



"Aspectos de la cultura organizacional en una empresa de turismo: relatos de trabajadores, análisis desde el enfoque socioanalítico".

**Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Alumno: Rodrigo Ruiz Mardones

Profesor Guía: Horacio C. Foladori

Santiago, Octubre 2016.

***"Habrá que declararse incompetente en todas las materias de mercado,
habrá que declararse un inocente o habrá que ser abyecto y desalmado"***

Fito Paez

'If you're not angry, what kind of person are you?'

Ken Loach

"Trabajar no es solamente producir, también es vivir juntos".

Christophe Dejours

AGRADECIMIENTOS

Si bien es cierto que el proceso de creación suele ser un asunto personal y subjetivo, en el que se ponen a prueba fronteras y límites individuales, no es menos cierto que toda creación porta en su esencia innumerables influencias.

Agradezco principalmente a todas aquellas personas que voluntariamente decidieron participar en el proceso de entrevistas, y que entregaron un testimonio íntimo y vivo de sus anhelos, esperanzas y sueños asociados a sus roles profesionales y personales; sin estos relatos habría sido imposible develar una realidad que permanece de cierta forma oculta.

Hago también mención de los profesores Eduardo Acuña, Matias Sanfuentes y Horacio Foladori, por su generosidad e inspiración, así como todos los involucrados en este proceso de aprendizaje que aportaron de alguna manera con su conocimiento y experiencia. También quisiera agradecer a mis compañeros de magister con quienes tuve la oportunidad de ampliar mi entendimiento, poner en duda mis propias certezas y aprender de sus visiones, perspectivas y realidades diversas, además de disfrutar de la experiencia.

Como en todo viaje que se *emprende*, existen hitos y personas que de alguna manera hacen posible que uno llegue a destino; mi agradecimiento especialmente a aquellas que han estado más cerca en este largo camino y que han posibilitado con su apoyo y comprensión alcanzar este objetivo personal.

Finalmente quisiera mencionar a mi familia, a esa constelación íntima e imprescindible de amigos, y a todas las personas que amo y que se han transformado con los años en parte fundamental de mi mundo.

¡Gracias totales!

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CONTEXTUALIZACIÓN.....	7
MARCO TEORICO.....	10
METODOLOGÍA.....	21
TIPO DE ESTUDIO.....	21
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	22
SELECCIÓN DE CASOS.....	22
RECOLECCIÓN DE DATOS.....	24
CONTENIDO DE LAS ENTREVISTAS.....	26
MÉTODO DE ANÁLISIS.....	27
RESUMEN METODOLOGÍA.....	27
PROCESO DE ANALISIS.....	28
ANALISIS DE CASOS.....	30
1. ENTREVISTADO 1.....	30
1.1 Respuestas Cualitativas Encuesta de Salida.....	40
2. ENTREVISTADO 2.....	41
2.1 Respuestas Cualitativas Encuesta de Salida.....	53
3. ENTREVISTADO 3.....	54
3.1 Respuestas Cualitativas Encuesta de Salida.....	62
4. ENTREVISTADO 4.....	63
4.1 Respuestas Cualitativas Encuesta de Salida.....	77
5. ENTREVISTADO 5.....	78
5.1 Respuestas Cualitativas Encuesta de Salida.....	92
6. ENTREVISTADO 6.....	93
6.1 Respuestas Cualitativas Encuesta de Salida.....	102
7. ENTREVISTADO 7.....	103
7.1 Respuestas Cualitativas Encuesta de Salida.....	112
CONCLUSIONES.....	113
PALABRAS AL CIERRE/REFLEXIONES FINALES.....	120
BIBLIOGRAFIA.....	121
ANEXOS.....	128

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca indagar en los aspectos propios de la cultura organizacional de una empresa hegemónica en el rubro turístico chileno, a través de los relatos de trabajadores que por diversos motivos han tomado la decisión poner fin a su vínculo contractual con la empresa. A través de estos relatos se pretende comprender y describir cómo afectan los aspectos culturales subyacentes e inconscientes de la organización a los colaboradores de la empresa.

Comprender el funcionamiento cultural de la organización, su historia, así como sus problemáticas, sus objetivos, su misión y valores, su estructura, las relaciones de jerarquía, los equipos de trabajo y las personas que los componen, nos entrega una especie de “cartografía” para poder ubicarnos en el espacio antes de actuar o de ejercer nuestro rol. Las culturas organizacionales se componen de aspectos visibles, pero hay que considerar otros elementos que si bien son más sutiles en términos de su visibilidad, son propios de la cultura organizacional y suelen ser relevantes para poder comprender la influencia que tiene esta última en las personas que componen la organización. A diferencia de los elementos explícitos en los cuales la cultura organizacional se apoya, los aspectos más sutiles son posibles de aprehender a través de los relatos de las personas que trabajan o han trabajado en la organización.

Estos aspectos propios de la cultura organizacional suelen delimitar, como se desarrollan nuestras dinámicas interpersonales, nuestros derroteros identitarios, la forma en que tomamos decisiones y como estas afectan nuestro entorno. Estos aspectos inconscientes que se encuentran en funcionamiento influyen en la forma en la que nos posicionamos en el ejercicio de nuestro rol, cualquiera que este sea. Este concepto abordado desde el socioanálisis, es muy útil especialmente para poder identificar nuestra “posición subjetiva” en relación a la organización, una función laboral particular y nuestra propia concepción de lo que debería ser o hacer una persona en un determinado puesto de trabajo. Ahora bien, hay fuerzas que van a venir a influir en nuestras concepciones, y que van a delimitar nuestras fronteras y las tensiones que pueden generarse en relación al rol que cumplimos y las relaciones con el resto de la organización, lo que estará en directa relación con el grado de satisfacción o malestar (sufrimiento institucional).

Las culturas organizacionales en el contexto empresarial actual se encuentran frecuentemente expresadas en forma de relatos o narraciones oficiales, las que han sido diseñadas para generar efectos identitarios en los trabajadores, al tiempo que inculcan valores específicos acorde a las necesidades del negocio y establecen una cartografía social, un mapa de jerarquías y límites específicos dentro de la estructura de la organización, así como también los objetivos y metas a conseguir que están asociadas con el éxito posible de conseguir. Este tipo de práctica se encuentra muy difundida en el contexto del Management y las compañías suelen invertir en el desarrollo de una imagen, en la generación de un discurso, un texto dirigido al mercado, pero especialmente dirigido hacia dentro, hacia las personas que trabajan en la organización.

Considerando la relevancia de las prácticas narrativas empresariales en la comunicación de su filosofía, se hace patente la falta de espacios para la expresión narrativa de los trabajadores, voces que se encuentran generalmente coaptadas por los métodos cuantitativos de medición de la gestión moderna de los recursos humanos (administración de recursos humanos, gestión de personas o capital humano), como es la medición del clima organizacional.

CONTEXTUALIZACIÓN

La organización tiene la característica de ser una empresa familiar con más de 100 años de historia en el rubro turístico, siendo la empresa del rubro más tradicional, cuenta con una matriz diversificada de negocio, ampliándose desde una primera etapa enfocada en el transporte de personas hasta su estado actual en la que confluyen todos los elementos de la cadena de comercialización del turismo, lo que le ha entregado estabilidad y prestigio a través de los años. Cuenta con operadores de lujo, operadores masivos receptivos y emisivos nacionales e internacionales, así como una agencia de viajes, una empresa de transporte turístico con presencia a nivel nacional, una naviera, una empresa de tecnología para el diseño de soluciones tecnológicas para el rubro turístico y un fundo, el cual se encuentra en Peulla, lugar de origen de la empresa. El área de RRHH se creó el año 2006 como respuesta a la necesidad de generar un proceso de profesionalización de la empresa, la que cuenta con una cultura marcadamente tradicional y familiar; actualmente la empresa tiene un solo dueño y está compuesta por alrededor de 650 personas a nivel nacional.

La cultura familiar impera, los cambios se realizan a un ritmo demasiado lento para las circunstancias actuales; la rotación laboral ha aumentado considerablemente durante los últimos años (sobre el 35%), superando los indicadores de la industria, los niveles de producción no son los óptimos y no cuenta con sistemas de retención efectivos: no existen beneficios, ni incentivos adecuados, ni un programa de capacitación eficiente; el desarrollo de carrera se encuentra supeditado a una evaluación del desempeño basada en la opinión del jefe directo. En definitiva la gestión de esta empresa se encuentra basada en gran parte en la intuición y en el conocimiento de sus dueños y directores respecto del negocio, lo que no es tan extraño considerando que se trata de una empresa familiar y que los *“estudios recientes describen a la cultura de trabajo chilena con rasgos de paternalismo, de evitar conflictos, autoritaria y de improvisación, entre otros”* (Raineri, 2006). Lo que es aún más esclarecedor de la situación es que la empresa si bien cuenta con una misión y con valores, no cuenta con una visión que permita aunar esfuerzos en una dirección determinada. Las decisiones establecidas en las reuniones de planificación (en las que sólo participan los gerentes generales y el directorio) no son compartidas, socializadas o comunicadas por los líderes a sus equipos, y por ende, las personas se encuentran cada vez más fusionadas con el ejercicio repetitivo y cotidiano de sus funciones, sin contar con un sentido o dirección más allá del ámbito procedimental, generando reacciones que dan cuenta del nivel de inconformidad y sufrimiento por parte de sus trabajadores, en los distintos niveles de

jerarquía. Por su parte el Gerente de Recursos Humanos en el aniversario de los 95 años de la empresa declara en un apartado especial en un diario de circulación nacional: *“Somos una gran familia de amigos”*: Consciente de que las personas son la principal ventaja competitiva de la empresa, el gerente del área destaca la preocupación de la empresa por su personal y colaboradores *“...otro ámbito importante es la creación de beneficios para el personal y las acciones de responsabilidad social. El área de bienestar tiene como misión generar convenios, administrar los beneficios y asesorar a los empleados en lo que requieran”*. Esta declaración se repite en el discurso oficial durante la ceremonia de celebración de los 100 años de la empresa.

Es significativo destacar que el discurso oficial de la organización, (que es parte inherente de su cultura organizacional) ya que como todo relato no es inocuo, *“la cultura de la organización, a través de mitos e historias, es vehículo sofisticado para conciliar intereses de trabajadores al servicio del management...camuflan conflictos inherentes en las relaciones de trabajo entre empresarios y trabajadores creando atmosferas conciliadoras y complacientes”* (Acuña, 2007).

Considerando la situación actual de la empresa, en la que el malestar de los colaboradores se ha hecho sentir, con un aumento considerable de la rotación laboral, entre otros síntomas, parece adecuado concentrarse en los relatos de los colaboradores que han tomado la decisión de abandonar la organización, relatos que parecen sólo posibles de obtener en la clandestinidad o fuera de la organización. En este sentido, el proyecto de investigación se enmarca en las fronteras de la organización misma, y en la tensión que se produce entre la cultura organizacional y sus colaboradores.

La perspectiva socioanalítica se enfoca en el entendimiento de las dinámicas colectivas inconscientes presentes en las organizaciones, conceptos como, “Organización en la mente”, “Análisis del Rol”, “Organización Psíquica”, entre otros, permiten develar los efectos de aspectos propios de la organización que suelen impactar en la subjetividad de las personas que trabajan en ella. Como elemento distintivo, esta perspectiva también considera la dimensión política del investigador en tanto la *“...negociación de la intervención realizada por el consultor pone de manifiesto las características del profesional, quien más allá de su experticia está atravesado por su propia implicación”* más aún esta implicación va estar directamente relacionada *“...tanto con en su lectura sobre lo que ocurre como en su forma de hacer efectiva, verbalmente, su intervención en cada momento”* (Foladori, 2013) lo

que también es válido a mi parecer en relación a los relatos, a la narración y la generación de un texto que dé testimonio de las experiencias de los trabajadores de la empresa.

MARCO TEÓRICO

Cultura Organizacional

Es una noción que tiene décadas de desarrollo y que ha sido central en para el estudio del comportamiento organizacional, esta noción hace referencia a un sistema de de significación que es compartido por los miembros de determinada organización y que los termina por diferenciar de otras organizaciones, que cuentan a su vez con otras culturas propias, este sistema de significación tendría un papel preponderante en el entendimiento del funcionamiento de las organizaciones así como su gestión.

Como es lógico en el transcurso de las últimas dos décadas se han desarrollado múltiples definiciones de lo que entendemos por cultura organizacional (Morgan, 1991; Schein 1985; Deal y Kennedy, 1982, Barley, Meyer & Gash, 1988, O'Reilly, 1989; Smircich, 1983) y que destacan diversos aspectos de la cultura como elementos centrales del concepto.

Comprender los aspectos relacionados con la Cultura en una organización es importante ya que *“el estudio de la cultura viene a revelar qué valores, normas, creencias, rituales, mitos y leyendas son instrumentos poderosos para modelar el comportamiento colectivo de los trabajadores, para amalgamar compromiso en pos del logro de objetivos”* (Acuña, 2007) esto quiere decir que los elementos propios de una cultura organizacional se encuentran presentes producto de una intencionalidad particular, y no son necesariamente producto del azar, sino que por el contrario, han sido posicionados de manera de lograr un objetivo específico, en este sentido *“la aproximación cultural pone en evidencia que las acciones humanas en organizaciones están movidas por sentimientos, están cargados de simbolismos que transmiten significados socialmente compartidos de los cuales pueden desprenderse cohesión y productividad”* (Acuña,2007) en este sentido, la gestión de la organización a través del diseño de una cultura organizacional que dé cuenta de las necesidades del negocio, recae como responsabilidad propia de los empresarios y gerentes, ya que la gestión cultural se transforma en una medida del éxito organizacional. Este último aspecto se encuentra en contraposición al enfoque socioanalítico, que suele denunciar que *“existe la fantasía que la cultura laboral es un recurso o un bien que puede ser gestionado y, por ende, controlado”* (De Goouer, 2013).

La cultura organizacional, como toda cultura (de un país, pueblo o nación) se encuentra sustentada en la historia organizacional, y por ende, se trata de una construcción social, de

un proceso dinámico que se ha establecido a través de los años, debido al intercambio de símbolos y significados de distinto tipo, pero que tienen un fin de carácter instrumental, lo que le permite a los miembros de la organización, cumplir con sus funciones y relacionarse con el resto de los miembros de la organización en un marco común. *“La cultura incluye todos los aspectos tangibles e intangibles de una organización, sus mitos e historias, artefactos artísticos, edificios, herramientas, vestimentas, lenguaje, rituales, costumbres y creencias. La sustancia cultural central de esos componentes viene dado no por su materialidad sino por los significados simbólicos y significados comunes que gobiernan aspectos cognitivos, afectivos y conductuales de los miembros de organizaciones”* (Acuña, 2007) de ahí deviene su complejidad, ya que comprender el marco cultural de una organización requiere profundizar en aspectos de carácter simbólico, y que muchas veces tienen la característica de ser inconscientes.

A pesar de la complejidad del estudio de las culturas organizacionales, existe la necesidad de poder descifrar su funcionamiento, ya que el éxito organizacional dependerá de la fortaleza de las culturas y de la asimilación efectiva de los valores, normas y creencias promulgados por la organización para el desarrollo de sus actividades productivas. *“La cultura permite, asimismo, comprender las relaciones de poder al interior de ella, las reglas no escritas, todo lo que es tenido como verdad, entre otros. En este sentido aclara una serie de comportamientos considerados inicialmente como inteligibles, permitiendo un planteamiento de la actuación en la dirección de las organizaciones coherente con la realidad de ella”* (Lobos, 2013). Es importante considerar que esta noción más allá de los aspectos relacionales y ambientales que suelen impactar en el rendimiento individual y organizacional, incluye el significado que las personas le dan al trabajo que realizan, los roles que despliegan y detentan, las vivencias y experiencias propias de su quehacer.

Existen dimensiones visibles y explícitas de la cultura organizacional que son reconocibles fácilmente, *“estos fenómenos visibles incluyen declaraciones organizacionales (tales como visión, misión, valores, objetivos y estrategias) y los sistemas técnicos (planes, políticas y estructuras, procesos, servicios, productos y tecnologías)...sin embargo, los aspectos más profundos de la cultura organizacional están bajo la superficie: los supuestos, creencias y valores que influyen en el comportamiento de las personas y en sus respuestas a las tensiones y ansiedades en el lugar de trabajo”* (De Gooijer, 2013). En este sentido, las creencias, los sentimientos son más difíciles de pesquisar y requieren de métodos de exploración y diagnóstico que consideren la participación de procesos inconscientes.

Por último las organizaciones se encuentran influenciadas por el ambiente, se encuentran posicionadas en un contexto en particular, bajo ese orden de cosas, el contexto social es importante a la hora de analizar una cultura organizacional, ya que una organización *“...existe al interior de un dominio social con otras organizaciones semejantes así misma. Este dominio puede caracterizarse por ofrecer servicios similares o tener las mismas partes interesadas o ser parte de una institución social...”* (De Gooijer, 2013).

Para poder profundizar nuestro entendimiento respecto a los aspectos culturales de las organizaciones, tomaremos los aportes del *socioanálisis*, que pretende explorar las emociones, ansiedades y fenómenos inconscientes que se encuentran presentes en las organizaciones de manera de poder acceder a una descripción de la realidad desde la experiencia subjetiva de las personas que trabajan en las organizaciones. El socioanálisis tal como lo describe James Krantz (2013) *“además de ser un marco teórico, funciona como una especie de tecnología o método de investigación. No una tecnología física, por supuesto, sino que una tecnología intelectual, un método para consultoría e investigación que hace visible en la vida de grupo y organizacional, aspectos vitalmente importantes del funcionamiento humano”*.

Sus inicios se encuentran asociados a los aportes de Bion quien establece una perspectiva basada en los aportes del psicoanálisis, pero que modifica el objeto de estudio, desde el individuo hacia el grupo considerando sus dimensiones sociales y políticas.

Bion establece los elementos basales para comprender las dinámicas grupales, para ello utiliza las conceptualizaciones de Melanie Klein en torno a las posiciones Esquizo-Paranoide y Depresiva, y sus correspondientes defensas, elementos que considera como expresiones de la dinámica grupal (organizacional). *“Su trabajo con grupos se baso en la hipótesis de que los grupos son generalmente liderados por fantasías “primitivas” de una naturaleza inconsciente, las cuales son la expresión de las ansiedades psicóticas”* (Sievers, 2008) por lo tanto, estas fantasías se encontrarían operando e influenciando a los miembros del grupo, pero al ser inconscientes se encontrarían fuera del alcance de su comprensión, lo que abre el camino para la repetición de conductas y patrones que no necesariamente tienen una explicación en la individualidad, sino que justamente en la pertenencia a un colectivo particular.

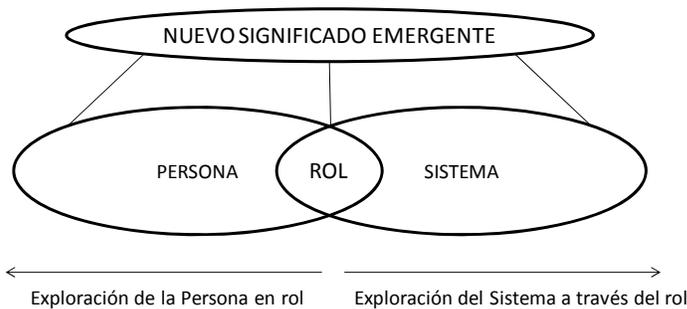
Bion (1961) define la Mentalidad Grupal como *“la expresión unánime de la voluntad del grupo, a cuya formación el individuo contribuye de manera inconsciente, y que tiene sobre él*

una influencia enojosa cuando piensa o actúa en desacuerdo con los supuestos básicos” (p.58) es decir, se trata de un mecanismo que asegura que el grupo funcione de una forma determinada. Bion (1961) establece que la Cultura del Grupo “es una función del conflicto entre los deseos del individuo y la mentalidad grupal” (p.58), estas conceptualizaciones develan que existe una inducción social de los fenómenos y emociones de carácter inconsciente, los cuales son asimilados por quienes asumen ciertos roles organizacionales. “Cuando la defensa psicótica contra la ansiedad predomina en las organizaciones, los miembros organizacionales, consciente o inconscientemente, se sienten obligados a movilizar sus propias partes personales psicóticas, actuando así en complicidad con la “psicosis social” en un nivel organizacional” (Sievers, 2008). Este tipo de dinámica organizacional ocurre a pesar de que el diseño de la misma busca esconder estas ansiedades en un halo de normalidad, “en las organizaciones privadas, especialmente en las con fines de lucro, se suele esconder los niveles internos de ansiedad con este discurso de “normalidad”, en el cual la organización se ancla en el intento dominante de defenderse en contra de las aparentes amenazas y persecuciones del mundo exterior protagonizado por los mercados y los competidores, el cual intentan controlar los altos grados de agresión y destructividad” (Acuña, 2012).

El enfoque socioanalítico a diferencia de los estudios más comunes de las culturas, *“considera la cultura laboral como producto de un sistema social dinámico. Entender la cultura con mentalidad socioanalítica es ver, sentir, escuchar y experimentar la organización como un sistema vivo de personas que trabajan en roles desempeñando tareas que tienen un propósito” (De Goouer, 2013).* Si bien las organizaciones son constructos sociales inmersos en una realidad externa, lo que subyace como base de la cultura organizacional/laboral es una realidad interna que *“contiene un mundo mental de emociones, creencias, fantasías y supuestos que se encuentran bajo la superficie de las personas que aparentemente llevan a cabo sus tareas habituales” (De Goouer, 2013).* El enfoque socioanalítico para el diagnóstico de la cultura organizacional implica la generación de un proceso colaborativo, que considera la experiencia de las personas en relación a los roles, de manera de lograr un mejor entendimiento de los procesos inconscientes que necesariamente influyen en la dinámica organizacional y que tienen efectos en la realidad a pesar de su aparente invisibilidad.

Análisis del Rol Profesional

La utilización de la teoría del *Análisis del Rol Profesional*, es central para poder concebir como se posicionan las personas en el ejercicio de su rol dentro del contexto organizacional; esta perspectiva incluye conceptualizaciones que problematizan el sistema y la relación entre la persona, el rol y el sistema. *“La atención a procesos conscientes e inconscientes ilumina de manera trascendente el entendimiento de los roles, y la capacidad de asumirlos con creatividad, autonomía y creatividad” (Acuña y Sanfuentes, 2013).*



El ARO también incluye elementos teóricos y conceptuales asociados como son *“Rol Dado y Rol Tomado”* que facilitan la reflexión acerca del rol y el entendimiento de lo que implica para la persona, ya que éste se ve influido permanentemente por diversas tensiones propias de la dinámica organizacional. El rol es entendido en forma distinta a la lógica tradicional propia de las teorías de administración, en las que el rol es una posición (asociada a una función) que un individuo en particular ocupa dentro de una estructura, posición y función que debe cumplir en base a las expectativas organizacionales. En este sentido las responsabilidades y las funciones de la posición en particular han sido entregadas o demandadas en forma externa, generalmente son explicitadas en una *“descripción de cargo o perfil”*.

El Rol según lo entiende el ARO, no es estático, no se encuentra predefinido, ya que como tal no es parte de la realidad externa, sino que se trata de *“una idea en la mente que la persona forja en su inserción y participación en el sistema laboral al que pertenece...es un constructo mental que la persona forma a partir de las relaciones que establece con los individuos y grupos que integran el sistema en el que participa” (Acuña y Sanfuentes, 2013).*

Las conductas observables del individuo en la organización se derivan de esta idea que tiene el individuo respecto de su rol, idea que aglutina las nociones del sujeto en relación a la cultura organizacional de la cual participa, los objetivos de la organización (tarea primaria) y el conocimiento de las expectativas de los individuos y grupos con los cuales se relaciona dentro del sistema, así como también su percepción del contexto externo o el ambiente en el cual la organización se encuentra inserta, ya que es influenciada por este. Como se trata de una representación, de una idea, el sujeto en cuestión tiene especial protagonismo en la generación del concepto de rol, lo que lo hace único y dinámico.

Organización en la Mente

La noción de *“Organización-en-la-mente”* permite *“indagar y profundizar en la forma idiosincrática en que la persona entiende el sistema y su participación en él, ya que influye directamente en como ejerce el rol y, a su vez, deja entrever aspectos y características que son parte de la organización a la que pertenece”* (Tredinick y Morales, 2013).

Es una herramienta psicoanalítica, que busca comprender los las experiencias propias de la vida organizacional, y se encuentra *“orientada hacia el entendimiento y enfrentamiento de dilemas, desafíos y descontentos que ocurren en las dinámicas entre individuos, grupos y sistemas. Se usa principalmente en trabajos de consultoría para cooperar a que individuos entiendan sobre los orígenes, desarrollos y ejecución de roles en organizaciones (Armstrong, 2005; Newton, Long and Sievers, 2006; Krantz & Maltz, 1997; Lawrence, 2006; Newton 2006; Brunning, 2006, Sievers & Beumer, 2006)”* (Acuña y Silva, 2008).

Esta aproximación psicoanalítica se enfoca principalmente en el estudio de las fantasías que las personas desarrollan respecto de las organizaciones en las cuales participan, los roles que les toca o eligen ejercer, las relaciones interpersonales que establecen con los distintos individuos, así como también con grupos pertenecientes a la organización y con esta última entendida como sistema. *“Cuando la gente comienza a examinar lo que quieren decir con “institución” u “organización”, están tratando de identificar lo que tienen “en la mente” acerca de estos conceptos. Existe la tentación de creerlos como existentes “allá afuera”, pero la realidad es que son constructos, y se encuentran sólo en la mente”* (Reed y Bazalgette, 2013). Esto es crucial ya que se trata de una aproximación que trabaja con los conceptos, ideas, imágenes y fantasías de las personas pertenecientes a determinada organización, considerando a esta última como un objeto psíquico, al cual es posible acceder a través de los diversos relatos y diversas narrativas que dan cuenta de los aspectos conscientes e

inconscientes involucrados. Estos elementos propios de la organización en la mente de las personas permiten comprender como las personas entienden el funcionamiento de la organización y cuales es su posición dentro de este sistema, es una herramienta que facilita identificar aspectos y características que son propias de la organización a la que se pertenece.

Considero la siguiente definición del concepto como aquella que permite comprender de mejor forma como los aspectos inconscientes del individuo configuran la forma en que éste organiza su relación con el sistema en el que participa. Organización en la mente *“es la percepción a nivel mental que el individuo posee sobre el modo en que las actividades y relaciones están ordenadas, estructuradas y conectadas en la organización. Es un modelo que forma parte del mundo interior del individuo, que se plasma según experiencias, interacciones, relaciones y actividades en las que el individuo participa, las cuales dan lugar a imágenes, emociones, valores que influyen en la forma como uno se conduce y ejerce liderazgo, ya sea de forma positiva o adversamente”* (Acuña y Sanfuentes, 2013).

Para acceder a este cúmulo de objetos, ideas, es posible solicitarle al cliente (o individuo en cuestión) distintas actividades, como por ejemplo, que realice un relato de algún acontecimiento específico o incidente crítico en el que haya tenido participación, luego de lo cual es posible realizar un análisis de la narración que tenga en consideración los aspectos inconscientes que siempre se encuentran presente, así como también la dimensión transferencial que suele modelar las interacciones.

