organigrama. Las reuniones estarán destinadas a establecer instancias que permitan obtener información acerca de la Satisfacción Laboral existente entre los trabajadores, enfocándose en compartir opiniones referentes a lo que ellos consideran favorable y/o desfavorable del lugar de empleo.

El total de grupos invitados será de cinco y el número de sujetos involucrados en cada grupo fluctuará entre ocho y diez participantes. Cada reunión tendrá una duración aproximada de una hora 30 minutos aproximadamente.

### *B. Estructura de la Entrevista Grupal*

*B.1. Recepción.* La Gerente de RRHH dará la bienvenida a los participantes de la reunión, agradeciendo la asistencia de éstos e invitándolos a participar de la actividad. Luego, la Gerente de RRHH abandonará la sala de reunión, dejando en ella a la Jefa de DO y a la investigadora.

*B.2. Bienvenida de los Participantes.* La investigadora dará la bienvenida a los participantes y les explicará la razón de estar reunidos, dándoles a conocer el tema de la reunión (Satisfacción Laboral) y otorgándoles una explicación breve acerca de este concepto. Además, se informará a los participantes que el tema a tratar tendrá relación con una Tesis de grado de la Universidad de Chile.

*B.3. Invitación a Participar de la Dinámica Grupal (juego).* La investigadora invitará a los participantes del grupo a disponer sus sillas en forma de círculo. Posteriormente, se invitará al grupo a participar de un juego basado en el concepto de Satisfacción Laboral, explicándoles que mediante él podrán expresar su parecer con respecto a lo considerado favorable y/o desfavorable acerca del lugar de trabajo. La investigadora aclarará a los participantes que después de dicha explicación podrán decidir si desean o no participar del juego en cuestión, recalcándoles la confidencialidad de sus identidades.

*B.4. Explicación de la Dinámica Grupal (juego).* La investigadora dará a conocer en qué consiste el juego a los participantes, explicándoles que el juego se inicia con uno de ellos sosteniendo un balón entre sus manos, al tener el balón deberá escoger entre dos frases a decir: “a mí me agrada” o “a mí me desagrada”; luego, deberá lanzar la pelota a otro participante, el cual deberá completar la oración expresando lo que le agrada o desagrada del lugar de empleo, dependiendo de cómo haya comenzado la oración el participante anterior. Posteriormente, le corresponderá al participante poseedor del balón comenzar una nueva oración basada en las dos frases a elegir, lanzando el balón a otro participante y así sucesivamente.

*B.5. Realización de la Dinámica Grupal (juego).* Durante el desarrollo de la dinámica grupal, la Jefa de DO participará activamente en la dinámica, integrándose con los demás participantes. Por su parte, la investigadora tomará notas acerca de los mensajes emitidos por los trabajadores y además, apuntará en carteles (ubicados en la pared más próxima al grupo) las ideas centrales contenidas en los mensajes emitidos por los trabajadores.

*B.6. Discusión.* La investigadora invitará a los trabajadores a leer lo expuesto en los carteles redactados por ella y les preguntará a éstos si están de acuerdo con lo expresado en éstos, dándoles la oportunidad de cambiar o agregar comentarios en ellos. Luego, los invitará a conversar y discutir acerca de los temas que han emergido durante la reunión.

*B.7. Despedida.* Para finalizar, la investigadora agradecerá a los participantes su asistencia y colaboración y los invitará a pasar a otra sala de reunión para que puedan descansar algunos minutos y compartir un café con sus compañeros antes de regresar a trabajar.

## *2. Entrevista Grupal realizada el 10 de septiembre del año 2008*

*A. Descripción de la Entrevista Grupal.* Durante el horario de trabajo se realizarán reuniones en las que participarán funcionarios de las diferentes áreas de Casa Matriz, pertenecientes a cargos de similar jerarquía en el Organigrama. Las reuniones estarán destinadas a reevaluar la Satisfacción Laboral existente entre los trabajadores, enfocándose en compartir opiniones referentes a lo que ellos consideran favorable y/o desfavorable del lugar de empleo.

El total de grupos invitados será de dos y el número de sujetos involucrados en cada grupo será de 20 y 27 participantes respectivamente. Al interior de las reuniones se efectuará una subdivisión de los participantes, buscando que cada subdivisión cuente con participantes de la primera oportunidad. Cada reunión tendrá una duración aproximada de una hora 30 minutos.

### *B. Estructura de la Entrevista Grupal*

*B.1. Recepción.* La Gerente de RRHH dará la bienvenida a los participantes de la reunión, agradeciendo la asistencia de éstos e invitándolos a participar de la actividad. Luego, la Gerente de RRHH abandonará la sala de reunión, dejando en ella a la Jefa de DO y a la investigadora.



*B.2. Bienvenida de los Participantes.* La investigadora dará la bienvenida a los participantes y les explicará la razón de estar reunidos, dándoles a conocer el tema de la reunión (Reevaluación de la Satisfacción Laboral) y otorgándoles una explicación breve acerca la importancia de reevaluar dicho tema.

*B.3. Invitación a Participar de la Dinámica Grupal (juego).* La investigadora invitará a los participantes del grupo a agruparse con las personas con las cuales participaron en la primera oportunidad, formando un círculo con ellas. Una vez formados los subgrupos, la investigadora los invitará a jugar (utilizando el mismo juego que en la primera oportunidad) y conversar acerca del tema Satisfacción Laboral. Además, se le otorgaran lápices y papeles a cada grupo, invitándolos a escribir sus ideas y opiniones en éstos. Antes de dar por comenzada la actividad, la investigadora preguntará a los participantes si desean o no participar de ella, recalándoles la confidencialidad de sus identidades.

*B.4. Realización de la Dinámica Grupal (juego).* Mientras se realiza la actividad, la Jefa de DO y la Investigadora actuarán como observadores desde fuera de los subgrupos y estarán atentas a cualquier duda o eventualidad que pueda surgir en el proceso, intentando actuar como facilitadoras de la actividad.

*B.5. Discusión.* La investigadora invitará a los trabajadores a presentar lo expuesto en los carteles redactados por ellos y les preguntará a los demás participantes si están de acuerdo con lo expresado en éstos, dándoles la oportunidad de cambiar o agregar comentarios en ellos. Cuando todos los grupos hayan expuesto sus puntos de vista, la investigadora invitará a los participantes a conversar y discutir acerca de los temas que han emergido durante la reunión.

*B.6. Despedida.* Para finalizar la actividad, la investigadora agradecerá a los participantes su asistencia y colaboración durante la reunión y los invitará a pasar a otra sala de reunión para que puedan descansar algunos minutos y compartir un café con sus compañeros antes de regresar a trabajar.

### Anexo C: Categorías Muestrales

A continuación, se enunciarán los trabajadores que participaron de cada grupo focal, indicando la fecha y hora de la invitación y detallando los cargos y áreas a las que pertenecen las personas que asistieron. Para diferenciarlas, se utilizarán colores que las identifiquen.

#### 1. Grupos Focales realizados el 30 de abril del año 2008

##### A. Grupo 1 (9:00 horas)

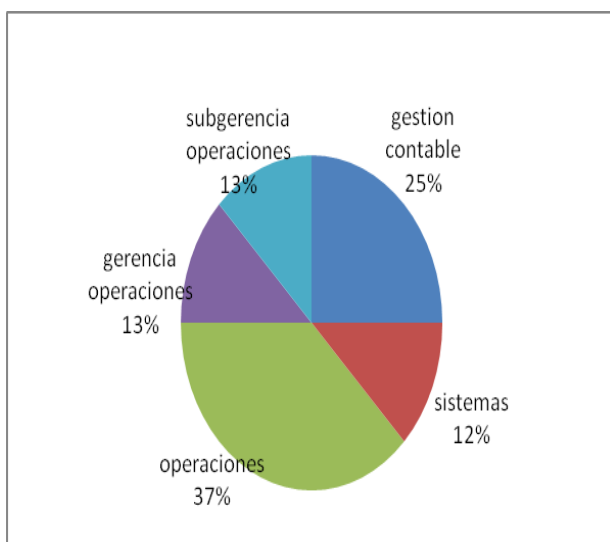
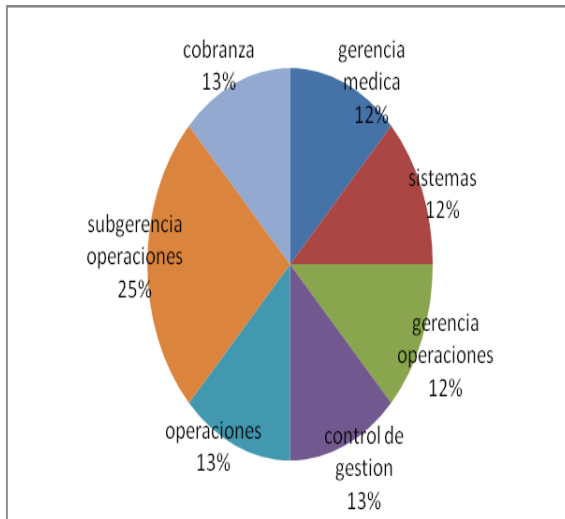


Figura 1. Áreas a las que pertenecen los participantes

Tabla 1. Cargos de los participantes

Administrativos	3
Programador	1
Analista	1
Secretaria	1
Supervisor	2
Total	8

**B. Grupo 2 (11:00 horas)**

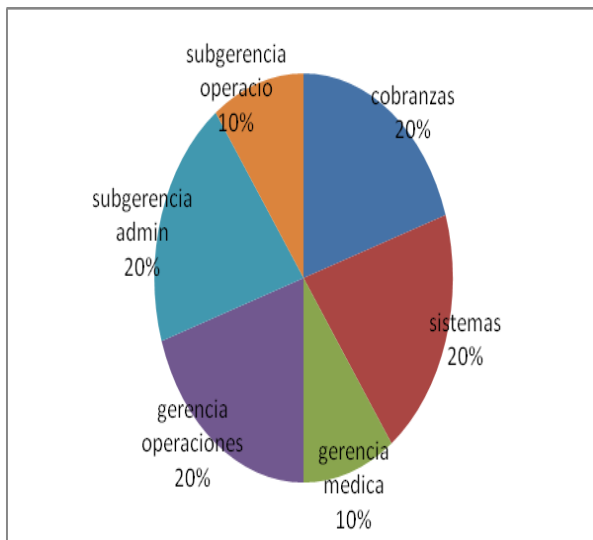


*Figura 2. Áreas a las que pertenecen los participantes.*

*Tabla 2. Cargos de los participantes*

Administrativo	3
Digitadora	1
Programador	1
Supervisor	1
Analista	2
Total	8

**C. Grupo 3 (13:00 horas)**

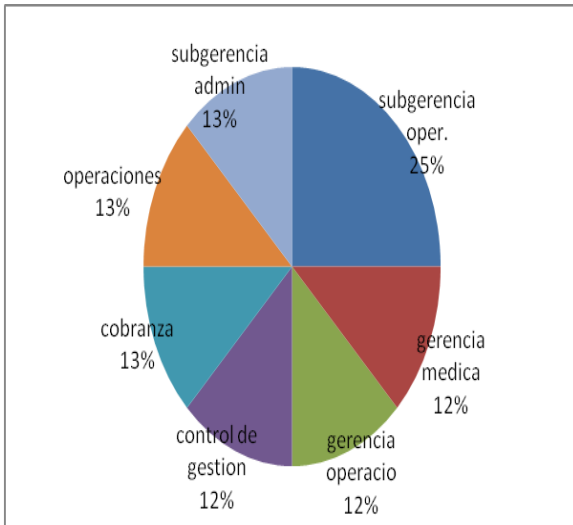


*Figura 3. Áreas a las que pertenecen los participantes.*

*Tabla 3. Cargos de los participantes*

Administrativo	3
Analista	2
Programador	1
Ejecutivo	1
Jefe de proyecto	1
Supervisor	1
Digitador	1
Total	10

**D. Grupo 4 (15:00 horas)**

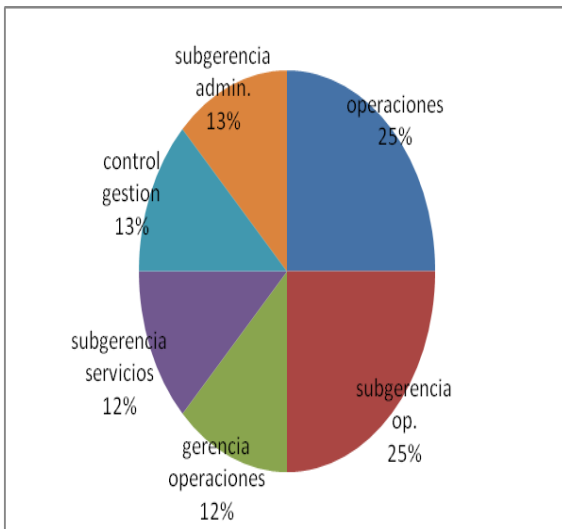


*Figura 4. Áreas a las que pertenecen los participantes.*

*Tabla 4. Cargos de los participantes*

Digitador	1
Analista	2
Administrativo	3
Supervisor	2
Total	8

**E. Grupo 5 (17:00 horas)**



*Figura 5. Áreas a las que pertenecen los participantes*

*Tabla 5. Cargos de los participantes*

Analista	2
Asistente	1
Jefe atención cliente	1
Supervisor	1
Administrativo	3
Total	8

2. Grupos Focales realizados el 10 de septiembre del año 2008

A. Grupo 1 (9:00 horas)

Tabla 6. Cargos de los participantes

administrativo	5
programador	2
analista	4
supervisor	2
Total	13

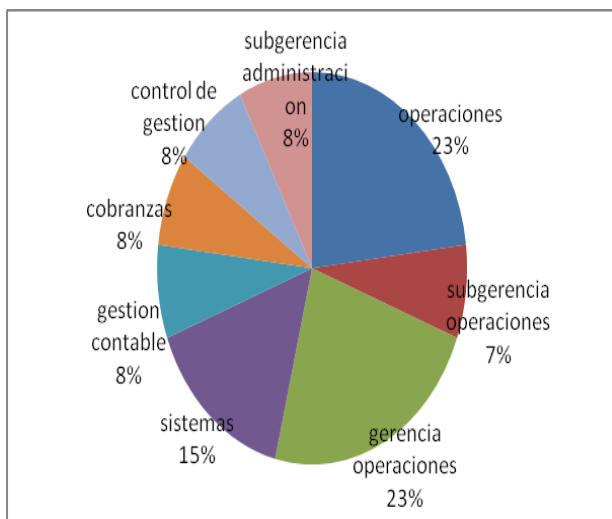
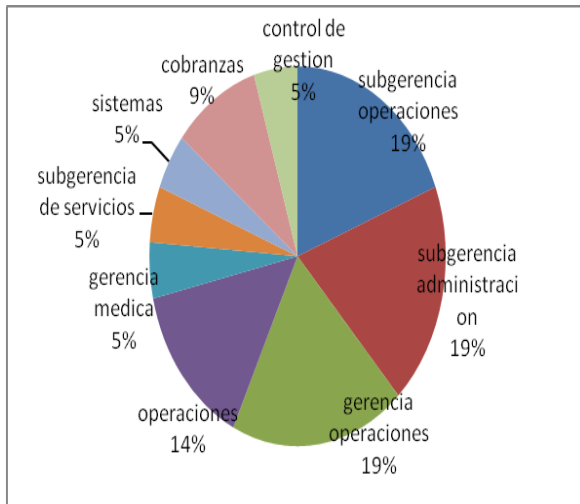


Figura 6. Áreas a las que pertenecen los participantes.

**B. Grupo 2 (11:00 horas)**



*Figura 7. Áreas a las que pertenecen los participantes*

*Tabla 7. Cargos de los participantes*

Administrativos	8
Analista	4
Supervisor	4
Jefe	2
Ejecutivo	1
Digitador	1
Ingeniero	1
Total	21

## Anexo D: Disposición de los Grupos Focales

### 1. Grupos Focales realizados el 30 de abril del año 2008

#### A. Grupo 1 (9:00 horas)

Figura 8: Disposición del Grupo Focal

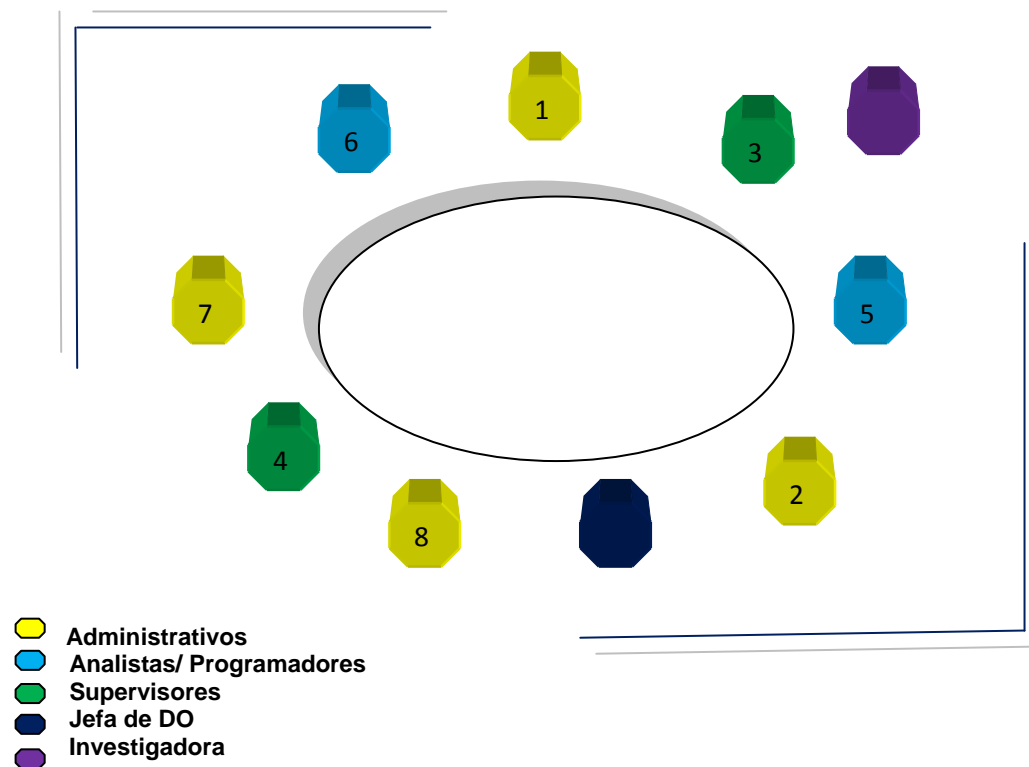


Tabla 8: Cargos de los Participantes

Participantes	Cargo
Participante 1	Administrativo Control de Ingresos
Participante 2	Administrativo de Operaciones
Participante 3	Supervisor de Convenios
Participante 4	Supervisor de Operaciones
Participante 5	Analista de Registros Médicos
Participante 6	Programador
Participante 7	Secretaria
Participante 8	Administrativo de Cobranzas

B. Grupo 2 (11:00 horas)

Figura 9: Disposición del Grupo Focal

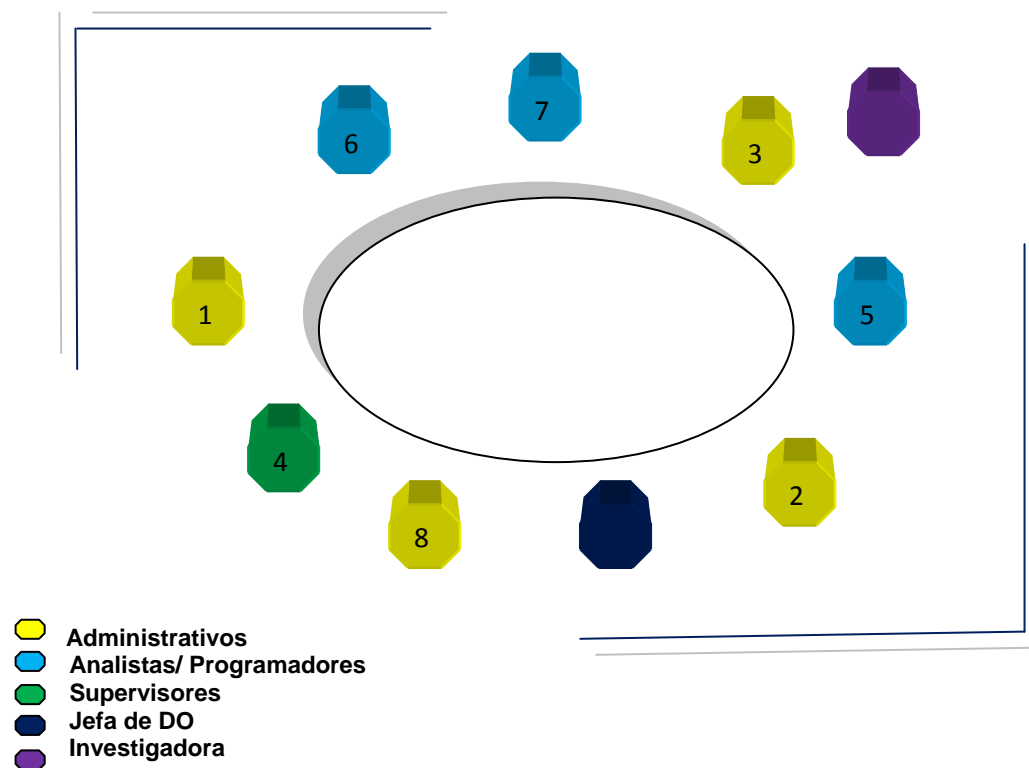


Tabla 9: Cargos de los Participantes

Participantes	Cargo
Participante 1	Administrativo
Participante 2	Administrativo Control de Ingresos
Participante 3	Administrativo de Operaciones
Participante 4	Supervisor de Análisis Operativo
Participante 5	Analista Control de Gestión
Participante 6	Analista de Datos
Participante 7	Programador
Participante 8	Digitadora Médica



C. Grupo 3 (13:00 horas)

Figura 10: Disposición del Grupo Focal

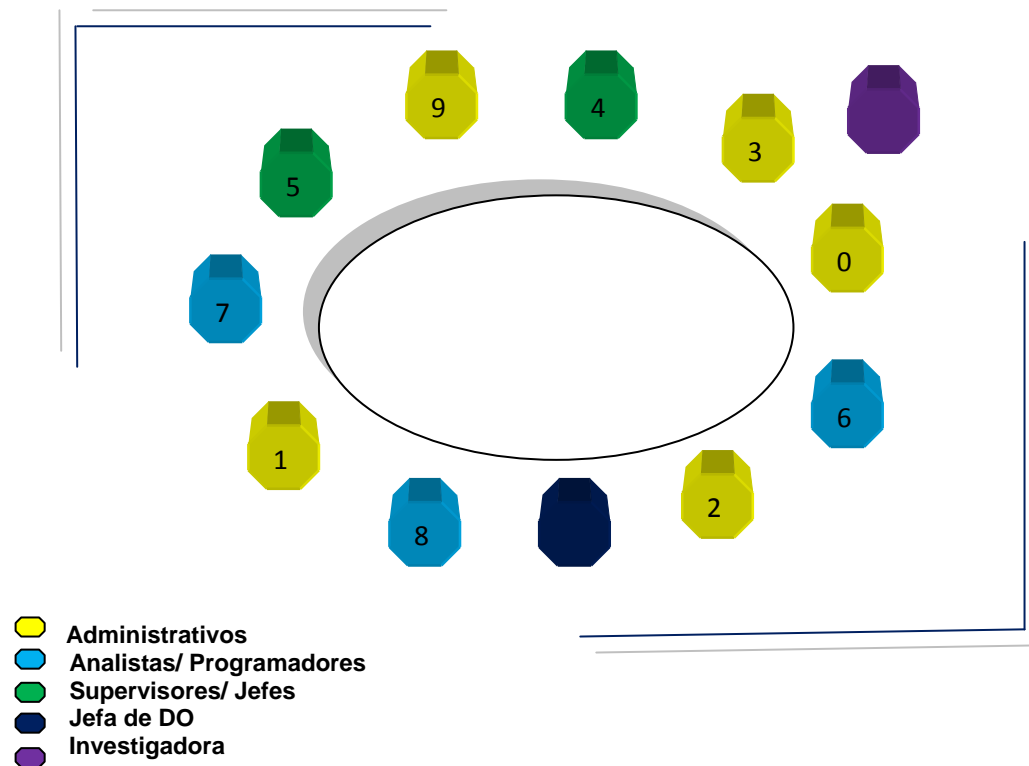


Tabla 10: Cargos de los Participantes

Participantes	Cargo
Participante 1	Administrativo
Participante 2	Administrativo de Operaciones
Participante 3	Administrativo de Finanzas
Participante 4	Jefe de Proyecto Informático
Participante 5	Supervisor de Mantención
Participante 6	Analista de Datos
Participante 7	Analista de Datos
Participante 8	Programador
Participante 9	Digitadora Médica
Participante 0	Ejecutivo de Finanzas

D. Grupo 4 (15:00 horas)

Figura 11: Disposición del Grupo Focal

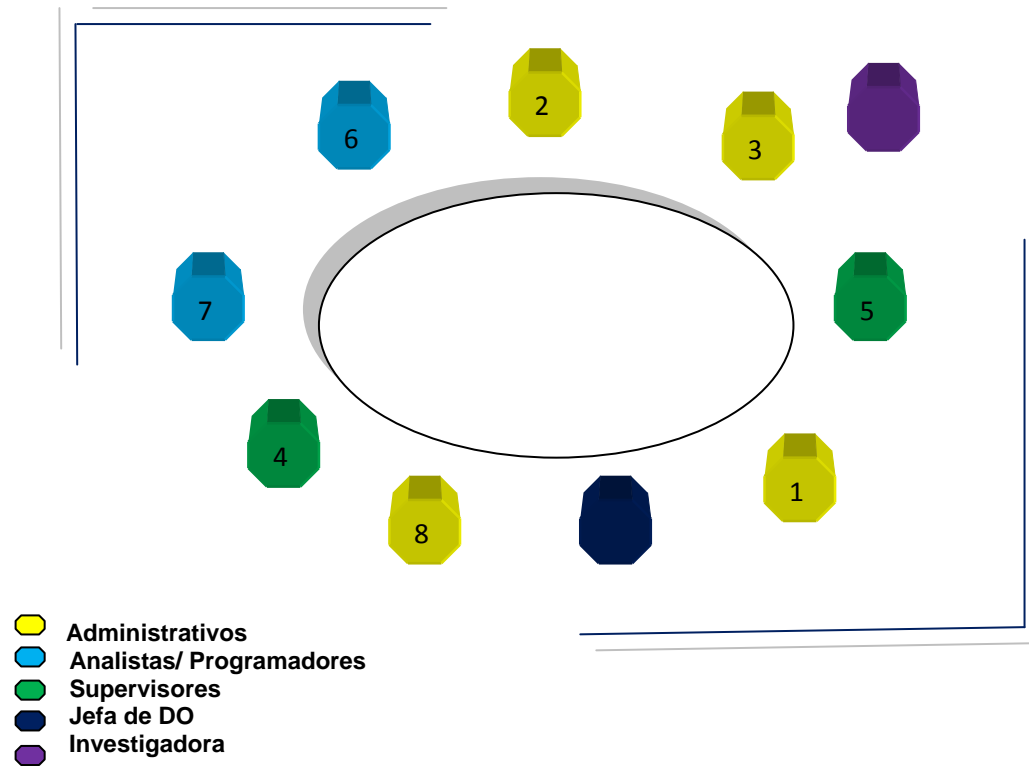


Tabla 11: Cargos de los Participantes

Participantes	Cargo
Participante 1	Administrativo de Operaciones
Participante 2	Administrativo de Formación
Participante 3	Administrativo de Finanzas
Participante 4	Supervisor Administrativo
Participante 5	Supervisor Control de Ingresos
Participante 6	Analista Control de Gestión
Participante 7	Analista de Datos
Participante 8	Digitadora Médica