Organización Psicótica

Este concepto desarrollado por *Budkard Sievers* se ancla en los desarrollos establecidos por Bion en relación al funcionamiento de los grupos desde una perspectiva psicoanalítica, en términos de que *“la dinámica inconsciente en los contextos organizacionales y el pensamiento de los empleados se puede entender como inducido por la organización (y su relación, su ambiente)”* (Sievers, 2008). Por lo tanto, no se enfoca en los aportes de los individuos a las dinámicas organizacionales inconscientes sino que permite entender los fenómenos psicóticos que se producen en las organizaciones como socialmente inducidos, y por ende, los colaboradores de las organizaciones pueden adoptar todo tipo de emociones inconscientes. *“En vez de asumir que las organizaciones con sus funciones, estructuras, identidad corporativa, etc. son una “realidad objetiva”, mi concepción está basada en la asunción de que “todas las organizaciones...dependen del pensamiento de la gente que*

asume roles al interior de estas. Sin pensamiento, no habría organización. El pensamiento es una característica definitoria de la vida y el trabajo de la gente en una organización. Y lo mismo puede decirse de cualquier otra configuración social” (Sievers, 2008). El pensamiento puede presentarse en forma consciente como inconsciente, el estado dinamismo de ese pensamiento será clave para entender el funcionamiento de la organización.

Este concepto de Organización Psicótica apoyado en los desarrollos de la clínica psicoanalítica, pone énfasis en las ansiedades y emociones psicóticas presentes en las organizaciones. *“De una manera similar a la de los pacientes con trastornos de personalidad severos, que a menudo no aparentan ser psicóticos, sino que dan la impresión de que han solucionado sus desórdenes en cierto nivel, las organizaciones sociales aquellas con ánimo de lucro en particular a menudo parecen cubrir su nivel interno de ansiedad con una apariencia de alguna manera curiosa, y aún así normal” (Sievers, 2008).* En definitiva la organización psicótica puede entenderse como “un sistema social (o sub sistema) que induce reacciones psicóticas en sus empelados temporal o permanentemente”, esto activa en forma inconsciente a las personas pertenecientes a estos sistemas sociales movilizando las partes psicóticas de sus personalidades, lo que finalmente termina afectando su capacidad de razonar.

Autoridad Personal

Es un concepto que describe la capacidad de las personas de administrarse a sí mismas en un determinado rol profesional o personal, es *“una función de la capacidad de manejarse a uno mismo en relación al rol y al rendimiento en la tarea...” (Miller, 2008)* posibilidad que de todas maneras se encuentra en directa relación con los cambios que se han producido en lo que se denomina *“cultura de la dependencia”*, que es aquella que se caracterizaba por generar un fuerte lazo entre las personas y las instituciones (sociales, estatales, laborales, etc.) sus respectivas autoridades o representantes y sus símbolos asociados, de manera de conseguir el objetivo de obtener satisfacción a necesidades de carácter primitivo.

Estos lazos sostenidos y fortalecidos entre los ciudadanos y las instituciones les permitían a los primeros (a través de esa dependencia) acceder a significados identitarios, a un mayor grado de seguridad y también de orden, lo que a su vez generaba una reducción de sus ansiedades. *“El Estado, con su aparato burocrático y centralizado, era el ente rector responsable para deparar satisfacción a las necesidades más variada de la gente: salud, educación, empleo, vivienda, transporte, comunicaciones y servicios básicos. La*

dependencia se reproducía en las relaciones de empleo en empresas privadas donde los empresarios establecían vínculos paternalistas con los trabajadores brindando cuidado y protección" (Acuña y Sanfuentes, 2013). En este tipo de sociedades la definición de la autoimagen de los sujetos se encuentra en directa relación con el grado de cercanía con determinadas instituciones, organizaciones y grupos, relegando la autonomía individual por el prestigio de la pertenencia, obstaculizando la capacidad de los individuos para tomar decisiones respecto de sus propias vidas como en sus roles profesionales. Esta configuración social en la que los individuos depositaban sus esperanzas, anhelos en las instituciones que proveían seguridad y aportaban al proceso de definición identitaria de las personas ha cambiado en forma radical los últimos 30 años, no sólo en Chile, sino que en forma global; *"...el Estado y las organizaciones de empleo se han vuelto menos confiables en la satisfacción de necesidades de dependencia y su ejercicio del poder y la dominación se han vuelto más evidentes" (Miller, 2012).* En este sentido, y producto de las circunstancias propias del proceso de globalización, las personas han sido testigos y víctimas de un cambio económico y social profundo, de un cambio en el estilo del *Management* que ha ido despojándolos de aquellas cosas que les daban seguridad a través de su relación estrecha con las instituciones, las que se han ido deslindando y despojando progresivamente de sus responsabilidades tradicionales. El trabajo se ha vuelto más precario, se ha modificado el sentido del trabajo mismo o incluso gran parte de la población ha perdido su fuente de sustento, viéndose obligados a cambiar su modo de relacionarse, de vivir, lo que ha afectado su identidad y su sensación de seguridad, teniendo un impacto directo en su capacidad para definir su rol profesional, así como también el resto de los aspectos vitales.

Esta nueva configuración de las relaciones entre ciudadanos y las instituciones, y entre trabajadores y empresas se ha vuelto más paranoica, más transaccional, *"la cultura de la sociedad chilena post-industrial se asienta en una idealización del mercado, la competencia, la eficiencia y el individualismo. Esos valores se asimilan en instituciones y organizaciones a través de formas de gestión que buscan flexibilidad en sus actividades y en el uso de recursos para conseguir eficiencia y así ser competitivas en la volatilidad de los mercados" (Acuña y Sanfuentes, 2013).* La lógica de la flexibilidad y la competencia vienen a poner en entredicho la ligazón institución-persona sostenida en la cultura de la dependencia, en este sentido cualquier costo humano es válido si es necesario sostener la competitividad de las organizaciones, y por ende, las personas son prescindibles. Ante este nuevo escenario en el que las personas que trabajan en las organizaciones modernas se ven constantemente

afectadas por la flexibilidad laboral, reestructuraciones, remuneraciones variables, contratos de trabajo inestables, horarios laborales extensibles, intensificación del trabajo, aumento del control disciplinario, etc. pero ante la posibilidad de la pérdida del empleo los trabajadores suelen someterse a estas condiciones, sintiéndose desprotegidos. *"A esto se suma que las condiciones políticas en las organizaciones son muy desiguales, empresarios y ejecutivos concentran de manera hegemónica el poder lo que les permite imponer sus decisiones sin mayores resistencias por parte de los trabajadores"* (Acuña y Sanfuentes, 2013).

Todo este escenario ha tenido un impacto negativo en la satisfacción de las necesidades primarias de las personas, generando un retraimiento psicológico y acrecentando la paranoia y el individualismo. En las organizaciones las personas se ven obligadas por el funcionamiento del sistema a realizar tareas que no les brindan satisfacción y a cumplir órdenes de sus superiores, los cuales tienen la facultad de poder decidir respecto de su futuro laboral, al tiempo que disfrutan de los beneficios del trabajo realizado. en este punto y *"a medida que los valores instrumentales y la conciencia complaciente reemplazan el modo de relacionarse con la organización, la autoridad se transforma en autoridad personal y se ejerce más fuera que dentro del trabajo. Por lo tanto, las organizaciones de empleo tienen el desafío - al cual sólo unos pocos han comenzado a responder- de encontrar formas de reconectar la autoridad personal a las tareas de la empresa"* (Miller, 2012).

Hoy en día es cada vez más común que los trabajadores mantengan una relación más instrumental y menos ingenua con las organizaciones e involucrándose cada vez menos con las empresas en las que trabajan, la identidad de las personas ya no se encuentra relacionada con la organización en la que se encuentran empleados, lo que es cada vez más evidente en las nuevas generaciones porque sus intereses y satisfacciones suelen estar representados en otros aspectos de su vida. *"Para sobrevivir como persona, a diferencia de sólo evitar perder el empleo, se requiere de la creación de un nuevo conjunto de significaciones en torno a las cuales construir la propia identidad. Estos significados para ser viables, no pueden apoyarse demasiado en el rol organizacional, deben construirse sobre una nueva integración de recursos internos y afiliaciones externas"* (Miller, 2012).

Esto implica que los individuos tienen cada vez mayor consciencia de la relación instrumental que existe entre ellos y las organizaciones en las que trabajan, saben que existen otras opciones, que mantenerse en la organización a toda costa no es la única oportunidad ni el único camino para la realización personal o profesional, que es posible sobrevivir fuera de las organizaciones, que se puede prescindir de ellas y ser

"independiente", esto les permite "empoderarse" dejar de depender de la organización para definir los límites de su propia identidad. Esto por otro lado les permite a las personas sostener una mejor posición de negociación con la organización ante las presiones a las que se ven sometidas, las que "pueden elegir mantenerse de manera calculada: apoyas los objetivos y normas de la organización sólo en la medida que sea necesario para ser a los propios objetivos, los cuales están orientados hacia afuera" (Miller, 2012).

METODOLOGÍA

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Describir y entender cómo los aspectos propios de la cultura organizacional de una empresa de turismo afectan a sus trabajadores e inciden en la rotación laboral.

Objetivos Específicos:

- Conocer la historia de la organización, identificar y describir las características principales de la cultura organizacional de la empresa
- Determinar que les ocurre a las personas en el ejercicio del rol profesional y los posibles conflictos existentes
- Reconocer las razones principales de los trabajadores para abandonar la organización

Preguntas de Investigación:

¿Cómo afectan estos elementos culturales en el ejercicio del rol profesional?

¿Qué elementos inconscientes del funcionamiento organizacional influyen principalmente al momento de decidir abandonar o permanecer en la organización?

TIPO DE ESTUDIO

Se trata de un estudio de casos, exploratorio con un abordaje cualitativo.

Se trata de un estudio de casos ya que se elegirán 7 casos de estudio, tomando en consideración la disponibilidad real de los ex trabajadores de de la empresa para participar en el proceso durante el periodo de investigación.

El estudio es de tipo exploratorio ya que no se cuenta con ninguna investigación previa o antecedentes de estudio asociados al tema en cuestión respecto a la organización, en este sentido *“los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, esclarecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones y postulaciones verificables”* (Dankhe, 1986). Por ende, no se busca llegar a obtener conclusiones de carácter general

sino que más bien explorar si las razones que motivaron a los ex trabajadores de la empresa a renunciar se encuentran asociadas o no a aspectos de la cultura organizacional de la empresa, aspectos que pueden haber afectado la capacidad de los trabajadores para ejercer sus roles profesionales. Los resultados de este estudio exploratorio podrían eventualmente abrir posibles líneas de investigación en otras empresas de turismo.

Se trata de un estudio cualitativo que busca comprender las causas latentes a la base de la rotación de personal existente en la compañía, pretende por lo tanto, ir más allá de las razones manifestadas por los trabajadores a través de las *“encuestas de salida”* (proceso de entrevista y encuesta de carácter voluntario, que pretendía ahondar en las razones de renuncia de los trabajadores) al momento de renunciar a la organización. Su carácter cualitativo se encuentra sostenido por el hecho de ser una investigación que busca producir hallazgos sin recurrir a métodos estadísticos o cuantitativos, sino que a través del estudio de los sujetos, en este caso los ex trabajadores de la empresa, de manera de encontrar un sentido a los fenómenos en base a la significación que los sujetos les otorgan.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

A continuación se especifica cómo se llevará a cabo la presente investigación, considerando la recolección de datos y el procedimiento utilizado.

Al tratarse de un estudio de casos de carácter exploratorio, con un enfoque cualitativo, se considera la necesidad de contar con una muestra, la que no necesariamente tiene carácter representativo en relación a la población que se estudia. Si bien este grupo de personas no logrará dar cuenta de la totalidad de las determinaciones a la base del fenómeno, los significados entregados por las personas permitirán tener un mayor entendimiento de un fenómeno complejo; lo que se encuentra en línea con lo que busca el enfoque cualitativo en términos de lograr una comprensión más profunda de los fenómenos.

SELECCIÓN DE CASOS

Los casos fueron elegidos considerando los resultados de la entrevista de salida (que tenía carácter voluntario), situación en la que los trabajadores debían contestar un documento llamado *“Encuesta de Salida”* diseñado para esclarecer las motivaciones de los trabajadores al momento de renunciar a la organización. Los casos elegidos dan cuenta de una distancia existente entre la respuesta inicial de la encuesta, en relación a la pregunta *¿Cuáles son sus motivos para dejar la empresa?* y las preguntas finales de la encuesta que tienen carácter

cualitativo, en las que los trabajadores podían ahondar en sus razones para eventualmente volver o no a la organización, recomendar o no la empresa a terceros y las posibles mejoras que la empresa debería implementar. Se consideraron los casos en los que los trabajadores profundizaron más en estos puntos, abriendo la posibilidad de un contexto más amplio que podría eventualmente sustentar la decisión de renuncia.

La elección de casos se realizó en forma dirigida, teniendo en consideración la variedad de relatos, la amplitud y calidad de la información entregada, así como la oportunidad de utilizar testimonios de personas con distintos roles profesionales y años de experiencia en la organización, de manera tal de dar espacio a discursos diversos así como a los posibles ecos o similitudes que pudieran presentarse. Además se tuvieron en cuenta las circunstancias propias del escenario en el cual se da la investigación, y por las limitaciones prácticas del propio investigador, considerando principalmente las limitaciones de tiempo existentes, la dificultad de acceder a los relatos y testimonios de los trabajadores actuales de la organización, y no contar con la venía de la organización para la realización de un estudio de estas características (o cualquier otra característica).

Se consideró principalmente el objetivo de esclarecer: la experiencia humana subjetiva de los trabajadores que en forma voluntaria han decidido renunciar a la organización y han presentado efectivamente su renuncia, de esta manera se pretende acceder a un mejor entendimiento del fenómeno.

El proceso de entrevistas constó de una primera entrevista telefónica en la que se les explica a los posibles participantes los objetivos del estudio y se acuerda con ellos los alcances de su participación voluntaria, para lo cual se requiere de una entrevista personal de una hora de duración en promedio, por lo que se les solicita que dispongan del tiempo necesario de manera de no verse afectados a interrupciones o la necesidad de una segunda entrevista (en lo posible). Se les explica que todos sus datos personales serán estrictamente confidenciales, una vez establecidos estos elementos se realiza la coordinación de la entrevista.

Las entrevistas se realizaron principalmente en locales (cafeterías, restaurantes) cercanos a sus nuevos lugares de trabajo, ocupando su horario de colación para este efecto; y a través de *Skype* (servicio de telecomunicación gratuito online).

RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso de recolección de información incluye datos primarios y secundarios. La recolección de datos primarios será llevada a cabo a través de entrevistas en profundidad semi-estructuradas de manera de contar con múltiples relatos de ex trabajadores y poder concentrarse en el análisis de los mismos. Este tipo de entrevistas se encuentra basada en preguntas abiertas, y el entrevistador tiene la oportunidad y la libertad de introducir preguntas adicionales de manera de lograr una mejor precisión de las ideas desarrolladas o acceder a mayor información, por ende, las preguntas no han sido necesariamente predeterminadas.

Los ex trabajadores elegidos deberán haber contestado en forma voluntaria al momento de su renuncia la *“Encuesta de Salida”*, instrumento diseñado por la organización en cuestión, para establecer las circunstancias que fundamentan la decisión de abandonar la empresa, y que será el método secundario de recolección de datos. Este documento será analizado de manera de obtener la información “oficial” establecida respecto a los motivos que justifican la decisión de renunciar por parte del trabajador, enfocándose en las respuestas cualitativas.

Tomando como base las encuestas de salida se contactó a los ex trabajadores de la empresa (sin considerar jerarquía o antigüedad en la empresa) para ofrecerles ser parte del proceso de investigación, los cuales acordaron en forma voluntaria ser parte del estudio. Las encuestas de salida son parte de los anexos de la investigación.

Las entrevistas realizadas tuvieron carácter voluntario, fueron grabadas con su consentimiento, y posteriormente transcritas para su análisis.

Considerando que el objetivo del estudio es poder acceder a los relatos de los colaboradores, la entrevista en profundidad se alza como la opción más adecuada, ya que *“para adquirir los conocimientos sobre la vida social, los científicos sociales reposan en gran medida sobre relatos verbales”* (Taylor y Bogdan, 1987) de manera de acceder a experiencias de primera fuente, que permitan a su vez un alto nivel de profundidad en relación a los significados que los trabajadores les dan a esas experiencias.

“Tiende a definirse la entrevista cualitativa, también denominada en profundidad, como una conversación ordinaria, con algunas características particulares. Como una situación normalmente entre dos personas, en la que se van turnando en la toma de la palabra, de manera que el entrevistador propone temas y el entrevistado trata de producir respuestas”

localmente aceptables” (Taylor y Bogdan, 1987) pero justamente son estas características particulares la que la alejan de una situación ordinaria, si bien las entrevistas cualitativas en contraste con las entrevistas estructuradas, suelen ser flexibles, dinámicas, no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas. Las entrevistas cualitativas en profundidad implican encuentros con cara a cara entre el investigador y el informante, los que se encuentran enfocados en “la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan en sus propias palabras” (Taylor y Bogdan, 1987).

A través de esta metodología se pretende conocer y analizar la realidad subjetiva de los trabajadores en relación con su experiencia de trabajo en la empresa, utilizando un proceso interpretativo en base a los relatos. Consideramos que esta metodología es adecuada ya que cuando se trata de relatos transmitidos en forma oral al investigador, este “...está habilitado para conocer con mayor profundidad sobre aspectos conscientes e inconscientes que influyen en el narrador, en su narración y en el relato como tal” (Acuña y Silva, 2008). Por otro lado, el poder acceder a estos relatos es relevante porque el entendimiento de los mismos “considera que en toda organización hay un territorio no colonizado por la acción controladora de la gestión, con sus formalidades, procedimientos y órdenes. Es un espacio de libertad donde no alcanza el poder vigilante de las autoridades ni el reforzamiento de la realidad instrumental de cumplir roles según metas” (Acuña y Silva, 2008).

Todas las entrevistas implican interacción, por ende, el conocimiento que se desprende de ellas en de alguna manera *cogenerado*, ya que ambas partes implicadas en un dialogo o narración permiten darle sentido a las experiencias relatadas,, el entrevistador se encuentra implicado en el dispositivo e influye directamente en la historia (relato) que emerge de la interacción con el entrevistado. En este sentido podemos entender los relatos o historias de los trabajadores respecto de sus experiencias en la organización, como narrativas, que a su vez son textos, y por lo tanto, tienen carácter discursivo. Según David Boje (1991) un relato puede definirse como cualquier dispositivo discursivo que genera y sostiene significado, por lo que cualquier texto con significado puede en última instancia comprenderse como una narrativa.

“Una narrativa puede entenderse como un texto-escrito o hablado-que involucra una trama donde diferentes acontecimientos y actores son interconectados (Clegg y Bailey, 2014)” es decir, las narraciones implican acontecimientos establecidos en una cadena temporal que se encuentran interrelacionados, los cuales son llevados a cabo por personajes, por lo que es

necesario un argumento. Las personas al relatar se ven obligadas a generar un ordenamiento espacio-temporal, conectando acontecimientos, tramas y personajes; de esta manera logran generar sentido sobre sus propias experiencias, así como respecto de las organizaciones, la sociedad y la historia. Lo que hay que tener en consideración es que los relatos de los sujetos dan cuenta de su posición, su visión de mundo y su subjetividad, sin embargo, *“el sujeto no puede elaborar cualquier relato, pues está constreñido por un conjunto de discursos normativos, narrativas hegemónicas y recursos simbólicos disponibles en determinado espacio social”* (Gergen,2014). Su discurso se sostiene en contraposición a otros discursos dominantes, *“las historias suelen significar actos de resistencia, de subsistencia en medio de culturas dominantes, entregan una cosmovisión más pluralista de los actores que participan en la vida organizacional y en la sociedad, poniendo de manifiesto tensiones y contradicciones que por lo común permanecen ocultas”* (Acuña, 2012).

CONTENIDO DE LAS ENTREVISTAS

Se consideró necesario establecer una introducción explicativa respecto de los objetivos de la entrevista, de manera de orientar a los participantes respecto del funcionamiento de la misma, así como también se solicita permiso para grabar digitalmente la entrevista. Una vez finalizada la introducción se comienza con la fase de preguntas, en base a una pauta general que permite mantener un orden mínimo, no obstante lo anterior, las preguntas realizadas a los participantes dicen relación con el contenido de sus propios relatos, por ende, no existe una necesaria predeterminación de las mismas.

Las entrevistas y los posteriores textos con los cuales se realiza el análisis de los relatos, consideran la siguiente estructura dimensional:

1. Historia Personal

Elementos de la historia personal asociados a la motivación de la elección de carrera y trabajo, años de experiencia profesional, primeras nociones respecto de la organización antes del ingreso, y decisión de comenzar a trabajar en la empresa.

2. Rol Organizacional

Elementos asociados al cargo, principales desafíos del rol, elementos motivacionales del mismo, complicaciones o dificultades en el ejercicio del rol, elementos facilitadores o inhibidores.

3. Organización – Cultura Organizacional

Descripción de la organización y su funcionamiento, percepción de los trabajadores

4. Proceso de Renuncia

Aspectos asociados al proceso de renuncia, punto de inflexión, diferencias con renunciaciones anteriores (en el caso de que existan).

MÉTODO DE ANALISIS

En relación al procedimiento interpretativo necesario, recurriremos al método hermenéutico *“por su competencia para conocer sobre la condición humana a través de la interpretación de textos escritos o hablados...la hermenéutica se inscribe dentro del modo narrativo de generar conocimiento en el campo de las ciencias sociales y humanidades” (Acuña,2007)*. La hermenéutica reconoce en las narrativas una forma de expresión típica de la vida social de las personas, ya que éstas utilizan las narraciones para dar cuenta de hechos relevantes de su propia vida, como de la de otros, dando cuenta de sus intencionalidades. Esta disciplina nos permitirá comprender e interpretar el discurso de los ex trabajadores de la compañía entrevistados.

La hermenéutica como disciplina tiene el objetivo de explicar e interpretar textos hablados como también escritos, de manera de acceder a la comprensión del discurso del otro. Para este método la comprensión no puede ser alcanzada en un solo movimiento, y se requiere integrar todos los elementos disponibles, se busca por tanto interpretar algo que no puede ser comprendido en su totalidad en forma cabal.

La hermenéutica tiene en consideración la historia del investigador como elemento a considerar en el proceso de interpretación comprensiva *“Lo importante es que el investigador se dé cuenta y se haga cargo de sus propios prejuicios y las contraste constantemente con sus opiniones sobre el texto. Así se puede lograr una interpretación objetiva” (Tredinick y Morales, 2013)*.

RESUMEN DE METODOLOGÍA

La metodología utilizada en esta investigación considera las “encuestas de salida” como punto de partida e instrumento oficial de la organización para establecer las razones puntualizadas por los trabajadores al momento de justificar su decisión de renunciar. Además considera como contrapunto a este instrumento la realización de 7 entrevistas en profundidad o casos con el objetivo de describir y desarrollar un mayor grado de comprensión de los aspectos propios de la organización que según los ex trabajadores fueron claves o influenciaron su decisión al momento de renunciar.

La metodología utilizada se encuentra centrada en la comprensión de la experiencia humana en el ejercicio de un rol profesional y en una organización particular; busca revelar el sentido que las personas le dan a la experiencia, esto a través del proceso de interpretación de los relatos de los trabajadores. Mediante estos relatos se pretende comprender el funcionamiento de la organización y describir los aspectos culturales que tensionan a las personas en el ejercicio del rol profesional y que pueden estar a la base de su decisión de renuncia.

Los relatos obtenidos a través de las entrevistas en profundidad permiten adquirir una mejor comprensión de la visión que las personas tienen respecto de la organización de manera de poder comparar estas interpretaciones con el discurso oficial de la organización y de esta manera develar las diferencias o distancias existentes entre los discursos.

La metodología considera las evidentes dificultades de intervención existentes en la organización, que imposibilitan un enfoque socioanalítico más directo. Las indagaciones realizadas en las entrevistas pretenden generar las condiciones de posibilidad para que los entrevistados puedan puntualizar los aspectos que ellos consideran más relevantes en base a su propia experiencia de trabajo en la organización.

El carácter exploratorio de la investigación, procura lograr contribuir con una mayor comprensión de los aspectos culturales propios de la organización y así poder aportar con posibles orientaciones que faciliten la comprensión respecto de las razones por las cuales los trabajadores deciden renunciar a la organización.

PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS

El proceso de análisis de datos de cada caso se lleva a cabo en cuatro partes, de manera de poder diferenciar los elementos clave en el discurso de los ex trabajadores.

En la primera parte se realiza una presentación de la persona analizando aspectos relevantes de la trayectoria profesional asociada al ámbito turístico, así como las primeras nociones respecto de la organización y su decisión de ingresar a la empresa. En la segunda parte se analizan los aspectos asociados a la organización desde el punto de vista de los entrevistados, haciendo énfasis en los aspectos culturales y al clima organizacional. Se hace énfasis en la concepción de los entrevistados respecto del funcionamiento de la organización, su "*organización en la mente*" y elementos que nos puedan dar luces en

relación a los valores, normas, estructuras, estrategias y dificultades presentes en la organización que nos permitan caracterizar su cultura.

En la tercera parte se pretende ahondar respecto a los aspectos asociados al rol, principales dificultades en la administración del mismo, rol dado y rol tomado, y como estos elementos se relacionan con aspectos propios de la organización.

En la última parte se analizan las razones que aducen los trabajadores para renunciar a la empresa, considerando para ello las entrevistas realizadas y los aspectos cualitativos de las "Encuestas de Salida" que los trabajadores respondieron al momento de su renuncia, además de indagar aspectos relacionados con el concepto de "Autoridad Personal".

Se indagará en aquellos aspectos relevantes presentes en el discurso de los trabajadores y la distancia existente respecto del discurso oficial de la empresa, para lo que se utilizarán comunicaciones oficiales de la empresa publicadas en medios de prensa para los aniversarios de los 95 y 100 años de la organización.

La metodología utilizada nos permitirá acceder a una descripción de los aspectos propios de la cultura organizacional según la visión de los trabajadores que han decidido renunciar, sus principales conflictos en la administración del rol y establecer las razones por las cuales deciden renunciar.

Teniendo en consideración que no hay antecedentes de una investigación de este tipo en la organización, y ya que se trata de entrevistas de ex trabajadores, (los que no tuvieron oportunidad de dar a conocer sus vivencias mientras estuvieron trabajando en algunas de las empresas pertenecientes al holding) se ha intentado rescatar la mayor parte de los relatos, de manera de ser lo más respetuoso posible con la voz y las expresiones de los trabajadores, de manera de que queden como testimonio de aquello que no puede ser dicho al interior de la organización.

ANALISIS DE CASOS

Los entrevistados serán identificados a través de números del 1 al 7, de manera de poder mantener el anonimato en la medida de lo posible.

Entrevistado 1

Parte 1: Relación con el Turismo y primera noción de la empresa

Con 14 años de experiencia en Turismo ha sido capaz de desarrollar una carrera que la ha llevado a destacarse en el *Turismo Receptivo* (Turismo enfocado en atraer turistas de todo el mundo a Chile) aunque también ha tenido experiencias laborales en otros ámbitos del rubro turístico, lo que en su momento la llevó a emprender en transporte turístico, al mismo tiempo que trabajaba para una corporación turística en el sur de Chile. Cuenta un desarrollado perfil comercial que ha consolidado con los años, sus responsabilidades como *Market Manager (Encargado de Mercado)* incluyen el ser responsable de la venta para un determinado mercado turístico, lo que incluye constantes viajes al extranjero y contacto con clientes, así como conocer el "*Chile Turístico*" el que está constituido por aquellas zonas del país de mayor atractivo natural y turístico, así como conocimiento de todas las propiedades y hoteles de lujo que se encuentran en territorio nacional.

Estudió Traducción Inglés - Alemán al Español por sugerencia de su madre, aunque su primera elección habría sido turismo.

"En ese momento porque me habría varias puertas por los idiomas, originalmente yo quería estudiar turismo y elegí eso solamente por las herramientas que me daba tener los idiomas que en el futuro me permitirían trabajar en turismo".

"...era una de las carreras que me gustó siempre, pensando en viajes, pensando en conocer lugares distintos y no tenía mucha veta matemática ni otras cosas, entonces turismo para mí era la mejor alternativa".

Sus experiencias anteriores en el turismo la acercaron a la empresa, al ser una compañía hegemónica en el rubro turístico chileno era imposible no tener algún tipo de relación con ella a través de los años, por ende, estando en el norte o en el sur del país tenía contacto con la compañía y tenía una opinión respecto del funcionamiento de la empresa y su tamaño e importancia en el mercado nacional.

"...la conocía bastante porque cuando comencé a trabajar en turismo trabajé en San Pedro de Atacama y (la empresa) era cliente del operador local en el que yo trabajaba.. mandaba el 80% del volumen que manejaba la empresa, manejábamos las giras de estudio de ellos,

los pasajeros individuales de la agencia y el receptivo. Entonces ahí conocí la empresa como funcionaba y veía el volumen que tenía la empresa y lo grande e importante que era en el turismo. Y después, varios años después la verdad, como 6 o 7 años, tuve contacto con la empresa en su oficina local en Puerto Varas, entonces ahí conocí todo lo que era otra área que era Cruce de Lagos, y la empresa de transportes en la Región de Los Lagos, que es una marca dentro del holding y conocí bastante cómo funcionaban en realidad".

Este conocimiento del funcionamiento de la empresa derivado de los años trabajando como proveedor se combina con el conocimiento de personas en puestos claves de la organización para entregarle la confianza necesaria que le facilita la decisión de postular. Además esta decisión se cruza con la decisión de finalizar un emprendimiento en turismo que le había generado muchos conflictos, esto la impulsa a buscando un lugar con un mejor ambiente laboral y condiciones necesarias para trabajar en tranquilidad. Por otro lado, las decisiones laborales se encuentran cruzadas por las relaciones personales y la cercanía con personas que le generan confianza.

"Una de las razones es porque yo conocía al Gerente de Productos que es Fabián Aros, que lo había conocido justamente 14 años atrás en San Pedro de Atacama y yo sabía que el puesto al que yo quería entrar había estado vacante por 7 meses más o menos, sin encontrar a la persona adecuada, habían tenido intentos fallidos, no había resultado. Entonces al momento de decidir renunciar a la empresa anterior, pensaba que... era una de las empresas en el rubro a la que yo consideraba como más cercana en ese momento, por eso decidí...y por las personas que trabajaban en ella, en ese momento el Gerente de Producto, el Gerente Comercial que es Claude y Jaime Correa que después se fue que era como el Gerente de los Mercados y por esas tres personas que yo conocía hace muchos años atrás, aparte del dueño del holding que lo había conocido hacia unos años atrás, pensé que era la empresa más cercana dentro de toda la variedad de empresas que tiene Chile en estos momentos, y por eso decidí ir".

"En ese momento había decidido renunciar o dar término a una sociedad que tenía yo con otra persona que era un operador local en la Patagonia, y no estábamos funcionando bien porque la otra persona estaba enfocada más a la consultoría entonces yo no tenía todo el apoyo que necesitaba y estábamos teniendo muchas peleas, muchos conflictos, porque la empresa necesitaba que las dos cabezas estuvieran funcionando en ese momento en torno a la operación de Gran Patagonia y no era así, entonces llegamos a un punto en donde yo decidí salir de eso por el bien de mi mente, y un poco de la relación que tenía con esa persona, de la sociedad que teníamos de la amistad y todo eso. Y porque yo tenía la necesidad de generar plata porque esa empresa me consumió mucho los ahorros, era mucho trabajo y no estaba ganando mucha plata tampoco y decidí encontrar una empresa en donde pudiera empezar a capitalizar de nuevo".

Parte 2: Organización

Tal como se indicó anteriormente se trata de un holding de empresas de turismo en el cual se combinan todos los aspectos de la cadena del rubro (Operadores Turísticos, Agencias de Viaje, Empresas de Transporte, Empresas de Informática asociadas al turismo, etc.). Con más de 100 años de historia, es una de las grandes compañías de turismo del país, rubro que se destaca por la gran cantidad de pymes que conforman el grueso del mercado. Se trata de una empresa familiar que tiene un estilo de gestión tradicional, con una estructura organizacional marcadamente vertical y en la que las decisiones tienen aún el sello del dueño, el que sigue estando presente hasta en los aspectos más mínimos. El antiguo Gerente General y el Gerente de Finanzas pasaron a retiro, para lo cual se buscó un Gerente General nuevo dentro de la estructura y un nuevo Gerente de Finanzas. Sin embargo, los ex gerentes se transformaron en asesores directos del directorio, en el que participan el dueño de la empresa, el Gerente General, el Gerente de Finanzas, los Gerentes Generales de las respectivas empresas y el Gerente de Recursos Humanos.

"... para mí es un fundo gigante, eso es lo que yo tengo en mi cabeza, está el patrón del fundo y el resto de los empleados.."

La Organización en la mente de la entrevistada da cuenta de una forma particular de organización en la que las posiciones sociales se encuentran establecidas de manera tal de que no existe posibilidad de movilidad, y en la que la autoridad y el poder se encuentran personificados. Su visión de la organización da cuenta del paternalismo y la dependencia con la que funciona la empresa, en la que la influencia del dueño termina por afectar directamente el rumbo de la organización, a pesar de los esfuerzos de los trabajadores.

"...el directorio existe como el que tiene la última palabra, el que tiene la decisión final y si ellos tienen una idea en la cabeza o si el dueño tiene una idea en la cabeza es muy difícil sacarlo de eso. Entonces por ejemplo dentro del holding hay cinco o seis empresas, no sé, que son de distintas áreas: transporte, la marítima por los barcos que tienen en el sur...Se potencia mucho dentro de la empresa que uno tiene que comprar los productos que la misma empresa tiene...ahí se ve justamente que es un gran fundo, porque tú no tienes libertad para contratar a un proveedor por fuera de la empresa cuando los proveedores internos del holding no están funcionando o por ejemplo si al dueño le cae mal un hotel, te prohíbe venderlo porque le cayó mal no más o porque tiene mala relación con ese hotel, entonces uno se limita en la venta porque no hay relación con ellos no más, entonces al final tú te das cuenta que la competencia si tiene buenas relaciones con los hoteles o no tiene problemas en salir a vender hoteles que en el mundo están bien posicionados y que tú por una decisión del dueño, que es su postura, no puedes hacerlo, no se ve el fin comercial de la empresa, sino que se ve lo que le patrón manda no más y eso es como en el día a día no más de la venta, después internamente viene el hecho de que él no más maneje el aire acondicionado, que nadie más decida "dentro de su casa" que más se hace, es un factor

súper importante, el dueño prefiere perder una venta porque no quiere perder su dignidad antes que agachar el moño, podríamos decir y pensar en el beneficio comercial de lo que significa una empresa. El mismo hecho de que en el sur en Peulla donde tienen la central de "Cruce de Lagos" hay una isla interna (dentro de la tierra digamos) que es el primo, con el que se pelean a muerte cada vez que pueden, porque es su pedazo de tierra, entonces ahí mismo, como se maneja el fundo se manejan el resto de las sucursales que tiene".

"No sé. A estas alturas, no creo que hay una visión definida, lo que tienen es una necesidad de salir a flote no más, de llegar a números azules a fin de año, pero no hay una visión, no existe...del directorio, arriba del gerente general hay un directorio y este ve que tienen que llegar a números azules a fin de año. Creo que hace 100 años cuando se fundó la empresa quizás la visión estaba muy definida porque querían ser los pioneros en el turismo, se desarrolló así la empresa, querían innovar, había como mucha motivación de parte de la empresa, pero durante los años y también por muchos factores que sucedieron la empresa perdió un poco su visión y está consumiéndose en el día a día, ahora".

Tal como indica la entrevistada la personalidad y los deseos del dueño de la empresa suelen intervenir en las decisiones comerciales sin que necesariamente tengan coherencia comercial, sino que más bien dicen relación con su visión personal y con una gestión intuitiva de la organización. Además se hace hincapié en los aspectos familiares en relación a la administración y cómo esa lógica de gestión termina por permear e influenciar las decisiones en el resto de la organización.

Parte 3: Rol Organizacional

En la empresa existen descripciones de cargo, sin embargo, estas no se encuentran actualizadas y no ha existido un levantamiento de perfiles en más de 6 años. El cargo de Market Manager (Coordinador de Mercado) es un cargo indispensable para la estrategia comercial del operador receptivo, ya que se trata de la persona que es la cara comercial de las empresas en el extranjero. Por ende, el nivel de responsabilidad y de compromiso necesarios son altos. La entrevistada se incorpora a la empresa en este cargo luego de varios meses sin obtener los resultados esperados en términos de reclutamiento, incluso con intentos fallidos con candidatos que no lograron generar los resultados esperados y no se adaptaron al funcionamiento de la organización.

"Bueno ahí fue Market Manager que es como coordinadora de mercado para Estados Unidos, Canadá, Puerto rico y Asia pacífico, que es todo lo que significa Asia, Hong Kong, China, Japón, más Australia y nueva Zelanda, y la idea era mantener la cartera de clientes, captar nuevos clientes, estar a cargo de las negociaciones de los clientes, entender un poco las necesidades para vender Chile como destino, salir a promocionar la empresa también, hacer visitas, hacer capacitaciones, estar en el día a día con el cliente pero no en la reserva, sino que en las necesidades que tienen ellos para incrementar las ventas".

La empresa había sido incapaz de encontrar a la persona adecuada y el cargo estuvo vacante durante muchos meses, generándose dificultades con clientes estratégicos, y una merma en la calidad de servicio, por otro lado, no fue posible reorganizar las responsabilidades asociadas a estos mercados entre los market managers de los otros mercados, por lo que si bien en principio el rol implicaba hacerse cargo del mercado en términos comerciales, en realidad había que reconstruir los lazos comerciales con los clientes.

"...el desafío más importante que tenía al principio era que el cargo había estado botado por 7 meses, entonces llegue con clientes que no habían sido atendidos en 7 (meses), entonces fue un poco repuntar la venta en un año en que no se había hecho ninguna gestión comercial, que se había dejado botado, que se habían perdido clientes, que habían tenido problemas con el servicio, otros que nadie se había comunicado con ellos porque el resto de los otros coordinadores de mercado e incluso el gerente comercial o el gerente global de los mercados estaban preocupados de sus propios mercados y lo desatendieron. Y eso significó que yo tuve que empezar el desafío desde cero, desde conocer de nuevo a los clientes, entender cuales se habían ido cuales se quedaban, entender porque se habían ido y ordenar un poco lo que había dejado el colega anterior, siete meses antes."

Posicionada desde su rol comercial señala que el desafío principal era recuperar la confianza de los clientes y restablecer las relaciones comerciales, lo que implicaba un esfuerzo adicional al realizado por el resto de los market managers, que sólo tenían que administrar las carteras de clientes. La estructura de la empresa cambió y al igual que había ocurrido con el cargo de Market Manager el cargo de Sales Global Manager quedó desierto, lo que implicó que quedase sin jefatura directa.

"Después cuando yo entré la estructura cambió como a los cinco o seis meses porque estaba el gerente comercial que también era para las dos empresas y además estaba el Sales Global Manager, que era Jaime, que él era mi jefe directo la verdad, pero el renunció, yo entré en febrero y el renunció en Septiembre. Eso significó que mi jefatura quedó descabezada en ese momento y nunca más se repuso el cargo, nunca más se contrató a nadie para suplir ese cargo".

Si bien había sido contratada para por la empresa, las políticas comerciales establecidas por la dirección de la empresa daban cuenta en el discurso de la existencia de dos empresas separadas (dos operadores receptivos), pero que se encontraban bajo la misma administración, generándose dificultades en la consecución de metas. Muchos trabajadores eran contratados por una empresa, pero tenían responsabilidades comerciales y de atención al cliente para ambas compañías.

"...que las cabezas están divididas en dos, cuesta mucho encontrar que la dedicación sea exclusivamente para sacar adelante una empresa, en estos momentos al final, después de un año y medio dos años uno se da cuenta de que es una sola empresa, no son dos, el

resumen del año no va dividido en dos, la visión de la empresa no son dos, son una sola, al final es como tener dos departamentos dentro de una misma empresa, con distinto rut y todo".

Los elementos propios de la cultura organizacional tienden a tener influencia en la estrategia comercial, dificultando las posibilidades de que se puedan cumplir con las metas propuestas y estableciendo obstáculos internos que generan desventajas comparativas en relación a los competidores directos. Estos obstáculos internos dificultaban la posibilidad de cumplir con las metas establecidas y los compromisos indicados por la gerencia general y el directorio, además de afectar directamente el componente variable establecido en la renta de los trabajadores. Por otro lado este tipo de disposiciones internas que no obedecen necesariamente a una lógica comercial terminan por afectar en el ámbito motivacional.

"A mi particularmente en la venta por ejemplo, que no se podía comercializar una de las cadenas más importantes de hoteles en Chile porque el dueño no tenía simpatía con las otras personas o, por ejemplo, que por tener que usar el proveedor de transporte de la empresa que pertenece al holding pero que tiene muchas falencias y que cobraba más caro más encima que el resto de los proveedores y que cometía miles de errores...pero por ser ellos uno no podía dejar de comprar con ellos y tenía que obligadamente comprarles a ellos en vez de salir a buscar otros proveedores que si funcionaban o que si funcionan y que eso significa que perdí clientes que no pude llegar a los precios que la competencia tenía u ofrecía y eso me dejaba fuera de mercado entonces al final todo el esfuerzo comercial que yo hacía por salir a vender, por captar clientes...llegaba después al interno de la empresa y tenía todas las trabas del mundo para poder salir a vender. Me obligaban a trabajar con un proveedor de transporte y al final era como un círculo vicioso porque yo después dejé de tener ganas de vender porque no se concretaba nada, porque todas las trabas las tenía dentro de la empresa".

Estas disposiciones internas impuestas por el dueño de la empresa o el directorio no eran posibles de revisar a la luz de los resultados comerciales, afectando directamente el trabajo realizado en los múltiples viajes de comercializaciones en los distintos mercados. Más aún se comienza a generar una distancia en el discurso y la realidad, ya que lo que deben prometer con los clientes es algo que la empresa en realidad no tiene posibilidades de cumplir o no se interesa por cumplir.

"Si, al final todo el esfuerzo comercial a fuera se veía truncado cuando yo llegaba y no sólo me pasaba a mí, o sea para las otras coordinadoras de mercado era lo mismo, nos desvivíamos por salir a vender una imagen que no era, algo que no podíamos cumplir después, todo lo que se prometía no se cumplía porque no teníamos libertad de acción y porque no se buscaba la calidad del servicio, se buscaba que la empresa ganara dinero no más, al costo de la calidad, al costo de lo que sea".

Esta situación fue empeorando con el paso del tiempo y se fue haciendo evidente que no contaba con las herramientas para poder cambiar esta situación, y que si bien no estaba en sus manos, si la afectaba directamente su trabajo, así como su imagen profesional ya que finalmente la empresa no cumplía con lo prometido, y por ende, ella como cara visible de la empresa debía dar explicaciones a los clientes.

"Con la reorganización del trabajo, como consecuencia de las últimas reformas estructurales, se han creado condiciones extremadamente dolorosas en relación con los valores del trabajo bien hecho, el sentido de la responsabilidad y la ética profesional. La obligación de hacer mal el trabajo, de tener que darlo por terminado o mentir, es una fuente importantísima y extremadamente frecuente de sufrimiento en el trabajo" (Dejours, 2013).

"Si por ejemplo cuando propuse no trabajar más con Turistour que es la empresa de transporte del holding porque yo estaba perdiendo clientes por precio y por servicio...entonces yo necesitaba una alternativa para seguir captando los clientes y se me dijo directamente que no, que esa era una decisión del directorio y esa decisión yo no la podía cambiar entonces mejor perder el cliente o tratar de que el cliente siga comprando como sea, antes de que se comprara por fuera a otro proveedor que tiene una calidad de servicio mucho mejor y tener tarifas mucho más competitivas. Y se me dijo directamente que no, que era una decisión de directorio, de holding y que yo tenía que respetarla, entonces claro, ante eso ¿Qué hace uno? Acepta no más, el directorio es el que te manda la venta al final y lo peor es que uno lo compara con las otras empresas de turismo que también quizás pueden funcionar bajo la misma estructura organizacional (que tienen un directorio la gerencia) pero yo no conozco ninguna otra donde te obliguen a trabajar con estos proveedores internos que tienen, aquí es una obligación, entonces, y sobre todo pensando en la reputación de mala calidad que tienen estos proveedores internos, porque si fueran buenos uno trabaja tranquila, no hay problema, pero no existe, no se busca la excelencia en estos momentos en la empresa, eso yo creo que es uno de los factores que te desgastan más".

Parte 4: Proceso de Renuncia

La decisión de renuncia se produce luego de muchos meses de deliberación, no se trata de una decisión apresurada o intempestiva, sino que se viene desarrollando y madurando producto de la acumulación de experiencias y frustraciones asociadas a la imposibilidad de desarrollar un trabajo comercial en forma coherente, esto producto de las limitaciones impuestas por el directorio y la influencia directa del dueño de la empresa. La decisión de renunciar si bien se encuentra influenciada por factores económicos en cierto punto, dice relación más bien con la desmotivación generada por la falta de respaldo profesional de la organización, lo que incluso se traduce en ocasiones en un engaño comercial a la que el

Market Manager debe hacer frente afectando su credibilidad y perfil profesional, lo que se transforma en un conflicto ético. Es este punto y la imposibilidad de desarrollar una carrera profesional interna la que la lleva a buscar alternativas de salida.

"Yo creo que se juntaron varios factores, el primero fue la decisión de empezar con un proyecto propio que empezó casi un año antes de mi salida y eso...yo renuncié en diciembre, pero siempre estaba planificado renunciar en algún momento que era más cercano o más tarde, pero si o si iba a renunciar dentro de un corto plazo. Pero el punto de inflexión yo creo que fue toda la desmotivación de no querer seguir jugándomela por la empresa, porque al final es súper difícil cuando uno debe vender, sobre todo en un puesto como en el que yo estaba, salir a dar la cara por una empresa que a ti no te da el respaldo como profesional que tú necesitas para vender, porque al final tu vendes, vendes, vendes pero no funciona el reloj detrás de ti, no tienes el respaldo que tú necesitas, en el sentido...del servicio, de que los buses no funcionan, de que la calidad de los buses es mala, de que tu no duermes tranquilo porque a los pasajeros los van a dejar botados, que hay miles de cosas que no están funcionando...cosas tan prácticas como que un servicio va con guía pero nunca fue con guía porque es solamente para la pantalla entonces hay un engaño lamentablemente también hacia afuera que la que sale a dar la cara es uno, entonces tu credibilidad también se ve afectada por como ellos operan, como hacen los servicios al final, entonces eso empezó a mermar mi capacidad de tolerancia frente a algunas cosas y al final ya tenía cero tolerancia a nada y mi pelea empezó yo creo que a lo seis meses por tratar de cambiar las cosas, y después de un año nueve meses ya no cambian las cosas, uno se da cuenta de que no hay un cambio general dentro de la empresa porque el dueño no cambia, mientras él mande nada va a cambiar, entonces tú te das cuenta de que tampoco necesitas estar ahí más tiempo...porque yo ya no compartía mucho de los pensamientos que tenía la empresa o mucho de los ideales que tenía la empresa".

La visión subjetiva se deslinda de la visión de la organización de manera de que se abre un camino propio, la oportunidad de un desarrollo individual que ponga fin a la ansiedad que implica el hecho de intentar cumplir con el rol encomendado en las condiciones que establece la organización.

"el sufrimiento en el trabajo se inscribe en una ruptura fundamental con la historia subjetiva cuando ésta no puede jugar un rol directo en el compromiso del operador con su tarea" (Dejours)¹.

"Entonces es muy difícil desarrollar una carrera dentro de la empresa, no hay movilidad y si hay siempre se busca el ahorro del dinero, entonces la gente que la cambian, la cambian por el mismo sueldo y también el factor monetario fue importante, decidí irme al momento que me llegó una oferta que era por el doble de sueldo y con mucha más flexibilidad y que me permitía desarrollar mi proyecto. Y al momento de planteárselos a ellos, ellos no decidieron jugársela por mi tampoco, sino que era todo pensando a largo plazo, que yo tenía que sacrificarme y quedarme ahí por un tiempo más, porque yo tenía un futuro pero nada

¹ Dejours, C. "Nota de trabajo sobre la noción de sufrimiento" (PDF) Obtenido de <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/cd%20ndtslnds.pdf>

concreto, todos era quizás, quizás, quizás...porque tampoco toman decisiones en el momento, sino que siempre las dilatan".

La decisión de renunciar se establece como una posibilidad cierta al reconocer que ya no comparte los ideales y la visión de la empresa, se da cuenta de que no existe posibilidad de cambio, que se encuentra atrapada por el funcionamiento vertical y paternalista de la organización, y que por ende, su palabra no tiene peso en la realidad de la organización, sensación que se refuerza al momento de plantear la posibilidad de su salida. Por otro lado las discrepancias entre la gerencia general de la compañía y el directorio del holding se hacen evidentes.

"Yo esperaba que ellos trataran de retenerme, que lo hicieron pero de una forma... a ver las relaciones personales con la jefatura nunca fueron malas, quizás pudimos haber tenido discrepancias de miles de cosas, de cosas profesionales, pero yo sí valoro que la gente que trabaja ahí es buena, no es mala. Entonces la forma en la que yo renuncié fue buena en el sentido de que fue una conversación totalmente abierta y ellos demostraron un poco su decepción de que yo me fuera, ellos no querían que yo me fuera. Pero como el directorio es el que manda, no está en sus manos tampoco, ellos tuvieron que pedir autorización para ver si me podían subir el sueldo o llegar a darme lo que yo les pedía un poco, entonces yo no esperaba que ellos tuvieran la capacidad de retenerme, porque yo tampoco estaba con la disposición de que me retuvieran. Y yo no veía un desarrollo dentro de la empresa, entonces era muy difícil que me pudieran retener".

La empresa tiene un índice de rotación muy elevado, y suele no reaccionar ante las renuncias, por lo que suelen perder talento en posiciones clave, personas que luego de decepcionarse profesionalmente de la compañía suelen pasar a ser parte de la competencia. No existen barreras de salida, ya que incluso en términos discursivos existen duplicidades, por un lado las gerencias sostienen que hay que intentar retener a los buenos elementos, pero por otro lado afirman que la empresa ha funcionado así durante años, lo que inhibe la posibilidad de un esfuerzo real por retener al personal y boicoteando la posibilidad de negociación y ahondando el sentimiento de decepción de los trabajadores.

"Bueno y una de las cosas que me decepcionó fue que mi jefe directo siempre me dijo, cuando se iba alguien que yo consideraba que era bueno para el equipo o que tenía capacidad para quedarse, para crecer, que había que jugársela por ellos para que se quedaran, para seguir creciendo nosotros también como empresa, me decía que no hay nadie indispensable y que la empresa sobrevivió años con gente que se ha ido muy buena y que no se asustaba porque la gente se fuera, sino que no importa, se va uno bueno, vendrá otro quizás no tan bueno..."

Luego de todos los esfuerzos realizados y el compromiso demostrado para realizar un aporte real a la organización, la respuesta de la organización se transforma en una

sentencia en la que no existe espacio para el reconocimiento por el trabajo realizado, si no hay nadie indispensable, entonces no hay meritocracia posible, no importa el esfuerzo que se haga.

"El reconocimiento no es un reclamo marginal de quienes trabajan. Muy por el contrario, se presenta como un elemento decisivo en la dinámica de movilización subjetiva de la inteligencia y la personalidad en el trabajo (lo que se designaba tradicionalmente en psicología con la expresión "motivación en el trabajo") (Dejours, 2013) "

Existe un descontento creciente en la organización el que se ha visto empeorado por las políticas de recursos humanos de la compañía, las que bloquean los esfuerzos del gerente general por dar solución a las demandas de los trabajadores del operador receptivo. El discurso del Gerente de RRHH en la intimidad del directorio da cuenta de la real dimensión de la distancia existente entre los trabajadores y quienes toman las decisiones en la empresa, tanto así que ni siquiera los gerentes generales pueden imponer su visión al respecto. El conocer la visión que tiene el Gerente de RRHH termina por derrumbar cualquier posibilidad de encuentro, y profundiza la decepción de la entrevistada y sellando su salida.

"...yo creo que la persona, el gerente trata de alguna forma de aplacar este descontento, trata de conversar con la gente, el es muy abierto y deja que la gente hable y abra la puerta de su oficina y converse con él las cosas, pero lamentablemente tenemos un Gerente de RRHH que no permite nada, o sea todo lo que quizás el gerente general puede llegar a proponer a hacer o dar ideas, el Gerente de RRHH las baja, porque el Gerente de RRHH como dijo en una reunión de directorio...no necesitas pilotos de Ferrari más o menos para andar en una carreta, para él la empresa es una carreta, entonces para qué necesita tanto profesional exitoso, sino que necesita pura gente que le haga funcionar el relojito, que ojalá no chille mucho, no reclame mucho y trabaje y de gracias de que le están pagando el sueldo que le pagan".

Finalmente la entrevistada indica las diferencias en relación a renuncias anteriores asociadas al rubro turístico, reforzando la idea de que su decisión de renuncia se encuentra asociada al sentimiento de decepción y de que la decisión de renunciar se desarrolla en el periodo de un año, en el cual activamente busca una salida, busca y crea alternativas para lograr finalmente renunciar.

"... siempre cuando renuncié fue por un crecimiento personal, por una decisión de cambiarme de ciudad cosas así; que en ninguna salí como decepcionada de la empresa, yo creo que eso me pasó ahora, que en ninguna yo busqué mi oportunidad de salir de la

empresa por un año, en las que estuve se me fue dando la opción...Si, o sea pensando cómo hacerlo, como salir...como para donde me iba después, cuál era mi futuro laboral si es que renunciaba o donde podía seguir buscando, entonces fue un año más o menos de plantearme como salir de ahí. Y yo creo que eso nunca me pasó antes, nunca en ninguna de las que renuncié, renuncié por yo querer renunciar por tanto tiempo, sino que renuncié porque me ofrecían más pega y yo estaba bien, pero tenía que analizar oportunidades en ese momento, aquí no, aquí yo me busqué la oportunidad al final".

Preguntas Cualitativas Encuesta de Salida:

¿Recomendaría esta Empresa a persona?

"El nivel de decepción de las personas que ingresan a trabajar es demasiado alto, la poca flexibilidad y la falta de empatía con los trabajadores hace que no se transforme en una empresa recomendable"

¿Que le gustaría plantear a la empresa como una posible mejora para el futuro?

"Dejar de ser una empresa familiar del siglo XVII para convertirse en una empresa moderna del siglo XXI. Deben tener planes de crecimiento para los trabajadores, tener congelados los sueldos por más de tres años y no tener ningún beneficio, hace que los trabajadores no se sientan comprometidos. Implementar mejor comunicación con los trabajadores. Priorizar el capital humano, creo que en estos momentos es lo que menos se valoriza".