E. Grupo 5 (17:00 horas)

Figura 13: Disposición Grupo Focal

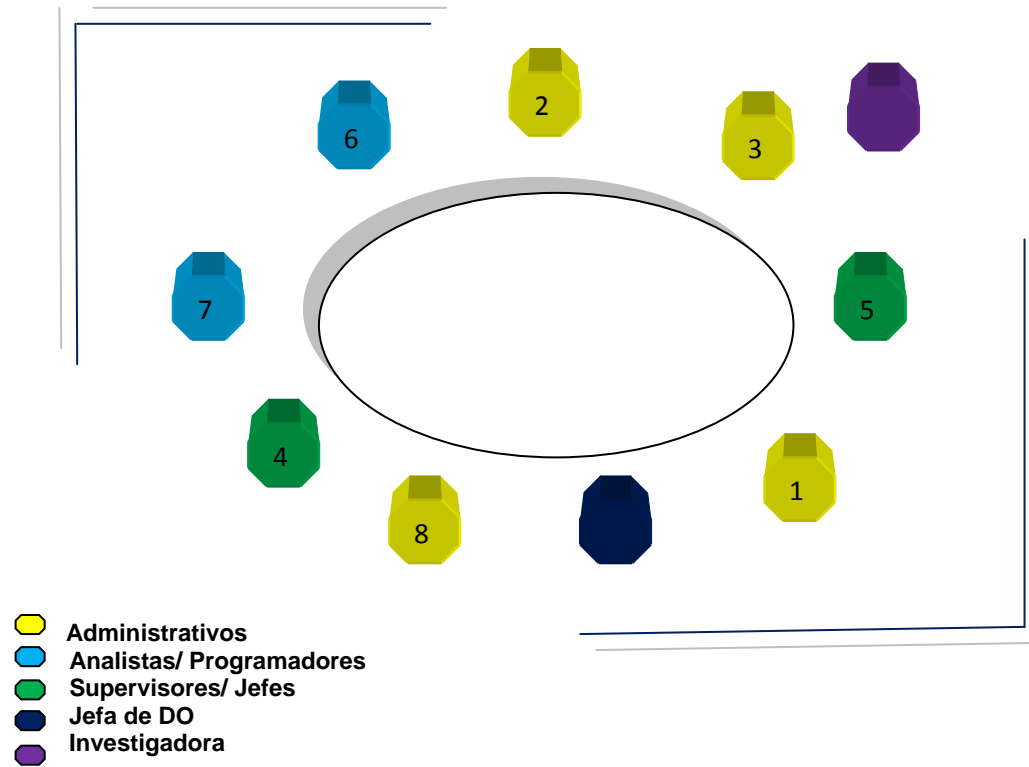


Tabla 12: Cargos de los Participantes

Participantes	Cargo
Participante 1	Administrativo de Convenios
Participante 2	Administrativo de Formación
Participante 3	Administrativo
Participante 4	Supervisor Operaciones
Participante 5	Jefe de Atención al Cliente
Participante 6	Analista Control de Gestión
Participante 7	Analista de Datos
Participante 8	Asistente de Operaciones

## 2. Grupos Focales realizados el 10 de septiembre del año 2008

A. Grupo 1 (9:00 horas). En esta oportunidad se realizaron dos subdivisiones:

### A.1. Subdivisión N° 1

Figura 14: Disposición Subdivisión 1

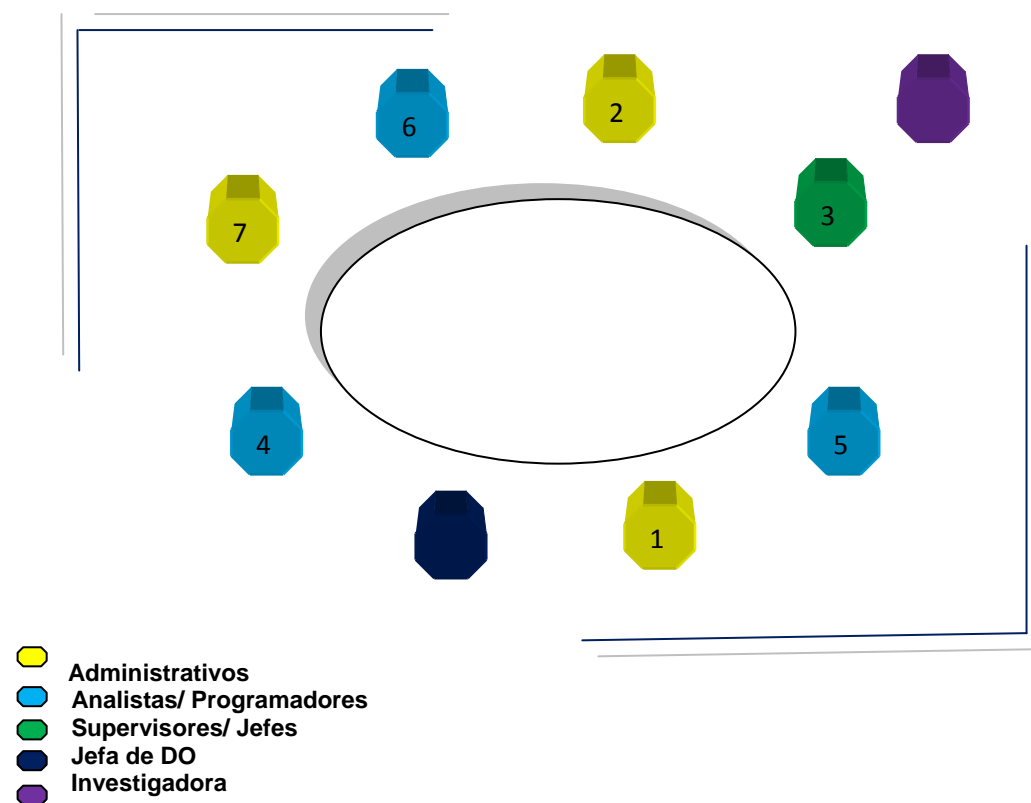
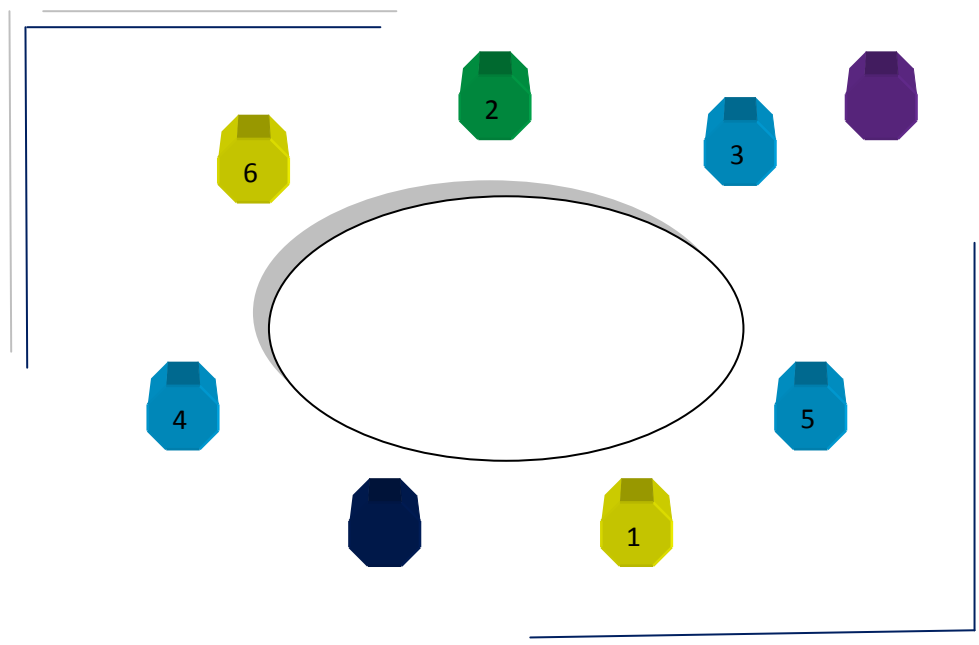


Tabla 14: Cargos de los Participantes

Participantes	Cargo
Participante 1	Administrativo Control de Ingresos
Participante 2	Administrativo de Operaciones
Participante 3	Supervisor de Convenios
Participante 4	Analista de Registros Médicos
Participante 5	Analista de Datos
Participante 6	Programador
Participante 7	Administrativo Cobranzas

## A.2. Subdivisión N° 2

Figura 15: Disposición Subdivisión 2



- **Administrativos**
- **Analistas/ Programadores**
- **Supervisores/ Jefes**
- **Jefa de DO**
- **Investigadora**

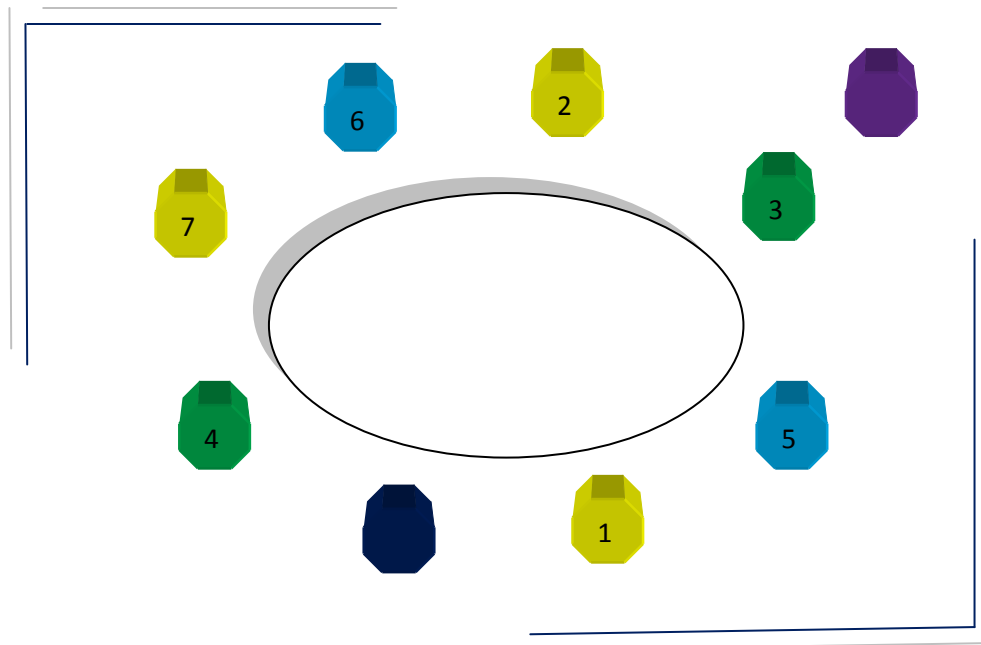
Tabla 15: Cargos de los Participantes

Participantes	Cargo
Participante 1	Administrativo
Participante 2	Supervisor de Análisis Operativo
Participante 3	Analista Control de Gestión
Participante 4	Analista de datos
Participante 5	Programador
Participante 6	Administrativo

B. Grupo 2 (11:00 horas). En esta oportunidad se realizaron tres subdivisiones:

B.1. Subdivisión N° 1

Figura 16: Disposición Subdivisión 1



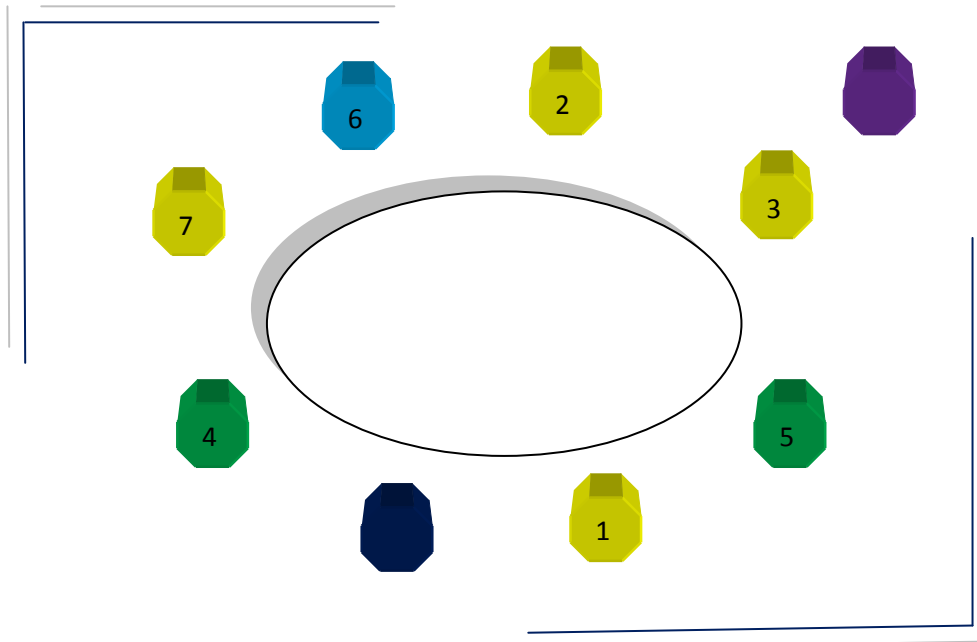
- Administrativos
- Analistas/ Programadores
- Supervisores/ Jefes
- Jefa de DO
- Investigadora

Tabla 16: Cargos de los Participantes

Participantes	Cargo
Participante 1	Administrativo
Participante 2	Administrativo de Operaciones
Participante 3	Jefe de Proyecto Informático
Participante 4	Supervisor de Mantenimiento
Participante 5	Analista de Datos
Participante 6	Analista de Datos
Participante 7	Ejecutivo de Finanzas

## B.2. Subdivisión N°2

Figura 17: Disposición Subdivisión 2



- **Administrativos**
- **Analistas/ Programadores**
- **Supervisores/ Jefes**
- **Jefa de DO**
- **Investigadora**

Tabla 17: Cargos de los Participantes

Participantes	Cargo
Participante 1	Administrativo de Operaciones
Participante 2	Administrativo de Formación
Participante 3	Administrativo de Finanzas
Participante 4	Supervisor Administrativo
Participante 5	Supervisor Control de Ingresos
Participante 6	Ingeniero de Procesos
Participante 7	Digitadora Médica

### B.3. Subdivisión N°3

Figura 18: Disposición Subdivisión 3

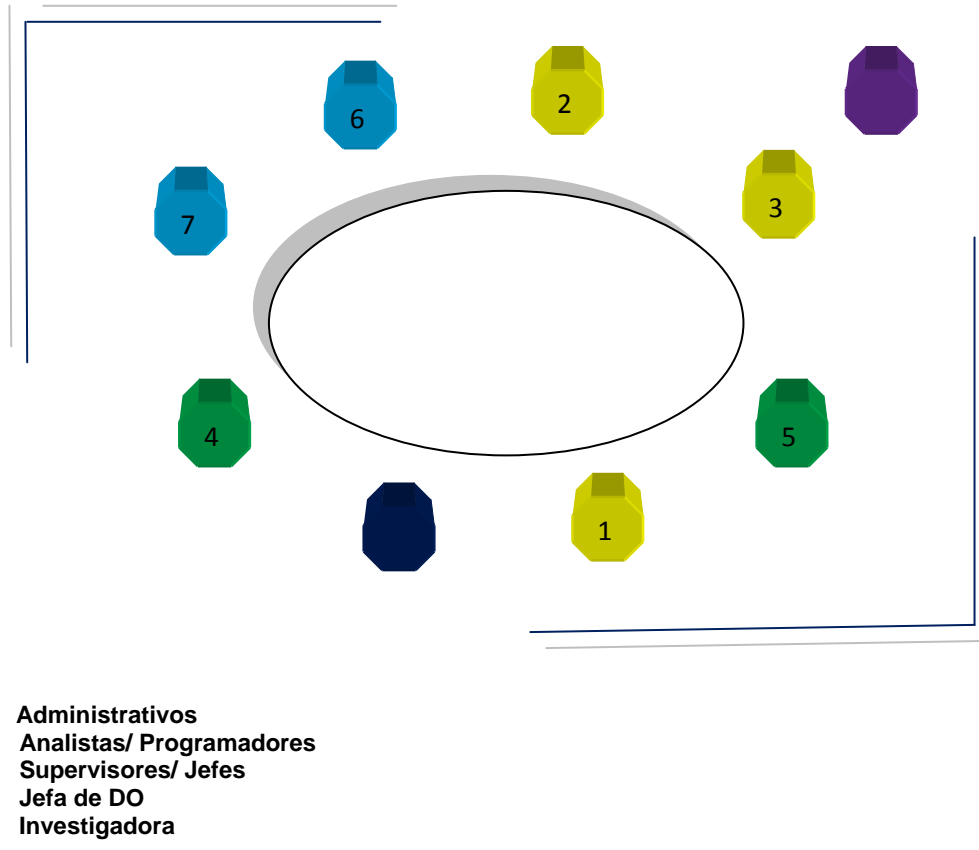


Tabla 18: Cargos de los Participantes

Participantes	Cargo
Participante 1	Administrativo de Convenios
Participante 2	Administrativo de Formación
Participante 3	Administrativo
Participante 4	Supervisor Operaciones
Participante 5	Jefe de Atención al Cliente
Participante 6	Analista Control de Gestión
Participante 7	Analista de Datos



## *Anexo E: Transcripción de los Grupos Focales*

### *1. Grupos Focales realizados el 30 de abril del año 2008*

#### *A. Grupo N°1 (9:00 horas)*

Gerente de RRHH: primero que todo, quisiera darles la bienvenida a esta reunión. Estoy muy contenta que hayan asistido a esta iniciativa del área de RRHH, ya que nos interesa conocer sus puntos de vista y opiniones acerca de diversos aspectos de la Empresa. La idea es que ustedes tengan un espacio para compartir opiniones de manera abierta y ojala puedan disfrutar de esta instancia y la aprovechen de la mejor manera. Bueno, ahora los voy a dejar con las dos Psicólogas presentes y espero que les guste la actividad.

Investigadora: hola a todos, también quisiera en nombre de la Jefa de DO y mía darles la bienvenida a esta reunión y agradecerles su disposición a participar de ella. También, les voy a pedir que se acerquen y se dispongan en las sillas que están situadas en círculo para poder explicarles de que se trata esta reunión. El tema que hoy nos convoca, es la Satisfacción Laboral, el cual está muy ligado a cada una de nuestras labores diarias, tiene que ver con cómo nos sentimos en el trabajo, qué nos gusta y qué no nos gusta de él, qué cosas nos gustaría mejorar, entre otras. La idea es que conversemos acerca de este tema e intercambiamos opiniones con los demás. Por otro lado, les cuento que este tema esta relacionado a una tesis de grado de la Universidad de Chile. La idea es complementar los datos que ustedes no entreguen con material teórico, buscando realizar una investigación que además de basarse en las experiencias y datos otorgados por ustedes, tenga un respaldo teórico que la sustente. La promesa que les hago en este minuto es que una vez que efectuemos un análisis de todos los datos obtenidos durante el día de hoy, ustedes van a poder conocer esa información y además, intentaremos utilizar esa información para la planificación de acciones que busquen mejorar la Satisfacción Laboral de manera progresiva. Antes de partir conversando del tema, me gustaría contarles quienes estamos a cargo de esta actividad. A mi me corresponden varias tareas el día de hoy, una va a ser contarles como vamos a empezar a hablar del tema y en el fondo direccionar un poco la

conversación. Además, voy a estar encargada de tomar nota acerca de lo que ustedes vayan diciendo. La información que ustedes nos entreguen será confidencial, es decir, se sabrán los contenidos de las opiniones pero no los nombres de las personas que emitieron esas opiniones. ¿Tienen alguna duda al respecto?

Participantes: no.

Investigadora: bueno, entonces les cuento que mi nombre es Patricia Jiménez, soy egresada de la carrera de Psicología de la Universidad de Chile y en este momento me encuentro realizando mi práctica profesional aquí en Casa Matriz. Me acompaña X, Jefa de DO, quien participará activamente con ustedes en la conversación. Ahora, me gustaría pedirles que ustedes también se presenten, con el fin de que el grupo los pueda identificar y nos ubiquemos en términos de interlocución.

(El orden de presentación de los participantes fue el siguiente: Participante 5, Participante 8, Participante 4, Participante 6, Participante 1, Participante 2, Participante 3 y Participante 7).

Participante 1: Administrativo Control de Ingresos

Participante 2: Administrativo de Operaciones

Participante 3: Supervisor de Convenios

Participante 4: Supervisor de Operaciones

Participante 5: Analista de Registros Médicos

Participante 6: Programador

Participante 7: Secretaria

Participante 8: Administrativo de Cobranzas

Investigadora: como han podido apreciar, en el medio del círculo que ustedes forman con las sillas hay un balón de color azul, esta ahí porque vamos a comenzar realizando un juego acerca del tema Satisfacción Laboral. Primero me gustaría contarles de que se trata este concepto, la Satisfacción Laboral se compone de lo considerado favorable y/o lo considerado desfavorable del lugar de trabajo, es decir, se relaciona con lo que nos agrada y/o nos desagradan del lugar de empleo. Entonces, basándonos en lo anterior, los

voy a invitar a un juego que se llama “pasando la pelota”. Yo les voy a explicar de qué se trata este juego y al final de la explicación les voy a preguntar si quieren participar o no, si no quieren participar siéntanse libres de no hacerlo. ¿De acuerdo?

Participantes: sí.

Investigadora: el juego consiste en que una persona comienza diciendo una oración ya sea con la frase “me agrada” o con la frase “me desagrada” e inmediatamente dicho esto le lanza el balón a otro participante para que éste complete la oración diciendo lo que le agrada o desagrada del lugar de empleo, dependiendo de cómo haya comenzado la oración el otro participante. Entonces, por ejemplo, le voy a pedir a la Jefa de DO que parta jugando conmigo.

Jefa de DO: a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia la investigadora).

Investigadora: las labores que realizo diariamente, creo que aprendo bastante por medio de ellas. Ahora que ya respondí me toca jugar a mí y voy a decir: a mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia la Jefa de DO).

Jefa de DO: que la hora de colación dure solo media hora, creo que en ese tiempo uno no alcanza a hacer nada.

Investigadora: ¿entendieron cómo vamos a jugar?

Participantes: asienten.

Investigadora: ¿hay alguien que no quiera participar?

Participante: no.

Investigadora: entonces partamos con el juego.

Jefa de DO: a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia Participante 4).

Participante 4: que siento que mis labores diarias son importantes y ayudan a los Centros Médicos y Dentales (CMD). A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 6).

Participante 6: que siento que mi trabajo no es reconocido. A mí me agrada (lanza la pelota hacia Jefa de DO).

Jefa de DO: que contemos con Gimnasio Corporativo para hacer deporte. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 7).

Participante 7: que pongan demasiado aire acondicionado, me muero de frío acá adentro. A mí “me agrada” (lanza la pelota hacia participante 5).

Participante 5: que existan buses de acercamiento. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 3).

Participante 3: que exista tan poco tiempo libre y que, por ejemplo, nunca podamos ocupar el gimnasio corporativo.

Participante 7: es que en relación a eso, yo quería decir que a mí también me gusta el gimnasio corporativo, pero nosotros nunca podemos ir porque no nos alcanza el tiempo. Porque si vamos después que termine el trabajo, entonces nos quedamos sin bus de acercamiento y después no tenemos en que irnos para la casa entonces igual es complicado.

Participante 4: sí, yo antes me quedaba a hacer gimnasia cuando salía de trabajar y después me daba miedo salir de noche de acá, es que me costaba mucho tomar micro e igual yo vivo lejos de aquí así que al final no me quede más.

Jefa de DO: voy a tirar la pelota, a mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 2).

Participante 2: Pucha a mí no me gusta que mi computador se hecha a perder siempre.

Todos: risa general.

Participante 2: sí, es verdad, son pésimos, son muy antiguos, en la mañana cuando lo enciendo se demora como media hora en encender, al final me voy a tomar desayuno al casino mientras se enciende. Me estresa, es que es demasiado lento.

Todos: risa general.

Participante 1: es que todo es así, si yo creo que todos estamos en las mismas, porque al final siempre se echan a perder las cosas, la impresora también falla siempre, este mes pasado no más, falló tres veces, entonces al final uno se atrasa un montón.

Participante 2: es que al final todo pasa por la no colaboración de las otras áreas, porque yo fui a pedir impresora a otro departamento, no voy a decir cual, y me dijeron que no, entonces uno que hace, no me voy llevar las cosas a mi casa para imprimirlas allá. En fin, voy a tirar la pelota, a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia Participante 5).

Participante 5: a mí me agrada que los Centros Médicos y Dentales nos hagan conocer el beneficio de nuestra labor, si no fuera por ellos nadie más lo haría.

Participante 4: sí, toda la razón, de hecho cuando te llaman y agradecen uno se siente reconocido.

Participante 1: es súper importante eso, porque así nosotros podemos conocer el resultado de lo que hacemos, a mí hay gente que me ha mandado hasta regalos. Es un trato súper cercano el que tenemos con ellos.