Entrevistado 2

Parte 1: Relación con el Turismo y primera noción de la empresa

La entrevistada tiene 6 años de experiencia en turismo, y su primera experiencia laboral en turismo es en la empresa (lo que se convierte en un elemento importante a considerar en relación al resto de las entrevistadas y también porque luego de esta experiencia laboral la entrevistada decide cambiar de rubro). Si bien queda en la terna seleccionada, la empresa decide hacer un movimiento interno y la oportunidad laboral se cierra, por lo que busca otras oportunidades laborales. Luego de un reemplazo en la aerolínea LAN, trabaja en una empresa consultora explorando otras áreas de desarrollo. Tiempo después la contactan para ofrecerle una oportunidad en el área de Estudiantes de la agencia de viajes (habían guardado sus antecedentes) aunque no había postulado a ese cargo, ni a esa área. En este sentido la entrevistada comienza su relación laboral con la empresa sin conocimiento respecto de la organización, área o cargo, ni experiencia previa en turismo.

"Para mí turismo era sinónimo de viaje, de conocer. Curiosamente fue lo que menos hice que es viajar. Pero era principalmente por eso, no me veía en otro rubro, por el tema de los viajes del turismo, así que decidí estudiarlo. En abril del 2009, hace casi seis años. ...postulé, pero postulé en un principio por Laborum, pero nunca supe que era esta empresa porque tampoco entiendo por qué, pero no siempre las postulaciones salen a qué empresa es. Tú postulas a un cargo pero no sabes a qué empresa es. Me llamaron y me enteré que era para Andina en un cargo en el aeropuerto; postulé a ese cargo que no era lo que realmente quería, pero en ese minuto lo único que quería era entrar al mundo del turismo".
"Y como había quedado en este proceso final, cuando se abrió un cargo en Estudiante me volvieron a llamar, porque les había gustado mi perfil y habían guardado mis datos. Me preguntaron si quería entrar, como yo estaba en otra cosa X momentáneamente, fui a la entrevista y quedé. Si finalmente quería volver al rubro de turismo, pero no es que yo haya postulado a ese cargo, sino que me llamaron y me preguntaron si me interesaría y que había justo un cargo de mi perfil en Estudiante".

La entrevistada al momento de su ingreso a la empresa demuestra tener una noción muy vaga respecto de la organización, lo que de alguna manera la predispone para asumir como ciertas las nociones oficiales que se comparten respecto de la compañía fuera de sus fronteras, lo que le infunde confianza. El contexto socio económico en el que se encontraba el país termina por influir en su decisión de ingresar a la organización, lo que termina por colorear positivamente los pocos elementos que conoce de la empresa, pero que se encuentran asociados a estabilidad.

"Bueno, sabía que era un holding de varias empresas. En ese minuto me acuerdo que hubo varios problemas con la crisis económica que había en su minuto. Y me daba un poquito más de confianza que fuera un holding de empresas, o sea, si a una le iba mal, la otra la iba a sanar en el fondo, pero en fondo conocía que era una gran empresa. Pero la verdad es que no, nunca supe cómo funcionaba internamente con su gente, nunca conocí a nadie que trabajara ahí que me contara algo. O sea, llegué a una gran empresa del rubro, aquí voy a crecer, voy a aprender, voy a viajar a la vez, siendo que no tenían ningún beneficio. Pero bueno, era más chica..."

Parte 2: Organización

La visión respecto del funcionamiento de la organización contrasta en forma dramática respecto de su primera noción, luego de 6 años de experiencia laboral en el área de Estudiantes de la Agencia de Viajes. Los sueños y las esperanzas iniciales de desarrollo, crecimiento se han desvanecido al verse enfrentadas a lo que parece ser la única preocupación de la empresa.

"Vender, únicamente..."

"Es una imagen muy seria, Andina tiene una imagen muy seria comercialmente; hay colegios que aún optan para viajar con ellos por la responsabilidad y seriedad. Pero cuando llega una empresa nueva como Latitud 90, que enganchan absolutamente con los jóvenes, Andina queda obsoleta, o sea este 2014 nos han quitado cerca de 50 grupos. Entonces no sé qué visión tienen, no mejoran no tienen visión de procesos..."

"Pero absolutamente estancado, no hay ninguna evolución, absolutamente ninguna evolución. Los mismos programas que venden hace 100 años atrás. Desde que la empresa se quedó no innovan en nada, no hay gente de apoyo en esa área, y las personas que han estado para apoyar, no duraron ni seis meses y se fueron".

"Una vez llegó un Product Manager para hacerse cargo de los productos, pero finalmente como vio que no se hacía nada de lo que decía, terminó yéndose a la competencia. Pero la verdad...ellos tienen la visión de seguir vendiendo, pero hay empresas directas que no están quitando grupos como locos y todavía no abren los ojos y no se dan cuenta que el grupo que tenemos ya no está de acuerdo con el mercado".

La impresión de la entrevistada es que la organización se ha quedado en el pasado, y ha perdido terreno ante sus principales competidores, lo que se hace evidente desde el momento de ingresar a la compañía, ante la falta de un programa de inducción que permita que los nuevos empleados se integren a la organización, cualquier dificultad que se derive de esta omisión se proyecta en forma de reproche en los trabajadores.

La falta de procedimientos atenta contra el desempeño y la posibilidad de coordinación interna de los trabajadores, los que se encuentran aislados en la realización de sus

funciones individuales, imposibilitando la construcción de una narrativa común que facilite una aproximación conjunta para la resolución de problemas. Cada cual se ve enfrentado con las exigencias que se derivan de lo que logran comprender o intuir respecto de las responsabilidades y las fronteras de su rol profesional; a su vez se encuentran solos frente a las figuras de autoridad.

"Te van solicitando cosas." "El día que llegué me dijeron: "a mí me interesa que hagas esto, el cómo lo hagas es cosa tuya, los formatos de reservas, el contacto con la gente, o sea como tú te desempeñes a mí me da lo mismo". "Querían los resultados de las gestiones, pero claro, cuando uno va cometiendo errores en el camino, por supuesto que ellos no recuerdan que te dijeron eso y ahí el tema se complica". "Bueno, hay algunos procesos que tienen algún factor de orden, pero cada uno funcionaba como quería, no había procedimientos en el fondo, cada uno hacía las cosas como quería, después llegabas a Operaciones y tenías un montón de complicaciones porque no había antes un formato previo, que yo traté de imponer muchas veces, para yo tener toda la información que necesitaba y me ayudaría avanzar. Al final uno termina haciendo lo que quiere".

Algunos elementos propios de la cultura organizacional son identificados como iatrogénicos, al no estar alineados con los objetivos de la organización se encuentran afectando la gestión, el logro de las metas que la propia empresa impone a través de la instrucción de las jefaturas y especialmente el bienestar de los trabajadores. El Machismo aparece en el horizonte como una característica de la organización, como un discurso propio de las jefaturas que viene a organizar, a estructurar y a definir que es correcto o incorrecto y que supera el aspecto estrictamente profesional; discurso que al tener origen en las jefaturas termina por intensificarse en sus efectos para las trabajadoras, interfiriendo en la capacidad de las mismas para enfocarse en la tarea.

"O sea, yo sé que en contexto general Andina funciona similarmente en muchas áreas, pero netamente en "Estudiantes" que éramos como una isla, con un gerente que era independiente al resto, muy mal líder, muy mal liderazgo, tienen mucha falta de liderazgo, mucha falta de recursos humanos, especialmente en esa área. Creo que tienen gente a cargo que no es la indicada, creo que se llevan más por una relación de compadre, que netamente en función de su rol y como jefatura, o sea ahí, funcionan así, con pésima comunicación, todo lo ven entre ellos, nada se comunica a su gente, machismo, mucho machismo". "Te lo decían literalmente, las mujeres éramos cacho. La mujer sinónimo de cacho. O sea lo mejor es que fuéramos puros hombres, las mujeres son cacho porque se enferman, se embarazan, porque pasan con achaques, porque en todos aspectos eres un cacho, porque todas las mujeres que salieron embarazadas fueron un problema para el área. Porque más encima abusan de sus licencias para volver, entonces no siempre no, siempre el machismo con los guías. Ellos querían guías hombres porque las mujeres prácticamente no servían. No y te lo recalaban a cada rato; el trato directo de nuestras jefaturas, que era Mauro y Max que era tradicional directo al mío, constantemente.

Los líderes de la organización parecen funcionar como un grupo cerrado, que comparte ciertas creencias comunes, protegiéndose entre sí ante el resto de la organización, esta forma de pensar de las jefaturas tiene efectos directos en como los mismos asumen sus roles de jefatura y liderazgo, induciendo su comportamiento y afectando a quienes deben trabajar con ellos. El machismo como filosofía compartida por las jefaturas del área, termina por constituirse en una forma de abuso por parte de aquellos que detentan el poder ya que se encuentran en posiciones de liderazgo (son jefes), pero no de autoridad.

"La violencia responde a una situación en la que los participantes no se encuentran en el mismo plano estructural, desde la perspectiva del lugar social que ocupan. La violencia supone un desfase entre los involucrados, ya que uno ejerce un poder sobre el otro. Pero dicho poder no es físico, sino que tiene que ver con un determinado lugar en las relaciones sociales" (Foladori, 2008).

En un área, en una empresa y en una industria que se caracteriza por la gran participación femenina, el hecho de que los puestos de liderazgo sean detentados mayoritariamente por hombres que comparten y se nutren de este paradigma puede tener efectos dramáticos en las mujeres que buscan oportunidades de desarrollo profesional, así como en los objetivos de la organización. La falta de reconocimiento de la jefatura se encuentra sostenida por algo que va más allá de las oscilaciones en el desempeño profesional de los trabajadores, las metas, compromisos o roles laborales adquiridos.

"Lo que encontraba muy curioso es que todos tienen hijas mujeres y todos son muy sumisos con sus señoras, me parece que la relación de autoridad la ejercían ahí en el trabajo porque en otra parte parece que no pueden. No sé si eso funcionará así, ya ese es un tema más de psicología, pero eso me llamaba mucho la atención. Tenían hijas mujeres, eran muy cariñosas con ellas, pero nosotros éramos más o menos que un ente ahí que tenía que llegar, hacer su pega e irse".

Este discurso machista al interior de la empresa se expresa en acciones concretas, y por ende, se transforma en una amenaza que termina por tener efectos directos en el grupo de trabajo y en el comportamiento de los trabajadores, y si lo tiene es porque ha tenido efectos en su autoestima.

"...finalmente ¿qué pasó? tú no logras hacer un equipo de trabajo así. Hay una negación, cuando ves que constantemente te están mirando en menos, porque en el fondo tú lo que

estás haciendo es esforzarte y tratando de sacar pega adelante y ni siquiera te respondían, que constantemente no la valoran. Entonces uno se dice para qué me sacrificó más, para qué me desgasto más si no vale la pena, no es necesario. Entonces entras ahí en un círculo vicioso como de no querer hacer más, y bueno si no haces más de lo que tienes que hacer, era porque eres limitada...". "También me lo dijeron muchas veces, directamente, sí directamente. Porque además de los dos roles que tenía ahí, a veces necesitaban que fueras al banco a hacer un tour bancario para depositar cheques cuando hay un área de Finanzas que se encarga de eso, pero por hacer la cuestión más rápido me mandaban a los bancos. Pero claro, una cosa es ir cuando tienes tiempo, porque quieres (pero no es tu obligación), pero cuando llegas a un punto de abuso cuando no es suficiente lo que estás haciendo y te quieren dar más cosas, entonces tú no quieres hacer más".

"Finalmente uno termina perdiendo el respeto, yo en lo personal con mi jefe le perdí al respeto hace mucho tiempo y lamentablemente tuve que aprender a defenderme imponerme a él, sino abusaban, abusaban".

La atmósfera de constante amenaza de las jefaturas, se combina con la ausencia de un liderazgo que establezca un norte, una guía de funcionamiento que ayude a cohesionar al equipo, el que parece inexistente. Ante la ley del más fuerte que impera en el área, cada cual busca la forma de refugiarse, extinguiendo cualquier posibilidad de cooperación mutua.

"...para trabajar en grupo, como en el interior de un equipo o elegir un colectivo o trabajo, ser inteligente en plural, es decir cooperar, es necesario establecer acuerdos con los colegas, construir reglas de trabajo. Y esta actividad de producción de reglas también implica riesgos. Es necesario mostrar a los otros lo que uno hace realmente, es decir las infracciones que uno comete, es hacer visible y someter a la discusión de los otros aquello que en mi ingeniosidad generalmente es secreto, inclusive clandestino" (Dejours).²

"Absolutamente ninguna instancia de trabajo en equipo. Cada uno velaba por las suyas y cada uno hacía su pega, muchas veces me quedé hasta las diez de la noche y nunca nadie me ofreció ninguna ayuda. Y bueno, yo igual con el resto, porque al final eso es lo que vas aprendiendo, ese es el esquema de equipo, cada uno vela por lo suyo..."

En este contexto de total dependencia de la organización y las jefaturas para la consecución de las tareas comprometidas, las personas no tienen oportunidad de realizar un aporte personal sustantivo, más aún, ante el hostigamiento de las jefaturas el equipo (si es posible llamarlo así) se ha replegado de tal manera que cada cual defiende su propia parcela, su

² Dejours, C. Psicodinámica del trabajo y vínculo social. (PDF) Obtenido de http://www.aquaessentia.com.ar/wpcontent/uploads/2014/11/dejours_christophe_psico_trab_vinc_social.pdf

propio trabajo, haciendo imposible que se generen las condiciones necesarias para la cooperación, ya que al parecer no existe empatía entre compañeros.

"Esa es la atmósfera, no hay ninguna reunión para comunicar nada, muchas veces las jefaturas se iban a una ronda de reuniones en el norte, al sur y tú no te enterabas nada del asunto, no comunicaban nada, de qué conocieron, de qué vieron, de cómo estaban los hoteles, de cómo estaban los destinos, si vamos a seguir funcionando con esto. Nada, uno tenía que prácticamente adivinar y las cosas que uno se enteraba, se enteraba en el pasillo".

Luego de los años de experiencia en el área y en la compañía existe una especie de desesperanza aprendida al comprobar que el machismo y este comportamiento abusivo por parte de las jefaturas parece no limitarse sólo al área sino que al holding completo, esto debido a que el grupo de gerentes y líderes de la compañía integrarían un grupo cohesionado más allá del ámbito profesional. Las relaciones de amistad de los distintos gerentes impiden la posibilidad de una intervención por parte del área de recursos humanos u otra instancia que finalmente ponga fin a este funcionamiento. Por lo tanto, existe la sensación de no poder escapar de esta situación de injusticia a la que se encuentran sometidos los trabajadores de esta área, ya que esta forma de pensar, de trabajar, de interpretación del rol por parte de las jefaturas excede las fronteras del área para convertirse en una característica propia de la organización, de su cultura.

"Desde el supervisor hasta los jefes de operaciones, hasta el gerente, son todos de la misma línea, son todos iguales y no hay nadie que les abra los ojos y les haga ver otra visión. No sé si tiene que ver con su educación, a eso voy...el gerente general de la compañía, con el gerente de recursos humanos también. Son todos amigos, son todos compadres, son todos de la misma línea. Pero uno se llega a preguntar sobre uno de esos caballeros ¿qué hacen? Porque uno los ve paseando todo el día, saliendo todo el día y sigue todo igual de siempre. Lamentablemente yo creo que sí, que es la línea de ellos, es la relación de amistad, independiente de la pega que hagan".

Esta configuración de la organización en base a un grupo privilegiado que detenta el poder, y cuyos lazos superan las fronteras de la propia organización, se establece como un elemento crucial a tener en cuenta, ya que existe un representante de este grupo en cada posición de poder de la empresa. En este sentido *"lo que importa es el análisis de los mecanismos grupales, sociales e institucionales que hacen que lo no dicho permanezca como tal"* (Foladori, 2008).

Parte 3: Rol Organizacional

Los roles profesionales no se encuentran bien definidos, lo que da espacio para que los trabajadores deban asumir nuevas responsabilidades que se encuentran fuera de los límites establecidos en el contrato psicológico, sin que ello se traduzca en mayores beneficios o que estos esfuerzos sean de alguna manera reconocidos por la organización. En el caso de conseguir un aumento de sueldo, esta compensación no se encuentra acorde al nivel de responsabilidad o los trabajadores se ven afectados por la pérdida de beneficios compartidos con el resto de los trabajadores, estrategia que utiliza la empresa pero que termina por anular el efecto que tiene el aumento de sueldo para el trabajador, generando un resentimiento y la sensación de haber sido engañado.

"Yo entré viendo todas las gestiones y reservas de los grupos de toda la parte terrestre. Las giras de estudios se vendían los programas y llegaban a mí y operaba toda la parte terrestre, los hoteles, servicios, los traslados, todo lo que tuviera ver con la parte terrestre. Todo eso en un principio, después se fue modificando bastantes veces".

"...Después era yo la que veía la parte terrestre y había otra persona que veía el tema aéreo. Como yo tenía manejo en el tema aéreo y había trabajado en Lan, Paula Sepúlveda (no sé si la alcanzaste a conocer) pasaba con licencias y cosas, entonces cada vez que ella faltaba yo sacaba la pega, hasta que ella renunció y se fue. Ella renunció justo en julio comenzando la temporada alta, estoy hablando de hace tres años atrás, en el 2011. Y bueno, y quedé esto en el aire, por supuesto como yo manejaba el tema aéreo y me había hecho cargo de las cosas de ella cuando no estaba, al final terminé haciendo las dos pegas, durante diez meses y ganando el mismo sueldo, pero haciendo ambos roles a la vez. Luego de eso, se quiso que yo siguiera a cargo del tema aéreo, porque lo había sacado adelante y lo había hecho bien. Y se me ofreció un pequeño aumento de sueldo, que gracias a ese aumento de sueldo, me quitaron los bonos, o sea los cheques de restaurantes y los aguinaldos". "O sea, a mí prácticamente me subieron el sueldo en \$100.000, de los cuales me quitaron \$50.000 por los cheques y \$36.000 de los aguinaldos anuales, por lo que quedé prácticamente igual. Prácticamente no fue un aumento de sueldo y seguí con ambas labores. Después, luego de eso fue mucho, el tiempo no me daba tiempo para hacer ambas labores a la vez. El tema aéreo te demandaba todo el día y tenía que quedarme horas extras para sacar adelante el tema terrestre porque tenía que sacarlo igual".

La entrevistada amplía los límites de su rol, producto de la presión de su jefatura, abarcando el doble de las tareas que establecían sus responsabilidades iniciales, a pesar de no sentirse recompensada por el esfuerzo adicional y el compromiso demostrado para con la empresa.

"Trabajar es enfrentarse a la prueba del fracaso frente a la resistencia del mundo: es lo que se llama "lo real del trabajo", es decir aquello que se hace

conocer al sujeto por su resistencia. En esta prueba de lo real, descubro la resistencia del mundo, hago la experiencia del mundo. Pero al mismo tiempo, es por esta resistencia que pruebo mis propios límites, que tomo conocimiento de las capacidades, de la sensibilidad, de las torpezas de mi cuerpo. Es a través de esta experiencia que hago la experiencia de mí mismo, de mi propia subjetividad en tanto afectividad radical" (Dejours)³.

"Y bueno, yo tuve que plantearme el desafío personal de aprenderlo, de dominarlo, pero en ningún momento se me solicitó nada, tenía que hacer la pega".

La empresa no cuenta con un programa de gestión de personas o un sistema de compensación por lo que los trabajadores no pueden proyectar su desarrollo interno en el tiempo, ni entender las diferencias salariales entre ellos; los cambios en las responsabilidades y en los roles se ven supeditados a las circunstancias, a la alta rotación laboral y no a una planificación, además el cambio de roles, el aumento de responsabilidades y carga laboral no se ven recompensados adecuadamente en términos salariales, ni con el reconocimiento por parte de la jefatura, lo que tiene un efecto directo en la motivación.

"Lo que pasa es que en "Estudiantes" no existe el ascenso de cargo, en "Estudiantes" te pueden mover de un lado para otro de acuerdo a la conveniencia de ellos, pero no existe una motivación de que tú vas a pasar a un rango con más cargo, con más responsabilidad, que te están ascendiendo y mereces ganar más sueldo por la responsabilidad que estabas asumiendo. No existe". "Yo entré como asistente pero terminé asumiendo el cargo de la Paola. Por lo tanto lo legal es que fuera administrativa aérea y terrestre, pero eso nunca se modificó en el contrato. Nunca se modificó".

Los límites del rol no se encuentran especificados, por ende, las personas no cuentan con guía, ni instrucciones para poder realizar el trabajo, las exigencias de las jefaturas se enfocan solamente en los resultados y no en los procesos, dejando a las personas solas en el cumplimiento de funciones que no se han establecido o especificado. Las jefaturas suelen ser muy exigentes al momento de evaluar el desempeño, a pesar de que las personas no cuentan con apoyo alguno por parte de ellas, no existen gestos asociados al reconocimiento del esfuerzo realizado o el compromiso demostrado por los trabajadores, sino que en el caso de existir se encuentran asociados sólo al resultado.

³ Dejours, C. Psicodinámica del trabajo y vínculo social. (PDF) Obtenido de http://www.aquaessentia.com.ar/wpcontent/uploads/2014/11/dejours_christophe_psico_trab_vinc_social.pdf

"No...si nunca fue suficiente todo lo que yo di, todo lo que yo hice. Nunca fue suficiente, o sea nunca fue un reconocimiento al respecto, nunca...hasta que me dieron el bono y había sacado el trabajo adelante, pero eso fue porque ellos...bien me lo dijo el gerente, uno trabaja a base de resultados, que él trabaja a base de resultados, entonces como yo me la pude finalmente me dio un bono a base de resultados, o sea, ninguna motivación previa, ni acuerdo previo. Nada. Claro, cuando uno se manda errores o "condoros", también te cambian todo". "Te llaman la atención claramente, molestos, enojados, que por qué no hiciste esto. Te lo recalcan en la cara cuando cometes errores".

Si bien no existen instrucciones, ni procedimientos establecidos los trabajadores no cuentan con independencia para realizar sus funciones libremente o establecer nuevos procedimientos que aporten al funcionamiento del área y se ven en la necesidad de acudir a sus jefaturas para solicitar permisos y recabar la información mínima necesaria para la realización del trabajo. La dependencia se instala como característica de base.

"Netamente una herramienta que les sirve a ellos. En ningún momento ellos piensan en ti como persona. Tú les sirve en esto, y en esto estarás "forever"...no piensan en ti como persona para darte una opción en otra cosa, en otra área que tenga un crecimiento, pero ellos no tienen esa visión".

"O sea, todas las cosas que me pasaron la verdad...frustración, o sea, y esa dependencia de él que realmente, o sea no, muchas veces está ocupado, haciendo otras cosas y eso significa muchas veces atrasos en tu gestión, porque no puedes atender hasta que él tenga tiempo de atenderte y poder avanzar en lo tuyo. Entonces, pasé por muchos procesos y cambios anímicos que me llevó a tomar la decisión final de retirarme".

Parte 4: Proceso de Renuncia

Los elementos indicados con anterioridad se encuentran a la base de la decisión de salida de la entrevistada, situación que comienza a configurarse como una posibilidad desde que se ve obligada a asumir un nuevo rol laboral, cumpliendo funciones para las cuales no fue capacitada, además de no recibir una recompensa adecuada por la nueva carga laboral.

"Ufff, si te soy sincera. Luego que pasaron los diez meses que asumí el doble rol y ya me bajaron...o sea, subieron el sueldo pero me quitaron los beneficios, que yo estaba muy consciente que eso era ilegal, pero que no quise irme en mala porque sabían lo que se me venía después". "Mala onda general por todas partes. Era generar conflicto el irme en mala, era tirármelo encima, o sea...fui tonta también al respecto, debería haber actuado por mis derechos, porque una empresa no te puede quitar los beneficios".

La motivación inicial y los recursos personales se ven confrontados con la inmovilidad en un contexto de negligencia por parte de la autoridad que en ocasiones toma ribetes de abuso ante la repetición de actitudes agresivas y punitivas por parte de los supervisores, sin que

nadie intervenga en favor de los trabajadores, lo que va generando frustración y efectos a nivel emocional.

"Había días en que llegaba a mi casa llorando, mal. Yo no estaba acostumbrado a que me gritaran, ni mis papás, ni mi pareja, jamás en mi vida. Yo siempre he sido una persona súper tranquila en ese aspecto, yo necesito la armonía; entonces llegar a un lugar donde se alteran los decibeles, que un gallo que putea a todo el mundo, que corta el teléfono así de brusco, que trata a todos de ineficientes...Mauricio Garrido, lo digo con nombre y apellido, él es el único superdotado porque los demás somos todos unos imbéciles...Para mí los primeros meses fueron súper complicados, me alteraba, yo no estaba acostumbrada, ni la violencia...a mí me afecta".

Los episodios de agresión se van sumando a las experiencias propias del trabajo, la repetición del acto agresivo se va convirtiendo en algo constitutivo de la escena laboral, parece ser hasta cierto punto "normal" que las jefaturas den rienda suelta a sus impulsos agresivos, los que terminan por afectar subjetivamente a los trabajadores. Estas agresiones tienen lugar en un contexto más amplio, en el cual los trabajadores no tienen posibilidad de escape, producto de las necesidades laborales propias de la vida moderna, en este sentido los trabajadores parecen buscar mecanismos que les permitan soportar las agresiones.

"cuando la relación hombre-organización del trabajo se bloquea el único margen que queda es la adaptación del hombre al sufrimiento: es el terreno propio de las defensas contra el sufrimiento" (Dejours)⁴.

Los trabajadores se ven sometidos a un escenario de dependencia y violencia, la que se destaca por su carácter simbólico y que viene a minar la subjetividad de las personas, su autoestima, su capacidad de desarrollar "autoridad personal", sin que al parecer exista mecanismo alguno en la organización destinado a frenar las agresiones.

"O sea, violencia no de agarrarse las mechas, ni de tratarse de tal por cual, pero sí de pisotearte, de tratarte como tonta, de reírse irónicamente en tu cara, de enojarse..."

"Una vez también delante del gerente...me gritoneó, porque él es estresado en periodo de estrés. Cuando él estaba estresado como que le daba lo mismo. En ese aspecto igual son distinto, Max es más pasivo hasta en periodo de estrés hasta que llega a su punto de quiebre, mientras que Mauro explota y vomita y te dice lo que quiere, y le da lo mismo y no se calla nunca, y digas lo que digas él te va a pisotear y te va a pisotear y te va a pisotear. Gracias a Dios yo no lo tenía de jefe directo, pero había muchas circunstancias en que yo

⁴ Dejours, C. "Nota de trabajo sobre la noción de sufrimiento" (PDF) Obtenido de <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/cd%20ndtslnds.pdf>

tenía roces con Max y él trataba de meterse, como que le enajenaba que yo le respondiera a Max o que yo le dijera algo a Max. Por eso te digo que me cambió mucho el carácter, en un minuto tuve que aprender a defenderme y estaba así a la defensiva, por cualquier cosa saltaba porque ya no toleraba".

La desesperanza hace imposible la búsqueda de soluciones internas que abran la posibilidad de sostener el esfuerzo por más tiempo, los trabajadores están expuestos a situaciones complejas sin que el área de recursos humanos o la dirección de la compañía intervengan. El liderazgo en su concepción básica se encuentra ausente, lo que finalmente termina por inclinar la balanza hacia la salida, hacia la posibilidad de buscar desarrollo no sólo fuera de la empresa, sino que fuera del rubro turístico.

"Entonces uno sabe que yendo más allá uno no conseguiría nada; si ellos son amigos, son amigos, se juntan a jugar tenis, a hacer asados, han sido amigos desde siempre, entonces ¿qué vas a sacar? Tirártelo más encima, es un poco como eso lo que te inducen, yo nunca llegué donde ti a contártelo directamente por lo mismo, porque nunca sentí ese apoyo, ni de nadie de la empresa. Yo tenía claro que aguantaba así o me iba, que las cosas no iban a cambiar, que el formato es así".

"Yo siempre he sido una persona súper optimista en pensar que las cosas van a cambiar, van a mejorar, hasta que ya llegó un momento en que el tema me sobrepasó y dije que ya no pierdo más tiempo pensando que las cosas van a cambiar. O sea, yo me voy de aquí porque las cosas son como son, al que le gusta bien y al que no, las puertas están abiertas. Pero yo creo que por eso, porque igual es frustrante llegar, darlo todo, desgastarte, sacar la pega sola, sin ningún apoyo, porque tu jefe no tiene idea ni noción al respecto, es un poco frustrante porque uno llega y quiere lograr cosas y dejas pasar las cosas..."

"...mientras tanto, estaba con una ansiedad, una necesidad de potenciarme, porque siempre me sentí estancada en esa empresa. Porque todo lo que aprendí, lo aprendía por mí, pero de ahí lo aprendía y no tenía más que eso. Necesitaba enriquecerme con algún conocimiento".

"...es que hay otro tema involucrado, yo ya no quería más de lo mismo, el tema aéreo no me movía un pelo, no me proyectó en eso, no me interesa seguir haciéndolo, no me interesa seguir trabajando en ese tema. Hubo tres ofertas que no tomé porque era más de lo mismo, hasta que se dio ésta y me cambié totalmente de rubro, a algo absolutamente distinto. Renuncié los primeros días de diciembre de 2014".

La jefatura directa y gerente del área no muestra preocupación por la entrevistada, no hay intentos por retenerla o comprender las razones de su decisión de renuncia luego de más de seis años en el área, sólo demuestra preocupación por la posibilidad de que migre a la competencia. Es la entrevistada quien se hace cargo de las ansiedades de su jefatura.

"Bueno Don José en un principio, con su indiferencia de siempre, siempre tiene un límite, no llega a ser cercano con la gente. Indiferente. Cuando ya comencé a conversarle un poco más y le dije que se quedara tranquilo que no me iba a la competencia, que me cambiaba de rubro, que el turismo ya no es lo que quiero en mi vida. Ahí como que empezó a ceder un poco más y finalmente como que terminó apoyándose en cierto modo, y entendiendo que ahí no tenía nada más que hacer".

Luego de su experiencia laboral en esta empresa, la entrevistada decide no continuar con su carrera en turismo, nada de lo que deseaba al momento de ingresar a la compañía se ha cumplido, lo que ha sepultado su deseo de continuar en el rubro. Su nuevo y profundo entendimiento respecto al funcionamiento de la organización la han impulsado a realizar esfuerzos personales por desarrollarse profesionalmente a pesar de las dificultades, y se ha dado a la tarea de conseguir una oportunidad fuera de la organización e inclusive fuera de su área de confort.

"Es que ese es mi tema ahora, o sea, obviamente uno se estruja al respecto, es lo que estudié, es el rubro donde siempre me manejé, pero lamentablemente lo que menos he hecho es lo que más esperaba, entonces creo que el turismo es demasiado limitado, es demasiado encasillado, además como nuestro mundo es chico, ya estaba encasillada en agencia y el tema aéreo y yo ya no quería seguir más en eso. Entonces opté por ampliar un poco más mi área, y si bien no veo nada con turismo, en funciones son cosas similares, hago administración, gestión, logística, pero con otro rubro finalmente. Ahí es donde hay sentimientos encontrados, tengo pena, el cambio es fuerte, es brusco, llevo dos semanas en mi nueva pega. Pero creo que el cambio era que mejor que seguir ahí estancada, infeliz y pobre, porque esas eran las condiciones. Opté por hacer cosas nuevas, por crecer, desarrollarme, por cosas que me abrieran más las puertas".

"Bueno, todo se han terminado yendo, todos se han ido. Todos han llegado a un punto en que ya todos se fueron, en que todos se dieron cuenta de que esto no cambia".

"Si me preguntas ahora, yo no encuentro nada bueno a la empresa, son muy pocas cosas que rescato, es que me di cuenta hace poco que tienen un déficit en tantas áreas, que al final encuentras todo malo, lo ves así, todo malo, por muy optimista que puedas ser ves todo mal. Todo funciona mal, es desordenado, no hay comunicación, al gerente les importa sólo las lucas, el resto de la gente da igual; la gente a cargo que no es apta ni capacitada para ser jefaturas, no tienen cualidades mínimas para tratar con alguien y tener gente a cargo...habría que reestructurarlo entero, creo que de la base hay que sacar a todas las cabezas".

Existen múltiples razones por las que las personas se ven en la necesidad de renunciar a la empresa, sin embargo, las gerencias en su círculo interno comparten un paradigma en el que la única razón posible es el *dinero*, idea que termina por eclipsar la posibilidad de comprender el fenómeno humano que se suscita en la compañía. El mismo resultado tiene el nulo interés demostrado por la gerencia por sus trabajadores, que no establece condiciones mínimas para la realización del trabajo.

"...el desapego ha sido fuerte y no ha sido fácil, porque todavía yo le sigo dando vuelta a cosas en la cabeza, como esa necesidad de querer decir tantas cosas y no tener nunca la oportunidad, porque ni siquiera el día que renuncié el gerente me dio chances como para decirle las cosas que a mí no me gustaban, él jura de guata que toda la gente se va por las lucas, él no ve un motivo más allá de eso, todos se van por las lucas".

"O sea, más allá de las lucas, la mayoría se va por un tema profesional, de proyección, pero además de disconformidad por todo adentro...los que pasamos ahí metidos de lunes a viernes todo el año, ninguna ganas de levantarte e ir a trabajar, cero, cero. Yo lo hacía porque soy comprometida y responsable, y es algo que va más allá de mí, es algo que no podía dejar ahí tirado y no hacerlo, por responder yo a los proveedores por último, ni si quiera por la empresa, sino que por mí y mi compromiso. Claro, yo funcionaba así...ellos tienen una especie de suerte porque tenían buena gente pero la perdieron toda..."

Preguntas Cualitativas Encuesta de Salida:

¿Recomendaría esta Empresa a persona?

"Sólo si mejoraran las condiciones económicas y el trato con el personal y la infraestructura".

¿Que le gustaría plantear a la empresa como una posible mejora para el futuro?

"El trato de algunas personas no es el más cordial, hay mucho grito y falta de respeto, así como inconsistencias de algunas jefaturas. Los puestos de trabajo y computadores no facilitan la labor a las ejecutivas, pasamos más tiempo en la oficina y es de esperar tener comodidades, considero que un empleado "feliz" trabaja mejor y se compromete mucho más".

Entrevistado 3

Parte 1: Relación con el Turismo y primera noción de la empresa

"Empecé en el mundo del turismo cuando tenía 24 años. Trabajaba como asistente en una empresa que da equipos médicos a los hospitales y clínicas, y viendo un anuncio en los diarios, vi que necesitaban una persona que hablara portugués. Postulé y esa empresa era Booking, una empresa de hoteles que está en todo el mundo, que la casa matriz está en Holanda y que en Chile existía una sucursal...duró tres años acá, cuando se cerró la sucursal en Chile empecé a buscar trabajo, nos avisaron con anticipación, empecé a buscar trabajo por los diarios y vi un aviso..."

La entrevistada llega al mundo del turismo sin tener información alguna respecto de la organización, impulsada por la necesidad de un trabajo estable más que por el interés de desarrollo profesional en el área. Por lo que no tenía claridad respecto a las responsabilidades o los límites de su rol ni respecto a la historia de la organización.

"No sabía nada del turismo, nada. Yo apenas sabía el idioma, que era el portugués porque yo nací en Brasil. Empecé a entrar en el mundo del turismo con Boooking a través de los hoteles. Poniendo informaciones de todo lo que tienen los hoteles, de lo que ofrecen a los pasajeros, de todo lo que era cobranza de las comisiones a los hoteles; hablando con Brasil, con Perú, veía varios hoteles de varios países, pero de Latinoamérica en mi caso, porque era el cargo que tenía". "Aparte que yo era mamá soltera, recién había comprado mi departamento, fue como difícil, entonces estaba muy nerviosa en la entrevista...y fue más encima con María Isabel, entonces me puse demasiado nerviosa".

La organización se convierte en una institución formativa para la entrevistada, en la que tiene la oportunidad de aprender a realizar distintas actividades relacionadas con el turismo y de esta manera, generar nuevas habilidades necesarias para trabajar en este nuevo rubro. Si bien este es un aspecto positivo que la entrevistada rescata de su experiencia en la empresa, inmediatamente aparecen aspectos relacionados al funcionamiento de la jefatura que terminan por "teñir" la experiencia. Son los aspectos de personalidad de la jefatura los que se interponen.

"Entrar a la empresa fue una cosa totalmente distinta porque fue una escuela, una escuela un poco dura, pero fue una escuela que me enseñó muchas cosas. O sea, aparte que entré ya con una gerente general que era María Isabel de Allende, que era una persona bien dura, bien dura para hablar...al comienzo muestra una cara más amigable y todo, pero era una persona bien dura y un poco cínica para tratar a las personas. Con ella nunca me llevé bien, porque yo también tengo una personalidad fuerte y como que no...yo me dedicaba más que nada a hacer bien mi trabajo".

Parte 2: Organización

La entrevistada trabaja durante 8 años en la organización y, sin embargo, su visión de la experiencia es más bien negativa, especialmente cuando hace referencia al liderazgo, a las jefaturas y a cómo la organización se apoya en el trabajo y el esfuerzo que deben realizar fundamentalmente las ejecutivas de cuenta. Dando cuenta a su vez de la falta de apoyo por parte de la organización, ya que los trabajadores sólo accedían a capacitaciones que realizaban los proveedores externos como los hoteles, pero no cursos o capacitaciones que entregara la empresa directamente, su sensación es que la única preocupación de la organización es la venta.

"Lo que pasa es que no puedo hablar muchas cosas positivas porque no hay mucho. Las jefaturas en sí, es una jefatura que encuentro que son muy holgados...no sé si es esa la palabra. Dependen mucho de nosotros, de las ejecutivas y...no sé qué te podría decir de Receptivo⁵. Es una empresa, un sector, un área que no hay un apoyo mayor a las ejecutivas. Las ejecutivas son como unas hormiguitas que deben vender y vender, pero no hay un apoyo directo, ni de la jefatura directa, ni de la gerencia, ni del área comercial. Yo sentía que no había eso, las capacitaciones que había eran de los hoteles. Ellos no pagaban para que nosotros nos capacitáramos en otras cosas, como en venta, en incentivarnos en algo..."

"...en ocho años...hice esos dos cursos (Excel e Inglés). Aparte en la época donde hice esos cursos de inglés me lo dieron cuando lo hicieron por segunda vez en la empresa, la primera vez no porque estaba mal evaluada. Yo hice sólo dos cursos en la empresa" "Creo que afectaba mucho porque nosotros no teníamos un incentivo mayor. O sea, obviamente estábamos ahí para trabajar, para hacer ventas, para tener una buena relación con los clientes, entre nosotros. Pero la falta de capacitación yo creo que es importante por el tema de darte un empujón, darte más ganas de trabajar, de alcanzar la meta".

La falta de un programa de capacitación adecuado, propio de una organización o compañía moderna se hace evidente, lo que termina por afectar a los trabajadores en su búsqueda por mejorar su desempeño y de esta manera lograr cumplir con las metas establecidas. La empresa no invierte en las personas, pero al mismo tiempo les exige el máximo de compromiso necesario, lo que a su vez es visto como un abuso, ya que no existe compensación alguna considerando que las metas son cada vez más desafiantes; esto genera insatisfacción, desmotivación y la sensación de que no existe preocupación por las personas. El malestar se hace evidente con el aumento de la rotación de personal, sin que exista una reacción adecuada por parte de la empresa, lo que no hace más que acrecentar la carga laboral de quienes se quedan.

⁵ Es la manera que tienen los trabajadores para referirse a la empresa, que es un Operador Receptivo

"Aparte que estos últimos años nunca alcanzábamos la meta, porque nos ponían metas absurdas. Además eso nos desanimabas aún más porque en los doce meses no llegábamos a ninguna meta. Entonces no había un bono extra, no había nada extra...y todos los años nos acrecentaban las metas siendo que la empresa tenía menos ejecutivos. Porque...o sea, de los ocho años que estuve ahí la rotación era demasiado. Demasiado, mucha gente que se iba a mejores pagas, a mejores condiciones y... (la empresa) nunca hizo nada para retener a las personas, ni siquiera a los mejores ejecutivos".

Se hace cada vez más evidente que en este periodo de tiempo de casi una década, en el que la entrevistada tiene la oportunidad de trabajar, ser testigo y participe de los acontecimientos en la organización, los objetivos de la de la misma se han distanciado en forma dramática respecto de los objetivos que podrían tener las personas que trabajan en la organización:

"Para que una persona pueda trabajar en una institución, debe darse el efecto de acoplamiento; esto es, que la "realización" de la institución conlleve de algún modo un cierto efecto de realización de aquellos que laboran en la misma. Así, cada quien visualiza que la institución, a través de su proyecto, realiza en parte el proyecto personal que cada quien abraza. Si el proyecto de la institución se distancia del proyecto personal de sus trabajadores y funcionarios, aumenta significativamente el sufrimiento de estos ya que el trabajo que se realiza en la institución tiene poco sentido para ellos"

(Foladori, 2008).

Por otro lado se aprecia cierto grado de incapacidad de la institución para poder reconocer los aspectos que pueden estar obstaculizando el logro de las metas establecidas (habría que indagar en el mecanismo, por supuesto no compartido con los trabajadores, de establecer estas nuevas y siempre inalcanzables metas de venta). Con una inercia de más de 100 años de historia y una compulsión a la repetición de *patrones* de conducta en los que el acento se pone en el resultado, pareciera que todo recurso, incluso el humano, es sacrificable en pos del objetivo de venta.

"Porque siempre se iban porque ni siquiera el mejor ejecutivo se sentía valorizado, por la jefatura directa. Entonces buscaban otro lugar que les ofrecían poco más de plata pero quizás con más incentivo, viajes o visitas al cliente, depende de la necesidad de cada ejecutivo de ese entonces. Pero nunca, a pesar de que se fueran los mejores ejecutivos, nunca hubo un cambio, nunca dijeron "algo estamos fallando".

"Porque a ellos sólo les interesa vender, pero ellos no venden trasfondo. Porque no entiendo, hasta el día de hoy la gente se está yendo y no están reemplazando y no se están quedando con los mejores, se están quedando con chicos que recién están saliendo del

DUOC. Que hace la práctica ahí, que pusieron en mi lugar a una chica de práctica; a ella la pusieron a vender y hacer todo lo que hacía yo".

La necesidad del reconocimiento por el trabajo realizado, es de tal importancia producto de la identificación con el rol que se ejecuta, que muchas personas prefieren conservar un trabajo o buscar una organización donde se sientan valorados, en vez de conservar un trabajo con una mejor retribución económica pero en el que existan malos tratos o se sientan poco valorados o despreciados. El que lleguen personas sin las competencias necesarias para asumir el rol que detenta la entrevistada es de cierto modo percibido como una afrenta, y un absurdo en términos de la gestión de personal, lo que hace que no sea posible comprender una posible estrategia de la compañía que permanece oculta y se percibe como un sin sentido.

"Es que no entiendo el pensamiento ni de gerencia, ni del área comercial, porque lo poco que he sabido ahora último, la gente se está yendo y se está yendo para mejor. Yo misma, que nunca me atreví a cambiarme de operador turístico, y que Cóndor⁶ me haya contratado desde mi casa, trabajando desde mi casa, que es algo nuevo para el mundo del turismo acá en Chile. Tener beneficios, tener lo mismo que tienen mis compañeras, con una jefatura completamente distinta".

"...la jefatura que tengo ahora es mucha más preocupada de mí como ejecutiva y como persona. Si me falta algo me ayudan, me dan esa inyección de ánimo. Es distinto, es una cosa más personalizada. Quizás ellos no podían porque eran demasiado ejecutivos, pero aun así, de los 30 días del mes, por qué no hablar con uno cada día aunque sea media hora..."

Los elementos que hacen la diferencia entre una experiencia laboral y otra hacen hincapié en el trato, en la cercanía, en la preocupación por parte de la jefatura, en la comunicación, en reconocer los aspectos que son necesarios para poder realizar el trabajo encomendado, más que los elementos propios de la técnica. Y es que para que el trabajo funcione en términos positivos, y se transforme en parte en sostenedor de la salud mental de los trabajadores es necesario que los aspectos asociados al clima organizacional, la retribución económica y el reconocimiento por el trabajo realizado permitan un desarrollo personal y colectivo que posibilite los beneficios que la organización busca obtener a través del desempeño de sus trabajadores. Cuando estos elementos se encuentran ausentes o han sido degradados al punto de volverse en contra de la salud mental de los trabajadores la posibilidad de cumplir con el rol profesional se ve bloqueada, afectando la realización personal y el sentido de compromiso con la organización, y se configuran en consecuencia condiciones de posibilidad para el cambio.

⁶ Condor Travel, es un Operador Turístico competidor directo de la empresa.

"la verdad es que hoy en día no sé cuál es la visión del Receptivo... es que ellos en algún momento fueron el mejor operador turístico en Chile, la mejor escuela para los ejecutivos... pero hoy en día no. Porque nunca te valoran y nunca te van a valorar"

"Entre las compañeras nos llevábamos bien, si necesitábamos ayuda nos ayudábamos mutuamente. Yo nunca ofrecí mucha ayuda porque siempre estaba tapada de pega. Pero siempre contábamos, por lo menos con mis pares bien. Había momentos de risa, había momentos para conversar, aunque Claude (Gerente Comercial) nos hacía callar o que nos riéramos más bajo, es normal y es aceptable, pero el ambiente fue bueno...y después la gente estaba muy desmotivada".

"El trabajo es un lugar indispensable para el desarrollo de la vida social del individuo...el trabajo podría ser un espacio de protección y de placer, tanto como de displacer, de goce, de enfermedad y muerte" (Chavez, 2012)⁷.

La Organización en la mente que despliega la entrevistada establece un límite a la posibilidad de ser y hacer en las condiciones establecidas por la organización, no existe autonomía ni posibilidad de realizar un trabajo que implique creatividad e independencia, por ende, la asunción del rol profesional se ve obstaculizada por esta incapacidad de la organización para satisfacer necesidades primarias en un contexto de dependencia. El sufrimiento que está presente en el trabajo se consolida a través de los años, sin que exista respuesta por parte del área de Recursos Humanos, lo que hace necesario cuestionar la capacidad de esta área de identificar las dificultades a las que se enfrentan los trabajadores de la empresa.

"...somos números nomás, somos números que generamos ventas y eso. Yo nunca sentí que fuera una persona o una ejecutiva que podía mejorar...no sentía eso". "Es que he pasado tantos momentos malos en esa empresa que no...en realidad es que fueron muchos, muchos donde me sentí muy mal. Me hostigaban para que yo renunciara yo creo...No sé, la verdad es que no sé. Porque tampoco sentí el apoyo de recursos humanos para hacer un cambio, para sentirme más valorada. No sé cuál es la misión de recursos humanos"... "Para cosas administrativas. Eso es recursos humanos para mí...para avisarnos que no firmamos el libro nomás...para vacaciones..."

⁷ Chavez, LM. Trabajo: Espacio, Tiempo, Maneras de Hacer y Ser. Tesis para optar al grado de Magister en Psicología Clínica con mención en Psicoanálisis. Pp. 50

Parte 3: Rol Organizacional

"Yo era ejecutiva mercado Brasil. Tenía que mantener las cuentas con los clientes y había muchos clientes nuevos; entonces nos pedían muchas cotizaciones, reservas en todo Chile, desde ir a buscarlos al aeropuerto hasta llevarlos a los lugares donde ellos quisieran. Eso es lo que hice durante ocho años, no tuve otro cargo, no tuve mayor aumento en la renta tampoco".

La entrevistada parece sentirse obligada a realizar las mismas funciones y a cumplir con el mismo rol una y otra vez, sin posibilidad de una más allá, es como si estuviera condenada a la repetición de un rol que se va rigidizando con el tiempo. Se repite la queja del aumento de la carga laboral y la falta de apoyo de la organización para enfrentar estas nuevas responsabilidades. A su vez se aprecia el uso de herramientas administrativas propias de la gestión de recursos humanos pero que terminan por convertirse en un velo entre la vivencia de la entrevistada y la organización, dejándola sola frente a la tarea.

"Las mismas funciones, fueron cambiando algunas cosas. Por ejemplo nosotros antes, en esa época cuando empecé, veíamos todo lo que era Individuales (se llamaba individuales hasta ocho pasajeros) y lo que es Grupo, entonces era demasiada la carga de trabajo, éramos más personas, cuatro viendo el mercado de Brasil, lo que era bueno. Pero hubo una época, estamos hablando de unos tres años atrás, en que me quedé sola con el mercado de Brasil, donde nadie me apoyó y donde empezaron las evaluaciones con los bonos y nadie me dio ni un peso. Yo fui súper mal evaluada y todo...llegamos a ser tres ejecutivas donde cada una vendía más de un millón de dólares y donde yo era la que más vendía dentro de la empresa. Aun así nunca hubo un reconocimiento, nunca hubo un cariño, nada. Siempre lo que pasaba con las jefaturas...es que siempre miraban lo malo que uno hacía, los errores que yo cometía. Entonces nunca hubo algo o alguien que me apoyara".

La entrevistada es capaz de reconocer como la frustración acumulada a través del tiempo, producto de la falta de reconocimiento (relacionado con necesidades primordiales "cariño") y el constante aumento de la carga laboral, terminan por cambiar su relación con el trabajo, su actitud, volcando su propio desengaño y resentimiento con la empresa hacia sus compañeras en una suerte de desquite, de represalia. A su vez su energía se vuelve en contra de la empresa, en una suerte de denuncia permanente, ya que se siente víctima.

"Mucha frustración y yo creo que también me porté muy mal con mis ejecutivas, porque nunca fui valorizada; nunca me dijeron "...vamos para adelante, la empresa te quiere, queremos que sigas con nosotros"...no, siempre me sentí pasada a llevar, sentía que ellos querían que yo estuviera ahí porque les servía, pero no me aumentaban el sueldo, me evaluaban mal. Nunca había un apoyo, entonces eso me fue haciendo como...no sé...yo era como la copuchenta de la empresa, si pasaba algo malo y yo lo contaba... ¿me entiendes tú? Para ellos yo era un mal, un mal necesario tal vez, pero yo me hago mi mea culpa también..."

"Las actitudes de los trabajadores son muy importantes dentro de las organizaciones, por que cuando son negativas pueden ser síntomas de problemas que están ocurriendo o posibles causas que en el futuro afecten a ésta. El deterioro de las actitudes puede originar conflictos como huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo y mayor rotación del personal" (Acuña y Carrasco, 2004)⁸.

"Porque como era mamá soltera...sabía que en otras empresas era lo mismo, no digamos en el trato. Sabía que iba a ganar lo mismo, o tal vez ellos mismos iban a hacer...si llamaban a la empresa iban a decir "no contraten a ... porque no sirve...Pero es que yo creo que ellos si lo harían, que sí lo hubiesen hecho, porque hubo una época donde...ella (Jefatura) fue muy vaca conmigo, me jugó muy mal, muy mal. Yo lloraba todos los días, me resfriaba seis veces al año. O sea, yo creo que esas cosas son muy de la mente".

"...el sufrimiento en el trabajo se inscribe en una ruptura fundamental con la historia subjetiva cuando ésta no puede jugar un rol directo en el compromiso del operador con su tarea" (Dejours)⁹.

Sí, pero si tú me preguntas porque sé que ahí estaba porque tenía mis cuentas, tenía mi hijo, tenía un departamento...fue complicado...hacer...tratar...quizás no fui muy valiente de hacer el cambio y tuve que aguantarme todo eso.

Parte 4: Proceso de Renuncia

"Yo creo que la razón de peso es la jefatura y después los sueldos. Beneficios también porque ahí no hay ningún bono. Creo que esas son las tres principales razones".

"Sí. Muchos compartían mi visión. Pero como te digo, hay personas...conozco a una persona que trabaja como 20 años como ejecutiva, el mismo puesto, las mismas cosas, y no le queda otra, porque ya le pasaron los años, ya tiene más de 50 años y por A,B,C motivos no pueden dejar el trabajo y eso es lo que hay. Y aunque tengan la misma percepción que yo, no pueden hacer nada".

No es fácil cortar los lazos con la organización, hay demasiado en juego, tanto en la vida profesional como en la vida íntima de las personas. Estos elementos se encuentran en tensión siempre al momento de enfrentar la posibilidad de tomar la decisión de renunciar y

⁸ Acuña, J. Carrasco, A. Análisis de Cuentos escritos por Trabajadores Chilenos. Pp. 41 Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Economía y negocios. 2004

⁹ Dejours, C. Sufrimiento en el Trabajo. (PDF) Obtenido de <http://www.pagina12.com.ar/diario/psicologia/9-219111-2013-05-02.html>

no pueden ser simplificados; el relato de la entrevistada da cuenta de personas que se encuentran de cierta forma "atrapadas" en la organización, debido al grado de dependencia desarrollado ya no les es posible ver un más allá de la empresa y prefieren quedarse en búsqueda de la seguridad laboral prometida por la organización. Los lazos con la empresa y con esta dependencia mutua han hecho de la posibilidad de renunciar y volver a la empresa una norma, decisión que implica asumir y aceptar los elementos negativos de la organización en base a la necesidad y a la vulnerabilidad laboral existente.

"Yo encuentro que es la mejor decisión. Porque he conocido gente que dejó la empresa y volvió de nuevo y volvieron a dejar la empresa. Se fueron a un lugar que no encontraron que era el mejor, volvieron pero vieron que el receptivo tampoco era el mejor lugar. Y hay más oportunidades".

"Si hay gente que ha vuelto dos o tres veces...vuelven por necesidad".

La empresa a su vez se encuentra en una posición en la cual no le es posible negociar, los efectos de la rotación laboral en el clima organizacional interno ha afectado el desempeño y las metas de la compañía, por lo que suelen volver a recibir a quienes deseen volver. El Dueño de la empresa considera que este regreso de los trabajadores da cuenta de la fortaleza de la organización, sin embargo, pareciera que es una evidencia justamente de lo contrario, ya que aquellos que vuelven son los que no han logrado tener éxito en el mercado turístico y han sido "dejados en libertad" por el resto de los operadores turísticos. Nadie vuelve en todo caso por opción propia, sino que por necesidad, es posible aventurar la pregunta de si la forma de trabajar aprendida después de tantos años en la compañía, así como también la influencia de su cultura organizacional y los elementos de esta que han sido asimilados, han terminado por obstaculizar la posibilidad de incorporarse a una nueva organización en forma exitosa en algunos casos.

"Porque ya no tienen más personal. Porque la gente que está llegando es gente nueva, que no tienen experiencia en turismo. Por lo que yo veo, dejan escapar a personas valiosas porque quizás no pueden pagarles más, pero también contratan personas...mano de obra barata para poder hacer la pega que nosotras hacíamos".

La evidencia, el mensaje de aquellos que han encontrado un nuevo rol, una nueva organización es que dejar la organización es una buena decisión, destacando las deficiencias de la organización ante la comparación. Por otro lado el acento no se encuentra puesto en las ganancias, en la renta, en las diferencias económicas, sino en la felicidad.