Participante 2: es que la gente de los CMD sabe que si no fuera por nosotros las cosas no se harían, imagínate que a mí de repente me llaman para hacerme preguntas de otras áreas nada que ver con la las mías e igual yo los ayudo con eso.

Participante 6: bueno es que en realidad todo acá funciona así, todos recibimos llamados y tenemos que resolver consultas que vienen de distintos lados, yo pienso ¿qué saco yo con traspasar a la persona a otra línea?, prefiero solucionarle su problema.

Participante 2: ojala recibiéramos el mismo reconocimiento de los jefes.

Todos: risa general.

Participante 1: eso nunca va a ser así, los jefes de uno siempre están atentos a los errores que uno comete pero no a lo bueno que uno hace, a mí nunca mi jefe me ha dicho que hago bien las cosas.

Participante 6: sí, es verdad, a mí me gustaría que fueran diferentes, por ejemplo, decirle a uno si esta haciendo bien las cosas o apoyarnos en nuestros errores pero nunca es así.

Participante 5: es que eso nunca va a pasar, cuantos jefes ni siquiera nos saludan, nosotros somos como lo peor para ellos, somos como otra clase, yo cuantas veces he tratado de saludarlos y no te devuelven el saludo, miran para otro lado, entonces a final uno no espera nada de ellos.

Participante 1: a mí me da lo mismo que me saluden, lo que me importa es que no me traten mal o con gritos, porque uno se siente impotente cuando te gritan, yo no le respondo porque no me quiero quedar sin trabajo, pero encuentro que no es la forma de tratar al personal.

Participante 3: es que al final, todos vivimos en un clima de temor.

Todos: asienten.

Participante 3: porque uno no sabe como te van a tratar, algunos días andan de lo más amorosos, pero otros no, a mí mi jefe me ha gritado muchas veces y no sólo gritado si no que me dice que no sirvo, que soy malo para lo que hago, que porque no estudie otra cosa.

Participante 2: pero si a mí una vez mi jefe me dijo que yo con mi personalidad no debería haber estudiado nada, que debería haberme quedado en la casa porque igual no iba a llegar a ninguna parte. Yo esa vez lloré pero ahora ya no lloro, ya me da lo mismo lo que piense.

Jefa de DO: es que finalmente a uno no le dan lo mismo esas cosas, de todas maneras te afecta.

Participante 5: es verdad, yo a veces trato de no escuchar los gritos pero es imposible y uno vive tenso por eso, porque acá todos escuchamos los gritos todo el día.

Investigadora: ¿los gritos los escuchan de alguna jefatura en particular o es en general?

Todos: en general.

Participante 1: si acá, bueno todos saben que hay unos que gritan más, pero en general todos son malas jefaturas, no son lo que uno esperaría.

Participante 3: a mi me gustaría decir que me molesta la poca preocupación de la Organización con los trabajadores, porque por ejemplo, las alfombras, los muebles, están todos sucios, rotos, a uno no le dan ganas de venir a trabajar.

Participante 4: los muebles y las alfombras están deteriorados, es verdad, pero a mí parecer eso no es lo peor. Lo peor es que no hay espacio, estamos hacinados, esa es la

palabra, hacinados y siguen contratando gente. En mi área ya no cabe nadie más, hay gente compartiendo escritorios, las sillas son incómodas, hay cajas almacenadas, en lugares que no deberían, entonces uno dice ¿cómo nadie hace nada?

Participante 8: a mí lo de las cajas me da miedo, es que hay demasiadas, mi escritorio esta rodeado de cajas por todos lados, yo a veces pienso que se me van a caer encima.

Todos: risa general.

Participante 8: no si es verdad, ustedes se ríen pero es verdad, es que yo creo que un día va a pasar eso, además es deprimente estar todo el día metida entre cajas, a veces creo que no veo a nadie, solo contesto el teléfono, estoy en el computador y no veo a nadie, a mí me deprime eso.

Participante 7: es que yo creo que es la falta de espacio, si estamos muy apretados. Además, no sé porqué las personas de una misma área están en espacios separados en el edificio, en vez de trabajar juntos están todos dispersos en diferentes sectores y eso afecta la comunicación.

Participante 2: yo creo que deberían ampliar todo, es que no puede ser que la gente trabaje tan apretada.

Participante 7: es que bueno yo creo que hay espacios mal invertidos, por ejemplo, hay un montón de áreas verdes, pasillos, gimnasio, etc., pero al final, nosotros nunca hacemos uso de eso, es bonito y es bueno tener eso, nos gusta, pero ¿qué sacamos con tener eso si en las oficinas no tenemos espacio ni para respirar?, no hay ni ventanas. ¿Qué sacamos con tener un parque hermoso afuera?, si no hay posibilidad de verlo. La hora de almuerzo se nos hace tan corta que con suerte alcanzamos a comer.

Todos: asienten.

Participante 5: a mí me gustaría que los Gerentes se dieran cuenta de esto, ellos tienen oficinas grandes, espaciosas y uno se pregunta ¿acaso no se dan cuenta que su personal no tiene espacio para nada, que las alfombras están sucias, que estamos llenos de cajas, que hay de a dos personas en un mismo escritorio?, ¿cómo no se dan cuenta de eso?

Participante 3: es que no se dan cuenta, pero si piensa que nuestro jefe nunca ha ido a nuestras oficinas, nunca va para allá, le da lo mismo, si tenemos que hablar algo con él, nosotros tenemos que ir a su oficina.

Participante 4: es verdad, eso pasa, nosotros tampoco hemos visto nunca a nuestro jefe ahí, es más, nosotros no tenemos acceso a hablar con el Gerente de área, solo hablamos con el Subgerente y él habla por nosotros.

Participante 7: es que todo aquí funciona de esa manera y por una parte está bien, si al final ellos son los jefes, pero podrían tener más consideración con nosotros, por lo menos saludarnos o no tratarnos mal o compartir más con nosotros.

Participante 8: si a ellos les da lo mismo no compartir con nosotros, cuando tienen oportunidad de hacerlo no lo hacen, por ejemplo, para la fiesta anual de los empleados, ¿andaba algún jefe?, no, porque no les interesa.

Todos: asienten.

Participante 2: en fin, lo importante es que nos llevamos bien entre nosotros, a mí en particular, eso es lo que me da energías para venir a trabajar.

Participante 1: ah sí obvio, yo con mi equipo de trabajo me llevo súper, los considero mis amigos, porque ellos me apoyan siempre, ya sea en algo de trabajo o en algo temporal.

Participante 5: la gente que trabaja aquí y en los CMD es muy jugada por su trabajo y se nota, por ejemplo, si llega alguien nuevo nosotros le enseñamos todo, porque acá no existe capacitación para los nuevos, es lo que estábamos de antes le enseñamos y por eso somos tan unidos también, porque si no nos tuviéramos de apoyo ya nos habríamos ido de acá.

Participante 8: es que la capacitación es otro tema, aquí no ha habido nunca capacitación, la empresa no se preocupa de eso. Para los CMD si hay capacitación y ¿cuál es la excusa?, ah no es que ellos reciben público entonces hay que capacitarlos, pero uno, nada. Claro, como nosotros estamos encerrados acá.

Participante 7: es que yo creo que a nosotros deberían capacitarnos en otras cosas, por ejemplo, en lo que hacemos, en programas computacionales, en atención telefónica, en algo así.



Jefa de DO: la verdad es que sí existen becas, por ejemplo, para la gente que quiere ir a capacitarse afuera de la Empresa.

Participante 2: pero eso no pasa, la verdad es que algunos de nosotros hemos postulado a esos beneficios pero siempre te dicen que no hay presupuesto.

Participante 7: sí y en la práctica uno ve que esos beneficios se los dan a otras personas.

Jefa de DO: ¿cómo es eso?

Participante 2: sí, es que nosotros lo vimos, es que una compañera de nosotros fue a pedir ayuda para poder estudiar algo relacionado a contabilidad, que tiene que ver con lo que ella trabaja, era en el fondo para perfeccionarse, bueno entonces fue y le dijeron que no había presupuesto, pero nosotros después vimos unas boletas que decían que sí había presupuesto, porque le habían pagado un curso súper caro a uno de los Subgerentes. Entonces al final, ¿para qué te mienten?, sería mejor que nos dijeran la verdad.

Participante 3: es que en realidad siempre es así, para todo tipo de beneficios las cosas son diferentes según el cargo que la persona ocupe.

Jefa de DO: ¿pero y qué pasa con los beneficios médicos y dentales?

Todos: ah, esos son diferentes.

Participante 1: por lo menos en mi caso esos beneficios me sirven mucho, de verdad, a mí y a mi familia, son muy útiles, nos ayudan a costear los gatos sobre todo los de dentista, esos beneficios son los mejores que tiene la empresa.

Todos: asienten.

Participante 8: es que esos beneficios realmente nos ayudan.

Participante 6: así como los buses de acercamiento, eso también nos ayuda mucho. Yo vivo muy lejos de acá y si no fuera por los buses no podría llegar a la hora, ni al trabajo ni a mi casa.

Participante 8: sí, es verdad, sirven mucho, lo único malo es que el último tiempo se han retrasado bastante en la salida y, por ejemplo, eso a mí me perjudica, porque yo estudio y nunca alcanzo a llegar a mis pruebas a la hora.

Jefa de Do: pero ¿no haz pensado en la posibilidad de hablar con tu jefe y pedirle permiso?

Participante 8: no me va a dejar, me va a decir que no si yo ya he intentado otras veces.

Participante 6: es que es difícil pedir permiso, yo encuentro que deberíamos tener un día administrativo, aunque fuera una vez al mes, es que de verdad a veces es necesario hacer trámites.

Jefa de DO: pero es mucho más fácil hacer todo por internet, uno se facilita la vida.

Participante 2: pero es que no todos podemos hacer eso, si uno no tiene cuenta corriente uno no puede pagar nada por internet.

Investigadora: ¿les gustaría que siguiéramos jugando por unos minutos para después discutir los temas tratados?

Todos: asienten.

Participante 8: (toma la pelota que había quedado el suelo). A mí “me agrada” (lanza la pelota al participante N°5).

Participante 5: bueno es que ya lo dijeron.

Investigadora: esa es la idea que encontremos puntos en común.

Participante 5: bueno, es que a mí me gusta lo que hago diariamente, siento que mis tareas son entretenidas, me gustan, me divierto, lo paso bien con mis compañeros, sé que ayudo a la gente porque me llaman para darme las gracias, yo sé las cosas que hago y eso me gusta.

Participante 8: yo creo que a todos nosotros nos gusta mucho nuestro trabajo, de verdad sentimos que ayudamos a los CMD con nuestra labor y eso nos hace ver que nuestra función es importante, ellos nos retribuyen lo que hacemos.

Participante 6: sí, el único problema es que creemos que nuestros jefes no conocen nuestro trabajo, no valorizan nuestra labor, no se involucran con nosotros, uno solamente recibe órdenes, pero además de eso, nunca hay una felicitación o algo así y eso igual desmotiva.

Participante 2: a mí me da lo mismo que mí jefe me diga si lo hice bien o mal, me gustaría que la Organización nos diera premios por desempeño o algo así, así uno se esfuerza y logra más cosas.

Participante 3: es que yo igual estoy en desacuerdo contigo, yo creo que las dos cosas son importantes, ya sea algo así de palabra, como un reconocimiento, como algo así más relacionado a un premio como dices tú. No se trata de que sea algo grande, pero sí podrían hacer cosas como el empleado del mes, cosas para incentivarlos.

Participante 7: o yo digo algo así, por ejemplo, para los cumpleaños, regalarle al trabajador entradas al cine, algo así, un gesto.

Participante 2: nunca van a hacer eso, si por algo ya no se hacen celebraciones de cumpleaños, nos cortaron la única felicidad que teníamos.

Investigadora: ¿antes celebraban cumpleaños?

Participante 2: sí, cada área ponía dinero, es decir, cada trabajador de su bolsillo ponía una cuota y los jefes nos daban media hora, un poco menos, para celebrar a la persona que esta de cumpleaños, entonces nos juntábamos, conversábamos, comíamos y después cada persona se iba a su oficina, era entretenido porque podíamos compartir, pero después dijeron que estábamos perdiendo mucho tiempo y no nos dejaron celebrar más cumpleaños.

Participante 6: es que eso es lo malo, nos quitaron la única instancia que teníamos para compartir y de verdad hace falta, antes lo pasábamos mejor, nos juntábamos nos conocíamos más, ahora ni siquiera eso, nunca compartimos, con suerte a la hora de almuerzo pero nada más.

Participante 5: deberían volver los cumpleaños o tener otra instancia para compartir, es necesario, no puede ser que estemos siempre trabajando, yo ni siquiera conozco a toda la gente que trabaja acá, porque nunca hay tiempo, y no somos tantos.

Participante 3: es que eso es, no hay un espacio formal para que los trabajadores compartan, bueno, la fiesta anual, pero se hace poco, a mí me gustaría poder compartir más con los jefes y que ellos nos conozcan también, que conozcan nuestras opiniones.

Participante 7: es que yo creo que no les interesan mucho nuestras opiniones, si en el fondo ni siquiera les interesa saludarnos.

Participante 1: es que si nos gritan y nos tratan mal, es obvio que no les interesa nuestra opinión.

Investigadora: bueno, como ven salieron bastantes temas de los que podemos conversar un poco más, yo acá (apuntando un cartel escrito por ella) anoté las principales ideas que han surgido durante el juego, me gustaría que me dijeran si están de acuerdo con ellas, si quieren agregar algo más y que conversáramos un momento acerca de las ideas que han emergido. ¿Les parece?

Participantes: asienten.

Investigadora: (muestra un cartel a los Participantes que muestra las ideas que han surgido durante la reunión):

<b>Les agrada</b>
Buses de acercamiento
Gimnasio Corporativo
Reconocimiento entregado por CMD
Conocer el resultado de sus labores
Compañeros de trabajo
Beneficios Médicos y Dentales
Funciones y tareas entretenidas

<b>No les agrada</b>
Falta de reconocimiento por parte de jefaturas
Falta de reconocimiento por parte de la organización
Falta de instancias de interacción formales
Poco tiempo para actividades extra laborales
Baja calidad en herramientas computacionales
Alfombras y mobiliario en mal estado
Lejanía con jefaturas
Falta de saludo por parte de jefaturas
Malos tratos y gritos por parte de jefaturas
Poco espacio para realizar funciones
Mala distribución del espacio
Mal uso del espacio
Inexistencia de capacitación
Políticas de beneficios poco claras, injustas

Investigadora: con respecto a lo anterior me gustaría que dijeran si están de acuerdo o no, si creen que faltan algunas cosas, qué piensan y creen con respecto a los temas que se han tratado. Dejo abierta la discusión a sus opiniones.

Participante 1: bueno yo quiero decir que me impresionan todas las cosas que salieron de este juego que hicimos y que deberíamos tener más instancias de participación como ésta, creo que nos sirve mucho.

Participante 7: sí, es verdad, yo a veces he pensado que soy el único que se cree algunas cosas y ahora me doy cuenta que no, que hay muchas personas en áreas distintas a la mía que también sienten y creen lo mismo que yo.

Participante 2: sirve para sentirse identificado con el resto.

Investigadora: además de ver reflejadas sus propias creencias en sus compañeros, que otras opiniones quisieran emitir.

Participante 5: me gustaría enfatizar en la importancia que juegan las opiniones desfavorables con respecto a la Organización, me parece impresionante que sean muchas más que las favorables, me gustaría que nuestros jefes pudieran conocer nuestras opiniones y quizás poder mejorar aspectos de esta organización en conjunto.

Participante 8: yo creo que hay muchas cosas que sí se pueden cambiar pero yo creo que las jefaturas no van a cambiar nunca, ellos no están interesados en compartir con nosotros y no lo van a hacer, yo creo firmemente en eso.

Participante 2: yo no entiendo como tus propios jefes, que se supone saben más que uno, tienen más conocimientos y deberían motivar a la gente que tienen a cargo, no lo hacen y en vez de eso la tratan mal o le gritan o no reconocen su labor.

Participante 3: es que la Organización debería preocuparse más por sus trabajadores, deberían hacernos sentir que valemos la pena, que nuestro trabajo es reconocido y valorado.

Participante 4: por último si no se les ocurre a ellos podrían copiarle a otras organizaciones y darse cuenta que los trabajadores también necesitan sentirse estimados y reconocidos en lo que hacen. Hay cosas tan simples que pueden hacer para mejorar las cosas, como preocuparse de nuestras oficinas, dejarnos celebrar nuestros cumpleaños, cosas así.

Participante 3: es que es súper importante, uno pasa tantas horas del día en el trabajo, yo a veces me voy de acá mal genio, frustrado, enojado y creo que no debería ser así.

Participante 7: igual yo rescato la parte positiva del trabajo, lo bueno, las labores diarias, yo cuando estoy trabajando me olvido y me concentro en eso, encuentro que mi trabajo es entretenido, hago diferentes cosas, me gusta estar ocupado, me siento útil y eso me gusta.

Participante 6: sí, si también hay cosas buenas y uno sabe pero a veces esas cosas buenas se pierden entre todo lo malo, por último conversar con las personas de lo que a uno le pasa hace bien, nosotros nunca habíamos tenido la oportunidad de participar en algo como esto y de verdad es muy gratificante poder compartir tus opiniones con los demás, ayuda harto.

Participante 5: deberían hacer más reuniones así e invitar a participar a los jefes, sería bueno.

Participante 2: no pero es que no podríamos hablar tan libremente, yo no habría dicho nada negativo en presencia de mi jefe.

Participante 1: sí, eso es verdad, como que costaría mucho más.

Participante 5: yo encuentro que es cosa de ser más abierto.

Participante 8: es que a veces no se trata de ser más abierto, por ejemplo, yo he tratado de hablar y plantearle mis ideas a mi jefe en hartas oportunidades y siempre me ha ido mal, me dice que yo no tengo que andar pensando, que tengo que trabajar.

Todos: risa general.

Investigadora: me gustaría saber si alguien quisiera agregar algo más a lo que ya se ha dicho.

Participante 2: nada, a mí me gustaría agradecer por la oportunidad de haber sido escuchados, de verdad a nosotros nunca nadie nos había preguntado como nos sentíamos en el trabajo y yo creo que es súper importante.

Participantes: asienten.

Investigadora: ¿alguien quiere agregar algo más?

Participante 1: sólo que deberían repetirse estas actividades.

Participantes: asienten.

Investigadora: ¿alguien quiere agregar algo más?

Participantes: no.

Investigadora: Bueno, si ninguno de ustedes tiene nada más que agregar me gustaría agradecerles su participación en esta reunión, estoy muy optimista acerca de sus comentarios con respecto a la dinámica, esa era la idea, que pudieran conversar y compartir acerca de un tema que ha todos nos involucra y espero que a partir de esta iniciativa surjan otras que la complementen en pos de un mejor conocimiento y posible mejora de la Satisfacción Laboral de ustedes. Ahora los invito a que pasen a la siguiente sala de reunión para que compartan de un café preparado para ustedes antes de que regresen a su trabajo.

#### *B. Grupo N°2 (11:00 horas)*

Gerente de RRHH: bueno, quisiera darles la bienvenida a esta reunión. Estoy muy contenta de que hayan podido asistir a esta iniciativa del área de RRHH, ya que nos interesa mucho conocer sus puntos de vista y opiniones acerca de diversos aspectos de la Empresa. La idea es que puedan compartir opiniones de manera abierta y ojala aprovechen esta oportunidad de la mejor manera, porque el equipo de RRHH se ha esforzado bastante por lograr este espacio. Bueno, ahora los voy a dejar con las dos Psicólogas encargadas de la actividad.

Investigadora: hola a todos, también quisiera en nombre de la Jefa de DO y mío darles la bienvenida a esta reunión y agradecerles su disposición a participar de ella. Me gustaría pedirles que se acerquen y se dispongan en círculo para poder explicarles de qué se trata esta reunión. El tema que hoy nos convoca, es la Satisfacción Laboral, el cual está muy ligado a cada una de nuestras labores diarias, tiene que ver con cómo nos sentimos en el trabajo, qué nos gusta y qué no nos gusta de él, qué cosas nos gustaría mejorar, entre otras. La idea es que conversemos acerca de este tema e intercambiamos opiniones con los demás. Por otro lado, les cuento que este tema esta relacionado a una Tesis de grado de la Universidad de Chile. La idea es complementar los datos que ustedes no entreguen



con material teórico, buscando realizar una investigación que además de basarse en las experiencias y datos otorgados por ustedes, tenga un respaldo teórico que la sustente. La promesa que les hago en este minuto es que una vez que efectuemos un análisis de todos los datos obtenidos durante el día de hoy, ustedes van a poder conocer esa información y además, intentaremos utilizar esa información para la planificación de acciones que busquen mejorar la Satisfacción Laboral de manera progresiva. Antes de partir conversando del tema, me gustaría contarles quienes estamos a cargo de esta actividad. A mí me corresponden varias tareas el día de hoy, una va a ser contarles como vamos a empezar a hablar del tema y en el fondo direccionar un poco la conversación. Además, voy a estar encargada de tomar nota acerca de lo que ustedes vayan diciendo. La información que ustedes nos entreguen será confidencial, es decir, se sabrán los contenidos de las opiniones pero no los nombres de las personas que emitieron esas opiniones. ¿Tienen alguna duda al respecto?

Participantes 2: ¿entonces nosotros vamos a opinar de diferentes cosas del lugar de trabajo?

Investigadora: específicamente lo que nos agrada y/o lo que nos desagrada del lugar de trabajo.

Participante 2: ¿y eso va a ser confidencial?

Investigadora: claro, las identidades quedan resguardadas, son confidenciales, solamente haremos uso de la información que ustedes nos entreguen, en el caso de que quieran entregarla, obviamente.

Participante 2: ah, perfecto, ahora sí, es que no había escuchado bien.

Investigadora: ¿alguien quiere plantear alguna otra duda?

Participantes: no.

Investigadora: bueno, entonces les cuento que mi nombre es Patricia Jiménez, soy egresada de la carrera de Psicología de la Universidad de Chile y en este momento me encuentro realizando mi práctica profesional aquí en Casa Matriz. Me acompaña X, Jefa de DO, quien participará activamente con ustedes en la conversación. Ahora, me gustaría pedirles que ustedes también se presenten, con el fin de que el grupo los pueda identificar y nos ubiquemos en términos de interlocución.

(El orden de presentación de los participantes fue el siguiente: Participante 5, Participante 6, Participante 7, Participante 1, Participante 8, Participante 4, Participante 2 y Participante 3).

Participante 1: Administrativo

Participante 2: Administrativo Control de Ingresos

Participante 3: Administrativo de Operaciones

Participante 4: Supervisor de Análisis Operativo

Participante 5: Analista Control de Gestión

Participante 6: Analista de Datos

Participante 7: Programador

Participante 8: Digitadora Médica

Investigadora: bueno, como han podido notar, en el medio del círculo que ustedes forman con las sillas hay un balón de color azul, esta ahí porque vamos a comenzar realizando un juego acerca del tema Satisfacción Laboral. Primero, me gustaría contarles de qué se trata este concepto, la Satisfacción Laboral se compone de lo considerado favorable y/o lo considerado desfavorable del lugar de trabajo, es decir, se relaciona con lo que nos agrada y/o nos desagrada del lugar de empleo. Entonces, basándonos en lo anterior, los voy a invitar a un juego que se llama “pasando la pelota”. Yo les voy a explicar de qué se trata este juego y al final de la explicación les voy a preguntar si quieren participar o no, si no quieren participar siéntanse libres de no hacerlo. ¿De acuerdo?

Participantes: sí.

Investigadora: el juego consiste en que una persona comienza diciendo una oración ya sea con la frase “me agrada” o con la frase “me desagrada” e inmediatamente dicho esto

le lanza el balón a otro participante para que éste complete la oración diciendo lo que le agrada o desagrada del lugar de empleo, dependiendo de cómo haya comenzado la oración el otro participante. Entonces, por ejemplo, le voy a pedir a la Jefa de DO que parta jugando conmigo.

Jefa de DO: a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia la investigadora).

Investigadora: las labores que realizo diariamente, creo que aprendo bastante por medio de ellas. Ahora que ya respondí me toca jugar a mí y voy a decir: a mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia la Jefa de DO).

Jefa de DO: que la hora de colación dure solo media hora, creo que en ese tiempo uno no alcanza a hacer nada.

Investigadora: ¿entendieron cómo vamos a jugar?

Participantes: asienten.

Investigadora: ¿hay alguien que no quiera participar?

Participante: no.

Investigadora: entonces comencemos con el juego.

Jefa de DO: a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia Participante 6).

Participante 6: que creo que mis labores diarias son súper variadas, hago hartas cosas diferentes y eso me gusta porque así no me aburro. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 8).

Participante 8: que creo que no me queda tiempo para poder hacer otras cosas, como para ayudar a los demás, estoy todo el día sumergido en mi pega. A mí me agrada (lanza la pelota hacia Participante 1).

Participante 1: mis compañeros de trabajo, ellos son como una familia, llevamos como siete años juntos y aunque ya varios se han ido igual los nuevos se han adaptado súper bien al grupo, ellos son una motivación para venir a trabajar. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 5).

Participante 5: la comida del casino.

Todos: risa general.

Participante 5: es demasiado cierto, es malísima, a uno no le dan ni ganas de comer, más encima es cara, es demasiado mala, yo la otra vez me enfermé del estómago por eso.

Participante 8: es verdad, es muy mala, deberían cambiar de concesionario, si a nadie le gusta la comida que ofrecen y como casi nadie viene en auto, como para ir a comer a otro lado, entonces hay que comer de esta comida mala. A mí “me agrada” (lanza la pelota hacia participante 7).

Participante 7: los buses de acercamiento, son muy útiles, hacen mi vida más fácil.

Todos: risa general.

Participante 7: a mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 2).

Participante 2: que nunca compartamos con la gente de otras áreas, que no existan lugares ni tiempo para compartir con ellos. A mí “me agrada” (lanza la pelota hacia participante 4).

Participante 4: que contemos con un gimnasio corporativo, aunque igual podrían hacer que los buses de acercamiento se fueran más tarde o llegaran más temprano, porque la verdad nosotros nunca podemos ocupar el gimnasio, porque los buses se van muy temprano y después es difícil irse solo en micro. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 1).

Participante 1: la verdad es que a mí no me gusta la relación que tengo con mi jefe, como que eso me hace sentir mal, me da miedo preguntarle cosas, vivo todo el día bajo presión.

Participante 4: es que yo creo que eso nos pasa a la mayoría de los que estamos acá.

Todos: asienten.

Participante 4: la mayoría de nosotros o no tiene una relación con su jefe o tiene una relación mala, es triste eso porque yo sé que a la mayoría nos gustaría que fuera diferente.

Participante 8: es que no significa que busquemos ser amigos con nuestros jefes, pero sí tener una relación más cercana, saber si a ellos les gusta nuestro trabajo, poder darles ideas acerca de lo que nosotros hacemos, porque en realidad nosotros a veces tenemos varias ideas, porque nosotros somos los que estamos en contacto con los CMD todos los días, entonces sabemos lo que hace falta, lo que se necesita, pero nuestros jefes, la mayoría, no nos dejan darles ideas. Para ellos lo más importante son cumplir las órdenes y uno sabe que hay cosas que se podrían mejorar.

Participante 6: pero si la misma gente de los CMD esta súper botada, como que acá en Casa Matriz se supone que nosotros trabajamos para ellos, pero no los conocemos, ellos se sienten súper botados, porque Casa Matriz es como un ente lejano que ni siquiera se comunica con ellos, lo único que le importa a la Empresa es crecer económicamente y cada vez ganar más.

Participante 1: es que esa es la impresión de los trabajadores, de la gran mayoría, que la Empresa solo se preocupa de ganar y no de los trabajadores que tiene. Pero si es cosa de ver las capacitaciones, por ejemplo, están todas destinadas al servicio al cliente, a cómo entregar un mejor servicio a la gente y eso en el fondo nos capacita para poder atender mejor y ganar más dinero y vender más prestaciones, pero ¿qué pasa con nosotros?, ¿alguien se preocupa de eso?, por último que nos hicieran talleres para ver qué nos pasa y no sólo a nosotros sino a la gente que trabaja en la Empresa en general.

Participante 7: es que deberían preocuparse más de la opinión del trabajador, por ejemplo, preguntarle a la gente que se va, ¿por qué se va?, acá hay mucho cambio de personal y sobre todo en los CMD y sería bueno conocer por qué la gente se va.

Participante 2: pero es que eso es obvio, si acá los sueldos no son buenos, no es como que uno gana harto, de hecho en otras partes son mucho mejores.

Todos: asienten.

Participante 2: y tampoco hay posibilidades de crecimiento o desarrollo entonces uno que hace, se va buscando mejores posibilidades, porque acá la gente esta cansada de no ver los frutos de su trabajo.

Jefa de DO: pero acá se hace reclutamiento interno cuando ofrecemos cargos, es lo primero que se hace, lo que pasa es que la gente no postula.

Participante 4: bueno, eso es verdad, sí se hace reclutamiento interno, pero casi nunca podemos postular porque piden muchos requisitos y es difícil poder quedar.

Participante 2: bueno, voy a tirar la pelota, a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia la Jefa de DO).

Jefa de DO: que los sueldos lleguen a tiempo, yo reviso mi cuenta bancaria y mi sueldo está depositado antes de que se termine el mes.

Participante 5: sí, eso es verdad los sueldos se pagan muy a tiempo.

Jefa de DO: sí y eso es muy valorable en otros lugares no les pagan nunca a los trabajadores. A mí me desagrada (lanza la pelota hacia Participante 4).

Participante 4: que los equipos que ocupamos para trabajar sean muy lentos.

Todos: asienten.

Participante 2: sí, son demasiado viejos y lentos, al final uno se demora mucho más.

Participante 4: como que los únicos que tienen equipos más modernos son los Gerentes o Subgerentes y son los que menos pasan en el computador.

Todos: risa general.

Participante 2: es verdad, hay muchos jefes que pasan todo el día en reuniones, todo el día y a veces a mí me ha tocado asistir y las reuniones no se saca nada en limpio, nada. Entonces al final uno siente que pierde tiempo yendo.

Participante 3: pero por lo menos a ti te dejan asistir a las reuniones, nosotros nunca sabemos ni siquiera lo que pasa en ellas, nunca nos dicen nada, solo se comunican con nosotros cuando cometemos algún error.

Participante 5: es que acá hay una cultura como de buscar al culpable y no a la solución, no se busca como resolver las cosas sino que les interesa encontrar al culpable, saber quien la embarro y tratar mal a esa persona y culpabilizarla por su error.

Participante 7: es que eso es una lata porque al final uno no se atreve a decir las cosas por miedo a que te reten o te echen.

Participante 8: y más encima si uno hace algo bien, nadie se preocupa, nadie te dice oye que bueno que lo hiciste bien, es como lo hiciste bien porque ese es tu trabajo, no hiciste nada fuera de lo común, entonces uno se desmotiva.

Participante 3: es que no te dan ganas de hacer las cosas bien, dan ganas de irse a otro lado o trabajar pero no preocuparse por lo que uno hace solo esforzarse lo menos posible.

Participante 4: es que yo creo que eso es lo que pasa y además genera un clima de desconfianza y de temor, por ejemplo, si yo quiero pedirle algo a alguien mando el email con copia a sus jefes y a mis jefes, cosa que si después ocurre algún error nadie me pueda culpar a mí, porque existe el respaldo del email y todos hacemos eso. La idea es salvarse de la culpa de equivocarse.

Participante 6: pero eso al final enlentece mucho las comunicaciones, al final todos nos andamos respaldando de todo y eso hace demorarse mucho mas.

Participante 4: es que ese es otro punto, acá las comunicaciones entre áreas son pésimas y eso pasa muchas veces porque los Gerentes tienen rivalidades entre si, por ejemplo, si dos áreas que se llevan mal tienen que hacer algo en conjunto eso se va a demorar mucho más que si se llevaran bien, porque los Gerentes les van a decir a su gente que dejen eso casi que para el ultimo y esa no es la idea porque al final eso solo afecta la labor de los CMD y ¿quién paga el pato? nosotros, porque después a nosotros nos llaman para reclamar y nosotros tenemos que estar escuchando miles de quejas, la gente de los CMD esta cansada y nosotros también.

Participante 1: además, a veces se toman decisiones y a nosotros no nos informan de nada, a mí me ha pasado muchas veces de enterarme de cosas que pasan en la Empresa por la televisión o por internet, porque acá nadie se preocupa de informarte de los cambios a los trabajadores y es importante que uno sepa.

Jefa de DO: pero existe información en la web de la Empresa, igual ustedes deberían enterarse por esos lados, esa es la idea.

Participante 1: eso es verdad, pero a veces uno no tiene tiempo para enterarse de esa información.

Participante 7: es que lo que sería bueno es que existieran más instancias para compartir, que nosotros supiéramos del trabajo de las otras áreas y que además se nos dijera como va la Empresa en sus objetivos, qué hemos logrado, que nos hicieran más participes de todos eso.

Participante 2: eso sería ideal, porque si no nos informan uno cree que siempre las cosas van mal y que siempre faltan cosas por hacer y eso igual es desmotivante, sería bueno que nos incluyeran en los logros de la Empresa.

Participante 6: eso también pasa por la falta de reconocimiento, si al final uno conociera que lo que uno hace están bien, ya sea por incentivos en el sueldo o porque tu jefe te felicitara, sería distinto, pero nosotros no tenemos nada de eso, solo venimos a trabajar y tratamos de hacer las cosas bien, eso es todo.

Participante 5: pero antes no era así, cuando partió esta Empresa como que todos eran más unidos, más cercanos y se hacían más actividades, lo pasábamos bien pero cada vez que la Empresa crece más, menos tenemos espacios para compartir y parece que menos tiempo para preocuparse de los trabajadores.

Participante 8: es que también la Empresa crece y crece pero no contrata más gente, acá la mayoría está sobrecargado de pega entonces tampoco queda tiempo para conocer ni conversar con los demás, uno solo conoce a la gente que tiene al lado y nada más, porque no alcanza, estamos todos llenos de trabajo.

Todos: asienten.

Participante 6: la Empresa no quiere ni contratar más gente ni subir los sueldos, entonces uno siente que trabaja y trabaja pero da lo mismo si trabaja más o menos porque siempre es lo mismo, tu esfuerzo no vale.

Participante 4: es que también ¿cómo van a contratar más gente si nosotros apenas cabemos acá?, estamos todos pegados, llenos de cajas por todos lados, hacinados, no tenemos ni ventanas, nunca vemos la luz, todo el día entre cajas y escritorios, hay gente compartiendo escritorios.



Participante 2: de hecho es uno de nuestros problemas mas grandes tener tan poco espacio, no dan ganas de venir a trabajar uno siente que se viene a encerrar en una caja, sin luz solar, lleno de gente, lleno de cajas y eso es horrible.

Participante 3: además uno ve que el piso se divide en dos, desde la secretaria para acá que son las oficinas de nosotros, todo es feo. Las alfombras están sucias, los muebles son viejos, hay mucha gente por cada oficina y no tenemos ventanas, etc. De la secretaria para allá, donde parten las oficinas de los Gerentes, todo es más bonito, hay ventanas, plantas, las oficinas son grandes, las alfombras están limpias, los computadores funcionan, entonces uno siente que es injusto.

Todos: asienten.

Participante 7: es como que fuera plaza Italia para abajo y plaza Italia para arriba.

Todos: risa general.

Participante 5: es que da la impresión que los jefes no conocen nuestras oficinas entonces como que les da lo mismo.

Participante 3: es que les da lo mismo, tú crees que si les importara ¿no nos tratarían mejor?, ¿no nos darían mas espacio?, en el fondo si les importáramos se notaria pero a ellos les da lo mismo.

Participante 7: pero si a la fiesta de los empleados ni siquiera fueron o ¿ustedes vieron a algún jefe?

Participante 8: el Gerente de administración y finanzas fue un rato, pero un ratito.

Participante 2: pero igual tienen que reconocer que la Gerente de RRHH igual se preocupa un poco más, siempre nos manda pisco sour para las fiestas, nos consigue los premios para los concursos y todas esas cosas.

Participante 5: sí, pero yo creo que no todo son premios o cosas materiales yo creo que nos gustaría compartir más con ellos.

Participante 7: es que eso no va a pasar, no creo que cambien.

Todos: asienten.

Investigadora: bueno, como ven salieron bastantes temas de los que podemos conversar un poco más, yo acá (apuntando un cartel escrito por ella) anoté las principales ideas que han surgido durante el juego, me gustaría que me dijeran si están de acuerdo con ellas, si quieren agregar algo más y que conversáramos un momento acerca de las ideas que han emergido. ¿Les parece?

Participantes: asienten.

Investigadora: (muestra un cartel a los Participantes que muestra las ideas que han surgido durante la reunión):

<b>Les agrada</b>
Labores variadas
Gimnasio Corporativo
Compañeros de trabajo
Buses de acercamiento

<b>No les agrada</b>
Sobrecarga de trabajo y sueldos regulares
Comida ofrecida por el casino
Falta de instancias de interacción formales
Falta de reconocimiento
Baja calidad en herramientas computacionales
Alfombras y mobiliario en mal estado

Lejanía con jefaturas, no hay comunicación
Retos asociados a equivocaciones, culpabilización
Empresa desinteresada por sus trabajadores
Poco espacio para realizar funciones, encierro
Mala distribución del espacio
Mal uso del espacio
Inexistencia de capacitación
Falta de posibilidades de crecimiento y desarrollo
Desigualdad en condiciones físicas según cargo que la persona ocupe

Investigadora: con respecto a lo anterior, me gustaría que dijeran si están de acuerdo o no, si creen que faltan algunas cosas, ¿qué piensan y creen con respecto a los temas que se han tratado? Dejo abierta la discusión a sus opiniones.

Participante 5: yo quiero agregar que a mi me agrada que los CMD nos cuenten en lo que a ello les sirve o beneficia lo que nosotros hacemos, en el fondo nuestro trabajo.

Todos: asienten.

Participante 1: es que eso es lo más importante nosotros realmente sentimos que los ayudamos y estamos siempre conectados con ellos, yo creo que a muchos de nosotros es eso lo que nos hace mantenernos en la Empresa. El sentimiento de que las cosas que hacemos son valoradas y son importantes y que conocemos los frutos de nuestra labor. Quizás no recibimos reconocimiento por parte de nuestros jefes que yo creo que se nota

que es algo que hace falta, pero sí conocemos los efectos y lo que hacemos por la gente de los CMD y eso le otorga sentido a lo que hacemos, si no fuera así, yo creo que no estaríamos acá.

Todos: asienten.

Participante 2: las personas de los CMD están muy agradecidos de nosotros porque como se planteaba antes, ellos muchas veces han creído o se han sentido súper botados y menos mal estamos nosotros para ayudarlos, ellos agradecen mucho, es impresionante cuando nos llegan regalos y felicitaciones, es una sensación súper reconfortante.

Participante 5: los jefes deberían copiarles, darse cuenta que es importante reconocer el trabajo de los empleados.

Participante 1: es que eso es lo malo, yo por ejemplo, ahora de todo lo que hemos hablado creo que hay cosas que pueden cambiar, pero no creo que mi jefe vaya a cambiar nunca, si no ya lo habría hecho.

Participante 6: sí, pero igual es importante que ellos conozcan nuestra opinión, yo creo que ellos muchas veces piensan que lo hacen bien, porque ellos no conocen lo que pensamos nosotros, nunca nadie nos había preguntado lo que nosotros creíamos, entonces creo que es bueno que lo sepan, quizás no van a cambiar, pero por lo menos lo van a saber.

Participante 7: pero ¿cómo no se van a dar cuenta?, ¿cómo no van a saber?, por ejemplo, hay algunos que ni saludan, entonces yo digo, ¿cómo no se van a dar cuenta que a la persona que la dejan con el saludo y no le responden le da lata?, ¿cómo esa persona no se va asentar mal?, ¿cómo no se van a dar cuenta de eso?, es absurdo.

Participante 3: es que al final con eso provocan todo un clima de mal genio, de mala onda, yo me esfuerzo por saludar a todos pero a veces como que a uno no le dan ganas porque andan todos mal genios, con caras largas, como que lo único que quieren es irse de acá.

Todos: asienten

Participante 1: es que ahora que lo conversamos y lo compartimos yo de verdad me doy cuenta de todo lo malo, pero muchas veces uno sabe, pero no se da tanto cuenta y piensa más en las cosas buenas, por ejemplo, los beneficios médicos y dentales, que

siempre hablan de eso o nos dicen que deberíamos apreciar y de verdad uno los aprecia, pero no lo son todo.

Jefa de DO: es que son súper importantes, si uno va al médico así no más sale carísimo sobre todo el dentista, entonces son muy valorables y además de eso hay otros beneficios, relacionados con la vivienda, con matrimonio, etc.

Participante 5: es que eso también es verdad, hay hartos beneficios que sirven mucho, pero la gente no los conoce, no nos llega información de eso, no está escrito en ninguna parte.

Jefa de DO: sí, está escrito en la inducción, de hecho se lo decimos a todos los trabajadores nuevos.

Participante 7: sí, es verdad, pero nosotros nunca lo vemos, los únicos beneficios que ocupamos todos son los médicos y dentales esos nos sirven a todos.

Todos: asienten.

Participante 2: pero hay cosas que son más importantes encuentro yo, por ejemplo, que a algunas personas, o en realidad a la mayoría, sus jefes les griten o los traten mal, eso no puede ser, es inhumano.

Jefa de DO: pero les gritan porque ellos permiten que les griten, a mí nunca me han gritado o me han tratado mal y es porque yo no lo permito.

Participante 5: pero es distinto porque tú quizás tienes otra relación con ellos como más cercana, nosotros no, nosotros solo hablamos con ellos cuando nos retan o nos quieren pedir que hagamos algo.

Todos: asienten.

Participante 1: igual hay que aclarar que no todas las jefaturas son así, el problema en general es que todas son lejanas, como que no son buenos líderes, eso es lo que pasa, son jefes no más, solo están ahí para darte órdenes pero no motivan a la gente.

Participante 8: yo creo que ese es el problema central de esta organización y no nos afecta tan sólo a nosotros, sino también a los CMD.

Participante 6: a mí me gustaría agregar y que quizás es nada que ver a lo que estábamos hablando, es que acá resulta muy difícil pedir permiso para poder realizar algún trámite, es como que si uno pide permiso ya casi uno cree que lo van a echar y eso igual es complicado a veces.

Participante 2: además, uno ve que para los jefes es distinto, por ejemplo, nosotros tenemos que llegar a las 8 y media y nuestros jefes, es decir, los Gerentes llegan a las 11 o 10 de la mañana, lo mismo a la hora de almuerzo, ellos se toman 3 horas de almuerzo y a nosotros nos exigen media hora. A mí me parece injusto.

Participante 3: es que no es solo injusto sino que nos da la idea de que no trabajan, ganan unos sueldos increíbles y nosotros somos los que hacemos todo el trabajo.

Jefa de DO: pero es que eso es así en casi todas las Empresas.

Participante 3: puede ser.

Participante 5: bueno, yo quería recalcar algo que ya se dijo que yo creo es lo más importante que ha surgido acá y es que a la mayoría de nosotros nos gusta el trabajo que hacemos, creemos que es entretenido y yo creo que eso llena mucho. Además, sabemos que ayudamos a la gente con él y eso es muy gratificante.

Participante 8: yo creo que a todos nosotros nos gusta mucho nuestro trabajo, de verdad creemos que ayudamos a los CMD con ello y sabemos que eso es importante.

Participante 6: si el único problema es que vemos que nuestros jefes no valoran lo que hacemos y más encima nos viven tratando mal o no se comunican con nosotros.

Participante 7: yo quiero agregar que a mí me gustaría que volvieran los cumpleaños, esa era la oportunidad que teníamos para pasarlo bien y compartir.

Participante 2: sí, era demasiado entretenido, todos participábamos, nos sentíamos como un equipo, ahora ya ni siquiera tenemos eso.

Participante 8: es que la embarraron con sacar eso, era algo que motivaba a la gente y de verdad todos quieren que vuelvan, era algo entretenido, lo único entretenido que hacíamos.

Participante 3: no hay un espacio establecido para que los trabajadores compartan y como tenemos tan poco tiempo para compartir, nunca lo hacemos y al final uno se pasa todo el día trabajando y ya no dan ni ganas de venir a trabajar a veces.

Participante 4: por lo mismo esta oportunidad que nos dieron ahora igual es súper buena, yo de verdad estoy muy agradecido de que nos juntaran a todos y nos escucharan, encuentro que ha sido muy bueno y que ojala se repita esta oportunidad.

Participante 6: es una oportunidad para conocer a los demás y saber qué piensan y que ellos también te conozcan.

Participante 2: es bueno porque así uno se siente como un equipo y sabe que a las otras personas también le pasa lo que a uno, porque por ejemplo, yo sé lo que le pasa a la gente que trabaja al lado mío porque los veo todo el día, pero en este grupo hay gente con la que yo nunca había conversado, la saludaba en los pasillos pero nada más y creo que ha sido bueno poder conversar con ellos.

Investigadora: además de ver reflejadas sus propias opiniones en sus compañeros, ¿qué otras opiniones quisieran emitir?

Participante 6: en realidad yo creo que ya dijimos todo, hemos hablado demasiado incluso.

Todos: risa general.

Participante 7: solamente me gustaría decir en nombre del grupo que yo creo que todos acá estamos muy dispuestos a que las cosas cambien, si nos pidieran ayuda, si se comunicaran con nosotros, yo creo que varias cosas pueden cambiar, porque pasa por conversar, por organizarse.

Participante 2: sí, yo también creo, ser más unidos, conocer a nuestros jefes, implementar que se yo, la semana del saludo y que todos se saluden esa semana, cosas así, que nos unan y nos motiven.

Participante 3: yo creo que todo pasa porque la Organización debería preocuparse más por sus trabajadores, debería hacernos sentir que valoran nuestro trabajo.

Participantes: asienten.

Investigadora: me gustaría saber si alguien quisiera agregar algo más a lo que ya se ha expuesto.

Participante 2: nada, a mí me gustaría agradecerles a ustedes por el tiempo y por lo que han hecho por nosotros.

Todos: asienten.

Participante: sí, darles las gracias por todo esto, ha sido una muy buena experiencia para nosotros.

Investigadora: bueno, a nosotras también nos gustaría agradecerles su participación en esta reunión. Estoy muy optimista acerca de sus comentarios con respecto a la dinámica, esa era la idea, que pudieran conversar y compartir acerca de un tema que ha todos nos involucra y espero que a partir de esta iniciativa surjan otras que la complementen en pos de un mejor conocimiento y posible mejora de la Satisfacción Laboral de ustedes. Ahora los invito a que pasen a la siguiente sala para que compartan de un café preparado para ustedes, antes de regresar a su trabajo.

### *C. Grupo N°3 (13:00 horas)*

Gerente de RRHH: primero que todo, quisiera darles la bienvenida a esta reunión. Estoy muy contenta que hayan asistido a esta iniciativa del área de RRHH, ya que nos interesa conocer sus puntos de vista y opiniones acerca de diversos aspectos de la Empresa. La idea es que ustedes tengan un espacio para compartir opiniones de manera abierta y ojala puedan disfrutar de esta instancia y la aprovechen de la mejor manera. Bueno, ahora los voy a dejar con las dos Psicólogas presentes y espero que les guste la actividad.

Investigadora: hola a todos, también quisiera en nombre de la Jefa de DO y mío darles la bienvenida a esta reunión y agradecerles su disposición a participar de ella. También, les voy a pedir que se acerquen y se dispongan en círculo para poder explicarles de qué se trata esta reunión. El tema que hoy nos convoca, es la Satisfacción Laboral, el cual está muy ligado a cada una de nuestras labores diarias, tiene que ver con cómo nos sentimos en el trabajo, qué nos gusta y qué no nos gusta de él, qué cosas nos gustaría mejorar,



entre otras. La idea es que conversemos acerca de este tema e intercambiamos opiniones con los demás. Por otro lado, les cuento que este tema esta relacionado a una tesis de grado de la Universidad de Chile. La idea es complementar los datos que ustedes no entreguen con material teórico, buscando realizar una investigación que además de basarse en las experiencias y datos otorgados por ustedes, tenga un respaldo teórico que la sustente. La promesa que les hago en este minuto es que una vez que efectuemos un análisis de todos los datos obtenidos durante el día de hoy, ustedes van a poder conocer esa información y además, intentaremos utilizar esa información para la planificación de acciones que busquen mejorar la Satisfacción Laboral de manera progresiva. Antes de partir conversando del tema, me gustaría contarles quienes estamos a cargo de esta actividad. A mí me corresponden varias tareas el día de hoy, una va a ser contarles como vamos a empezar a hablar del tema y en el fondo direccionar un poco la conversación. Además, voy a estar encargada de tomar nota acerca de lo que ustedes vayan diciendo. La información que ustedes nos entreguen será confidencial, es decir, se sabrán los contenidos de las opiniones pero no los nombres de las personas que emitieron esas opiniones. ¿Tienen alguna duda al respecto?

Participantes: no.

Investigadora: bueno, entonces les cuento que mi nombre es Patricia Jiménez, soy egresada de la carrera de Psicología de la Universidad de Chile y en este momento me encuentro realizando mi práctica profesional aquí en Casa Matriz. Me acompaña X, Jefa de DO, quien participará activamente con ustedes en la conversación. Ahora, me gustaría pedirles que ustedes también se presenten, con el fin de que el grupo los pueda identificar y nos ubiquemos en términos de interlocución.

(El orden de presentación de los participantes fue el siguiente: Participante 5, Participante 7, Participante 6, Participante 2, Participante 1, Participante 4, Participante 3, Participante 9, Participante 8, Participante 10).

Participante 1: Administrativo

Participante 2: Administrativo de Operaciones

Participante 3: Administrativo de Finanzas

Participante 4: Jefe de Proyecto Informático

Participante 5: Supervisor de Mantenición

Participante 6: Analista de Datos

Participante 7: Analista de Datos

Participante 8: Programador

Participante 9: Digitadora Médica

Participante 10: Ejecutivo de Finanzas

Investigadora: como han podido apreciar, en el medio del círculo que ustedes forman con las sillas hay un balón de color azul, esta ahí porque vamos a comenzar realizando un juego acerca del tema Satisfacción Laboral. Primero me gustaría contarles de que se trata este concepto, la Satisfacción Laboral se compone de lo considerado favorable y/o lo considerado desfavorable del lugar de trabajo, es decir, se relaciona con lo que nos agrada y/o nos desagrada del lugar de empleo. Entonces, basándonos en lo anterior, los voy a invitar a un juego que se llama “pasando la pelota”. Yo les voy a explicar de qué se trata este juego y al final de la explicación les voy a preguntar si quieren participar o no, si no quieren participar siéntanse libres de no hacerlo. ¿De acuerdo?

Participantes: sí.

Investigadora: el juego consiste en que una persona comienza diciendo una oración ya sea con la frase “me agrada” o con la frase “me desagrada” e inmediatamente dicho esto le lanza el balón a otro participante para que éste complete la oración diciendo lo que le agrada o desagrada del lugar de empleo, dependiendo de cómo haya comenzado la oración el otro participante. Entonces, por ejemplo, le voy a pedir a la Jefa de DO que parta jugando conmigo.

Jefa de DO: a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia la investigadora).

Investigadora: las labores que realizo diariamente, creo que aprendo bastante por medio de ellas. Ahora que ya respondí me toca jugar a mí y voy a decir: a mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia la Jefa de DO).

Jefa de DO: que la hora de colación dure solo media hora, creo que en ese tiempo uno no alcanza a hacer nada.

Investigadora: ¿entendieron cómo vamos a jugar?

Participantes: asienten.

Investigadora: ¿hay alguien que no quiera participar?

Participantes: no.

Investigadora: entonces partamos con el juego.

Jefa de DO: a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia Participante 1).

Participante 1: que el edificio es grande y amplio, eso lo hace sentir bien a uno y cómodo. Hay harto espacio para hacer diferentes cosas, como ir al gimnasio, jugar tenis, salir a fumar un cigarro, etc. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 5).

Participante 5: que las herramientas que usamos siempre se echan a perder o no hay internet o los computadores están malos, siempre algo pasa. A mí me agrada (lanza la pelota hacia Jefa de DO).

Jefa de DO: que contemos con gimnasio corporativo para hacer deporte. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 8).

Participante 8: que algunas áreas trabajan mucho más que otras, porque yo estoy seguro que acá el área que más trabaja es la de operaciones. A mí “me agrada” (lanza la pelota hacia participante 10).

Participante 10: una de las cosas que más me gusta es mi trabajo, me gustan las cosas que hago, me entretengo y se me pasa el día volando. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 9).