"Que están felices. Que tenían que buscar algo distinto (distinto en turismo), pero se sienten más felices en sus lugares de trabajo hoy en día (visión de los que se han ido)".

"Fue algo personal, quedé embarazada. Estuve los nueve meses en mi casa, porque para ser sincera, me conseguí las licencias porque no quería pasar un embarazo ahí. En ese entonces que estaba embarazada, me evaluaron y mi bono fue cero, a pesar que todo el año 2011, que fue el año que estuve sola en el Receptivo para el mercado de Brasil, Sacándome la mugre, con colon irritable, todo y no recibí ni un peso y estuve sola. Después empezaron a contratar niñas que sabían portugués, mercado de Brasil, empezaron a armar el mercado y me fui embarazada. Volví a los seis meses después de tener a mi hijo, y mi idea, ya que tenía mi pareja donde tiene buena situación económica, le dije que yo tenía otro hijo pero no para dejarlo en sala cuna, ni con la abuela sino que para criarlo yo. Entonces tuvimos de acuerdo y estuve seis meses más en Andina y me fui por eso. Estuve en mi casa y todo, pasaron dos meses y una amiga me llamó...y me ofreció trabajo. Yo le dije que podía trabajar con ellos, pero las condiciones era trabajar en la casa".

"Bueno en ese momento me dije "ellos se la pierden". Y después que empecé a trabajar en Cándor, me dije "Aquí estoy" haciendo lo que podía hacer por ellos. No quisieron... ¿qué podía hacer?...Es que fueron tantos años que uno considera después como parte de tu familia, aunque esa familia que uno no quiere, que uno no elige...Y que me maltrataban. Pero aun así uno le tenía cierto cariño...algo".

"Yo creo que desde cuatro o cinco años trabajando ahí yo ya no quería más".

"Los planes ahora son hacer cosas totalmente distintas al turismo. El turismo a mí ya me saturó. Voy a cumplir doce años haciendo lo mismo, entonces ya me saturó. Entonces quiero estudiar otra cosa, armar mi cuento propio, pero no con turismo".

Preguntas Cualitativas Encuesta de Salida:

¿Recomendaría esta Empresa a persona?

No es una empresa a la cual podría recomendar, es mucha la carga de trabajo para un sueldo tan malo, sin contar que la jefatura no apoya y no valora.

¿Que le gustaría plantear a la empresa como una posible mejora para el futuro?

Que la jefatura tome más en consideración a sus empleados, si se equivocan, ayudarlos a superar, más apoyo en el equipo, más beneficios y valoración al empleado cuando este se destaca por sus labores.

Entrevistado 4

Parte 1: Relación con el Turismo y primera noción de la empresa

"Por descarte. Tenía que elegir algo rápido, técnico como para generar lucas y me metí en el tema porque según yo no tenía matemáticas". "Nada. Sólo ser turista".

La entrevistada estudia turismo sin tener noción alguna respecto de la carrera.

"Más que saber, tenía la sensación por un par comentarios por un profesor que tuve, que era una tremenda empresa...y en algún minuto saqué la conclusión (y que todavía me llama la atención) que tiene tremenda fama sin publicidad. Sin tener un departamento de marketing. Eso me dijo que esta cuestión debe ser a otro nivel. Entonces cuando...además cuando trabajaba en Sernatur ellos eran los proveedores de uno de los programas importantes de Sernatur, entonces también estaba como esa visión, de que trabajaban bien, de que respondían. Entonces los conocía desde ese aspecto".

El conocimiento de la organización está asociado a su experiencia laboral anterior, ya que la empresa era el proveedor de Sernatur en sus programas de Giras de Estudios y a los comentarios de un profesor de la universidad. Su aproximación a la organización como contraparte le entrega una visión de la empresa que luego será confrontada con la realidad, al momento de buscar un nuevo empleo, parece el lugar correcto.

"Sí, pero hoy día, viéndolo con los años. Claro, sí en ese minuto éramos la contraparte y mandante, entonces ellos llegaban a contestar. Y esa era mi visión, o sea claro responden pero era lo que tenían que hacer sino no había programa para ellos, ni licitación".

"Porque los últimos dos años en Sernatur yo fui designada...me trasladaron a la Araucanía para hacerme cargo del programa de gira de estudio. Y allá me atacó la soledad después de dos años, entonces yo quería volver con urgencia y no me dejaron. O sea, me necesitaban allá en el fondo y mi puesto acá estaba ocupado. Entonces estaba tan desesperada que me vine; y no me echaron, ni renuncié. Se me acabó mi contrato y no me renovaron. Entonces ahí quedé sin pega, estuve hartito rato, y en el minuto que vi que los recursos se estaban acabando y empecé a acudir a los contactos". "Llegué claro porque los conocía de acá...estuve hartito rato haciendo presión, estando presente permanentemente para que resultara algo".

"Nada. Y la verdad es que estaba tan desesperada con tres-cuatro meses de cesantía, que no puse ninguna condición. Pero estaba con esta sensación de que el tema venía bien. Vislumbraba bien".

El sufrimiento propio de la cesantía impulsan a la entrevistada a tomar la decisión de ingresar a la compañía, aceptando las condiciones que la organización establece, lo que podría transformarse en un obstáculo a la hora del contrato psicológico y la asunción del rol profesional que la organización demandará en el futuro y sus propios deseos de

desarrollo profesional. Todo rol se ve de alguna manera afectado por su ocupante, y todo nuevo miembro de una organización va buscando y probando nuevos roles.

"Ellos conceptualizan y dan sentido por sí mismos a la naturaleza del sistema en que están entrando, a continuación, dan forma al rol dentro de ese entendimiento y de acuerdo a sus propias disposiciones y valencias...y por último, toman la autoridad y la discrecionalidad de que dispone ese rol" (Acuña y Carrasco, 2004).

Parte 2: Organización

Desde el inicio se instala esta disparidad, una diferencia entre el equipo de trabajadores y las jefaturas que termina por teñir toda la dinámica relacional y obstaculizar la capacidad de las personas para trabajar en forma cooperativa.

"Todos en el mismo espacio, pero dos grupos divididos".

"Nunca. Los cumpleaños, los grupos eran de los jefes y los demás...o sea, hacíamos cumpleaños ponte tú en la oficina, de algunos de los compañeros, y en un lado estaban los jefes conversando de fútbol y al otro lado estábamos nosotros hablando nuestros temas".

"A mí me parecía que pasaba solamente ahí. Todos los otros trabajos que tuve en turismo, en restaurante...las reuniones eran en equipos. Siempre tuve muy claro que el trabajo se tenía que hacer en equipo, sino no tenía buen resultado. Y siempre me llamó la atención que en Andina sí resultaban las cosas siendo que se trabajaba tan mal. Entonces siempre tuve la sensación de que había una suerte o algo sobre la empresa que lo hacía mantenerse en pie. Una cuestión extrañísima que aún mis compañeros y yo logramos entender". Sí, yo creo que el peso de la experiencia tiene harta infidencia ahí".

"La jerarquía institucional que es "asimilada" por los grupos, permite discriminar los lugares únicos dentro de la estructura de la institución...este fenómeno se replicaría en los grupos los cuales tenderán a organizarse como una pequeña institución dentro de una mayor. Esto explicaría, por ejemplo, como los modos violentos de funcionar se replican en la pirámide institucional provocando gran sufrimiento entre los miembros de un grupo" (Acuña y Carrasco, 2004).

"Como una actitud adquirida y aprendida desde la gerencia por ejemplo. Estoy casi segura, no sé si es un plan de la gerencia en general el ser así, podría pensar que sí porque he notado que es repetitivo, pero no sé en qué va. Porque me he dedicado a pensarlo y no sé, no sé, si es contagioso o no..."

"O sea las gerencias del gerente, los jefes del gerente me parecía que era así, y desde ahí los otros puestos horizontales, igual. Pero esa es una sensación, si bien no los conozco, estoy especulando... funcionan como dioses, siempre lo vi así. "Cuidado que viene este señor y no hay que tutearlo", no sé, cosas que a mí no me parecían..."

Al parecer existe un modo, una forma de ejercer el liderazgo en la organización que se transmite a través de los elementos propios de la cultura de la empresa, en este sentido cabe preguntarse si existe algo propio del rol de jefatura que se encuentre de algún modo contaminado y que tal como indica la entrevistada sea de alguna manera "contagioso". Esto producto de que todos los roles que se asumen en una organización tienen una historia, un pasado, una carga y en este sentido no son neutrales e influyen y son influenciados a su vez por el resto de los roles con los que interactúan dentro de la estructura organizacional.

"Los roles tienen historias en nuestras organizaciones y estas historias influyen en el comportamiento y pensamientos de los recién llegados al encontrar, desempeñar y asumir sus roles. Cuando un rol se convierte en "contaminado" o "envenenado" los efectos de esto puede propagarse a los sucesores y los demás roles de la organización. Estos efectos aparecen a pesar de las buenas intenciones de los que llegan a estos roles" (Chapman y Long, 2006).

"De miedo, de reaccionar con desconfianza. Cuando llegué había varias compañeras que estaba bien frustradas, había una que no la había movido de su puesto en más de 10 años, y su sueldo en 10 años había subido la nada. Y claro, a esa altura uno empieza a criticar, "No te quejes y búscate otra pega", pero después de 10 años uno espera que lo echen tampoco se veía eso...por las lucas, claramente. Lo ideal ahí era que la persona se aburriera y renunciara porque indemnización no iba a ver".

"Al pasar un tiempo en una empresa con ciertos compañeros, inevitablemente haces un lazo. Eso te llevas a respetar a la empresa y su gente. Cuando ese respeto no existe uno no hace la pega bien, no la hace con ganas, no está comprometido".

"Con mis compañeros teníamos la teoría de que era la maldición de Andina, que entrar y pretender al tiempo buscar otro trabajo era casi imposible, o no resultaba por algún motivo y te tenías que quedar o las que estaban listas para otra pega resultaban embarazadas. Era una cuestión casi chistosa".

Al parecer en la organización existe la posibilidad de verte capturado por un rol, sin posibilidad de desarrollo profesional, sin posibilidad de cambio; ningún trabajador espera realizar exactamente las mismas funciones perpetuamente, la repetición constante puede llevar al sufrimiento, a la pérdida de sentido y a la alienación. Una vez que toman la decisión de salir, parece que es imposible escapar, esta frustración compartida la subliman, la

convierten en mito. En este punto es importante preguntarse ¿Cómo lidian los trabajadores con esta realidad organizacional que los somete a la inmovilidad, a la rigidez, a la permanencia, a la dependencia?

"Todos los subalternos teníamos una disposición súper buena para tirar las cosas para arriba, era una especie de reacción para no meterte en la mierda. Creo que había una súper buena disposición, esperanza. Entonces entre los compañeros y los pares el ambiente era bueno, pero cuando ya se involucraba la jefatura se ponía más denso, y no es porque dieran instrucciones, ni porque fueran pesados, era porque de repente trataban de imponerse de mala forma, con tono o con palabras inadecuadas, entonces ahí el ánimo de nosotros se iba al suelo y empezábamos a buscar una nueva pega..."

"Sí, o sea, había...hubo mucha gente que se refugió en licencias para no ir. Había otros que trabajaban frustrados, por el único motivo que no encontraban un trabajo mejor. Y fue también hacia el final, el periodo en que la mayoría estábamos cansados".

Los trabajadores encuentran estrategias para soportar juntos el embate de la violencia jerárquica, de la violencia institucional, utilizando defensas que les permiten mantenerse en la organización y en el rol, sin embargo, al final del día la influencia de estos liderazgos negativos terminan por agotar la resistencia del equipo (lo que quizás sea positivo desde otro punto de vista). En este sentido es importante considerar que las defensas colectivas pueden hacer que los trabajadores se mantengan en roles que implican sufrimiento por mucho tiempo, lo que es contraproducente ya que lo más sano sería buscar un nuevo rol en una nueva organización.

"...estas defensas ocupan un lugar importante en la adaptación al sufrimiento...las estrategias construidas colectivamente, donde el sufrimiento sigue siendo singular, contribuyen a la cohesión del colectivo de trabajo, sobre todo cuando se lucha contra el miedo" (Acuña y Carrasco, 2004).

"Creo que tienen una careta tremenda, una suerte tremenda como te decía, pero siento que hoy día se están haciendo evidente sus falencias. Llevan un rato sin liquidez, llevan un rato flaqueando y todo es resultado de esta mala gestión... yo creo que el tema del personal como lo básico, y a partir de eso, llevan como varios años estando mal parado. Yo creo que ha rebotado eso mismo en todos los funcionamientos de la empresa".

"Creo que nulo. Creo que en algún minuto me llegó un mail de algún convenio, pero creo que su incidencia y participación es casi nula. Además el personal que hay en la unidad de recursos humanos es insuficiente, como considerando la cantidad de funcionarios que hay en la empresa...O sea yo vi, tuve contacto habitual con dos personas de recursos humanos, que eran a mi parecer la cara visible. O sea yo estaba cinco pisos más abajo, pero no veía nunca a nadie más, a veces veía al gerente pasar por ahí, pero ninguna conversación, ni cómo te sientes, qué si uno tiene alguna propuesta. Nunca".

Nuevamente el rol del área de Recursos Humanos parece estar más cercana al control de los trabajadores, a la insistencia en la evaluación individual (en detrimento de lo colectivo), a la búsqueda de mejores desempeños y no del lado del conocimiento de las personas, del entendimiento y el reconocimiento del otro, lo que se replica en las relaciones directas con los trabajadores. Pareciera que se relacionan con el rol dado (con los perfiles de cargo si se quiere) y no con la persona que ocupa el rol, que lo desarrolla.

"Ni a mí, ni a ninguna de mis compañeros. No sé si a los gerentes, yo creo que sí, por alguna idea de evaluación, quizás por ahí, pero no sé si a las gerencias les piden que sea propositivos y entreguen ideas de cómo mejorar sus equipos. No lo sé".

"Yo lo noté, y eso es algo que lo comenté con todo el mundo, en que mi jefatura ponte tú, durante mis tres años y medio, jamás entabló una conversación conmigo en base a lo personal. Yo creo que no tienen idea que yo tengo dos hermanas, que tengo una mamá, que mi papá no existe, que alguna falté dos días para acompañar a mi mamá porque es diabética y tuvo una insuficiencia. No están enterados de eso, entonces la parte humana está súper abandonada. Hay que rendir, ese es el mensaje permanente".

"Las lucas, que se trabaje duro por el sueldo mínimo. Y eso".

"Les falta preparación, yo creo que los jefes director que yo tenía, los dos coordinadores, no sé qué cargos tenían en realidad, llegaron a hacerse cargo de sus jefaturas porque tenían experiencia como guías, pero experiencias en el manejo de equipo yo creo que nula, hasta hoy día".

Si no es posible establecer contactos a nivel personal con las jefaturas y gerencias, el nivel mínimo de reconocimiento del otro se encuentra obstaculizado, la comunicación suele centrarse en elementos técnicos, en el resultado, en el producto, no en las personas. Es quizás por la preponderancia de lo meramente técnico, de los aspectos numéricos, que no exista preocupación alguna de parte de la organización por transmitir la visión de la empresa. Los trabajadores son un medio para un fin.

"Aaahh no, no tengo idea. Como los objetivos, la visión, la misión...nooo. Porque no se dan el tiempo de contarte e integrarte. Quizás a las jefaturas sí les informan de eso, pero a los demás funcionarios, no creo que se den el tiempo, ni en la unidad donde yo estaba ni en las otras".

"O sea, no existe un lazo con esa empresa, no existe un compromiso cuando no sabes el foco que tiene. Yo tenía un compromiso con el programa, pero probablemente si hubiera trabajado en otra área no tendría ningún lazo con la empresa".

"No sé si de aquí a cinco años o más o menos, pero creo que en algún minuto debe quedar tal embarrada que tienen que empezar a buscar soluciones, que no sé si tienen y no han

aplicado, pero todo lo que no han hecho deberán hacerlo en algún minuto. Todo eso tiene que ver con un cambio de visión y un cambio de gestión...de que tomen alguna decisión, yo creo que viéndose ahogado en algún problema. No creo que antes de eso hagan movimientos de gente o traigan gerentes nuevos como con visiones más modernas, de funcionamiento de equipo..."

Ante la falta de una visión que motive y le dé sentido al ejercicio de su rol por parte de la empresa, la entrevistada encuentra una forma de justificar su estada en la organización, algo que le da sentido al hecho de seguir desarrollando un rol que implica un desgaste permanente, sin embargo, esta imposibilidad de construir un compromiso con la empresa se ve de alguna manera compensada con el compromiso y los procesos identitarios desarrollados en el trabajo anterior, en donde fue capaz de valorar los efectos positivos que tiene el programa de giras de estudios del Sernatur en los jóvenes que se ven beneficiados. Es consciente de que no es posible sostener la organización en base a este tipo de gestión, tarde o temprano la organización sufrirá las consecuencias.

"Yo creo que la que tenía mi gerencia, que hay que trabajar, hay que ahorrarse todas las lucas posibles para que las que entran se hagan evidente con rapidez y sacarle el jugo a la gente, y si no le gusta lo que les pagamos o lo que les pedimos, que se vayan porque hay veinte personas más esperando por el trabajo. Eso siempre me quedó claro, la puerta está abierta, te puedes ir y no vamos a tardar en conseguir a alguien más...es penoso".

"La desocupación y la amenaza constante de perder el trabajo son violencias que se ejercen contra los sujetos y que producen una angustia que conceptualizo como traumática" (Aguiar, 2015).

"Claro. Claro. Y a mí el cómo me catalogaran me daba lo mismo, aquí y en el lugar donde sea, porque por lo general son juicios. Pero además no iba a dejar...mi intención no era ser problemática, sino que el tema se transparentara, el que fuera. Por eso trataba de conversar las cosas y hacerlas directamente. Pero como que les asustaba ese tema...y muchas veces el comentario de uno de los jefes era "Ja! Mina". Claro como típico de mina. Perdón ¿acaso el conversar es típico de minas?, o sea ¿aclarar las cosas es típico de minas y no de hombres?. Habían cosas de verdad chocantes, habían frases extrañas, había un jefe que era habitual en esos comentarios".

Vuelve a presentarse el Machismo como una ideología compartida por las jefaturas, como el crisol desde el que se establecen las relaciones con los subalternos, con los trabajadores, especialmente con las mujeres. Este elemento suele teñir las interacciones a las cuales los trabajadores se ven expuestos sin posibilidad de defensa, se ven en la necesidad de soportar el embate. La entrevistada es capaz de reconocer que está siendo víctima de

acoso, y de que además no es la única, sino que se trata de una conducta "normalizada" dentro del área.

"Fue el primer tiempo porque todavía no nos llevábamos tan mal, porque después ya había tantas discusiones que ya no daban para tirarme piropos. O sea no piropos, yo creo que eso también es una forma de maltrato, de abuso. Pero hay veces que llegaba en la mañana y estaba la mirada de arriba abajo y decía "Oye que estay rica hoy día ...". Ya ¿quién te preguntó?, menos de parte de un jefe, nunca me había pasado. Piénsalo por último pero no lo digas. Lo otro era que de repente el desayuno era en la oficina y había una evaluación de lo que estabas comiendo. Entonces podías comerte un pal con palta y el jefe el día anterior se había comido dos, pero el que estabas comiendo hoy era "terrible de chancho", entonces lo que ellos hacían no era criticable, pero lo que hacían los demás sí. O el tema de que no les gustaba el perfume que uno estaba usando, y ese fue el último tiempo, entonces un día le dije a mi jefe que yo no estaba opinando de su olor y de su mal olor que por favor se ubicara". "Yo creo que tú deberías...no sé, buscar un pololo para que se te pase lo mal genio o leseras...habían algunas que me parecía que no debía responder y había otras que me picaba".

Los trabajadores se ven enfrentados en solitario a la decisión de soportar esta violencia o enfrentarse a la posibilidad de quedarse sin trabajo, de alguna manera la posibilidad de la cesantía tiene un efecto persuasivo, ya que el miedo ante la cesantía es mayor al miedo a la violencia de las jefaturas.

"Los Trabajadores sufren el rigor de esas condiciones de trabajo, por lo común con sometimiento y resignación, porque la amenaza de la pérdida del empleo es latente. A esto se suma que las condiciones políticas en las organizaciones son muy desiguales, empresarios y ejecutivos, concentran de manera hegemónica el poder, lo que les permite imponer sus decisiones sin mayores resistencias. Los sindicatos, cuando existen, son débiles porque no siempre cuentan con el respaldo de los trabajadores, para protegerles de injusticias y abusos por parte de los empleadores" (Acuña y Silva, 2008).

Hay que tener en cuenta el hecho sustancial de que en más de 100 años de historia de la organización, jamás ha existido un sindicato, lo que da cuenta de la orfandad en la que se encuentran los trabajadores ante el ejercicio del poder por parte de las jefaturas.

"Por miedo a perder la pega. Me tocó con una compañera en particular que le daba miedo hablarle al gerente. A veces le decía que le dijera a él que tenía que resolver cierto problema y ella se demoraba un par de días a acercarse a la oficina".

"Yo creo que era el tema que como el gerente no se dirigía a nosotros directamente, a ella le costaba hacerlo con él. Había como una cuestión extraña con ella. Le decía "vamos, anda, habla con él" y ella decía "que no, cómo me va a tratar, qué tono va a usar, qué cara me va a poner"..."

"Ella venía de un embarazo y yo creo que el periodo donde ella avisó del embarazo ya fue hacerle la vida imposible. Cuando yo tuve la entrevista con el gerente, me dijo que le complicaba contratar mujeres porque se embarazan y después tiran muchas licencias después..."

"Sí, claramente, es súper evidente la actitud que hay. Mientras yo estuve no hubo...sí, al final, hubo una niña embarazada y cuando lo comentó, el primer pensamiento fue "chuta que vamos hacer con la pega" y el segundo pensamiento fue "chuta hay que felicitarla porque estaba tratando hace tiempo".

La salud mental de los trabajadores se ve afectada, y la profundidad del daño en la subjetividad de las personas depende a su vez de su fortaleza individual, como también de la capacidad de unirse con el resto de los trabajadores para enfrentar estas condiciones adversas. Al parecer por mucho que la entrevistada logre de alguna manera hacer uso de su *Autoridad Personal* de manera de realizar su trabajo de la manera más autónoma posible, no le es posible abstraerse del efecto tóxico que implica el habitar en un ambiente de constante amenaza, en el que la colectividad es puesta a prueba.

"En el lugar de trabajo el supuesto de "sí mismo" se manifiesta en actitudes de retraimiento mediante el cual los individuos cuidan de proteger egoístamente sus intereses personales, sin importar lo que ocurre con los demás, con sus aflicciones y problemas" (Acuña y Silva, 2008).

Parte 3: Rol Organizacional

"Trabajaba en la oficina de estudiantes. Entré y siempre estuve en Operaciones en el programa de Gira de Estudios porque ya venía con esa experiencia y justo la niña que estaba ahí se fue con prenatal... Llegué a reemplazarla y finalmente me quedé, viendo casi todos los temas de giras de estudio en conjunto con el jefe. O sea, él veía más la coordinación y yo veía todo lo otro, plata, respuesta a usuarios, reuniones informativas en los colegios... Asistente de Operaciones. Yo trabajaba directamente con el Coordinador del Programa del Sernatur".

Lo interesante de esta nueva situación laboral es que el nuevo rol profesional de la entrevistada es justamente la contraparte de su antiguo rol profesional, por ende, es la persona que cuenta con el conocimiento especializado respecto de las necesidades del Sernatur (cliente); desde ahí es que pretende mejorar el servicio entregado por la empresa.

"El contacto con los colegios es súper importante porque es un poco el incentivo para que ellos lleguen hasta el final del proceso. El proceso de postulación de los colegios al programa es complicado porque son colegios vulnerables. Si bien la subvención del Sernatur es súper alta, tienen que pagar una cantidad mínima que es casi el 30% de la gira de estudios. Hay un montón de familia que prefieren destinar esa plata para comprar mercaderías que para el hijo vaya...entonces se empiezan a caer los alumnos y se cae el grupo. Entonces el contacto inicial es súper importante y por eso son tan importante las reuniones."

"Esa es como la parte inicial. Contactarlos y contarles de qué se trataba, después reunirme con los papás, los alumnos y también con la directiva del colegio que viajaba. Explicarles qué implicaba esto, cuáles eran sus responsabilidades. Después venía el periodo de postventa, donde se veían reclamos, observaciones, también felicitaciones. También un poco dejarlos enganchados para que la próxima temporada también pudieran viajar. Y eso implicaba también entremedio cobrarles, ponerles plazos, llamarlos, estar guiándolos en el proceso de cómo hacer las cosas, porque muchos no saben. Bueno esa también era una pega del Sernatur, pero Andina estaba coordinando todo".

"Creo, y esa es mi opinión personal, que el programa de gira de estudios y vacaciones de tercera edad, que son los programas sociales íconos de Sernatur, tienen como primer foco sacar la estacionalidad del turismo; o sea, desarrollar el turismo entre marzo y noviembre para que en el fondo la industria no se muera durante esos meses que son muertos. Tirarlos para arriba, mantenerlos ahí, que la empleabilidad permanezca, entonces se usa este gancho de lo social. Ahora, sí ocurre este fenómeno social, por una cuestión inevitable en el fondo... yo creo que el tema de lo social se ha dejado un poco de lado, y más por parte de la empresa operadora. En ellos es evidente que no les interesa mejorar en ese aspecto el programa".

La entrevistada tiene una visión particular respecto del funcionamiento del programa del cual se encuentra a cargo, es crítica respecto al alcance que un programa de gobierno tiene y cuáles son los reales objetivos del mismo, su preocupación por el aspecto social termina situarla en oposición a los objetivos de la organización que llevas muchísimos años trabajando estos programas sin que se manifieste esta preocupación por el aspecto social. En este sentido hay una distancia respecto al "Rol Dado" por la empresa que se enfoca principalmente en la "venta" del programa a los colegios a través de las reuniones con los apoderados y directivos de las instituciones educacionales por un lado y el "Rol Tomado" por la entrevistada que implica la búsqueda por generar mejoras y una mayor visibilización de los alcances sociales que tiene el programa de giras de estudios del Sernatur. La posibilidad de vivir la experiencia que implica cumplir con roles profesionales que se constituyen como dos lados de una misma moneda le permiten desarrollar una perspectiva más amplia.

"...en ese sentido los niños llegan a su casa con la experiencia de haber viajado, pero no con información relevante ni (aprendizaje)...lo vi en terreno que ellos terminaban la semana, no sé, ya teniendo claro que quieren estudiar turismo porque quieren viajar y porque les

gustó este tema. Porque muchos nunca habían salido de su región, o muchos por la necesidad básica de llevar a su familia a conocer los lugares que habían conocido, entonces, con la idea de trabajar para juntar plata para eso. Siendo que antes ni siquiera esa visión tenían, o sea, el tema de salir de 4° Medio y no saber qué hacer es habitual en los usuarios del programa, es súper emocionante esa parte. Pero la agencia no lo tiene tan claro".

Esta situación es particularmente relevante, considerando las motivaciones expresadas por los diferentes entrevistados respecto a la elección de estudiar Turismo o trabajar en Turismo, ya que al parecer no existe un elemento común de desconocimiento por un lado, y por otro el entusiasmo que genera la posibilidad de estar en contacto con un mundo distinto a través de los viajes que se transforman en una especie de promesa de prosperidad.