Participante 9: que acá nunca hay una facilitación ni nada, todo son críticas, es más, cuando hay que resolver algo, nunca se busca la solución sino que siempre se busca al culpable. A mí “me agrada” (lanza la pelota hacia participante 2).

Participante 7: que nosotros nos apoyamos entre todos y si pasa algo estamos ahí para poder colaborar. Además que todos pasamos por lo mismo, entonces nos entendemos. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia la Jefa de DO).

Jefa de DO: que exista mucho aire acondicionado en las oficinas uno o se congela o muere de calor.

Todos: risa general.

Jefa de DO: a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia Participante 6).

Participante 6: que me gusta lo que hago, me entretengo haciendo esto y es eso lo que me lleva a tener la mejor disposición en el trabajo, porque si el trabajo no me gustara no sé si estaría tan comprometido. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 9).

Participante 9: que acá en el edificio hay cosas que no podemos ocupar, por ejemplo, el gimnasio, nunca lo podemos ocupar porque no hay tiempo para eso.

Participante 2: es que los buses de acercamiento se van muy temprano.

Participante 3: no, si siempre se atrasan.

Todos: risa general.

Participante 2: no si sé, si no voy a eso, me refiero a que debería haber otro turno de buses, para que uno se pudiera quedar más rato o llegar más temprano, porque si no para que tenemos algo que no podemos ocupar.

Todos: asienten.

Participante 9: a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia Participante 4).

Participante 4: yo encuentro que lo mejor es que contamos con el bus de acercamiento, entonces uno se puede liberar de estar tomando transantiago y de los tacos y todo.

Todos: asienten.

Participante 4: a mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 10).

Participante 10: que estamos hacinados, ya parece cualquier cosa y cada vez llega más gente que ya no hay donde poner, no puede ser que trabajemos en un edificio tan grande y no tengamos espacio para trabajar.

Todos: asienten.

Participante 5: yo quisiera agregar a eso que los Gerentes tienen oficinas grandes entonces les da lo mismo, porque ellos nunca se vienen a pasear para acá atrás, siempre están encerrados en sus oficinas.

Participante 9: es que desde donde empiezan las oficinas de los gerentes nosotros le decimos plaza Italia para arriba, porque todo cambia, todo es más bonito, más limpio, más amplio.

Todos: risa general.

Participante 10: a mí "me agrada" (lanza la pelota hacia Participante 6).

Participante 6: que la gente de los CMD agradezca nuestro trabajo eso es súper importante por lo menos para mí.

Todos: asienten.

Participante 6: a mí "me desagrada" (lanza la pelota hacia Participante 7).

Participante 7: que si yo tengo una duda en mi trabajo, prefiero ir a preguntarle a otra persona, porque mi jefe no va a saber o me va a retar por no saberlo hacer.

Todos: risa general.

Participante 9: es que yo creo que más que eso, la mayoría de nosotros ya estamos agotados de la relación con nuestros jefes, es un ir y venir emocional, uno no sabe como van a reaccionar, es como si todo dependiera de la luna, nos tratan pésimo: gritos, malas palabras, humillaciones, yo no sé cuando va a cambiar eso.

Participante 1: eso es verdad, a mi me pasaba al principio, que mi jefe siempre me hacía llorar, me decía que yo no servía, que era tímida, que nunca iba a llegar a ninguna parte así. Pero ahora yo ya no lo tomo en cuenta, hago como que no lo escucho, eso hacemos todos los que trabajamos ahí.

Jefa de DO: es que eso no puede ser, no deberían permitir eso.

Participante 7: es que ¿qué vamos a hacer?, por ejemplo, a nosotras ni nos saludan, somos como inexistentes, yo creo que hay algunos que ni nos conocen, a veces nosotras saludamos y no nos devuelven el saludo, entonces uno se siente como que no les importa.

Participante 6: no y además, nunca existe una felicitación ni un comentario positivo del trabajo que uno hace, yo creo a veces que algunas jefaturas ni siquiera saben lo que hace su gente o en realidad no les importa.

Todos: asienten.

Participante 5: acá, si uno hace bien la pega y se destaca, nadie te recompensa, en cambio solo te muestran cuando lo hiciste mal y no de buena manera, sería bueno que tu jefe te dijera que lo hiciste bien.

Jefa de DO: es que yo creo que ustedes van con miedo y dejan que los traten mal.

Participante 5: es que es difícil.

Participante 7: bueno, voy a lanzar la pelota, a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia Participante 10).

Participante 10: los beneficios médicos y dentales que nos da la Empresa, creo que eso es lo mejor que tenemos.

Todos: asienten.

Participante 10: a mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 3).

Participante 3: la poca claridad de las políticas relacionadas a las becas de estudio que otorga la Organización a sus trabajadores, las cuales parecen ser flexibles de acuerdo a la situación y al cargo que desempeñe la persona.

Participante 2: a mí me gustaría agregar a eso que a mí no me agrada que acá nunca haya habido oportunidades para perfeccionarse. La otra vez yo pedí si me ayudaban con una parte de mis estudios y me dijeron que no había presupuesto para eso. Yo veo todos los pagos que hace la Empresa y vi como le pagaban cursos a Subgerentes y Gerentes,

entonces yo digo ¿para qué le mienten a uno y le dicen que no hay presupuesto si uno sabe que hay?

Participante 1: es que acá siempre es así, los horarios, el uso de uniformes, todo es distinto según el cargo que uno tenga y así te lo hacen sentir hasta en el trato, como cuando yo llegue y me dijeron: yo para ti soy Señora, no me trates de tú. Obvio que uno se siente mal con esas cosas.

Todos: asienten.

Participante 2: a mí me gustaría agregar algo a eso de que a uno le gustan las labores que hace, yo creo que es porque uno es parte de todo el proceso y eso es entretenido, desde por ejemplo, cuando te piden algo de los CMD, luego hay que cotizar, contactar al proveedor, ver cuál es la mejor opción, comprar, enviar, todo. Si uno no estuviera le costaría mucho a otra persona aprender todo lo que hacemos.

Participante 1: es verdad y uno se siente bien cuando llaman de los CMD para agradecerle a uno, a veces ellos se sienten botados y nosotros tratamos de solucionarle sus problemas. La gente agradece mucho, la otra vez nos mandaron un regalo incluso.

Participante 4: es que esa es la lata, como que los CMD saben mejor lo que hacemos nosotros que nuestros propios jefes y eso no puede ser. Acá no saben lo que uno hace, nuestro jefe no tiene idea, de hecho nunca va a la oficina de nosotros a preguntarnos como vamos ni nada. Nunca te dicen lo hiciste bien o algo así, solo te crucifican cuando hiciste algo mal, recalcándote lo tonto que fuiste.

Participante 10: a mí me gustaría agregar que si no fuera por la gente que trabaja conmigo todo sería muy distinto, porque con ellos nos reímos, nos apoyamos, almorzamos juntos. Ellos son una de las principales motivaciones para venir.

Participante 3: sí, para mí mi equipo de trabajo es lo mejor de acá, somos amigos y yo sé que puedo contar con ellos siempre.

Investigadora: bueno, ¿quieren seguir jugando?

Participantes: sí.

Jefa de DO: yo puedo partir. A mi me “agrada” (lanza la pelota hacia Participante 8).

Participante 8: que el horario de trabajo sea igual todos los días, que todos salimos a la misma hora, no hay horas extras.

Jefa de DO: si, eso es muy valorable, uno se puede planificar mucho mejor, yo conozco gente que nunca sale a la hora de su trabajo.

Participante 8: es verdad. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 4).

Participante 4: que los muebles y las alfombras están deteriorados, esta todo horrible sobre todo para las oficinas de nosotros, lleno de cajas, sucio, no dan ganas de estar ahí.

Participante 8: es que deprime estar en un ambiente no grato, feo, sucio, dan ganas de irse.

Participante 7: hace falta espacio, estamos muy cortos, no es posible que haya de dos personas en un escritorio, no puede ser.

Participante 10: deberían arrendar más oficinas.

Todos: asienten.

Participante 4: yo creo que además de eso, la distribución debería ser mejor, hay espacios perdidos y otros colapsados, hay espacios usados para bodega, siendo que abajo hay no se cuantas bodegas sin ocupar. Hay gente de la misma área trabajando en dos extremos del edificio, no se ven nunca, al final se comunican por mail, entonces más tiempo pierden, está mal organizado.

Todos: asienten.

Participante 5: a mi me gustaría que los Gerentes se dieran una vuelta por las oficinas de los trabajadores para que vean como están.

Participante 3: no creo, no lo han hecho en años, por lo mismo yo creo, para hacerse los locos.

Participante 4: es que aquí siempre te dicen que no hay plata, no hay plata para nada, ni para contratar más gente ni para arreglar cosas, para nada y uno ve que la Empresa crece y crece y ¿en qué se beneficia uno?, en estar más tapado de pega, para eso no dan ganas de que sigamos creciendo.



Todos: risa general.

Participante 7: es que nuestros jefes no están ni ahí, pero si ni siquiera a la fiesta de la Empresa fueron, no había ningún Gerente. Es como si no les importara compartir con sus trabajadores, por ejemplo, a la hora de almuerzo, no hay ninguno que almuerce acá en el casino.

Participante 10: si a ellos les da lo mismo compartir con nosotros.

Todos: asienten.

Participante 2: además influye que los Gerentes de algunas áreas estén peleados o no se lleven bien, por ejemplo, si a mi me llega un requerimiento de un área que a mi Gerente no le agrada dejo eso para el final.

Participante 1: ah sí obvio, eso influye mucho.

Participante 2: a mí me da lo mismo compartir con mi jefe, yo creo que él no va cambiar nunca y me ha hecho pasarlo mal, me da lo mismo si comparte o no, me importa que no me trate mal.

Investigadora: bueno, como ven salieron bastantes temas de los que podemos conversar un poco más, yo acá (apuntando un cartel escrito por ella) anoté las principales ideas que han surgido durante el juego, me gustaría que me dijeran si están de acuerdo con ellas, si quieren agregar algo más y que conversáramos un momento acerca de las ideas que han emergido. ¿Les parece?

Participantes: asienten

Investigadora: (muestra un cartel a los Participantes que muestra las ideas que han surgido durante la reunión):

<b>Les agrada</b>
Amplitud del edificio

Gimnasio Corporativo
Reconocimiento entregado por CMD
Labores son parte de un proceso.
Compañeros de trabajo, apoyo
Beneficios Médicos y Dentales
Funciones y tareas entretenidas
Horario estable
Buses de acercamiento

<b>No les agrada</b>
Equipos de trabajo
Inequidad en carga de trabajo
No se busca la solución, solo se critica
Poco tiempo para actividades extra laborales
Hacinamiento
Alfombras y mobiliario en mal estado
Lejanía con jefaturas
Falta de saludo por parte de jefaturas
Malos tratos y gritos por parte de jefaturas, ir y venir emocional
Poco espacio para realizar funciones

Mala distribución del espacio
Mal uso del espacio
Jefes no resuelven dudas
Políticas de beneficios poco claras, injustas
Falta de reconocimiento
Jefes no resuelven dudas
Políticas flexibles según el cargo

Investigadora: con respecto a lo anterior me gustaría que dijeran si están de acuerdo o no, si creen que faltan algunas cosas, ¿qué piensan y creen con respecto a los temas que se han tratado? Dejo abierta la discusión a sus opiniones.

Participante 2: bueno yo quiero agregar que hace mucho tiempo yo pedí que me dieran un estacionamiento pero me han dicho que no hay y yo sé que le han dado a otra gente que tiene cargos más altos, yo escuché cuando la Gerente de RRHH dijo: no, para las niñitas de operaciones no. Entonces uno se siente discriminado.

Participante 7: yo quiero agregar que con respecto a eso que planteamos de no buscar la solución y solo criticar, yo creo que al final uno cae en lo mismo, yo el otro día me di cuenta que estaba buscando a un culpable en vez de solucionar las cosas, es inevitable caer en lo mismo si uno esta dentro de esto al final termina haciendo lo que odia.

Participante 5: yo quiero decir que acá no hay desarrollo de carrera, siempre hacen capacitaciones solamente para los centros médicos pero para nosotros nada. Uno a veces siente que se estanca profesionalmente, no hay oportunidades de crecimiento, ni tampoco hay muchas posibilidades de cambiarse de puesto.

Participante 9: en relación a eso no hay apoyo si es que uno está estudiando, no te dejan salir antes ni nada, a los más cinco minutos, ahora si uno tiene prueba o algo así nunca te dejarían faltar, tendrías que pedir que te descuenten el día.

Participante 6: no hay posibilidades para perfeccionarse, si uno no sabe cómo realizar bien su trabajo le tiene que preguntar al del lado o aprender solo, más encima ni siquiera te preparan una semana cuando una llega, al tiro te ponen a trabajar.

Participante 8: acá no existen estímulos para los empleados, nada. Por ejemplo, en otras empresas eligen al empleado del mes, o le dan un bono de fin de año, a nosotros nunca nos han dado nada.

Todos: asienten.

Participante 2: cosas así deberíamos hacer nosotros.

Participante 3: es que acá no hay instancias de participación, nunca hacemos nada entretenido. Por ejemplo, en otras empresas, se juntan, hacen paseos, gimnasia en las mañanas y nosotros nada. Por último, podríamos copiarles a ellos.

Participante 4: por último antes celebrábamos los cumpleaños, cada área se encargaba de juntar la plata para los cumpleaños y era entretenido, por culpa de los Gerentes ahora no se hace nada, justo cuando les tocaba organizar a ellos, no lo hicieron y dejaron a toda la gente esperando, entonces todo el mundo se enojó y ya no se hace nada.

Todos: asienten.

Participante 3: igual yo quiero decir que las jefaturas deberían acercarse más, es insólito que a uno le de miedo ir a pedirle algo porque no sabes como van a reaccionar, si anda de buen genio o no. A nosotros la otra vez nos dijo: ingenieros van a ser ustedes, yo no sé adonde sacaron el título, ustedes no sirven para esta carrera.

Participante 7: uno hace lo que el jefe te dice y jamás opinas de nada, ya que la mayoría de las veces no consideran la opinión de uno y no valoran la experiencia que uno tiene en este trabajo.

Todos: asienten.

Participante 6: sí, a mí la otra vez me dijeron que mi idea era mala, pero al tiempo después mi jefe la planteó como idea suya y fue como que todo el mundo dijo que era buena idea.

Todos: risa general.

Participante 5: yo creo que deberían hacer más de estas reuniones e invitar a los Gerentes para que escuchen.

Todos: risa general.

Participante 2: no creo que vendrían.

Participante 5: no vendrían ni locos, si ellos deben saber que lo hacen mal.

Participante 3: no creo.

Investigadora: me gustaría saber si alguien quisiera agregar algo más a lo que ya se ha dicho.

Participante 6: a mí me gustaría recalcar que acá no hay reconocimiento, a la Organización le dan los mismo los trabajadores, ojala que uno trabaja hartito no más y por poca plata, pero nunca te felicitan o te agradecen, es como si uno tuviera la obligación de trabajar bien y casi que dar gracias porque te dan un trabajo.

Participante 7: para mí el reconocimiento es valoración de tu trabajo, de la función que cumples acá y yo para cumplir necesito estar informado de lo que ocurre en la Empresa. Acá nunca recibimos información de las reuniones que tienen las Gerencias, nunca sabemos lo que está pasando, todo se sabe por comentarios de pasillo.

Participante 9: eso es verdad, estamos muy desinformados, deberían hacer un diario mural algo así.

Jefa de DO: pero para eso tienen la página web.

Participante 3: pero nunca la vemos, nunca tenemos tiempo.

Jefa de DO: pero entonces quizás el diario mural tampoco lo verían.

Participante 3: si, demás.

Investigadora: ¿les gustaría agregar algo más?

Participante 5: a mi me gustaría decir que ahora que ya nos conocemos más, podríamos ayudarnos entre todos, cuando un área este más colapsada, entonces lo que están con menos trabajo van y la ayudan.

Participante 10: sí, pero lo que pasa es que uno no sabe bien lo que hacen los de las otras áreas y como estamos tapados de pega no queda tiempo para conocernos, sería bueno conocernos pero no hay posibilidades de juntarnos.

Participante 1: debería haber más instancias como ésta.

Todos: asienten.

Participantes: sí, muchas gracias por esta oportunidad, de verdad ha sido algo muy bueno.

Participante 2: le habíamos preguntado a los que salieron y todos nos recomendaron venir, de verdad, muchas gracias.

Investigadora: gracias a ustedes, me gustaría saber si quieren agregar algo más.

Participantes: no.

Investigadora: bueno, si ninguno de ustedes tiene nada más que agregar me gustaría agradecerles su participación en esta reunión, estoy muy optimista acerca de sus comentarios con respecto a la dinámica, esa era la idea, que pudieran conversar y compartir acerca de un tema que ha todos nos involucra y espero que a partir de esta iniciativa surjan otras que la complementen en pos de un mejor conocimiento y posible mejora de la Satisfacción Laboral de ustedes. Ahora los invito a que pasen a la siguiente sala de reunión para que compartan de un café preparado para ustedes antes de que regresen a su trabajo.

#### *D. Grupo N°4 (15:00 horas)*

Gerente de RRHH: primero que todo, quisiera darles la bienvenida a esta reunión. Estoy muy contenta que hayan asistido a esta iniciativa del área de RRHH, ya que nos interesa conocer sus puntos de vista y opiniones acerca de diversos aspectos de la Empresa. La

idea es que ustedes tengan un espacio para compartir opiniones de manera abierta y ojala puedan disfrutar de esta instancia y la aprovechen de la mejor manera. Bueno, ahora los voy a dejar con las dos Psicólogas presentes y espero que les guste la actividad.

Investigadora: hola a todos, también quisiera en nombre de la Jefa de DO y mía darles la bienvenida a esta reunión y agradecerles su disposición a participar de ella. También, les voy a pedir que se acerquen y se dispongan en círculo para poder explicarles de que se trata esta reunión. El tema que hoy nos convoca, es la Satisfacción Laboral, el cual está muy ligado a cada una de nuestras labores diarias, tiene que ver con cómo nos sentimos en el trabajo, qué nos gusta y qué no nos gusta de él; qué cosas nos gustaría mejorar, entre otras. La idea es que conversemos acerca de este tema e intercambiamos opiniones con los demás. Por otro lado, les cuento que este tema está relacionado a una tesis de grado de la Universidad de Chile. La idea es complementar los datos que ustedes nos entreguen con material teórico, buscando realizar una investigación que además de basarse en las experiencias y datos otorgados por ustedes, tenga un respaldo teórico que la sustente. La promesa que les hago en este minuto es que una vez que efectuemos un análisis de todos los datos obtenidos durante el día de hoy, ustedes van a poder conocer esa información y además, intentaremos utilizar esa información para la planificación de acciones que busquen mejorar la Satisfacción Laboral de manera progresiva. Antes de partir conversando del tema, me gustaría contarles quienes estamos a cargo de esta actividad. A mí me corresponden varias tareas el día de hoy, una va a ser contarles como vamos a empezar a hablar del tema y en el fondo direccionar un poco la conversación. Además, voy a estar encargada de tomar nota acerca de lo que ustedes vayan diciendo; la información que ustedes nos entreguen será confidencial, es decir, se sabrán los contenidos de las opiniones pero no los nombres de las personas que emitieron esas opiniones. ¿Tienen alguna duda al respecto?

Participantes: no.

Investigadora: bueno, entonces les cuento que mi nombre es Patricia Jiménez, soy egresada de la carrera de Psicología de la Universidad de Chile y en este momento me encuentro realizando mi práctica profesional aquí en Casa Matriz. Me acompaña X, Jefa

de DO, quien participará activamente con ustedes en la conversación. Ahora, me gustaría pedirles que ustedes también se presenten, con el fin de que el grupo los pueda identificar y nos ubiquemos en términos de interlocución.

(El orden de presentación de los participantes fue el siguiente: Participante 2, Participante 6, Participante 8, Participante 5, Participante 1, Participante 3, Participante 4, Participante 7).

Participante 1: Administrativo de Operaciones

Participante 2: Administrativo de Formación

Participante 3: Administrativo de Finanzas

Participante 4: Supervisor Administrativo

Participante 5: Supervisor Control de Ingresos

Participante 6: Analista Control de Gestión

Participante 7: Analista de Datos

Participante 8: Digitadora Médica

Investigadora: como han podido apreciar, en el medio del círculo que ustedes forman con las sillas hay un balón de color azul, esta ahí porque vamos a comenzar realizando un juego acerca del tema Satisfacción Laboral. Primero me gustaría contarles de que se trata este concepto, la Satisfacción Laboral se compone de lo considerado favorable y/o lo considerado desfavorable del lugar de trabajo, es decir, se relaciona con lo que nos agrada y/o nos desagrada del lugar de empleo. Entonces, basándonos en lo anterior, los voy a invitar a un juego que se llama “pasando la pelota”. Yo les voy a explicar de que se trata este juego y al final de la explicación les voy a preguntar si quieren participar o no, si no quieren participar siéntanse libres de no hacerlo. ¿De acuerdo?

Participantes: sí.

Investigadora: el juego consiste en que una persona comienza diciendo una oración ya sea con la frase “me agrada” o con la frase “me desagrada” e inmediatamente dicho esto le lanza el balón a otro participante para que éste complete la oración diciendo lo que le agrada o desagrada del lugar de empleo, dependiendo de cómo haya comenzado la



oración el otro participante. Entonces, por ejemplo, le voy a pedir a la Jefa de DO que parta jugando conmigo.

Jefa de DO: a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia la investigadora).

Investigadora: las labores que realizo diariamente, creo que aprendo bastante por medio de ellas. Ahora que ya respondí me toca jugar a mí y voy a decir: a mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia la Jefa de DO).

Jefa de DO: que la hora de colación dure solo media hora, creo que en ese tiempo uno no alcanza a hacer nada.

Investigadora: ¿entendieron cómo vamos a jugar?

Participantes: asienten.

Investigadora: ¿hay alguien que no quiera participar?

Participantes: no.

Investigadora: entonces partamos con el juego.

Jefa de DO: a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia Participante 2).

Participante 2: mis compañeros de trabajo, ellos son súper colaboradores y me siento como en una familia, igual nos conocemos hace tiempo. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 4).

Participante 4: que el sistema siempre se cae o no hay internet y los computadores no funcionan en óptimas condiciones por lo cual uno pierde mucho tiempo, siempre hay un problema. A mí me agrada (lanza la pelota hacia Participante 1).

Participante 1: que el es edificio grande y espacioso. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 6).

Participante 6: El nivel del aire acondicionado en el edificio, en verano uno se muere de frío y se asa cuando sale y viceversa.

Todos: asienten.

Participante 6: a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia Participante 3).

Participante 3: que tengamos un gimnasio para realizar diferentes actividades deportivas. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 5).

Participante 5: que no podamos usar las instalaciones del edificio, como el gimnasio, la piscina, la cancha de tenis, de fútbol o mesas de pin pon ya que no hay tiempo y uno esta cansado y todos se quieren ir para la casa. No hay instancias para usarlas. A mí “me agrada” (lanza la pelota hacia Participante 7).

Participante 7: lo que más me gusta es el trabajo que realizo, me agrada todo lo que hago acá, la gente con que tengo contacto es muy simpática y no me doy ni cuenta cuando se termina el día. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 1).

Participante 1: que el área de operaciones trabaja mucho más que las otras áreas, estoy seguro que es así. A mí “me agrada” (lanza la pelota hacia participante 8).

Participante 8: el apoyo mutuo que hay en la Empresa, todos nos entendemos y hay cierta complicidad y colaboración entre nosotros. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia participante 6).

Participante 6: que no se sabe resolver problemas, cuando sucede algo, siempre se buscan culpables para criticarlos y decirles lo mal que hacen su trabajo. A mí “me agrada” (lanza la pelota hacia participante 2).

Participante 2: a mi lo que más me gusta son los buses de acercamiento, ya que así uno evita estar tomando el transantiago y se evita el tráfico de la mañana. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia participante 3).

Participante 3: que siendo un edificio grande tengamos que estar tan apretados en estos cubículos y cada vez meten a más gente, ya no cabe nadie más. No es un espacio cómodo para trabajar. A mí “me agrada” (lanza la pelota hacia Jefa de DO).

Jefa de DO: me gusta mi trabajo, es entretenido y me siento realizada yo creo que esto lo demuestro en el trabajo porque de lo contrario no estaría motivada diariamente. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 4).

Participante 4: no es que me desagrade, pero yo creo que debería haber otros turnos de buses, para los que quieren estar un rato más o llegar más temprano. ¿Para qué sirve tener tantas cosas si nadie las va a poder ocupar?

Todos: asienten.

Participante 4: a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia Participante 2).

Participante 2: los beneficios médicos y dentales, yo creo que son un aporte para nosotros, uno paga el 50% de lo que pagaría realmente y eso es una ayuda muy grande, por lo menos para mí.

Todos: asienten.

Participante 2: a mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 3).

Participante 3: a mí me desagrada que todos los días tengamos que estar esperando que el bus de acercamiento llegue, si salimos todos los días a las 18:10, ¿porqué llegan a las 18:30?

Todos: concuerdan.

Participante 3: a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia participante 1).

Participante 1: bueno a mí me agrada que el trabajo que realizo me entretenga y que por él pueda ayudar a los CMD. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia participante 5).

Participante 5: a mí me desagrada que la distribución de los espacios sea tan desigual, yo quisiera agregar que la distribución debería ser más equitativa, ya que los Gerentes ni saben como estamos nosotros, ellos están súper cómodos en sus oficinas. A mí “me agrada” (lanza la pelota hacia Participante 7).

Participante 7: la camaradería que hay entre las personas que trabajan juntas. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 1).

Participante 1: que si tengo una duda en como se hace cierta tarea que me asignaron y no estoy seguro como se hace, prefiero ir a preguntarle a otra persona, porque mi jefe no va a saber o me va a enojar porque no sé hacerla.

Todos: asienten.

Participante 9: yo creo que nosotros ya estamos cansados de nuestros jefes, el trato es malo, te gritan, te avergüenzan frente al resto, te tratan como la persona más inútil sobre la tierra, es una constante agresión verbal. No tiene límites.

Participante 6: a nosotros ni nos saludan, una falta de respeto total, yo creo que algunos ni nos conocen, a veces nosotros saludamos y no nos devuelven el saludo. Además, nunca un comentario positivo acerca del trabajo que uno realiza.

Participante 4: bueno hay otro problema, da la sensación que nuestros jefes no tienen la menor idea del trabajo que uno realiza y eso no puede ser. Los jefes ni se asoman por acá. Ni para saber como vamos con alguna tarea importante según ellos.