Pronto su concepción personal respecto al rol que detenta y las responsabilidades que tiene la ponen en curso de colisión con la jefatura. La percepción de la injusticia no le permite trabajar tranquila y siente que debe manifestarse; el "*Rol Tomado*" tiene más atribuciones de las que la descripción de cargo establece y comienza a reiterarse la situación en la que ella es la persona que denuncia las injusticias, (a pesar de que no la afecten directamente) lo que aumenta la tensión con su jefatura que demuestra despreocupación por el bienestar de las personas.

"Hubo varias veces en que yo me agarré con mi jefe porque llamaban para cobrar sus honorarios, y como no estaban listos no sé por qué problema, él descolgaba el teléfono y además reclamaba porque lo hinchaban. Y me tocó varias veces, yo sentía que tenía, no podría no decirle que esas personas habían trabajado y que necesitaban su plata de vuelta, y no tenían por qué rogarla. Y en ese sentido no había una empatía con los guías, y probablemente que a partir de ese tipo de cosas es que haya un desgano para cumplir".

"Yo soy súper apasionada, procuro hacer las cosas bien y lo más justo posible. Y es por eso que pasaron esas cosas y yo no lograba quedarme callada siendo que ese tema a mí no me involucraba. O sea, no me iba afectar que le pagaran o no a alguien, pero me parecía que debía reclamar por la gente que no estaba ahí. Quizás eso provocó que comenzaran algunas desavenencias con mi jefatura, pero en el fondo eran cosas que no me parecían justas y no me podía callar, las tenía que visibilizar".

"O sea, lo que te digo, eso empezó acumular algunas opiniones respecto a mí, "¿qué te importa?", "¿por qué esa opinión?", "¿Por qué te metís?"..."

Por otro lado se manifiesta desde el comienzo la imposibilidad de evolucionar en el rol, no hay desarrollo posible dentro de la organización, es la misma Administración de Recursos Humanos a través de uno de sus representantes la que se encarga de establecer los límites del deseo de los trabajadores. No está permitido soñar con mejoras, con un aumento en las

retribuciones, sin importar que tan bien o mal se realizara el trabajo, la consecuencia sería la misma, lo que caracteriza a la organización es la inmovilidad, no hay meritocracia para aquellos que se incorporan a la organización.

"O sea yo entré y cuando la psicóloga que había me hizo la entrevista me dijo que no había proyección. Entonces no". "Que no habían cambios de oficina en oficina, si necesitaban buscaban por fuera; que probablemente el sueldo no me lo iban a subir. Fue súper claro".

"Sí, me chocó un poco, pero yo soy súper positiva en general y siempre sentí que el tema podía ser no tan así. Que ella podía estar con algún problema, nunca lo tomé muy a pecho. Ahora en la vida No soy muy de proyectarme, soy más de corto plazo, entonces en el momento en que me sentí incómoda y empecé a ver cosas extrañas empecé a buscar pega. Pero es difícil".

"La autoridad administrativa se coloca en un lugar inaccesible, de prepotencia, de maltrato del personal y búsqueda de su sometimiento. Tal es así que las medidas administrativas resultan arbitrarias para los funcionarios: esto es, carentes de sentido y por eso productoras de sufrimiento Los funcionarios sienten que a la autoridad sólo le interesa mostrar que ejerce el poder"

(Foladori, 2008).

Los límites del rol se ven amplificados a la medida del deseo de las jefaturas, aumentando la carga de trabajo y las responsabilidades en base a los caprichos de quienes detentan el poder, es la ley del más fuerte frente a quien no tiene la posibilidad ya siquiera de acudir al colectivo, a los compañeros para evadir-se de esta violencia jerárquica.

"...en el trato me tocó un par de veces que el tono se cambiara porque el casi hacer así (chasquidos de dedos) al pedir algo estaba muy demás. Hubo una vez que lo hizo, no conmigo, pero sí con un par de personas. Me parecía que no era la forma y los tonos muchas veces tampoco. Era extraño, porque para dar una instrucción muchas veces te dejaban la pega encima y te decían:

- *"hay que hacer esto porque yo estoy ocupado".*
- *"Ya pero yo también estoy haciendo mis cosas, entonces ¿qué hago primero?" (Respondía).*
- *"No esto, porque hay que hacerlo".*
- *"¿Tengo que hacer esto porque es mi obligación o porque te estoy haciendo un favor por ahora?".*

Y la gente que no hizo esa pregunta se tuvo que bancar esa pega para siempre. Entonces nunca pasó eso de nos vamos a sentar y que digan, "va faltar esta persona, tuvimos que echarlo o surgió esta nueva pega y hay que tirarla para adelante y me puedes apoyar, o me puedes aportar en esto". Nunca fue una conversación así, siempre fue como que te trataban de meter el cacho por abajo. Cuando me di cuenta de eso reclamé, y como reclamé, se le derivó a otra persona que se lo pasaron por abajo".

Parte 4: Proceso de Renuncia

"Sintiendo que había cosas que no correspondían, todavía con la leve esperanza de que podía cambiar y empecé a moverme con otros trabajos". "Empecé a ver dónde podía irme, a ver cuándo estaban pagando...a evaluar, empezar a moverme para poder salir".

La entrevistada enfoca su "autoridad personal" hacia una geografía que supera los límites de su rol, se enfoca en una nueva tarea, una que implica la conservación de su propia identidad como trabajador y como persona; al enfrentarse a la posibilidad de un más allá de la empresa, y a medida que queda claro que no existen las condiciones necesarias para cumplir con las necesidades de desarrollo personal, la decisión de renunciar se hace cada vez más atractiva y los intentos de anulación por parte de aquellos que detentan el poder dentro de la organización se hacen cada vez más evidentes a pesar de sus sutilezas.

"Yo creo que principalmente la nula comunicación desde la gerencia para abajo. Las formas...el estar trabajando al lado de mi jefe y que llegara el gerente y le hablara a él cosas que me tenía que decir a mí..."Hay que llamar a este colegio porque hay que cobrarle". Esa función era claramente mía, pero se la decía a mi jefe para que él me la dijera a mí yo estando él a un metro de mí. O sea me lo decía mi jefe o yo lo escuchaba de pasada y lo tenía que asumir, eso me parecía casi un mal trato, no sé, como esos países donde a las mujeres no se les habla y no se les mira... ¿por qué? Y hubo varias veces donde yo me daba vuelta y decía "a ver perdón, ese tema corresponde conmigo" y recién ahí se dirigían a mí. Pero la mayoría de las veces era como te digo...yo tenía que asumir que lo escuché y lo tenía que explicar... ¡rarísimo!".

"Sí, yo creo que mayoritariamente con las mujeres...claramente machismo deliberado. Sí. Las reuniones por ejemplo, del gerente eran solo con los jefes..."

"En un minuto le pregunté a mi jefe si tenía algún problemas con las mujeres, o sea, me parecía extraño que estando casado y teniendo una hija, es como que todo lo malo es parte de las mujeres. ¿Algo te pasa? Tienes algún problema con el género, como que no logro entender. Como que quedó sorprendido y al final dijo "No hables huevadas". En el minuto que también hubo un problema, y se encargó de repartir su enojo por mí por toda la agencia, y yo me empecé a enterar por los típicos comentarios. Al momento de ir a decirle que me diga lo que le pasa porque no lo entiendo, él dijo "No, no quiero hablar del tema". Y nunca se habló. Entonces él no tuvo problemas en repartir su opinión respecto a mí, pero a mí no fue capaz de decirme; y en el minuto de pedir que lo habláramos, su actitud corporal fue de rechazo absoluto, un cómo te enteraste de esto y la verdad es que no me atrevo a hablarlo contigo".

La rotación de personal se convierte en un claro indicador de las dificultades internas que al parecer sólo los trabajadores (que suelen sufrir las consecuencias de la falta de personal o de la llegada de personal no calificado) son capaces de reconocer, sin que exista una reacción adecuada por parte de la organización. Aquellos que llegan y que no tienen presiones externas para mantenerse en la empresa son los primeros en identificar los

elementos propios de la cultura organizacional y en rechazar las condiciones de trabajo a las cuales se les somete.

"cuando yo llegué éramos doce. Hubo un periodo en que renunciaron tres al hilo, después llegó gente nueva que no duró nada. La gente que estaba cuando yo llegué, me fui con tres personas más...yo creo porque eran gente joven. Todavía no estaban con la presión de los hijos, de responsabilidades. Estaban con ganas...vieron quizás un par de cosas que no les gustaron y se fueron no más".

"La mía se quebró creo que cerca de los dos años, cuando vi que incluso mis reclamos que eran constantes no daban frutos. Además cuando tuve que pedir un aumento de sueldo por algo personal, que era por cuarenta lucas, y fue un parto, fue un periodo de ruegos, de preguntas. Yo me decía "No lo puedo creer", me achacaron más responsabilidades que no tenían que ver con mis funciones contractuales y así todo como que no había una retribución. Yo nunca la pedí, pero cuando necesité la plata fui a pedirla y fue un trabajo. Entonces ahí yo dije que estoy haciendo cosas que no me corresponde, porque hay que sacar las cosas adelante, porque somos un equipo y todo, y tengo que pedir un par de lucas y hay que hacer todo esto...y ahí ya me decepcioné. Y además me di cuenta que probablemente...si se iba una persona nos tendríamos que repartir su trabajo y el sueldo no se iba a ver beneficiado, entonces la Ley del Embudo, parte ancha para ellos y la chica para nosotros y eso ya no me gustó".

"Reconocer el trabajo del otro implica aliviar la angustia, las dudas, las decepciones y desalientos que implica el silencio y peor aún la indiferencia frente a la calidad y el esfuerzo puesto en la actividad del trabajo" (Chavez, 2012).

"...además dejando de hacer mi trabajo para cubrir a otras personas que nunca reemplazaron para ahorrarse las lucas. Entonces, eso era súper evidente, y nosotros nos decíamos, bueno sí tenemos que hacer la pega de cuatro personas que se fueron, por último que nos aumenten el 50% del sueldo de algunas...o sea, todo el tiempo era ahorrarse plata y sacarnos el jugo. Y la verdad es que siempre he estado súper dispuesta para trabajar por el programa que para mí, yo lo vine a hacer, entonces es casi como un hijo. Pero cuando ves que no te estás respondiendo y que no hay ningún tipo de incentivo, ni siquiera de al final del año "oye sacamos esto adelante, que bueno". No sé, que en el año "hicimos 20 reuniones y facturamos 600 millones, hicimos la pega igual. Gracias" Ni siquiera eso, porque probablemente hubiera estado conforme con eso y ya démosle el otro año y sigamos y hagámoslo mejor, pero nunca hubo eso. Siempre fue la actitud de bueno, no hay por qué agradecer si es tu pega. Debes hacerla, y esto está claro, es lo lógico, pero es necesario el incentivo, siempre, aunque sean sólo las gracias, aunque no hayan lucas".

"Yo en lo personal soy permanentemente evaluadora y siempre me quedo con lo mejor de las cosas. De hecho lo malo siempre se me olvida súper rápido. Y viéndolo desde ese punto, yo salí fortalecida de ahí. Pero por un tema personal, porque yo me quedé con el punto de vista positivo, que fue en el fondo valorar los equipos de trabajo que tienen una cabeza inteligente e integradora. Y es por eso que busqué volver al trabajo que yo tenía antes de estar en el receptivo". "...estando en ahí logré valorar lo que eso significaba. Por eso digo que desde ese punto de vista saqué puntos buenos"

Es interesante el mecanismo que utiliza la entrevistada para darle un sentido al proceso vivido dentro de la empresa y la decisión de renunciar, ya que al comparar las circunstancias que tuvo que enfrentar en la empresa, desarrolla una perspectiva positiva que le permite rescatar elementos propios de otras culturas organizacionales de otras organizaciones en las que trabajó con anterioridad, elementos de los cuales la empresa adolece: Trabajo en equipo, liderazgos positivos. En definitiva esta perspectiva implica la capacidad de no victimizarse y en ese proceso aprender a reconocer que es lo que se valora, permitiendo a la entrevistada crecer y poner a salvo aspectos de su propia identidad asociados al trabajo.

"Creo que eso depende tanto de cada uno. Cuando llegaron dos niñas nuevas antes que me fuera, súper jóvenes, tuve toda la intención de advertirles lo que pasaba. Y entré en el conflicto si iba a ser muy egoísta por cortarles las esperanzas que podrían tener o si iba lograr prevenirlas y que buscaran otra pega al tiro. Finalmente decidí que ellas se quedarán con su propia experiencia. Pero con esas personas, yo todavía tengo contacto, y la verdad es que tienen la misma visión que tengo yo. Tienen súper claro las falencias, que son muy evidentes. Las dos tienen las ganas de irse durante este año. Claro, hoy digo que quizás debería haberles advertido para que no perdieran tanto tiempo, pero prefería que sacaran sus propias conclusiones. Entonces recomendar o tirar para abajo no lo he hecho".

Las reflexiones de la entrevistada apuntan a que la única justificación para permanecer en la empresa es básicamente la imposibilidad de poder salir de ella; se podría aventurar que aquellos que se han mantenido en la empresa por años, desarrollando las mismas funciones y "actuando" en el mismo rol, perdieron en algún punto la oportunidad de buscar nuevos rumbos o su identidad se encuentra (a pesar del sufrimiento y la ambivalencia que esto implique) tan fundada, enraizada con el rol y la organización que ya no tienen la confianza en sí mismos necesaria para arriesgarse o reinventarse.

" Yo creo que todo el mundo que sigue ahí es porque no les queda otra. Si bien dentro de lo que es el rubro el sueldo no está tan lejos de lo habitual; el tema yo creo que es el sacarle el jugo a la gente, esa pretensión de aprovecharlo, si una persona no está no importa, repartimos esa pega y los demás tienen que hacerla, tienen que hacerla, sin retribuciones".

"La victoria sobre el sufrimiento toma por ejemplo a menudo la forma de "adaptación", de estabilización en su punto de extremo, de alienación" (Dejours)¹⁰.

¹⁰ Dejours, C. "Nota de trabajo sobre la noción de sufrimiento" Pp. 4 (PDF) Obtenido de <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/cd%20ndtslnds.pdf>

"Yo no lo hablé directamente con mi jefatura porque estaba con muchos problemas, no sé si personales pero probablemente sí...teníamos una pésima relación...la forma de responder de él. Que eran agresivas y groseras además. Y por no someterme a ese stress, lo conversé directamente con el gerente y que pasara lo que pasaba siempre a lo que estaban acostumbrados, que el gerente la avisara a mi jefatura que yo me iba. Yo no hablé directamente con él".

"Sí. De hecho reaccionó mal. Y como todavía hay gente del equipo que sigue. He tenido comentarios de que él tomó mi decisión como una traición. Y esa fue la actitud que tuvo conmigo. De hecho creo que la gerencia le avisó de mi pronta renuncia y él jamás se sentó a hablar conmigo, ni de los por qué, ni dónde, ni cuándo. No hubo ninguna pregunta, ni siquiera el día que me fui, el día que me fui fue un saludo, una especie de abrazo y un comentario extrañísimo...fue como un "Qué bueno que no vamos a seguir peleando", no sé, algo así, para la despedida después de tres años fue como raro. Eso".

Preguntas Cualitativas Encuesta de Salida:

¿Recomendaría esta Empresa a persona?

Creo que Andina es una mala empresa, creo que se vende por suerte. Las jefaturas no saben de liderazgo ni de integración. Dicen y exigen compromiso y lealtad, siendo que no hacen parte al equipo de metas ni de resultados.

¿Que le gustaría plantear a la empresa como una posible mejora para el futuro?

1. Una mejor elección de las cabezas de los equipos. Las jefaturas perpetuas y con mentalidad cerrada no hacen nada por hacer progresar los equipos ni el trabajo. 2. Cuidar al personal, ser considerados y criteriosos, respetar al otro. 3. Mejorar el traspaso de información, la falta de comunicación genera especulación y hace difícil realizar el trabajo de forma idónea.

Entrevistado 5

Parte 1: Relación con el Turismo y primera noción de la empresa

"Estudié Turismo Técnico, Mención Agencia de viajes en el DUOC. Nada. En realidad estudié porque mi papá siempre me dijo que estudiara algo relacionado con el inglés. Él sí trabajó el rubro turístico varios años". "Estudié turismo y pensé que iba a viajar, pero no pasó nada".

La entrevistada establece que no tenía una motivación personal por estudiar turismo, se repite entre las entrevistadas esa aproximación poco informada respecto de la carrera y cierta ingenuidad al momento de la elección. En este caso influye la experiencia previa del padre.

"A los 18 años trabajé en Tour Mundial traduciendo paquetes turísticos, las excursiones, todo eso. Después de eso entré a estudiar y cuando salí trabajé en CTS como ejecutiva de grupos...después del terremoto me echaron y como yo tenía...el Joaquín era chiquitito (tenía dos años) lo metí al jardín porque entré a estudiar y no le gustó, decidí sacarlo y en diciembre empecé a buscar pega y me salió esta". "...cuando me llamaron a la entrevista nunca me dijeron para qué era la empresa ni nada, así que puse en google ...pero más allá de eso nada". "Necesitaba plata...necesitaba trabajar".

A pesar de trabajar con anterioridad en CTS Turismo, un operador receptivo que es competencia directa de la empresa, la entrevistada no tiene información alguna respecto de la empresa antes de ingresar, su foco está puesto en su necesidad económica, en la seguridad laboral. Es especialmente decidir el hecho de que alguien que pertenece al rubro turístico y específicamente al sector receptivo, no tenga información respecto a una empresa tan tradicional. Nuevamente su elección tiene alto grado de desinformación, es casi un acontecimiento fortuito.

Parte 2: Organización

"Es un operador súper grande, bien prestigioso, tiene el nombre bien marcado. A un operador que le hablas de la empresa y sabe que es un operador grande. En mi segmento es un operador ABC1 por decirlo, no vende tres estrellas, no vende regular, no vende servicios de lujos, pero sí buen servicio".

Una vez dentro de la organización comprende que se trata de uno de los operadores turísticos más grandes del mercado, en particular su foco se encuentra orientado al mercado de lujo. A pesar de saber de la importancia de comprender cuál es la visión de la empresa, ella simplemente no cuenta con información, no sabe cuáles son los objetivos de la

empresa, como se proyecta la organización en el tiempo o como se diferencia del resto de sus competidores. Existe un sólo foco: la venta.

"Sí. Porque ahí uno ve a qué ellos están enfocados. Qué es lo que ellos quieren lograr, cuál es la Visión de las cosas, de la Misión, pero creo que no tienen así, o no sé si lo tendrán, pero nunca pusieron cuál es la Visión y cuál es la Misión de ellos y cómo quieren llegar a eso". "Porque ellos llevan muchos años y lo que más les importa es vender".

"En que por ejemplo hacías una cotización con un mínimo de margen. A ellos lo que les importaba era ganar, da lo mismo si lo vendían a costo. Entonces cuál era el fin, ganar un cliente y venderle a costo y al final no haces ninguna ganancia y trabajas literalmente gratis".

La empresa a través de las gerencias y jefaturas no comunica cuáles son sus planes a sus subalternos, la información estratégica es cooptada por los puestos de poder, es por ellos que para aquellos que están intentando cumplir con sus funciones (especialmente aquellos del área comercial) se ven enfrentados a un vacío de sentido que escapa de la lógica, incomodándolos en su capacidad para ejecutar su rol.

"...la gente...hay gente, son buenos, son todos buenos. Pero hay un ambiente malo, no sé por qué hay un ambiente malo ahí...toda las jefaturas que tengo, todos los compañeros nada que decir de ellos, todos excelente. Pero no sé qué será que hay un ambiente malo. Hay jefaturas que retaban a otros delante de uno, gritando, no tenía por qué el resto enterarse, no sé cuál es el fin de eso. Uno puede llamar a la persona y decirle en una oficina cerrada que se equivocó en tal cosa y no es necesario levantar la voz".

"Líderes positivos y negativos se diferencian en la manera en que se acercan a las personas para motivarlas. Si su enfoque es poner énfasis en las recompensas, sean éstas económicas o de otro tipo, ese líder utiliza el estilo de liderazgo positivo. En cambio, cuando se presta mayor atención a los castigos, se está manejando el estilo negativo. Generalmente éste tiende a dominar a las personas y va acompañado de amenazas de castigo, intimidaciones y reprimendas en presencia de otros" (Acuña y Carrasco, 2004).

"Creo que te unía en el momento. O sea, uno trata de hacer su trabajo por algo te están pagando. Creo que todos tratan de hacer su trabajo bien, ya todos somos humanos, errar es parte de ser humano, todos aprendemos de los errores, pero hacerte sentir así, no creo que sea la manera".

Según la visión de la entrevistada el clima organizacional se ve directamente afectado por el funcionamiento de las jefaturas, sus conductas suelen incluir malos tratos, generando un malestar generalizado en el equipo. Ante este tipo de situaciones los trabajadores tienden a

cohesionarse como grupo, de manera de hacer frente ante la violencia institucional y acoger a aquellos que han sido víctimas de las agresiones por parte de las jefaturas.

La entrevistada da cuenta de una situación de su vida personal que termina por afectar su vida profesional producto de la reacción de las jefaturas ante las circunstancias que la afectan; ya que la organización muestra nula preocupación. Esto genera un cambio profundo respecto de la "Organización en la Mente" afectando su motivación y su deseo de permanecer en la empresa, a su vez es un ejemplo que da cuenta de la Cultura Organizacional de la compañía, especialmente de aquellos aspectos que son imposibles de cotejar desde fuera, pero que son los que afectan más directamente la subjetividad de los trabajadores.

"Yo viví un caso, uno, que tuve a mi hijo enfermo, me fui un miércoles temprano porque lo llevaron a urgencia. El jueves llamé porque no iba a ir porque mi hijo seguía en urgencia y mi jefatura me dijo que ningún problema. El viernes la llamé temprano porque seguí en urgencia, no sabía que era, pero estaban descartando una meningitis. Llamé a mi jefa directa y me contestó un superior y la respuesta de él fue "cómo recuperaremos los días, te lo descuento de vacaciones o del sueldo". En ese momento no me importaba y de hecho no me importaba el trabajo y le dije que si quería que me echara. Después se enteró mi jefatura directa y se lo hizo saber y cuando llegué el lunes me pidió disculpas. Pero encuentro que en el momento cuando uno vive esa situación donde no sabes qué tiene tu hijo, y tienes que escuchar de tu empresa...a la que tú no sé a veces te quedas hasta tarde, vas a terreno y haces cosas que están fuera de tu cargo, tú entregas a la empresa y esperas que ellos también te devuelvan eso y ahí yo no lo sentí. Ahí cambió mi actitud cien por ciento; yo cumplía mi horario, si me tenía que quedar hasta más tarde no, si había mucho trabajo que no se podía cumplir en el horario, lo lamento. Pero yo no sentí ese apoyo, cuando yo lo necesité no, no era que lo hacía siempre, pero en ese momento preciso no lo sentí".

"...los aspectos más profundos de la cultura organizacional están bajo la superficie: los supuestos, creencias y valores que influyen en el comportamiento de las personas y en sus respuestas a las tensiones y ansiedades en el lugar de trabajo" (De Gooijer, 2013).

La entrevistada da cuenta de la falta de reciprocidad y de reconocimiento por parte de la gerencia, ella espera una señal, un acto de fe, un hito que dé cuenta de que la empresa valora su compromiso y el esfuerzo realizado por ella para lograr cumplir con las metas, por ser un buen representante de la organización; acciones que muchas veces exceden sus responsabilidades establecidas para el cumplimiento del "Rol dado". Sin embargo, se encuentra con lo contrario, con un "desaire", con falta de comprensión en un momento de

máxima fragilidad, una suerte de desconocimiento que termina por provocar una suerte de "herida" que modifica la forma que tiene la entrevistada de posicionarse en la organización y la forma de concebir su rol.

"Sí, porque encuentro que ellos saben que uno pone más del 100%, sacrifica hartas cosas, entonces al momento de pedir algo de vuelta en un caso específico no fue así. Entonces, uno dice, pucha yo sacrifiqué mi vida familiar, llegué tarde, hubo momento donde salía cuando no tenía que salir. ¿Para qué? Si no me pagaban más, no veía ningún beneficio; yo lo hacía porque pucha, pensaba lo que uno debía hacer, pero cuando me tocó pedir algo a cambio...no fue así".

"El que el trabajo sea patógeno o estructurante dependerá de variados factores donde hay una dinámica compleja" (Chavez, 2012).

"Sí. Yo llegué acá (la nueva empresa) y ya me tenían el e-mail, la gente sabía que yo llegaba". "Llevaba cuatro años y todavía no tenía tarjeta de presentación. Tú de verdad acá te sientes importante...es súper flexible, un día llegas tarde, te quedas dormida, no sé uno llega tarde a las 10 y te quedas hasta las siete. Uno conscientemente lo hace, pero no tienes a una persona ahí, encima, sí ya estamos grande, no estamos en el colegio para que nos digan "llegaste 45 minutos tarde, cómo me lo vas a recuperar". No cachay, si eso es consciencia de cada uno, por ejemplo, hay gente que se queda todos los días hasta tarde, pero si uno llega un día una hora tarde no te van a decir "recupéramela". Ellos también tienen consciencia de esto, entonces uno dice yo entrego a la empresa y la empresa me entrega a mí. A veces uno quiere ir al doctor, anda nomás, prefiero tener a mi trabajador saludable, sin preocupación de nada".

"En la mañana todo el mundo te saluda, eso en la otra empresa no pasaba. Te saludaba la gente que estaba cerca y la gerencia jamás saludaba".

La experiencia laboral de la entrevistada da luces respecto a las posibles diferencias entre la Cultura Organizacional de la empresa y los otros operadores turísticos en los que ha trabajado. En el caso actual se evocan situaciones que dan cuenta de una relación de dependencia de los trabajadores respecto de las jefaturas, las cuales establecen relaciones basadas en el control. Estas relaciones se caracterizan por una disparidad jerárquica que se tiñe de cierto paternalismo que hace que la relación se asemeje al funcionamiento familiar, en el sentido de su infantilismo, de su regresión.

"Todo el mundo estaba chato en realidad, pero no por un tema de la gente ni nada de eso. Renuncia una persona y no contratan a nadie más. Dividían la pega de ellos, ni siquiera dividían el sueldo de ellos, por último un "te pagamos 20 lucas más"; renunciaba otra persona y de nuevo dividían la pega. Entonces la carga de trabajo que había era mucha. Entonces ellos se ahorran dos o tres sueldos y la pega se hacía igual".

"Todos terminaron chatos. Porque claro, uno está contratado con cierta cantidad de carga. Uno se organiza así, pero te ponen carga, más carga y es cuando comienzan a surgir estos errores, porque está la presión de contestar a tiempo, tener grupos entrando, cotizar, reservar. Los errores pueden pasar, en especial cuando hay muchas cosas pasando en un momento. Entonces ahí es cuando uno cometía un error y tampoco era como "sí la carga de pega que tiene en realidad, pucha se le pasó"...no era así, ni siquiera veían eso. En realidad era culpa de ellos también; o sea, se hubieran tenido la cantidad de gente que deberían tener, los errores eran mínimos".

Existe una sobrecarga de trabajo sostenida, que se deriva de una práctica común dentro de la empresa que tiene el objetivo de ahorrar costos, intentando tener la productividad al máximo a costa del esfuerzo de los trabajadores. Esta situación se constituye como un obstáculo que merma las energías de los trabajadores afectando su desempeño personal y la capacidad de cumplir adecuadamente con sus roles, viéndose expuestos a la severidad de la organización que pone el énfasis en la individualidad más que en el trabajo colectivo. A su vez las personas se ven expuestas a las reconvenciones de sus superiores sin que exista una instancia dentro de la organización que medie las relaciones entre las jefaturas y los subalternos.