Participante 7: si uno hace un buen trabajo y se destaca del resto pasa inadvertido, en cambio, si uno comete un error te lo hacen notar de la peor forma. Sería bueno que de vez en cuando te dijeran algo bueno por hacer bien la pega.

Participante 4: a mí me sorprende que no haya una motivación para hacer uso de las becas de estudio de la Empresa para sus trabajadores y estas parecieran estar destinadas a planas superiores únicamente.

Participante 8: de hecho si no fuera por mis compañeros de trabajo yo no tendría mayor motivación para venir, ellos hacen el ambiente muy agradable, echamos la talla, te apoyan en los momentos difíciles se comparte en la hora de almuerzo.

Participante 6: sí, tienes razón, mi grupo de trabajo es increíble, somos muy amigos y si me pasa cualquier cosa tengo todo su apoyo.

Participante 2: yo quiero agregar que acá las oportunidades para perfeccionarse son nulas y a mi no me gusta porque después te remplazan por alguien más capacitado o con muchos cursos y uno se dejó estar y dio todo por la Empresa.

Participante 1: bueno, voy a lanzar la pelota. A mi me “agrada” (lanza la pelota hacia Participante 7).

Participante 7: que el horario de entrada y salida sea siempre el mismo, no hay horas extras, igual creo el viernes antes de los feriados podríamos tener la tarde libre.

Participante 4: muy buena idea total igual es tiempo perdido uno esta pensando toda la tarde en que va hacer el fin de semana.

Participante 7: a mi me “desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 2).

Participante 2: que los muebles y alfombras están en malas condiciones, todo se ve feo, lleno de cajas apiladas, no dan ganas de estar ahí, menos de trabajar.

Participante 7: yo creo que más que las cajas hace falta luz, estar cerca de una ventana.

Participante 3: sí pero igual lo más importante es el espacio, si parece un call center, a mí me deprime estar en lugar así.

Participante 5: es que no es solamente que falte espacio, sino que además los muebles están viejos, las sillas son incómodas, los computadores son lentos, la impresora se echa a perder siempre, es todo mal, es una suma de cosas malas.

Todos: asienten.

Participante 5: a mí me gustaría que los Gerentes tomaran en cuenta estas cosas y se dieran cuenta que a uno le afecta eso, ver todos los días lo mismo, que siempre fallen las cosas, uno se aburre. Yo creo que si todo funcionara mejor y tuviéramos más espacio trabajaríamos mejor y más contentos.

Participante 4: es que el tema es que si van, no van a hacer nada, igual nos van a decir que no hay plata para arreglar nada.

Todos: risa general.

Participante 9: yo creo que deberían arrendar más oficinas, ese es el punto, aunque reorganicemos el espacio igual va a faltar espacio, por ejemplo, si contratan más gente, de verdad no caben y de verdad necesitamos más gente, por lo menos en mi área.

Participante 2: lo más difícil de todo es que nosotros no le podemos plantear estas mismas cosas a nuestros jefes porque no tenemos ninguna relación con ellos, como que no nos toman en cuenta.

Participante 1: igual hay algunos Subgerentes que son más cercanos, o algunos Gerentes incluso.

Participante 7: ¿cuáles?

Todos: risa general.

Participante 1: no si hay algunos más buena onda, es verdad. Por ejemplo, XX.

Participante 6: pero esa es una entre 10, estamos hablando de la gran mayoría.

Investigadora: quieren seguir jugando o agregar alguna otra cosa.

Participante 2: me gustaría agregar que más que nuestros jefes sean lejanos lo más importante debería ser decirles que no sean agresivos, eso es lo que más hace daño.

Jefa de DO: agresivos en qué sentido.

Participante 2: con las palabras, esto de tratarte mal o humillarte, eso no debería ser así.

Participante 3: en ningún caso, eso es un error de ellos.

Participante 5: es que al final el clima que generan los jefes hace que a uno no le den ganas de venir a trabajar y menso de darles ideas o de ser franco con ellos.

Investigadora: les gustaría agregar alguna otra cosa.

Participantes: no.

Investigadora: Bueno, como ven salieron bastantes temas de los que podemos conversar un poco más, yo acá (apuntando un cartel escrito por ella) anoté las principales ideas que han surgido durante el juego, me gustaría que me dijeran si están de acuerdo con ellas, si quieren agregar algo más y que conversáramos un momento acerca de las ideas que han emergido. ¿Les parece?

Participantes: asienten.

Investigadora: (muestra un cartel a los Participantes que muestra las ideas que han surgido durante la reunión):

<b>Les agrada</b>
-------------------

Amplitud e instalaciones del edificio
Gimnasio Corporativo
Compañeros de trabajo, apoyo
Beneficios Médicos y Dentales
Funciones y tareas entretenidas
Horario estable
Buses de acercamiento

<b>No les agrada</b>
Equipos computacionales
Aire acondicionado
No se busca la solución, solo se critica
Poco tiempo para actividades extra laborales
Jefes no ayudan a resolver dudas
Malos tratos y gritos
Lejanía con jefaturas
Falta de saludo por parte de jefaturas
Poco espacio para realizar funciones
Mala distribución del espacio
Mal uso del espacio (cajas almacenadas)

No hay oportunidades para perfeccionarse
Políticas de becas poco claras
Falta de reconocimiento
Alfombras y muebles deteriorados
Falta de luz, ventanas

Investigadora: con respecto a lo anterior me gustaría que dijeran si están de acuerdo o no, si creen que faltan algunas cosas, ¿qué piensan y creen con respecto a los temas que se han tratado? Dejo abierta la discusión a sus opiniones.

Participante 4: quiero agregar que los jefes además de ser lejanos, son impredecibles, uno no sabe como va a reaccionar, a veces andan de buenas, otras veces no, uno no sabe ni qué les pasa ni que piensan.

Participante 5: es que de repente te retan por nada, la otra vez mi jefe nos dijo a mí y a la Carola, oye ustedes ingenieros, claro yo no sé donde habrán sacado el título.

Participante 8: a mí me dan pena los pobres de operaciones porque más encima trabajan atrás todos amontonados, su jefe les grita un montón, por lo menos el mío es más simpático.

Participante 6: a mi me gustaría decir que los compañeros no ayudan en las labores de equipo. Es que en realidad no existe trabajo en equipo.

Participante 4: es que cada o hace sus propias cosas porque en realidad tampoco alcanza el tiempo para ayudar a los demás.

Participante 8: eso es verdad, uno está tan tapado de trabajo que te queda poco tiempo para ayudar. Además que si uno le pide algo a gente de otras áreas se demoran un montón en ayudarte



Participante 1: sí y hay que mandar un email con copia a todo el mundo si no obvio que nadie te ayuda.

Participante 2: eso es una lata porque debería ser un equipo de trabajo, si todos trabajamos para el mismo lugar, deberíamos ayudarnos, por ejemplo, el Subgerente de finanzas, se demora mil años en firmar y aceptar documentos. Se supone que ese es su trabajo dar el visto bueno, pero no lo hace, siempre te tramita un montón.

Participante 3: sí, yo el otro día me enojé con él por eso mismo porque si no ¿para qué esta en ese puesto si te va a hacer el trabajo más difícil?

Participante 4: sí, pero todo es así, todo hay que mandarlo con copia al Gerente zonal, regional, a todos, si uno lo manda directo a la persona, a menos que te conozca no te va a ayudar.

Todos: asienten.

Participante 2: es que ese es el problema, que la gente no te conoce, porque es distinto decir, que se yo, la Judith me pidió un informe, que Operaciones pidió un informe, porque obvio que uno si sabe que es para esa persona lo hace mejor y más rápido, para ayudarla, porque la conoce.

Participante 7: eso es verdad, no nos conocemos entre las áreas.

Participante 5: es que no hay momentos ni tiempo para conversar, hay gente que yo no he visto nunca ni se como se llama ni que hace.

Participante 2: eso falta, uno no sabe que hacen las otras áreas, que se yo, nos podríamos juntar con la gente, bueno los cumpleaños igual servían un poco para eso. Uno ve otras empresas que se preocupan de sus empleados y ayudan a que ellos sean mucho más unidos.

Participante 5: es que acá no hay nadie que se preocupe del trabajo en equipo ni de hacer cosas entretenidas para los trabajadores.

Participante 1: es que no hay gente, somos tan pocos, yo feliz lo haría pero estamos tapadas de pega.

Participante 6: yo creo que si nos organizamos demás que lo podríamos hacer, aunque sea una vez al mes, por último si los Gerentes no quieren participar, lo hacemos entre nosotros.

Participante 8: yo no sé si la gente iría, porque todos dicen que sí pero en el momento todos se echan para atrás.

Investigadora: me gustaría saber si alguien quisiera agregar algo más a lo que ya se ha dicho.

Participante 4: a mí me gustaría agregar que a veces uno tiene muchas ideas que quizás son buenas y tiene la disposición y todo, pero estas ideas nunca son escuchadas.

Participante 7: al principio yo trataba de dar ideas pero era como no esa idea obvio q no sirve, como vas a hacer eso, es pura perdida de plata y quizás al principio sí iba a ser perdida de plata, pero después iba a facilitar mucho el trabajo, además tampoco era tanta plata.

Participante 3: pero si a mí me pasó que hace mucho tiempo yo di una idea que era que nosotros como preocupados de mantención, deberíamos visitar los centros médicos y no solo solucionar las cosas por teléfono, entonces nos dijeron que no, que para eso había otra gente, que nosotros teníamos que estar acá. Después nosotros nos fuimos de vacaciones al sur y en el viaje visitamos los CMD que encontrábamos en el camino, porque en realidad uno habla con la gente todo el día entonces es bueno que a uno lo conozcan y la gente estaba feliz. Pero igual son las vacaciones de uno, es una lata que eso no se pueda hacer dentro del trabajo. Bueno, la cosa es que al tiempo después nuestro jefe dijo esa misma idea que nosotros le habíamos planteado como si fuera de él.

Participante 5: claro, además no hay apoyo a las ideas es como ya hazlo pero cero opción de ayudarte y eso si te dejan hacerlo, a lo más te critican y te dicen que no.

Participante 3: sí, pero es peor cuando uno les dice algo y luego se adueñan de esas ideas eso es peor.

Todos: asienten.

Investigadora: ¿les gustaría agregar algo más?

Participante 4: yo quiero agregar que uno nunca sabe que va a pasar acá, como que no hay información.

Jefa de DO: ¿y los emails?

Participante 4: si pero nadie los lee, nadie tiene tiempo.

Jefa de DO: entonces ya eso es responsabilidad de ustedes.

Participante 1: sí, pero no es eso, por ejemplo, yo leí en terra.cl que nos íbamos a ampliar para atrás y yo no sabía porque a nosotros nadie nos dice nada, uno trabaja acá pus, entonces la gente te pregunta y uno no sabe.

Todos: asienten.

Participante 2: sí, eso es verdad. Siempre uno se entera de todo al último, además uno no sabe para qué son las cosas, las metas, los logros, nadie nos informa de eso.

Participante 4: sí, yo creo que nos deberían informar más, deberían decirle a la gente, para que sea más participativo.

Participante 8: es que por ejemplo hacer cosas como la de hoy, son buenas, porque uno se conoce, escucha a los demás, como que se desahoga incluso.

Participante 6: sí, deberían hacer más cosas como esto.

Participante 5: sí, pero antes que todo darles las gracias, porque yo sé que les costó conseguir este espacio. Y ustedes también están tapadas de pega, yo siempre las paso a ver a la oficina y siempre las veo trabajando, así que de verdad gracias.

Participantes: asienten.

Participante 1: de verdad nunca se había hecho algo así y yo lo encuentro muy bueno, sirve mucho, es una muy buena idea.

Participante 6: ha sido súper.

Investigadora: gracias a ustedes, ¿les gustaría agregar algo más?

Participantes: no.

Investigadora: bueno, si ninguno de ustedes tiene nada más que agregar me gustaría agradecerles su participación en esta reunión, estoy muy optimista acerca de sus comentarios con respecto a la dinámica, esa era la idea, que pudieran conversar y compartir acerca de un tema que ha todos nos involucra y espero que a partir de esta iniciativa surjan otras que la complementen en pos de un mejor conocimiento y posible mejora de la Satisfacción Laboral de ustedes. Ahora los invito a que pasen a la siguiente sala de reunión para que compartan de un café preparado para ustedes antes de que regresen a su trabajo.

*E. Grupo N°5 (17:00 horas)*

Gerente de RRHH: primero que todo, quisiera darles la bienvenida a esta reunión. Estoy muy contenta que hayan asistido a esta iniciativa del área de RRHH, ya que nos interesa conocer sus puntos de vista y opiniones acerca de diversos aspectos de la Empresa. La idea es que ustedes tengan un espacio para compartir opiniones de manera abierta y ojala puedan disfrutar de esta instancia y la aprovechen de la mejor manera. Bueno, ahora los voy a dejar con las dos Psicólogas presentes y espero que les guste la actividad.

Investigadora: hola a todos, también quisiera en nombre de la Jefa de DO y mío darles la bienvenida a esta reunión y agradecerles su disposición a participar de ella. También, les voy a pedir que se acerquen y se dispongan en círculo para poder explicarles de qué se trata esta reunión. El tema que hoy nos convoca, es la Satisfacción Laboral, el cual está muy ligado a cada una de nuestras labores diarias, tiene que ver con cómo nos sentimos en el trabajo, qué nos gusta y qué no nos gusta de él, qué cosas nos gustaría mejorar, entre otras. La idea es que conversemos acerca de este tema e intercambiamos opiniones con los demás. Por otro lado, les cuento que este tema esta relacionado a una Tesis de grado de la Universidad de Chile. La idea es complementar los datos que ustedes nos entreguen con material teórico, buscando realizar una investigación que además de basarse en las experiencias y datos otorgados por ustedes, tenga un respaldo teórico que la sustente. La promesa que les hago en este minuto es que una vez que efectuemos un análisis de todos los datos obtenidos durante el día de hoy, ustedes van a poder conocer esa información y además, intentaremos utilizar esa información para la

planificación de acciones que busquen mejorar la Satisfacción Laboral de manera progresiva. Antes de partir conversando del tema, me gustaría contarles quienes estamos a cargo de esta actividad. A mi me corresponden varias tareas el día de hoy, una va a ser contarles como vamos a empezar a hablar del tema y en el fondo direccionar un poco la conversación. Además, voy a estar encargada de tomar nota acerca de lo que ustedes vayan diciendo; la información que ustedes nos entreguen será confidencial, es decir, se sabrán los contenidos de las opiniones pero no los nombres de las personas que emitieron esas opiniones. ¿Tienen alguna duda al respecto?

Participantes: no.

Investigadora: bueno, entonces les cuento que mi nombre es Patricia Jiménez, soy egresada de la carrera de Psicología de la Universidad de Chile y en este momento me encuentro realizando mi práctica profesional aquí en Casa Matriz. Me acompaña X, Jefa de DO, quien participará activamente con ustedes en la conversación. Ahora, me gustaría pedirles que ustedes también se presenten, con el fin de que el grupo los pueda identificar y nos ubiquemos en términos de interlocución.

(El orden de presentación de los participantes fue el siguiente: Participante 4, Participante 8, Participante 5, Participante 1, Participante 2, Participante 8, Participante 3 y Participante 7).

Participante 1: Administrativo de Convenios

Participante 2: Administrativo de Formación

Participante 3: Administrativo

Participante 4: Supervisor de Operaciones

Participante 5: Jefe de Atención al Cliente

Participante 6: Analista Control de Gestión

Participante 7: Analista de Datos

Participante 8: Asistente de Operaciones

Investigadora: como han podido apreciar, en el medio del círculo que ustedes forman con las sillas hay un balón de color azul, esta ahí porque vamos a comenzar realizando un

juego acerca del tema Satisfacción Laboral. Primero me gustaría contarles de que se trata este concepto, la Satisfacción Laboral se compone de lo considerado favorable y/o lo considerado desfavorable del lugar de trabajo, es decir, se relaciona con lo que nos agrada y/o nos desagrada del lugar de empleo. Entonces, basándonos en lo anterior, los voy a invitar a un juego que se llama “pasando la pelota”. Yo les voy a explicar de qué se trata este juego y al final de la explicación les voy a preguntar si quieren participar o no, si no quieren participar siéntanse libres de no hacerlo. ¿De acuerdo?

Participante 5: ¿cuánto dura?

Investigadora: la reunión dura aproximadamente una hora y media.

Participante 5: ah ya, es que tengo que mandar un email y no quiero que se me vaya el bus.

Investigadora: está bien, ¿hay alguien que tenga otra duda?

Participantes: no.

Investigadora: bueno, les cuento que el juego consiste en que una persona comienza diciendo una oración ya sea con la frase “me agrada” o con la frase “me desagrada” e inmediatamente dicho esto le lanza el balón a otro participante para que éste complete la oración diciendo lo que le agrada o desagrada del lugar de empleo, dependiendo de cómo haya comenzado la oración el otro participante. Entonces, por ejemplo, le voy a pedir a la Jefa de DO que parta jugando conmigo.

Jefa de DO: a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia la investigadora).

Investigadora: las labores que realizo diariamente, creo que aprendo bastante por medio de ellas. Ahora que ya respondí me toca jugar a mí y voy a decir: a mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia la Jefa de DO).

Jefa de DO: que la hora de colación dure solo media hora, creo que en ese tiempo uno no alcanza a hacer nada.

Investigadora: ¿entendieron cómo vamos a jugar?

Participantes: asienten.

Investigadora: ¿hay alguien que no quiera participar?

Participante 1: es que yo creo que acá no se puede hacer ninguna dinámica sin tomar en cuenta el problema central de esta Organización que es el mal liderazgo de las jefaturas.

Participante 2: sí, yo estoy muy de acuerdo con él, no se puede tratar de mejorar nada ni hablar nada, acá el problema son las jefaturas, si no las cambian nunca van a cambiar las cosas.

Investigadora: bueno, puede ser que ese sea un factor influyente y por eso mismo estamos acá, para poder hablar de lo que nos agrada y también de lo que nos es desagradable. Como les dije al principio esto es una invitación, si en algún momento alguno de ustedes considera que no quiere participar, puede hacerlo libremente. Les pregunto nuevamente ¿hay alguien que no quiera participar?

Participantes: no.

Investigadora: entonces partamos con el juego.

Jefa de DO: a mí “me agrada” (lanza la pelota hacia Participante 6).

Participante 5: los buses de acercamiento, creo que son muy útiles. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 6).

Participante 6: la comida del casino. A mí me agrada (lanza la pelota hacia Jefa de DO).

Jefa de DO: el Gimnasio Corporativo. A mí “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 3).

Participante 3: que tenemos muy poco tiempo libre, en otras empresas le dan más tiempo a los empleados, algunos duermen hasta siesta en su trabajo.

Todos: risa general.

Participante 1: pero eso nunca va a pasar aquí, es imposible.

Participante 2: aquí las cosas nunca van a cambiar, los jefes tienen la culpa de eso, si ellos se van sería la única opción para que las cosas cambiaran y como eso no va a pasar nunca, mejor resignarse o cambiarse de trabajo, yo no puedo porque ya tengo muchos

años acá y me costaría encontrar trabajo por la edad, pero ustedes que son jóvenes, traten de irse de acá, es lo mejor que pueden hacer.

Investigadora: bueno, ¿quién tiene a pelota?

Participante 3: yo.

Investigadora: ¿sigamos jugando?

Participante 3: sí. A mí “me agrada” (lanza la pelota hacia Participante 4).

Participante 4: que los Centros Médicos nos agradezcan lo que hacemos por ellos, uno se siente bien con eso, y así sabemos que nuestro trabajo sirve.

Todos: asienten.

Participante 4: a mi “me desagrada” (lanza la pelota hacia Participante 2).

Participante 2: a mi no me gusta estar tapado de trabajo, yo creo que nos explotan, en mi área faltan cinco personas hace ya dos meses, todo el trabajo que falta lo hacemos nosotros, yo encuentro el colmo que no hayan contratado gente para suplir esos cargos, es una falta de consideración con nosotros.

Jefa de DO: pero si hemos estado buscando, le hemos mandado a tu jefe listas y listas de gente, lo que pasa es que él nunca decide nada.

Participante 2: nunca decide nada si es obvio, no sabe resolver dudas, todo se lo pregunta al Gerente del área, no se para que es jefe.

Participante 1: pero si pasa lo mismo con nuestro jefe, no sabe nada, es más simpático que los otros pero no sabe lo que hace, a veces nosotros le preguntamos y contesta con otra cosa y es porque no tiene idea, si ni siquiera estudio algo relacionado al área, lo pusieron ahí porque le cae bien al Gerente.

Participante 2: lo peor es cuando llega gente nueva, porque nadie la capacita ni le explica nada, llegan las personas como pollos y ¿quién le tiene que enseñar?, nosotros, o sea, no contentos con tenernos tapados de pega, nos hacen capacitar a nosotros a la gente, es el colmo.



Todos: asienten.

Participante 2: bueno, voy a tirar la pelota, a mí me agrada (lanza la pelota hacia Participante 8).

Participante 8: mis compañeros de trabajo, me llevo muy bien con ellos y nos colaboramos entre todos.

Participante 1: es que uno se lleva bien con los compañeros de trabajo, el problema es la distancia entre áreas, nadie se colabora, nadie se conoce.

Participante 2: la culpa es de la organización que no nos da el tiempo ni la oportunidad de conocernos, trabajamos todos los días acá y no conocemos a la gente, no puede ser.

Participante 7: es que los Gerentes no se llevan bien entre ellos por eso hay tanta distancia entre áreas, o sea, al final nosotros pagamos el pato por las peleas de ellos. A mí "me agrada" (lanza la pelota hacia Participante 5).

Participante 5: el reconocimiento de los CMD, eso es lo mejor. Es lo único que por ejemplo a mí me motiva de verdad.

Participante 8: es que ellos nos muestran que nuestro trabajo sirve.

Participante 6: sí, pero por ejemplo yo nunca me comunico con la gente de los CMD, a lo más con algún jefe e igual me agrada mi trabajo, lo encuentro entretenido, siento que hago hartas cosas diferentes, no me aburro en mi pega, no es algo monótono.

Todos: asienten.

Participante 2: es que la gente de los CMD sabe que si no fuera por nosotros las cosas no se harían. Si llaman a algún jefe solo los tramitarían.

Participante 1: pero eso es porque no conocen el trabajo ni de acá ni de los CMD.

Participante 6: bueno yo quiero decir que mi jefa no es tan mala como la pintan, de verdad es buena onda, nosotros no tenemos ningún problema con ella.

Participante 1: pero ella es una entre 10, igual es pesada no saluda ni nada, que no los trate mal a ustedes es otra cosa, pero tampoco es la más buena onda del mundo.

Jefa de DO: pero es que no los van a andar saludando todo el rato, igual uno se cansa.

Participante 2: es que no es eso, no va por ese lado, si no que no nos hagan sentir como que somos menos, que en realidad como que nos miran para abajo y que uno casi que tendría que agradecer estar trabajando y tener un sueldo. Las cosas no son así.

Participante 3: ojala recibiéramos algún reconocimiento de los jefes. Sería bueno saber qué piensan ellos de nuestro trabajo.

Participante 2: si no saben cuál es nuestro trabajo, no tienen idea, ese es el problema, si no se acercan a ayudar es porque no saben.

Participante 1: sí, pero por lo mismo digo, que rico sería que ellos se acercaran a nosotros, resolvieran dudas fueran amables, si por algo son jefes, o sea ¿qué espera uno de un jefe?, que sepa más que uno y te pueda ayudar.

Participante 2: eso sería lo ideal, pero yo creo que no va a pasar nunca.

Todos: asienten.

Participante 3: es que yo creo que más que te ayuden, por último que no te traten mal, eso es lo que yo más encuentro terrible, yo por ejemplo, nunca sé como va a reaccionar mi jefe, no sé, a veces reacciona mal y yo ni siquiera se porque.

Participante 2: eso es terrible, yo creo que nosotros no deberíamos aguantar de hecho, por lo menos a mí mi jefe no me trata mal, sólo es incompetente, pero yo he visto jefes que dejan llorando a sus empleados, eso no puede ser.

Participante 1: yo no lloraría, ¿para qué darle en el gusto?

Participante 7: es que yo no creo que sea darle en el gusto, la cosa es que hay gente más sensible que otras no más. El punto es que ellos no tienen ningún derecho a tratar a la gente mal.

Participante 1: no, pero lo hacen igual.

Participante 3: bueno cambiando de tema a mí me gustaría decir que me molesta que trabajemos todos apretados, en mi oficina ya no cabe nadie más y quieren traer otra persona.

Todos: asienten.

Participante 5: los espacios están mal distribuidos, hay gente con mucho espacio y otros compartiendo escritorio o llenos de cajas, deberían redistribuir todo.

Participante 2: pero piensen ¿quién tiene más espacio?, los Gerentes obvio, mientras ellos tengan oficinas grandes, les va a dar lo mismo que nosotros no.

Participante 8: no creo que sea eso, si los Gerentes obvio que tienen oficinas grandes, eso pasa en todos lados, yo creo que deberían arrendar más oficinas y punto, hemos crecido mucho.

Participante 1: si quisieran arrendar más oficinas ya lo hubiesen hecho, lo que les importa es seguir abriendo Centros Médicos para ganar más plata y nosotros da lo mismo, total nadie nos ve.

Participante 7: es que ese es otro punto, como que invierten mucho más en los CMD, en la gente que trabaja ahí, en capacitarlos y todo pero en nosotros nada, todo porque no vendemos, pero igual deberían considerarnos.

Todos: asienten.

Participante 3: sí, eso es verdad, acá si uno quiere tomar un curso, es por la cuenta de uno, acá nadie te ayuda, ni siquiera te dejan salir más temprano para ir a dar una prueba.

Participante 5: el punto es que no todos tenemos la plata para hacer eso y como los sueldos no son tan buenos que digamos, menos podemos hacer eso.

Participante 2: es que la Empresa debería preocuparse de eso, apoyar a su personal para que se perfeccione.

Participante 1: es que yo si me perfecciono trataría de encontrar pega en otro lado.

Todos: risa general.

Participante 4: es que yo creo que por eso acá se va tanta gente a trabajar a otros lados, porque acá no dan muchas ganas de quedarse, de hecho si yo pudiera irme me iría.

Todos: asienten.

Participante 6: bueno se va harta gente también porque la echan, si acá siempre están buscando al culpable de las cosas, siempre, uno tiene miedo de equivocarse, hay que andar siempre cubriéndose las espaldas, onda si mandas un email, eso va con copia a todos lados, para respaldarte.

Participante 7: eso es una lata, al final uno se demora más mandando las cosas a tanta gente.

Participante 3: es que debería haber más colaboración entre áreas.

Participante 7: en fin, yo creo que deberíamos hacer algo por llevarnos mejor con las otras áreas.

Participante 1: sí, ¿pero en qué momento?, ¿cuando salgamos de trabajar?, yo cuando salgo de trabajar quiero puro irme y no ver a nadie de acá.

Todos: risa general.

Participante 5: eso es verdad, como que dan ganas de salir lo más pronto posible de acá.

Participante 8: yo creo que la gente que trabaja aquí y en los Centros Médicos es muy aperrada, ¿no sé cómo estamos acá todavía?

Jefa de DO: ¿pero y qué pasa con los beneficios médicos y dentales?

Participante 1: esos son buenos, pero antes eran mejores, antes había más apoyo, de hecho yo creo que deberíamos ir gratis, pagar los puros insumos.

Jefa de DO: no será pedir mucho eso.

Participante 7: no sé, yo creo que están bien así, si igual nos ayudan un montón, sobre todo el beneficio dental.

Participante 6: yo creo que lo mejor que tiene la Empresa son los beneficios médicos y dentales, los compañeros de trabajo y los buses de acercamiento, el resto todo mal.

Participante 3: y nuestro trabajo.

Jefa de DO: y que los sueldos se paguen a tiempo, por lo menos yo valoro eso.

Todos: asienten.

Investigadora: bueno, ¿les gustaría que siguiéramos jugando por unos minutos para después discutir los temas tratados?

Participante 2: yo creo que mejor conversemos, si ya jugamos y ya estamos discutiendo.

Investigadora: bueno preguntémosle al resto del grupo.

Todos: asienten lo dicho por el Participante 2.

Investigadora: Bueno, como ven salieron bastantes temas de los que podemos conversar un poco más, yo acá (apuntando un cartel escrito por ella) anoté las principales ideas que han surgido durante el juego, me gustaría que me dijeran si están de acuerdo con ellas, si quieren agregar algo más y que conversáramos un momento acerca de las ideas que han emergido. ¿Les parece?

Participantes: asienten

Investigadora: (muestra un cartel a los Participantes que muestra las ideas que han surgido durante la reunión):

<b>Les agrada</b>
Buses de acercamiento
Gimnasio Corporativo
Reconocimiento entregado por CMD
Trabajo entretenido, variedad de funciones
Compañeros de trabajo
Beneficios Médicos y Dentales
Sueldos a tiempo

<b>No les agrada</b>
Poco tiempo para actividades extra laborales y para almorzar
Falta de liderazgo en jefaturas (no van a cambiar)
Comida del casino
Carga de trabajo alta
Falta de dotación
No se resuelven los conflictos y se busca al culpable
Jefes no logran resolver dudas, no saben
No hay capacitación para el personal nuevo ni antiguo
Distancia entre áreas, no hay colaboración
Rivalidades entre Gerentes
Jefaturas lejanas, no saludan
Mal os tratos
Hacinamiento y mala distribución
Rotación

Investigadora: con respecto a lo anterior me gustaría que dijeran si están de acuerdo o no, si creen que faltan algunas cosas, qué piensan y creen con respecto a los temas que se han tratado. Dejo abierta la discusión a sus opiniones.

Participante 1: bueno como vemos han salido más cosas malas que buena y la mayoría tienen que ver con las jefaturas que a mí parecer, como dije al principio, es muy difícil que cambien.

Participante 7: sí, pero lo bueno es que pudimos compartir opiniones al respecto y saber lo que piensan los demás.

Participante 2: es bueno pero ¿qué sacamos con saber algo que todos sabemos y que no va a cambiar?

Participante 6: igual se sacan cosas en limpio y quién sabe si a las jefaturas les hace bien saber acerca de lo que nosotros pensamos y cambian en algo. O sea, yo les doy las gracias acá a las psicólogas por darnos la oportunidad de esto.

Participante 3: sí, de verdad muchas gracias, ha sido muy bueno hacer algo diferente, nunca habíamos hecho algo así.

Participante 2: sí, de verdad gracias y sorry por la mala onda, pero es lo que yo pienso.

Investigadora: no se preocupen, la idea es eso, que expresen lo que piensan.

Participante 4: sirve identificarse con los demás.

Investigadora. Además de ver reflejadas sus propias creencias en sus compañeros, que otras opiniones quisieran emitir.

Participante 8: yo creo que hay muchas cosas que sí se pueden cambiar, por ejemplo, ampliar los espacios, eso ayudaría mucho.

Participante 3: es súper importante, uno pasa tantas horas del día en el trabajo que ojala el lugar al que uno va sea agradable y uno pueda trabajar cómodo.

Participante 6: yo rescato los beneficios médicos y dentales y quiero decir que ojala no cambien nunca, porque es como de lo mejor que tenemos.

Todos: asienten.

Participante 6: bueno, yo quiero agregar que me gustaría que existieran más opciones para perfeccionarse y aprender cosas nuevas, por último que nos fueran rotando de trabajo para aprender lo que hacen las otras áreas.

Participante 7: a mí me gustaría decir que nos deberíamos conocer mejor entre áreas y quizás trabajar en distintas áreas.

Participante 3: sí, debería haber más trabajo en equipo.

Participante 2: a mí me gustaría que los Gerentes y jefes fueran a las oficinas de los trabajadores y se enteraran de lo que hacemos y que dejaran de demostrar que nos les importamos.

Participante 3: pero es que quizás a ellos les da lo mismo compartir con nosotros, si se nota po, si no harían el esfuerzo de ir por lo menos a la fiesta anual de la Empresa. A lo que voy es que quizás no lo hacen de mala voluntad, simplemente son otra onda y no les interesa compartir.

Participante 2: pero es que no puede ser, si para eso son jefes y bueno si no les gusta compartir, se hacen las ganas, por lo menos para representar el cargo que tienen y el sueldo que ganan.

Participante 3: no sé, a mí me da lo mismo compartir con mi jefe, con tal que no me trate mal y que no me rete cuando me equivoque estoy bien.

Participante 6: sí, y creo que es mejor fijarse en las cosas buenas, por ejemplo, esta reunión, que ojala se repita y que hagamos cosas entretenidas entre nosotros.

Participante 2: pero es que miren el cartel, hay obviamente más cosas malas que buenas, entonces como nos vamos a fijar en lo bueno, es como imposible.

Participante 7: a mí me da lata la gente de mi área, porque nosotros si que estamos apretados en las oficinas, llenos de cajas, hay gente que le da miedo trabajar ahí, sienten que van a morir aplastados.

Todos: risa general.

Participante 7: es verdad, yo creo que eso debería cambiar sí o sí.



Participante 3: a mí me gustaría decir que sería bueno que nos preguntaran más nuestras opiniones, qué pensamos, si nos incluyeran en las cosas nosotros estaríamos felices de ayudar, estoy segura.

Participante 2: no sé, yo al principio era así como tú, pero ya no quiero, ya me da lo mismo ayudar, de hecho me da lata, yo antes quería organizar cosas y todo pero ya no quiero hacer nada, solo vengo a trabajar y chao, me voy a la casa lo más rápido posible, no tengo esperanzas en que las cosas cambien, esta organización se llevo mis ideas de cambiar.

Participante 1: es que no hay mucho apoyo de las ideas ni menos te van a ir a preguntar lo que uno piensa, entonces uno se desmotiva y después ya no dice nada.

Todos: asienten.

Investigadora: ¿les gustaría agregar algo más?

Participante 4: sí, a mi me gustaría decir que a mi me da miedo hablarle a mi jefe, no es que no escuche mis ideas, es que yo no me atrevería a plantearle nada, como que siempre que me habla me grita entonces yo creo que no le diría nada.

Todos: risa general.

Participante 4: además me gustaría dar las gracias a ustedes por el tiempo que se han dado de escucharnos, yo por lo menos lo valoro mucho.

Participante: asienten.

Investigadora: ¿alguien quiere agregar algo más?

Participante 2: a mí me gustaría saber qué van a hacer ustedes con esta información que les hemos dado.

Investigadora: bueno, como les contaba al principio, nosotros vamos a analizar el total de la información y vamos a entregar un informe a nuestra Gerencia de ello, para que ella pueda en base a eso hablar con las demás Gerencias, buscando generar cambios positivos en la Satisfacción Laboral.

Participante 2: ojala les resulte.

Participante 4: bueno y si no les resulta, igual gracias por haberlo intentado.

Participante 7: sí, muchas gracias de verdad ha sido una muy buena oportunidad para nosotros.

Investigadora: bueno, si ninguno de ustedes tiene nada más que agregar me gustaría agradecerles su participación en esta reunión, estoy muy optimista acerca de sus comentarios con respecto a la dinámica, esa era la idea, que pudieran conversar y compartir acerca de un tema que ha todos nos involucra y espero que a partir de esta iniciativa surjan otras que la complementen en pos de un mejor conocimiento y posible mejora de la Satisfacción Laboral de ustedes. Ahora los invito a que pasen a la siguiente sala de reunión para que compartan de un café preparado para ustedes antes de que puedan irse a sus casas.

## *2. Grupos realizados el 10 de Septiembre del año 2008*

### *A. Grupo N°1 (9:00 horas)*

Investigadora: hola a todos, bueno quisiera en nombre de la Gerente de RRHH, la Jefa de DO y mío darles la bienvenida a esta reunión y agradecerles su disposición a participar de ella. También, les voy a pedir que tomen sus sillas y se reúnan en círculo con las personas con las cuales estuvieron en la primera reunión que tuvimos este año, si no se acuerdan, me preguntan, yo tengo anotados todos los grupos. Bueno, al igual que en la primera oportunidad, el tema que hoy nos convoca es la Satisfacción Laboral, el cual como ya saben está relacionado con cada una de nuestras labores diarias, tiene que ver con cómo nos sentimos en el trabajo. La idea es que nuevamente conversemos acerca de lo que nos agrada y/o lo que nos desagrada de nuestro lugar de empleo e intercambiamos opiniones con los demás. La idea es reevaluar la Satisfacción Laboral y poder ver qué cambios han surgido en ella. La promesa que les hago en este minuto es que una vez que efectuemos un análisis de todos los datos obtenidos durante el día de hoy, ustedes van a poder conocer esa información y además, intentaremos utilizar esa información para la

planificación de acciones que busquen mejorar la Satisfacción Laboral. Antes de partir conversando del tema, les quiero contar que en esta oportunidad van a ser ustedes quienes van a tomar nota de lo que conversen, para ello les voy a entregar varias cartulinas a cada grupo y plumones, la idea es que ustedes vayan anotando los acuerdos a los que lleguen con el grupo y también otras cosas que quieren plantear en torno al tema de la Satisfacción Laboral. Esta será la primera parte de la actividad. Luego, ustedes van a compartir los acuerdos de cada grupo con los demás participante de esta reunión y así tendremos una etapa de discusión de los acuerdos a los que ustedes llegaron. ¿Les parece?

Participantes: sí.

Investigadora: ¿hay alguien que no quiera participar?

Participantes: no.

Investigadora: bueno, como han podido apreciar, en el medio del círculo formado por cada grupo que ustedes han formado, hay un balón de color azul (al igual que en la primera oportunidad), la idea es que ustedes realicen el mismo juego que realizamos en la primera oportunidad y vayan anotando en las cartulinas las ideas que surjan ¿Puede ser?

Participantes: sí.

Investigadora: ¿tiene alguna duda?

Participantes: no.

Investigadora: perfecto, entonces los invito a que partan jugando, nosotras con la Jefa de DO los observaremos desde afuera y tomaremos notas, quiero pedirles que recurran a nosotras en caso de cualquier inquietud. ¿Tienen alguna duda?

Participante 1, Subdivisión 2: ¿cuanto tiempo tenemos para esto?

Investigadora: tienen 30 minutos. ¿Alguna otra duda?

Participantes: no.

Investigadora: entonces pueden comenzar, yo les voy a avisar cuando se cumpla el tiempo.

(Los dos grupos focales trabajaron en la actividad sin presentar ningún problema, ambos grupos optaron por sentarse en el suelo para poder estar más cerca y escribir en las cartulinas más fácilmente. Luego de los 30 minutos acordados, la Investigadora se dirigió a ellos).

Investigadora: bueno, ya que ha pasado el tiempo que habíamos establecido les voy a pedir que dejen de escribir y elijan a un integrante o dos dentro de su grupo para que los represente y les cuente a los demás Participantes los acuerdos tomados por ustedes. Para ello les daré 5 minutos, por mientras ustedes deciden yo pegaré en la pared las cartulinas escritas por cada grupo, para que todos las podamos ver.

Subdivisión 1:

LO QUE NOS GUSTA:

- Reunión informática, por que la empresa los involucra en los negocios de ésta.  
Idea: Que cada gerencia implementara esto para involucrar a todos los trabajadores.
- Reunión informativa de Gerencia General, debería repetirse.
- Grupo de Trabajo bueno.
- Beneficios entregados por la empresa (habitacional, dental, etc.)

LO QUE NO NOS GUSTA:

- Indiferencia entre áreas (no se conocen entre ellos).
- No hay actividades de integración extra laboral (cumpleaños, asados, etc.).
- Humillaciones y malos tratos psicológicos por jefaturas hacia los trabajadores.
- Faltas de respeto.
- Presencia de un Jefe pero falta de un Líder.
- Falta de información: como están definidas las jerarquías de cargo (**subir a intranet organigrama**).
- El casino, mala comida y repetitiva, filas.

## Subdivisión 2:

### LO MALO:

- Falta de comunicación entre jefaturas hacia los trabajadores, no hay retroalimentación.
- No hay capacitaciones para el personal nuevo.
- La jefatura no confía en los trabajadores o en su labor realizada.
- Falta de reposición oportuna de los recursos humanos y materiales.
- Falta de recursos materiales: debería haber otra impresora para la cantidad de gente que la utiliza, o una multifuncional.
- Rotación de personal que no se repone (adquisiciones).
- Falta de reconocimiento del trabajo realizado.
- Falta de reconocimiento del trabajo con bonos o incentivos complementarios, por el trabajo bien realizado.
- Discriminación de asignación de beneficios.
- Deberían de haber incentivos tales como bonos por buen trabajo, empleado del mes, etc.
- En cuanto a la gasolina se paga menos a los trabajadores que a las gerencias.
- Ejemplo: bonos de sueldo base utilizado por otras empresas: darle más a los que ganan menos y menos a los que ganan más.
- Ejemplo: cuando están de cumpleaños darle 2 entradas al cine.
- ¿por qué a los centros médicos si tienen comisiones por metas?
- Podían tener otro tipo de incentivos.
- Falta de seguridad por visitas externas: falta un área para que la persona sea atendida o espere y no en el área de trabajo por el espacio reducido.
- El extintor está sin carga.
- Falta de simulacros en caso de emergencia.
- Alta rotación de gente, poca estabilidad laboral.
- Falta un reloj para que todos se puedan guiar por un mismo horario a la hora de entrada y salida.

Investigadora: bueno, ahora le voy a pedir al representante del grupo 1 que se pare y nos presente lo escrito por su grupo.

Participante 5, subdivisión 1: en primer lugar, nosotros pusimos que era importante y un ejemplo a seguir, la reunión que realizó el área de informática para sus trabajadores, porque en ella le presentaron a los trabajadores los objetivos del área. Nosotros creemos que esa es muy buena idea para que la copien otras áreas.

Luego, pusimos que a todos nos agradó la reunión informativa que realizó el Gerente General, encontramos que es algo súper bueno, que nos ayudo a compartir y a sentirnos como un grupo, como que remamos todos para el mismo lado y bueno ojala que se repita.

Después, pusimos que nuestro grupo de trabajo es algo que es bueno, nos agrada, nos motiva. Nos llevamos bien con la gente que trabaja con nosotros y eso lo consideramos primordial.

Lo otro que pusimos es que nos gustan los beneficios entregados por la Empresa, sobre todo los que tienen que ver con atención médica y dental, consideramos que son súper buenos y que deberían seguir así.

Bueno, ahora lo malo, que es más que lo bueno.

Todos: risa general.

Participante 5, subdivisión 1: no nos gusta la indiferencia entre áreas, es decir, que nadie se conozca, que no nos ayudemos, porque igual ahora después de estas reuniones nos conocemos más, sabemos los nombres o donde trabaja la gente, pero hace falta todavía que nos ayudemos y nos apoyemos, que seamos un equipo.

Lo otro es que no hay actividades extra laborales de integración como eran los cumpleaños y eso nos gustaría que volviera, porque si bien en la reunión informativa saludaron a la gente que había estado de cumpleaños, igual no es lo mismo que celebrar en el día del cumpleaños.

Otra cosa que no nos gusta y que salió harto en el grupo son los malos tratos y las humillaciones psicológicas, a nadie le gusta eso. Encontramos que no nos merecemos eso, o sea, que nadie se merece que lo traten mal y que eso debería cambiar.

Bueno algo que tiene que ver con lo mismo de los malos tratos es la falta de respeto, no puede ser que alguien por ser jefe pueda faltarle el respeto a otra persona solo porque tiene un cargo más bajo, eso no debería ser y creemos que es algo que debería cambiar.

Encontramos que hace falta un líder, acá tenemos la presencia de un jefe pero la falta de un líder y eso nos hace falta. Acá los jefes no motivan, no te enseñan, no aclaran dudas, solo dan órdenes.

Lo otro que no nos gusta es la falta de información en cuanto a cómo están definidos los cargos en la jerarquía, nosotros no tenemos información sobre el organigrama y de repente sentimos que nos manda gente que nada que ver y no sabemos si es superior a nosotros o no, deberían subir esa información a intranet.

Otra cosa que no nos gusta es la comida del casino, es muy mala, hay que esperar mucho para que te atiendan y la hora de almuerzo es muy corta, uno tiene solo 30

minutos y allá se demoran como 15 en atenderte entonces al final uno traga y más encima la comida es mala.

Bueno y algo que no alcanzamos a anotar es que nos gusta que la infraestructura haya cambiado y que ahora tengamos más espacio, esta todo más bonito y más espacioso. Eso.

Investigadora: muchas gracias por contarnos los acuerdos que tomaron en tu grupo. Ahora me gustaría preguntarles a todos si quieren acotar algo a lo dicho por su compañero.

Participante 6, subdivisión 2: bueno a mi me gustaría decir que en mi grupo estamos muy de acuerdo con lo dicho por ellos y bueno nosotros no vimos cosas positivas, sólo anotamos cosas negativas, pero fue porque no alcanzamos y sí encontramos positivo lo de la infraestructura más amplia y lo de la reunión informativa, lo que si nos gustaría tener más información acerca de lo que se está haciendo, lo de las mallas curriculares, nos gustaría que eso se subiera a la intranet.

Investigadora: ¿alguien quiere agregar algo más?

Participantes: no.

Investigadora: bueno, entonces le voy a pedir al representante del grupo 2 que nos presente los acuerdos tomados por su grupo.

Participante 5, subdivisión 2: bueno, como dijo mi compañero, nosotros escribimos solo cosas negativas y aunque estamos de acuerdo con lo dicho por el grupo anterior, no lo alcanzamos a escribir.

Lo primero que encontramos negativo es que no nos gusta la comunicación que hay entre jefes y trabajadores, nunca recibimos ningún comentario de ellos y eso nos parece primordial, porque a nivel de reconocimiento uno necesita que su jefe le diga como esta haciendo su trabajo.

Lo otro que no nos gusta es que no hay capacitaciones para el personal nuevo, entonces nosotros tenemos que hacernos cargo de eso y enseñarle a la persona y al final nos atrasamos más con nuestro trabajo y nos terminan retando por eso. Creemos que debería haber alguien que se encargue de eso y no solo en Casa Matriz sino también en los CMD,

porque nosotros recibimos muchos llamados de gente de los CMD preguntando cosas que no deberían ser y eso pasa porque como la gente de los CMD es la que tiene que capacitar al nuevo personal, le van traspasando todos los errores a la persona nueva, entonces al final se van equivocando en las mismas cosas y llaman para acá para que nosotros se lo resolvamos, porque la persona nueva no sabe que lo está haciendo mal, si se lo enseñaron de esa manera y al final de repente uno pasa todo el día atendiendo llamadas de ellos.

Otra cosa es que las jefaturas no confían en el trabajo de nosotros, por eso siempre lo están revisando y criticando como que se predisponen a que uno lo va a hacer mal. Deberían confiar más y aprender a delegar responsabilidades.

Otra cosa es que si se va alguien de la Empresa, deberían reponer a esa persona porque si no, nos otorgan más carga a nosotros, por ejemplo, el área de adquisiciones está sin tres personas desde febrero y eso no puede ser, ¿cómo hacen eso?, es obvio que necesitan contratar a otra gente que reemplace a la que se fue. Y bueno lo mismo a nivel de materiales, porque faltan carpetas, lápices, hojas y se demoran un mundo en reponerlas y uno va a otra área y no te prestan porque ellos tampoco quieren que se les acaben.

Otra cosa es que faltan materiales a nivel de impresoras, computadoras, fotocopiadoras, las que hay ya están malas y se echan a perder siempre. Fallan por lo menos dos veces al mes, una porque son chicas y no dan abasto para la carga de trabajo que nosotros le damos y otra porque están viejas, entonces ¿porqué no las cambian?, les va a salir más barato cambiarlas que mandarlas a arreglar tantas veces.

Bueno lo de la rotación de personal que no se repone que ya lo explique antes y la falta de reconocimiento, eso sí salió mucho es que estamos cansados que no se nos reconozca nuestra labor, ni nuestros jefes ni la empresa, deberían implementar cosas como el empleado del mes, algún ascenso de sueldo, decirte que lo que hiciste está bien, si no parece que da lo mismo que hagas las cosas bien pero no da lo mismo que las hagas mal. Uno solo trabaja al final para evitar que te reten.

Lo otro es que los beneficios cambian según el cargo que uno ocupe y eso no debería ser, por ejemplo, los regalos de navidad, eran cosas más bonitas y más caras para los hijos de los Gerentes y para nosotros algo más barato, es como ridículo, porque ellos



tienen más plata que nosotros para comprar cosas más caras. Y así sucesivamente, los beneficios para estudiar, a nosotros ni pensarlo, pero a ellos les pagan Magister y esas cosas. Igual nosotros hemos visto que ahora dicen que están haciendo una malla de perfeccionamiento pero como no ha empezado aún, no podemos decir nada al respecto, solo que nos parece súper buena idea, de hecho parece algo como rarísimo para esta organización, como que no la creemos todavía.

Todos: risa general.

Participante 5, subdivisión 2: bueno lo otro también ya lo dije que es que deberían haber bonos de incentivos para la gente que trabaja bien, como lo del empleado del mes.

Lo otro tiene que ver con beneficios de nuevo y es que a la gente que va a los CMD le pagan la bencina pero a nosotros nos pagan ponte 50 pesos por litro y a los gerentes 100 y eso también nos parece injusto.

Lo otro que conversamos es que otras empresas utilizan bonos hasta de regalarle un sueldo base a la persona y bueno nosotros creemos que acá deberían copiar las ideas de otras empresas y hacer algo aunque sea un poco parecido. Por ejemplo, si la persona esta de cumpleaños regalarle dos entradas al cine, la organización no se va a ir a la quiebra por eso pero la persona va a quedar feliz y van a quedar mejor ellos también. Lo otro es ¿porqué los CMD tiene incentivos por meta y nosotros no?

Jefa de DO: porque ellos venden.

Participante 2, subdivisión 2: pero nosotros también participamos en esa venta de alguna manera, nosotros los ayudamos a generar esa venta porque nosotros les damos el soporte.

Jefa de DO: eso es verdad.

Participante 5, subdivisión 2: lo otro es que hay poca seguridad, cuando viene alguien de afuera nosotros no tenemos donde atenderlo y lo tenemos que pasar a las oficinas al tiro, creemos que eso es inseguro y que deberíamos tener una oficina que sea para atender a gente.

Lo otro es que el extintor que hay está sin carga.

Jefa de DO: ¿en serio?

Participantes: sí.

Jefa de DO: le voy a decir al Prevencionista de riesgo que se fije en eso, no tenía idea.

Participante 5, subdivisión 2: bueno lo otro que creemos es que deberían haber simulacros en caso de incendio o cualquier cosa, acá nunca se ha hecho eso e igual hace falta.

Lo otro es que la rotación nos hace pensar que hay poca estabilidad en el trabajo, es decir, que en cualquier momento nos pueden echar y eso igual es complejo, entonces como que uno pasa pensando en eso o buscando trabajo en otros lugares por internet. Deberían tratar de mantener a la gente y preguntarse porqué se van tantas personas.

Y lo último es que debería haber un reloj control para el horario y salida, es el colmo que tengamos que estar firmando un libro, habiendo métodos más modernos y que bueno esto sea equitativo porque los Gerentes y Jefes no tienen que firmar ese libro, ¿porqué ellos se pueden tomar más tiempo y nadie les descuenta nada, si es algo para todos debería ser para todos?

Investigadora: bueno ahora que cada grupo ha expuesto sus ideas me gustaría que nos sentáramos en círculo y conversáramos acerca de las ideas que han surgido durante la reunión, les cedo la palabra.

Participante 7, subdivisión 1: bueno uno ve como han surgido las mismas cosas que surgieron la vez anterior y cómo otras van cambiando.

Participante 2, subdivisión 2: yo creo que esta es una buena forma de saber lo que nos pasa y de llegar a acuerdos, igual se ve que las reuniones han logrado frutos porque igual ha habido cambios.

Participante 3, subdivisión 2: sí, yo les quiero agradecer el esfuerzo porque yo sé que no ha sido fácil, igual yo creo que las jefaturas nunca van a cambiar pero gracias por intentar cambiar otros aspectos.

Participante 4, subdivisión 1: es que claro hay cosas que van a seguir siendo así, igual eso da lata, porque aunque nosotros nos quejemos y digamos mil veces que los jefes son inadecuados igual no los vamos a poder sacar.

Participante 5, subdivisión 1: bueno pero con que cambien otras cosas yo me doy por pagada y por último que estas reuniones sirvan para conversar y relajarse y saber lo que piensan los demás, creo que vale la pena.

Participante 1, subdivisión 1: es que por ejemplo lo de la infraestructura, yo ahora estoy feliz, tengo ventana, mi escritorio es más grande, puedo hacer mejor mi trabajo, me siento súper cómoda y yo lo valoro mucho.

Participante 3, subdivisión 1: sí, eso ha servido mucho, además uno ahora trabaja con la gente que antes estaba lejos al lado y eso facilita el trabajo. Y los Gerentes igual ahora están por lo menos más cerca de la gente que tienen a cargo, por último les vemos la cara.

Participante 3, subdivisión 2: sí, igual nuestro Gerente ahora nos saluda porque nos ve más seguido y eso igual es bueno.

Participante 4, subdivisión 2: ha sido muy bueno y ojala las cosas puedan seguir mejorando.

Participante 5, subdivisión 1: sí pero hay que tener en cuenta que va a ser muy difícil que los Gerentes cambien y eso siempre nos va a pesar.

Participante 4, subdivisión 1: bueno pero si igual hicieron lo de la infraestructura y lo de la capacitación, significa que igual nos están tomando más en cuenta, por lo menos están haciendo el esfuerzo.

Participante 5, subdivisión 2: yo no sé si ese esfuerzo es de ellos o del Gerente General y del área de RRHH.

Participante 1, subdivisión 2: no si igual es de ellos y al fin y al cabo qué importa de quién sea, de hecho lo más probable es que sea de las psicólogas que están acá, que son las que más se la han jugado por nosotros. Lo importante es que las cosas están cambiando, es verdad que hay más cosas negativas que positivas, pero por lo menos ahora tenemos tres cosas positivas más.

Investigadora: me gustaría saber si a todo lo que se ha dicho quisieran agregar algo más.

Participante 2, subdivisión 1: es que yo creo que ya hemos dicho todo y como que todos estamos de acuerdo con los puntos que hemos expuesto.

Participantes: sí.

Investigadora: bueno, si ninguno de ustedes tiene nada más que agregar me gustaría agradecerles su participación en esta reunión, estoy muy optimista acerca de sus comentarios acerca de los cambios que han ocurrido acerca del tema. Les agradezco la voluntad que han tenido de participar en estas reuniones y de colaborar con sus opiniones. Ahora los invito a que pasen a la siguiente sala de reunión para que compartan de un café preparado para ustedes antes de que regresen a su trabajo.

#### *B. Grupo N°2 (11:00 horas)*

Investigadora: Hola a todos, bueno quisiera en nombre de la Gerente de RRHH, la Jefa de DO y mío darles la bienvenida a esta reunión y agradecerles su disposición a participar de ella. También, les voy a pedir que tomen sus sillas y se reúnan en círculo con las personas con las cuales estuvieron en la primera reunión que tuvimos este año, si no se acuerdan, me preguntan, yo tengo anotados todos los grupos. Bueno, al igual que en la primera oportunidad, el tema que hoy nos convoca, es la Satisfacción Laboral, el cual como ya saben está relacionado con cada una de nuestras labores diarias, tiene que ver con cómo nos sentimos en el trabajo. La idea es que nuevamente conversemos acerca de lo que nos agrada y/o lo que nos desagrada de nuestro lugar de empleo e intercambiamos opiniones con los demás. La idea es reevaluar la Satisfacción Laboral y poder ver qué cambios han surgido en ella. La promesa que les hago en este minuto es que una vez que efectuemos un análisis de todos los datos obtenidos durante el día de hoy, ustedes van a poder conocer esa información y además, intentaremos utilizar esa información para la planificación de acciones que busquen mejorar la Satisfacción Laboral. Antes de partir conversando del tema, les quiero contar que en esta oportunidad vana ser ustedes quienes van a tomar nota de lo que conversen, para ello les voy a entregar varias cartulinas a cada grupo y plumones, la idea es que ustedes vayan anotando los acuerdos a los que lleguen con el grupo y también otras cosas que quieren plantear en torno al

tema de la Satisfacción Laboral. Esta será la primera parte de la actividad. Luego, ustedes van a compartir los acuerdos de cada grupo con los demás participante de esta reunión y así tendremos una etapa de discusión de los acuerdos a los que ustedes llegaron. ¿Les parece?

Participantes: sí.

Investigadora: ¿hay alguien que no quiera participar?

Participantes: no.

Investigadora: bueno, como han podido apreciar, en el medio del círculo formado por cada grupo que ustedes conformaron, hay un balón de color azul (al igual que en la primera oportunidad), la idea es que ustedes realicen el mismo juego que realizamos en la primera oportunidad. Par ello va a tener 30 minutos. ¿Se acuerdan del juego?

Participantes: sí.

Investigadora: perfecto, entonces los invito a que partan jugando, nosotras con la Jefa de DO los observaremos desde afuera y quiero pedirles que recurran a nosotras en caso de cualquier inquietud. ¿Tienen alguna duda?

Participantes: no.

Investigadora: entonces pueden comenzar, yo les voy a avisar cuando se cumpla el tiempo.

(Los tres grupos focales trabajaron en la actividad sin presentar ningún problema, los grupos optaron por sentarse en el suelo para poder estar más cerca y escribir en las cartulinas más fácilmente. Luego de los 30 minutos acordados, la Investigadora se dirigió a ellos).

Investigadora: Bueno, ya que ha pasado el tiempo que habíamos establecido les voy a pedir que dejen de escribir y elijan a un integrante o dos dentro de su grupo para que los represente y les cuente a los demás Participantes los acuerdos tomados por ustedes.

Para ello les daré 5 minutos, por mientras ustedes deciden yo pegaré en la pared las cartulinas escritas por cada grupo, para que todos las podamos ver.

#### Subdivisión 1:

##### LO MALO:

- La jefatura no tiene conocimiento sobre lo que se realiza en el trabajo.
- Se busca primero al culpable y luego la solución.
- La gente está desmotivada para participar en actividades extra programáticas por que no hay nada.
- No hay integridad con la familia. Por ejemplo traer a los hijos al trabajo.
- No hay regalías para las personas sin hijos. Para los que estudian deberían haber un promedio de tres días administrativos para poder rendir sus exámenes.
- También para los que tienen hijos deberían haber días administrativos para poder ir a un acto, ver los colegios, etc.

##### LO BUENO:

- Beneficio dental.
- Nuevo espacio físico.
- Compra de microondas y hervidor.
- Comodidad de buses.
- Mejor calidad del uniforme.

#### Subdivisión 2:

##### NO:

- Distribución de las funciones poco claras.
- Falta de motivaciones.
- Aire acondicionado.
- Poco aguinaldo para el 18 de Septiembre.
- Mala comunicación interna.
- Mala calidad del casino.
- No se celebran los cumpleaños.

##### SI:

- Horario.
- Buses.
- Cumplimiento de fecha de pago.
- Les gustan sus labores.
- Les gustaría celebrar el 18 de Septiembre.
- Infraestructura.

### Subdivisión 3:

#### LO MALO:

- Realizar trabajos que no les corresponden o no son de la Empresa
- Falta de cordialidad de la jefatura.
- Falta de reconocimiento de logros por jefaturas.
- Falta de apoyo en jefatura para solucionar problemas. Es reactivo no proactivo.
- No existe trabajo en equipo.
- Se demoran mucho en buscar al culpable y no la solución.
- Herramientas de trabajo muy malas. Falta de una impresora.
- Falta coordinación entre personas. (centro médico y casa matriz).
- La presión y la carga no es igual entre áreas.
- Falta de conocimiento de personal nuevo.
- Falta de motivaciones o incentivos como: celebraciones de cumpleaños, amigo secreto, etc.

#### LO BUENO:

- Buses.
- Horario.
- La presente actividad realizada.
- Áreas verdes.
- Reunión periódica con Gerente General. (Se sienten parte de la empresa).
- Servicios médicos y dentales (reembolsos).
- Disponibilidad para permisos.
- Infraestructura más amplia.

Investigadora: bueno, ahora le voy a pedir al representante del grupo 1 que se pare y nos presente lo escrito por su grupo.

Participante 4, subdivisión 1: lo primero que nosotros encontramos como grupo es que nuestras jefaturas no saben lo que nosotros hacemos y, por lo tanto, tampoco pueden ayudarnos con nuestro trabajo, sus conocimientos no logran ayudarnos, nosotros no sentimos apoyo de ellos por ese lado, solo recibimos mandatos que debemos cumplir. Además, siempre se busca al culpable en vez de la solución, ellos orientan su atención a lo malo que nosotros hacemos y a darnos órdenes, si uno se equivoca entonces en vez de ayudarte, lo que hacen es tratar de buscarte y encontrarte para retarte y tratarte mal y eso es lo que más a uno le da lata, el clima de temor, el ir y venir emocional que se vive acá, uno anda asustado porque en cualquier momento te retan y te tratan pésimo y eso desgasta, es cansador.

Lo otro es que ese mismo clima de que todos andan mal genio o muertos de susto no genera buenas relaciones, acá no dan ganas de hacer cosas entretenidas, como que los jefes no están ni ahí, de hecho nos cortaron los cumpleaños y lo otro es que no hay nada parecido a eso, hay tanto espacio, canchas de tenis, de futbol, jardines y ¿para qué? Si nadie las ocupa, no hay tiempo ni ganas, nadie organiza nada.

Tampoco hay integridad con la familia, nunca se invita a la gente de uno acá, podrían hacer como en otras empresas en que los hijos tienen una tarde al año en que van a conocer donde trabajan sus papás, algo así, actividades que integren a la familia, que se pudieran aprovechar los espacios comunitarios, eso motivaría a la gente, pero tampoco hay nada de eso.

Lo otro es que por ejemplo para las personas que tienen hijos hay regalos de navidad o la persona puede utilizar los beneficios médicos y dentales para sus hijos también y una vez al año le dan un bono de escolaridad, en cambio las personas que no tienen hijos, no tienen ninguno de esos beneficios, podrían implementar algo para uno también. Por ejemplo, para los que estudian debería haber un promedio de tres días administrativos para poder rendir sus exámenes. También para los que tienen hijos debería haber días administrativos para poder ir a un acto, ver los colegios, etc.

Las cosas buenas que nosotros vimos son sobre todo el beneficio dental, porque ese es el que más nos beneficia a todos, ahorramos mucho con él.

Lo otro es el nuevo espacio físico que nos dio la Empresa, estamos todos contentos de trabajar juntos ahora, me refiero a trabajar con las personas de tu misma área y no tener que ir a buscarlas al otro lado del edificio. Además, los espacios son más grandes, luminosos, con mejores muebles, es todo más agradable, como que dan más ganas de venir a trabajar.

Además valoramos la compra del microondas y el nuevo hervidor, porque los anteriores no funcionaban bien.

La comodidad de los buses, eso nos ayuda a todos y nos facilita la vida, si no tuviéramos eso sería muy difícil llegar acá.

La mejor calidad de los uniformes que nos entregan, los anteriores eran malos y se echaban a perder al tiro.



También valoramos la reunión informativa que tuvimos con el Gerente General, conocer los objetivos de la Empresa ha sido bueno para todos nosotros, hemos podido conocer que todos remamos para el mismo lado, eso es bueno, nos ha servido para conocer que hacen las otras áreas y eso se valora. Además pudimos compartir, no mucho, pero por lo menos estaba la posibilidad, ojala que se repita.

También nos gusta que se esté haciendo este programa de capacitación nuevo, aunque aún no lo entendemos bien, pero ya que exista la idea, lo valoramos hartito, creemos que a los Gerentes les sirvió conocer lo que nosotros pensamos, lo malo es que igual todavía nos tratan mal y no nos reconocen. Eso solamente.

Investigadora: bueno, agradecemos al grupo 1 por ábrenos contado acerca de sus acuerdos y me gustaría preguntarles a todos si alguien quiere agregar algo a lo dicho anteriormente.

Participante 3, subdivisión 3: es que yo creo que todos estamos súper de acuerdo con ellos, si al final a todos nos pasa lo mismo.

Participantes: asienten.

Investigadora: bueno entonces invitó al participante del grupo 2 a que nos comente los acuerdos a los que ellos llegaron.

Participante 4, subdivisión 2: bueno, nosotros también partimos por lo negativo.

Todos: risa general.

Participante 4, subdivisión 2: a nosotros no nos gusta que exista una distribución poco clara de las funciones, es decir, que una gente trabaje mucho más que otra que gana lo mismo, es injusto, hay áreas que están sobrecargadas de trabajo y otras que de repente no están haciendo nada.

Tampoco nos gusta que acá no existen motivaciones, no hay incentivos por el trabajo que uno hace, da lo mismo si lo haces bien, pero por el contrario no da lo mismo si lo haces mal, porque ahí te tiran el grito encima, lo importante es que uno obedezca órdenes al pie de la letra, lo más rápido posible, pero si te equivocas en algo ahí recibes un reto, te humillan o algo así, si lo haces bien da lo mismo, creemos que deberían copiarle a otras empresas que motivan a su gente.

Otra cosa que no nos gusta es el aire acondicionado, la verdad es que no lo regulan bien y muchas veces hemos llamado para reclamar pero nos dicen que no se puede cambiar, uno se muere de calor en invierno y se muere de frío en verano, al final uno sale a la temperatura normal y se termina resfriando por el cambio de temperatura.

Otra cosa es el poco aguinaldo que recibimos para el 18 de septiembre, este tema salió porque como ahora estamos cerca del 18 quisimos mencionarlo, porque de verdad el aguinaldo es súper poco y no motiva a nadie.

En cuanto a la comunicación interna consideramos que es muy mala, a pesar del cambio en la infraestructura, sigue siendo mala, lo que pasa es que todo se basa en esto que dijeron en el otro grupo de buscar al culpable y no a la solución, la verdad es que como todo el mundo tiene miedo a embarrarla, uno se anda respaldando siempre y cuando quiere pedir algo, lo manda con copia a todo el mundo para después respaldarte y nos parece que eso podría no ser así.

No nos gusta la mala calidad del casino, la comida es malísima y muchos estamos obligados a almorzar acá porque no tenemos posibilidades de salir de la Empresa a la hora de almuerzo, sobre todo considerando que hay 30 minutos de almuerzo y casi nadie viene en auto a la Empresa, solo los Gerentes, es que bueno a ellos les da lo mismo tomarse 3 horas de almuerzo y obvio que no almuerzan acá, pero quizás eso se deba a que no quieren compartir con nosotros.

Lo último que pusimos es que no nos gusta que ya no se celebren los cumpleaños, nos parece que era la única instancia que teníamos de compartir un momento agradable con nuestros compañeros, porque si bien la reunión informativa fue buena y nos pudimos reunir, no es lo mismo que poder celebrar en esos días, por último que nos dieran la oportunidad de organizar algo pequeño entre nosotros, si ellos no quieren participar no importa.

Entre las cosas que nos gustan esta el horario que tenemos, nos parece que es adecuado y además que siempre salimos a la hora.

También nos gustan los buses de acercamiento, porque al igual que el otro grupo, creemos que nos facilitan la vida y que sin ellos sería mucho más difícil todo.

Nos gusta que los sueldos se paguen a tiempo.

Nos gustan mucho las funciones que realizamos, creemos que son entretenidas y útiles, sabemos que son importantes para los CMD porque ellos nos llaman para decirnos esto, nos agradecen nuestra labor y eso es muy importante para nosotros.

Nos gustó la reunión informativa que se hizo para los empleados, creemos que fue una gran oportunidad de conocer los objetivos de la Empresa y pudimos conocer como trabajan otra áreas.

Nos gustaría que se hiciera algo entretenido para el 18 de septiembre, creemos que se podría armar algo entretenido y no algo tan fome como los otros años.

Nos gusta el cambio que ha habido en la infraestructura, ha sido muy importante para todos nosotros, creemos que es una medida muy importante y que nos ayuda a mejorar el cumplimiento de nuestras labores. Eso es todo.

Investigadora: bueno, muchas gracias por contarnos los acuerdos que ustedes tomaron, me gustaría saber si hay alguien que quisiera comentar algo al respecto.

Participante 3, subdivisión 2: es que yo creo que es muy importante recalcar la importancia que tiene el liderazgo en esta Organización, porque aunque aún no hemos escuchado lo que tiene que decir el grupo 3, yo estoy seguro que el mal liderazgo sigue siendo un factor trascendental.

Participante 2, subdivisión 1: es que por lo mismo, yo creo que deberíamos escuchar al grupo 3 primero y después comentar acerca de todo.

Participantes: asienten.

Investigadora: bueno, entonces invitamos al grupo 3 a que nos cuente los acuerdos a los que llegaron.

Participante 1, subdivisión 3: lo primero que no nos gusta es que algunos de los trabajadores de acá tienen que hacer otros trabajos para otras empresas que no son ésta, porque su jefaturas se los piden y eso no nos parece, porque no está explicitado dentro de nuestras funciones, al final nosotros estamos contratados por un lugar y terminamos haciendo trabajos para otros lugares.

Lo segundo y lo que más salió en el grupo es la falta de cordialidad de las jefaturas con sus equipos de trabajo y más que la falta de cordialidad, en realidad la distancia e indiferencia que tienen ellos con nosotros, desde no saludarnos a tratarnos mal, creemos que ellos no pueden ser líderes actuando de esa manera. Algo que está relacionado con lo anterior es que no nos gusta que no reconozcan nuestro trabajo, la falta de incentivos y ni siquiera de incentivos sino que tu jefatura te dijera que haces un buen trabajo, que te felicitara por tu labor, eso no existe acá, no hay posibilidades de eso.

A la vez, no existe apoyo de las jefaturas para solucionar problemas, por un lado porque no conocen el trabajo que nosotros hacemos, por otro lado porque no les interesa ayudarnos, porque a ellos lo que más les interesa es encontrar a la persona que se equivocó, porque en la medida que la encuentran, la pueden retar y humillar y además de eso pueden encontrar al culpable del error, que al fin y al cabo creemos que no existe, porque al final si las cosas salen mal es culpa de todos, porque significa que acá no se hace un buen trabajo porque el sistema es malo.

Lo que tiene que ver con lo que dijimos después, porque no acá no existe trabajo en equipo y eso tiene que ver con que las cosas resulten mal, porque si nos apoyáramos entre todos sería diferente, nos podríamos comprometer con el equipo y quizás no andaríamos buscando a los culpables de los errores. Además que se pierde mucho tiempo en eso, invierten el tiempo que podrían usar para buscar la solución en buscar a la persona que se equivocó, entonces no tiene ningún sentido.

Otra cosa es que las herramientas que ocupamos para trabajar, es decir, los equipos computacionales son pésimos y en vez de ayudarnos a trabajar, entorpecen lo que hacemos, son viejos, lentos, nos hacen perder el tiempo, fallan continuamente, se cae el sistema, al final es un caos y en los CMD debe ser peor, de hecho la gente se queja mucho de esto, igual que nosotros. El caso más puntual es la impresora que ya lleva mala 3 meses y que no nos dejan pedir una nueva, la han venido a arreglar 3 veces y sigue mala porque la carga de trabajo es mucha para esa impresora tan chica.

Lo otro es que falta coordinación entre personas, entre los CMD y Casa Matriz, la verdad es que nuestro trabajo es descoordinado y por eso también tenemos tantas llamadas de ellos y tenemos que resolverles las dudas todo el tiempo, lo que tiene que ver con la falta

de capacitación y conocimiento de los objetivos por los dos lados, al final las cosas se hacen por suposición, porque tampoco hay manuales de procedimientos ni nada.

Lo otro es la falta de equidad entre áreas, que alguna áreas trabajen más que otras es injusto y bueno que tengan el mismo sueldo.

Otra cosa es que acá llega gente nueva y no la presentan por el edificio, uno de repente las ve y no sabe quienes son. Además, no capacitan a la gente nueva entonces ellos llegan sin saber nada y nosotros tenemos que cubrir sus carencias y enseñarle, al final perdemos tiempo nosotros y la otra persona también se siente súper mal. Si van a traer alguien nuevo, por lo menos que se den una semana para capacitarlo.

Y, finalmente, creemos que existe una falta importante de reconocimiento e incentivos, ya sea por medio de los cumpleaños, de los permisos, de qué se yo, miles de cosas, nosotros nos podríamos sentir valorados, pero acá no se hace nada. Tu beneficio es tu sueldo, parece una empresa de 50 años atrás, de hecho cuando yo llegue acá, no lo podía creer.

Las cosas buenas están relacionadas con los buses de acercamiento, que como ya se ha dicho, hace nuestra visa más fácil.

Con el horario de trabajo, que en el fondo se cumple con el horario establecido.

Por otro lado, nos gusta bastante la presente actividad, creemos que nos ha servido mucho para conocernos y poder expresar lo que pensamos, por último aunque entendemos que hay cosas que no van a cambiar, lo importante es que nos han dado el espacio para poder decir lo que pensamos y sentimos.

Otra cosa que nos gusta, son las áreas verdes, son espaciosas y sirven para escapar un rato de la oficina.

También, valoramos mucho la reunión periódica que se ha establecido con el Gerente General y con todos los Gerentes de las demás áreas, creemos que nos acerca a nuestros jefes y a los objetivos de la Empresa, nos hace sentir incluidos.

Otra cosa que valoramos mucho son los beneficios médicos y dentales, porque ayudan a todos y además a nuestras familias.

Y nos agrada la infraestructura más amplia, nos ha servido a todos, sentimos más ganas de venir a trabajar, quedo muy cómoda la nueva distribución, es valorable lo que la Empresa y nuestros jefes han hecho por nosotros.

Otra cosa que quisimos agregar son ideas que surgieron en el grupo que creemos sería importante plantearlas, solo como ideas que quizás se puedan tomar en cuenta.

La primera es que creemos que la Empresa debería darle el día libre a la persona que está de cumpleaños, lo mismo si tiene que cambiarse de casa, bueno eso en realidad lo puse yo, porque luego me cambio de casa.

Todos: risa general.

Participante 1, subdivisión 3: lo otro que se debería implementar es el reconocimiento por medio de actividades, por ejemplo, elegir el empleado del mes, el mejor departamento, el más colaborador, cosas así, incentivando que la gente haga mejor las cosas.

Creemos que ya que algunas áreas trabajan más que otras, podría ser bueno que existiera la rotación de tareas y que si alguna área está más tapada de trabajo, fueran de otra área que en ese momento tenga menos trabajo y la ayudaran, además nos sentiríamos más útiles porque podríamos conocer el trabajo de otras áreas.

Otra idea es que nos dieran un vale de colación, es el colmo que tengamos que pagar por esa comida que más encima no nos gusta.

Y, lo último que conversamos, es que deberían bajar el costo de los uniformes, no regalarlos porque sabemos que no se puede, pero sí, bajar el costo.

Investigadora: bueno, nos gustaría agradecer a todos por su participación y por contarnos loes encuentros que han tomado y en base a ello me gustaría que conversáramos de las cosas que han surgido. Dejo abierta la discusión a sus opiniones.

Participante 2, subdivisión 2: yo creo que lo principal es el mal liderazgo, deberíamos preguntarnos cómo mejorar eso, yo creo que la única opción sería hacer un sindicato.

Participante 3, subdivisión 1: es que puede ser una opción, pero suena muy radical aún, si ni siquiera podemos organizarnos para hacer actividades entretenidas, menso nos vamos a organizar para hacer un sindicato.

Participante 1, subdivisión 3: yo creo que hay que saber reconocer las cosas positivas, el problema de liderazgo es muy real y nos afecta a todos, pero también han pasado cosas buenas en el último tiempo, cosas que no pensamos que podrían cambiar sí han cambiado, entonces pensemos que quizás nuestras jefaturas también pueden hacerlo, quizás se podrían comprar un manual de cómo ser jefe.

Todos: risa general.

Participante 5, subdivisión 2: eso sería súper bueno, se los podríamos regalar para los cumpleaños.

Todos: risa general.

Participante 2, subdivisión 3: yo creo que deberíamos valorar lo que la Organización esta haciendo por nosotros en cuanto a infraestructura y capacitación, eso va a hacer muy bueno y va a cambiar la visión de muchos trabajadores.

Participante 3, subdivisión 3: yo creo que deberíamos organizarnos mejor y hacer actividades entretenidas para conocernos más, por ejemplo, ahora para el 18, hacer algo entretenido, entre nosotros, si los Gerentes no quieren participar, no importa.

Participante 7, subdivisión 1: eso, y hacer cumpleaños también, por último entre nosotros.

Participante 6, subdivisión 2: igual uno podría pensar que estas medidas son medidas parche y que el problema central nunca va a ser solucionado y que nos tendremos que cambiar a otro lugar para dejar de vivir cosas desagradables. Es que yo encuentro inaudito el trato que tienen varias jefaturas con sus equipos.

Jefa de DO: pero es también porque ellos dejan que los traten mal.

Participante 7, subdivisión 3: es que no sé si sea tan así, la verdad es que uno como no sabe bien cómo reaccionar a veces, te pillan de improviso, yo cuando llegue no lo podía creer y quedaba como paralizada, después me fui haciendo más valiente. Hay gente que no tiene experiencia en tratos así y no sabe cómo reaccionar.

Participante 6, subdivisión 2: es que es el colmo que uno llegue a pensar que tiene que saber cómo reaccionar ante tratos agresivos en el trabajo. La cosa es que eso no debería pasar y punto, si no estamos en la esclavitud.

Participantes: asienten.

Investigadora: ¿les gustaría agregar algo más quizás acerca de otros temas?

Participante 4, subdivisión 2: es que cómo que todo ya está dicho, además que ha habido tanta concordancia con lo que han dicho todos los grupos, como que uno se siente muy identificado, como que todos estamos de acuerdo.

Participante 5, subdivisión 1: es que lo principal ya está dicho, ya todos sabemos cuáles son las cosas que nos agradan y las que no, y también sabemos las que pueden cambiar y las que no, a mí me gustaría saber qué piensan los jefes de todas estas opiniones, pero sabemos que ustedes no nos pueden decir.

Participante: asienten.

Investigadora: ¿les gustaría agregar algo más?

Participante 3, subdivisión 3: eso principalmente, lo otro es darles las gracias por el espacio que nos han dado, por preocuparse por nosotros, de verdad eso ha sido lo más importante.

Participante 4, subdivisión 1: eso es lo principal, ustedes han hecho algo que nunca se había hecho y lo valoramos mucho.

Participantes: asienten.

Investigadora: Bueno, si ninguno de ustedes tiene nada más que agregar me gustaría agradecerles su participación en esta reunión, estoy muy optimista acerca de sus comentarios acerca de los cambios que han ocurrido acerca del tema. Les agradezco la voluntad que han tenido de participar en estas reuniones y de colaborar con sus opiniones. Ahora los invito a que pasen a la siguiente sala de reunión para que compartan de un café preparado para ustedes antes de que regresen a su trabajo.