"Nada, nulo completamente. Yo creo que el Departamento de Recursos Humanos nunca supo. Nulo". "Nada, firma las vacaciones, ve el horario de llegada y salida...No. No hay recursos humanos en esa empresa. No hay". "...yo creo que podría ser una empresa excelente. Podría ser la mejor empresa, el mejor operador. Si tienes un Departamento de Recursos Humanos, con dos, tres, cuatro personas, debería funcionar, debería ser humano, deberían estar pendientes de sus trabajadores, qué beneficios les podrían dar, o sea, cero beneficios, si los trabajadores no se empiezan a mover, ellos no hacen convenios con nadie, en realidad cero beneficios. Siendo la cantidad de gente que somos como Holding, podría haber cientos de beneficios, pero no hay ninguno".

El área de Recursos Humanos no tiene el foco puesto en las personas, al parecer se enfoca en el control de los aspectos administrativos que apuntalan el objetivo conocido de la organización: vender. No existe una visión estratégica que rescate la preocupación por el "capital humano", al menos como la principal ventaja competitiva de la empresa. Este vacío estratégico termina por afectar a las personas por omisión, o por la existencia de una visión instrumentalista respecto de los trabajadores, obstaculizando las posibilidades de coordinación de los trabajadores en la búsqueda de los objetivos, quienes se encuentran solos frente a la tarea.

"Nulo, no hay relación. A nivel general de empresa no hay. Ellos nunca buscan un momento donde todos podamos compartir. Todos trabajamos para el mismo fin; todos los departamentos trabajamos para el mismo fin. Todos. Entonces conocer a todos tus compañeros es mucho mejor que no conocerlos nunca. O sea, conocer con la gente que

trabaja que es para el mismo fin, la relación es mejor, o sea todo trabajamos en equipo, no es que uno haga algo solo, todo es en equipo. Entonces, ahí no dan ningún momento para compartir en el horario de oficina, para el 18 recién se comenzaron a hacer actividades, eso es un beneficio humanamente. Al final uno está sentado en el cubículo las ocho horas y no tienes momentos para compartir con tus compañeros. Nada".

La falta de espacios de coordinación entre trabajadores se convierte en una característica, las reuniones de equipo son prácticamente inexistentes, lo que se suma a la llegada y salida de trabajadores, lo que imposibilita la creación de equipos de trabajo competitivos. Esto se suma a la falta de inducción, a la falta de capacitación; los trabajadores aprenden sus funciones y responsabilidades en base a la buena disposición de los demás compañeros de trabajo, el resto de las funciones se van asumiendo y aprendiendo en base a ensayo error.

"Demasiada. De hecho yo creo que casi el 90%. Todos son nuevos".

"No. No hay siquiera un libro que te diga cómo abrir un "file". Todo lo que uno aprende es la capacitación que te da un compañero, que es desde su punto de vista de hacer las cosas y el resto ir aprendiendo nomás".

La empresa no ha invertido en infraestructura adecuada para los trabajadores, los que se ven obligados a almorzar hacinados en un "comedor" dispuesto en un espacio del edificio que se encuentra destinado para bodegaje, en medio de los estacionamientos. Esto da cuenta de la poca preocupación respecto del personal, ya que las jefaturas y las gerencias cuentan con vales de almuerzo, al no contar con un beneficio transversal para los trabajadores y considerando los elevados precios del sector (Barrio El Golf) las personas se ven obligadas a almorzar hacinadas.

"Yo tengo una serie de problemas de claustrofobia. Así que en el -5 nunca almorcé. Lo encontré indigno, es una bodega que ellos trataron de hacer tipo comedor, que queda en el estacionamiento, está lleno de smog, no tiene aire, pasado a comida. No". "Porque no hay otro lugar para comer, o sea el otro lugar, no te dejaban comer en el puesto porque quedaba la oficina pasada a comida, descartado. Ir a la plaza que hacía frío o mucho calor, descartado. En realidad no hay otro lugar donde comer. En realidad la gente iba a comer y se iba, uno no podía hacer siquiera una sobremesa. Todos iban a ir a comer ahí, Receptivo, Sportours, todos y había que hacer fila a esperar a que calienten la comida. Había tanta gente y el comedor era tan chico". "La gente que llevaba años lo veían como gran beneficio porque antes tenían que comer en la escalera, pero quienes venimos de afuera que no vivieron eso de comer en la escalera o no tener donde comer eso no lo ven como un beneficio. Para nada". "Todos dimos opiniones, de hecho yo varias veces me senté en mi puesto a almorzar y decir "vayan ustedes a almorzar al -5". No, es el lugar donde te toca a almorzar o sales a almorzar. Estando en El Golf todos sabemos que no encuentras almuerzos baratos".

Las diferencias de opinión entre los trabajadores antiguos y nuevos dan cuenta de cómo los primeros han asimilado la cultura de la empresa, al contar con una perspectiva histórica, ven como un beneficio algo que para otros es una señal clara de maltrato, de despreocupación de desprecio.

"Podemos sostener un concepto de "normalidad en el sufrimiento", en que la normalidad aparece no como el efecto pasivo de un condicionamiento social, de un conformismo o de una interiorización de la dominación social, sino como un resultado conquistado en la lucha contra la desestabilización psíquica provocada por los requerimientos del trabajo" (Dejours)¹¹.

"Yo creo que la gente está buscando salir. O sea, con toda la gente que he hablado o con todos los que se han ido, dos lo han echado que estaban los primeros tres meses de a prueba, todos los demás se fueron. Y a todos los que les preguntas que se fue, se han ido a algo mejor, no a algo peor. Con excepción de personas que han vuelto, no sé por qué siendo que se han ido diciendo pestes de la empresa y vuelven una, dos o tres veces".

Hay un porcentaje de las personas que han decidido salir de la empresa que eventualmente retornan, a pesar de las dificultades que enfrentaron, y de las dificultades existentes en la empresa, la decisión se limita a estabilidad laboral (una empresa con más de 100 años de historia es considerablemente estable).

"Hay gente que tú puedes traer, que pueda aportar mucho más, con ideas más innovadora. Pero ellos no quieren, la idea ya está hecha y lo van hacer así siempre. Las jefaturas están demasiado enmarcadas y tienen un rol en todo, en todo".

"¿Cuál es el directorio? Yo vi varias veces que humillaron a gente, por una cuestión de "feeling", ni siquiera por pega. Yo digo que todo eso se devuelve, porque humillar a una persona porque no te cae bien, o sea..."

"...creo que la gente antigua sigue con esa mentalidad, como lo han hecho por varios o a ellos también se lo hicieron y como llegaron a jefatura ahora piensan que lo pueden hacer...yo creo que lo van adquiriendo y te vas moldeando al ambiente que hay ahí. Porque cuando llegué ahí eran gritos para todos lados y a chuchada limpia. O sea si una persona se mandaba un cagazo, no era un ven para acá, sino que era gritos. En un momento la gente estaba tan chata que empezó a parar los carros, empezaron a decir "tú no me tratas así", antes se encerraban en el baño a llorar y ahora dicen "sí no te gusta entonces hazlo tú". La gente ya no tiene miedo".

¹¹ Dejours, D. Sufrimiento en el trabajo (PDF) Obtenido de <http://www.pagina12.com.ar/diario/psicologia/9-219111-2013-05-02.html>

En este punto la pregunta de Christophe Dejours respecto al sufrimiento en el trabajo parece adecuada.

"¿Por qué hay quienes consienten en experimentar el sufrimiento, mientras que otros aceptan infligir este sufrimiento a quienes lo padecen?" (Dejours, 2006)¹².

La Cultura Organizacional de la empresa no es inocua, tiene efectos duraderos en la subjetividad de las personas, en sus identidades, en como conciben el rol que les toca jugar dentro de la compañía y como evalúan su contribución y la de otros a la organización, sin embargo, estos efectos se van acentuando a medida que las personas se encuentran inmersos en esa cultura. La cultura se va imponiendo con los años, la gente va asimilando "patrones", conductas, formas de conducirse: Quedarse por mucho tiempo eventualmente te cambia. La "Organización en la mente" de las personas que llevan muchos años en la organización, difiere profundamente de la de aquellos trabajadores que recién se incorporan a la empresa, y que parecen sufrir los efectos de una reacción a una sustancia tóxica, por lo que suelen no durar mucho tiempo.

Quienes no pueden seguir soportando los abusos y malos tratos por parte de las jefaturas comienzan a experimentar un cambio de actitud ante estas situaciones, son los primeros ecos de rebeldía, una semilla para el cambio. En un principio se presenta como la voluntad de establecer un límite, que luego termina por derivar en la búsqueda de una salida.

Parte 3: Rol Organizacional

"Mira al principio postulé al cargo de ejecutiva, pero me dijeron que no tenía suficiente experiencia por lo que debía estar en el área de Calidad por seis meses, ese era el plazo para pasar a ejecutiva. Entonces yo dije que igual encontraba algo de razón, así que acepté. Estuve en Calidad seis meses y pasé a ser ejecutiva". "En Calidad revisaba los "files", después empecé hacer diferencia de facturas, un poco de todo en verdad hice de todo, de todo. Muy bueno, muy bueno; yo encuentro que es lo mejor para ser ejecutiva en verdad...uno aprende mucho estando en Calidad".

"Ahí pasé a FIT (Pasajeros Individuales). Ahí llegué como apoyo, yo siempre sentí...que era como el comodín, porque en ese departamento nunca tuve mis cuentas propias, siempre fue como apoyo". "No sé. No sé, lo quiero pensar por el lado positivo de que soy muy inteligente y servía para todas las áreas. Por eso. De hecho después me lo dijeron, después pasé a Grupo; ahí tenía mis cuentas, pero si faltaba alguien del mercado de Francia y lo veía yo; después se fue una compañera que veía las salidas fijas de Francia y decidieron que lo

¹² Dejours, C. La banalización de la injusticia social. Op. Cit, p.11

viera yo. Ahí mi jefatura me dijo lo mismo, que yo era como “¿Esponja?” y que en realidad creía que era la mejor...que podía captar lo que era una salida fija. Y eso que no sé nada de francés”.

El proceso de integración a la empresa no incluye procesos de inducción, sin embargo, el paso por el área de calidad significó un aprendizaje significativo que la preparó para el siguiente paso, no obstante lo anterior, los límites de su nuevo rol nunca quedaron claros. En este rol comercial se convierte en representante de la empresa ante los clientes.

"Ganar un grupo. Sí...la agencia, el cliente manda a varios operadores la misma cotización. Quieren ver los servicios que le pueden dar versus los precios que ofrecen. Entonces era ver eso, negociar las tarifas, armar un paquete, armar una linda propuesta y ojalá que lo ganáramos”.

"Claro, o sea, primero a través del proveedor para que nos den una tarifa súper baja para que pudiéramos competir con los otros operadores y después el cliente ahí decide. De hecho habían clientes que era fieles al operador y decían “mira tal operador me dio tal tarifa, iguálamela y te la compro a ti”

La entrevistada tiene dificultades para poder cumplir con su rol, ya que la empresa no entrega las herramientas que ella considera necesarias para poder realizar sus funciones adecuadamente. El equipo tuvo que adaptarse a la situación y generar la información necesaria para poder cumplir con las metas, sin embargo, el aumento en la carga laboral afecta la capacidad de los trabajadores de seguirle el paso a las nuevas cotizaciones, lo que tiene consecuencias ya que los clientes se ven afectados.

"No. Sistema, sistema no había nada. O sea, uno supuestamente uno debía ingresar las cotizaciones por sistema, pero en el sistema no había nada ingresado. Era una pérdida de tiempo; tener un lugar donde uno tenga publicada las tarifas, no tener que uno estar llamando para saber qué tarifas nos pueden dar para tal grupo, qué tarifas puedo usar para esto. En realidad eso al final lo hizo el área por necesidad. Los convenios con restaurantes, a ellos les importaba los restaurante donde hacían city tour...todo el resto lo hizo el área”.

"Es que encuentro que yo no soy una persona que se ahoga en un vaso de agua. O sea, si la solución no me la da la empresa, la solución la tengo que encontrar yo. Y si ahí no hay una solución y hay que llegar a un superior...”

Las jefaturas no responden adecuadamente a las exigencias de los clientes, descargándose con los subalternos por las demoras a pesar de que estos se encuentran sometidos a una gran presión debido al aumento de la carga laboral (ya que han dejado partir personal que no ha sido reemplazado).

"Los clientes ya no quieren trabajar con la empresa. No porque no les responden cuando corresponde, pero por qué, es porque es tanta la carga de trabajo que ya no das abasto. O sea eso de responder en 24 horas, olvídalo si estás haciendo la pega de tres ejecutivos y eres uno solo. Después llegan y te dicen "viste el correo, lo necesito hoy día", entonces estás dejando pendiente lo que tenías de ayer para ver esto. ¿Y por qué no respondiste esto? Me acabas de decir que lo que me mandaste hoy tenía que responderlo hoy día. Entonces no sé después "nooo por qué no hiciste esto, por tu culpa". No sé qué onda, al final todo lo que haces para ellos lo haces mal".

"Si fuera un cliente y me meto a Google y sale que tienen 100 años, que son pioneros en el tema, esperas que sean secos en la cuestión, pero al final las respuestas son lentas, todo va para atrás siendo que deberías ser flash y tener todas las herramientas". "Sí a menos que alguien te lo haya dicho antes".

Desde el exterior no es posible comprender el funcionamiento interno de la empresa, el prestigio ganado por la organización después de un siglo de historia se convierte en una carta de presentación por si misma. Pero una vez que estas dentro de la organización es fácil identificar los problemas y las dificultades que hacen que sea cada vez más difícil alcanzar las metas. La entrevistada no es capaz de comprender cuales son los objetivos del dueño de la empresa, pero advierte que o no está interesado o su única preocupación es el lucro.

"...creo que Don Rudi lo único que quiere es jubilar y desligarse de la empresa. Como que él, yo no lo veo ahí todos los días pendientes. Él está todo los días en la oficina, yo creo que él ni siquiera sabe lo que pasa en su empresa. Porque yo creo que cualquier dueño no te va a dejar vender a costo, estás regalando un servicio...no sé si no le interesa o si lo único que le interesa es la plata".

Parte 4: Proceso de Renuncia

La entrevistada establece que lleva un tiempo considerable pensando en renunciar, su capacidad para resistir las dificultades existentes en el ámbito laboral no se condicen con su situación en la vida personal. Si bien hizo todos los esfuerzos necesarios para salir de la empresa, se ve obligada a quedarse producto de que queda embarazada, lo que trunca su plan de cambio laboral. Las señales de ansiedad ante la situación se empiezan a hacer cada vez más evidentes.

"Casi a los dos años después. Yo ahí cuando me pasó, al tiempo después decidimos tener otro hijo. Nos costó casi un año, y yo al último mes le dije a mi pareja que ya no aguanto más acá, de verdad no aguanto, este es el último mes que lo intentamos y si no resulta yo me cambio. De hecho yo ya tenía otro trabajo visto, estaba esperando las vacaciones y renunciar y en las vacaciones me esteré que estaba embarazada".

"Al final, durante mi embarazo tuve una infección urinaria que me tuvo tres meses con licencia, volví dos meses y me dieron crisis de pánico. Era una cuestión que yo lloraba no quería volver a trabajar, yo creo que era el ambiente, yo no quería".

La entrevistada comienza a sentir los efectos en su subjetividad de las condiciones de trabajo a las cuales ha sido sometida, y ante la posibilidad de volver a trabajar la angustia se hace presente de forma extrema.

"Dejours piensa que el efecto directo de la organización del trabajo no es tanto una experiencia que podamos homologar directamente a estados de reificación, sino directamente de *sufrimiento*, expresables en sintomatología clínica, tales como los cuadros de ansiedad, depresión, *Burn-out*, desahogos de cólera en el lugar de trabajo..." (Guerra, 2015).

"Ahí yo noté que no, que era como ahhh me vas a tirar otra licencia más no, no contamos contigo. Entonces a mí me hizo sentir mal porque no estaba tirando licencia por querer tirarla, era... un derecho que yo tengo y era una enfermedad, si ellos quería yo podía traer los certificados, los exámenes, todo. Tener esa actitud y decir "no le pases ese grupo porque mañana nos puede tirar otra licencia", es como feo, no la estoy tirando porque la quiera tirar".

"No pues, si todos podemos tener problemas de salud y muchas veces uno los deja pasar porque no tenemos tiempo. Por ejemplo la mayoría de los exámenes son en ayunas, un sábado los que tienen familia no tienen con quien dejar a los hijos, entonces no pueden hacerlo, no lo hacen y de pronto queda la cagada y te enfermas cuando pudiste haberlo prevenido..."

La empresa reacciona a través del reproche, en vez de acoger a la trabajadora e intentar ayudarla de manera de encontrar la forma de superar las dificultades. La empresa duda de la veracidad de los hechos, porque en una organización en la que el centro está puesto en las metas de venta y en la producción, por tanto, no existe una instancia (ni siquiera recursos humanos) que vele por la situación de los trabajadores. Cada vez que las dificultades de la vida personal comienzan a introducirse en el ámbito laboral la reacción de las jefaturas tiende a ser punitiva y en ocasiones hasta vengativa.

"No. Y en eso un día estando con licencia, me llaman de acá ofreciéndome un trabajo. O sea, en realidad yo no lo busqué, yo estaba esperando el final del fuero, el tema de poder tirar licencias que es hasta el año, pero la propuesta fue muy buena así que la tomé. De hecho mi hijo tenía alergia a la proteína de la leche de vaca, y esa alergia, tenía que comprarle una leche que me salía mensual casi \$280 lucas. Mis compañeros trataron de hacer una vaca y el gerente no la autorizó, dijo que "vea si se la puede traer de otro país cuando los Market Managers viajen y ahí vemos cuando se la podemos traer". Esa fue su respuesta, cuando mi línea de crédito ya era cero, uno tiene gasto de un hijo, pero no un gasto así y fue cero el apoyo de ellos y eso me hizo sentir muy mal".

La empresa se colude para evitar que la trabajadora, que a estas alturas se ha convertido en un estorbo para las gerencias y para la organización, obtenga la ayuda económica que sus compañeros de trabajo intentan entregarle, ya que ellos si logran reconocer la gravedad de la situación de salud que enfrenta su hijo y las dificultades económicas que debe revolver. Cabe preguntarse cuando ocurren estas situaciones que pervierten el sentido común y las expresiones de empatía por el sufrimiento del otro ¿Que es lo que finalmente gana la empresa con evitar que la trabajadora reciba la ayuda de sus compañeros? Pareciera que la necesidad de mantener el control es lo primordial, de manera de evitar la cohesión de los trabajadores, evitar expresiones de colectividad.

¿Cómo espera la institución lograr que sus trabajadores se identifiquen con la empresa luego de demostrar esta completa falta de sensibilidad por el sufrimiento de uno de los suyos? ¿O es que los más de 100 años de historia con que cuenta la organización y su posición en el mercado, le dan la seguridad de que siempre habrán nuevos trabajadores?

Por otro lado la empresa no cumple con la ley y las personas que realizan un esfuerzo adicional por cumplir con las metas de venta a pesar de la alta rotación y la sobrecarga laboral, no reciben el pago de sus horas extras; por ende, trabajadoras enfrentadas a este tipo de problemas no tienen otra opción que buscar un cambio.

"Que no quería estar ahí. No quería estar ahí. Yo no fue un tema de mis compañeros, ni jefaturas directas ni nada de eso. Siempre sentí el apoyo de ellos. Pero como empresa que en realidad son los gerentes que mandan ahí en realidad, no. Aparte yo no sabía de dónde sacar más plata, y si me hubieran dicho trabaja horas extras y yo te las pago lo hubiera hecho, pero no las pagaban, entonces mi solución era irme".

"Yo ya no sabía qué hacer, no saber de dónde sacar plata y tener esa necesidad. O sea está todo el día pensando de dónde sacar esto, qué hacer. Y mi pareja exactamente lo mismo. De hecho la empresa de él es una empresa súper humana y nos han apoyado en todo sentido. Ellos saben que donde trabajaba yo (cuando teníamos solo al Joaquín) no podía faltar, entonces le decían a mi pareja que trabajara en la casa y que se quedara con mi hijo, de hecho le hicieron una vaca y también lo ayudaron".

Se hacen evidentes las diferencias de culturas organizacionales entre su empresa y la empresa del marido, le entregan apoyo a esta familia y están conscientes de las deficiencias y la falta de soporte que recibe la trabajadora por parte del área de Recursos Humanos, y en definitiva de la organización; por lo tanto, se deciden a ayudarles, siendo más flexibles y apoyando iniciativas colectivas de los trabajadores para reunir dinero.

El efecto que la prohibición tiene en los trabajadores genera una sensación de resentimiento y rabia ante lo que consideran una injusticia.

"Pero la gente que en verdad me quería ayudar lo tomaron en mala y ellos por fuera me ayudaron. Yo cuando pasó esto pedí un aumento de sueldo, yo cuando volví de un postnatal mi equipo era completamente nuevo. Los sueldos siempre se filtran, yo era la más antigua y la que menos ganaba. Entonces cuando llegaba una persona nueva yo las capacitaba. Porque esas personas tenían más experiencia afuera que dentro, lo encontraba, por eso les iban a pagar más, siendo que es un sistema nuevo, todo es nuevo, todo se llega a aprender, entonces la experiencia de afuera en ese sentido no sirve de mucho. Siendo que hay gente que lleva más tiempo haciendo lo mismo dentro de una misma empresa y gane menos que tú. Yo eso lo planteé y lo dije".

"Mi jefatura directa me dijo que me encontraba toda la razón. Yo le dije que si yo renuncio de un día para otro que no se lo tomara con sorpresa porque yo lo estaba avisando con anticipación. Si no me subían el sueldo yo me iba, me dijeron que esperara a marzo a ver si me podían subirme el sueldo. Cuando yo renuncié mi jefa se lo vio venir, pero el gerente general me dijo "pero si en marzo íbamos a ver tu aumento de sueldo". En años luz me iban a pagar lo mismo que me estaba pagando acá, y yo no necesitaba hasta marzo, yo lo necesitaba ahora".

"Mucho. Dos años. Yo creo que tomé una pausa durante el embarazo porque en realidad renunciar embarazada o volver a otra empresa no era opción. De hecho como comenté, esperaba que mi hijo tuviera un año para comenzar a buscar".

La empresa la castiga, y a pesar de ser la persona de mayor experiencia en su equipo de trabajo es la que menos renta tiene, pero además de cumplir con su rol de ejecutiva de venta, debe realizar la capacitación de las personas que van integrándose al equipo, pero que a pesar de no tener el conocimiento técnico necesario, tienen una renta mayor. La entrevistada se siente profundamente poco valorada, se siente maltratada por la organización y finalmente decide renunciar.

"Mira en realidad para valorar una persona que lleva años en la empresa, que pide un aumento de sueldo mínimo, de menos de 100 lucas, que es un sacrificio para la empresa pero en realidad tú ves que la pega la hace bien. Eso no lo ven. Entonces llegaba gente nueva, tiempo para capacitarlo, tiempo para enseñarle, tiempo para los errores, obviamente se cometen, ya que no lo vuelvan a cometer. Eso influye harto porque las jefaturas no se toman el tiempo ellos de capacitar, se la delegan a los ejecutivos. Entonces uno también pierde tiempo haciendo eso".

Los procesos de capacitación son prácticamente inexistentes en la organización, y la capacitación necesaria se convierte en una responsabilidad adicional, en una nueva carga

que deben asumir los trabajadores con más experiencia, en desmedro del desempeño de su propio rol y sin que ello implique algún tipo de retribución.

La entrevistada está consciente del funcionamiento de la organización y de lo que le espera en el futuro en el caso de que no logre salir de la empresa. No hay reconocimiento, ni desarrollo posible.

"Dentro de la empresa no. Proyectarse dentro de la empresa es súper difícil". "A mí me lo preguntaron y dije que de aquí a un año, a cinco años, a diez años me veo haciendo lo mismo, quizás al lado de la ventana, al lado de la puerta, pero haciendo exactamente lo mismo".

Al ver hacia atrás todo el proceso la entrevistada evalúa de manera positiva su decisión de renuncia y es capaz de establecer la situación en la que se encuentran las personas dentro de la empresa, que se encuentra ligada a ella por necesidad, y no por convicción o motivación personal. Las personas se ven en la necesidad de aceptar las condiciones laborales en las que trabajan por miedo a ser despedidas o peor aún, que la organización utilice su influencia en el mercado para perjudicarlos.

"No, o sea, lo mejor que pude haber hecho".

"Miedo. Y creo que la gente que se fue después ya no te importa. Pero estando ahí es miedo a que te echen, la mayoría de la gente trabaja por necesidad y denunciar una cosa así para que te echen y después salir no recomendada. Entonces no".

A pesar de las dificultades y todo el sufrimiento laboral al que se enfrentó rescata un elemento particular de la organización: es una buena escuela para quienes deseen aprender y dar sus primeros pasos; pero lo importante, lo esencial es poner el foco en el "factor humano".

"Que fueran más humanos, contratar más gente. Da lo mismo que la gente sepa o no, pero sacar la carga de trabajo sirve mucho. Es una buena escuela, yo no sería la ejecutiva que soy si no hubiese pasado por ahí. Yo creo que uno sale de ahí y podría hacer cualquier cosa. Con todo lo malo que tienen para un crecimiento personal es súper bueno".

Preguntas Cualitativas Encuesta de Salida:

¿Recomendaría esta Empresa a persona?

Una muy buena empresa para trabajar, entrega herramientas adecuadas para crecer y desarrollarse profesionalmente, el equipo de trabajo es muy bueno.

¿Que le gustaría plantear a la empresa como una posible mejora para el futuro?

Creo que dentro del rubro a perdido a colegas valiosos con años de experiencia, por diferentes motivos y no hacen nada como para retenerlos sabiendo que sus aptitudes y desarrollo dentro de la empresa es un beneficio para ambos. Hace como dos años tuve a mi hijo enfermo, estuve dos días en urgencia y llame a mi jefatura superior para justificar mi ausencia del día jueves y viernes. En respuesta tengo un "como me vas a devolver los días".

Entrevistado 6

Parte 1: Relación con el Turismo y Primera noción de la empresa

"Casi 11 años de experiencia".

"Estudió Ingeniería en Turismo en el Instituto DUOC. Egresada el 2004, desde ese tiempo trabajando en turismo, en hotelería primero. Luego en tour operadores, y dentro del área del tour operador ahora en dos áreas, en comercial y en productos". "Me gusta el turismo y encuentro que en Chile hay mucho por hacer. Como que es una industria que aún está en pañales, entonces siento que hay muchas cosas por hacer".

"Me gusta viajar, saber de otros destinos. Me gusta el contacto con la gente, me gustan las relaciones...por eso finalmente, es como una combinación de todo".

Con más de una década de experiencia en turismo, la entrevistada tiene una visión clara respecto del funcionamiento del rubro turístico y de las falencias del mismo, así como sus motivaciones. Además conoce la reputación de esta empresa y sus operadores turísticos desde su tiempo en la universidad. Investiga respecto de la organización y se decide a ingresar de manera de poder acceder a un área del turismo distinta y probar con nuevos roles profesionales, además esta oportunidad le permitía un horario de trabajo menos sacrificado de manera de no afectar demasiado su vida personal.

"Ya sabía en definitiva de ellos. Lo que pasa es que cuando recién salí de estudiar comencé en el área de hotelería, así que ahí supe, porque eran nuestros partners, los que compraban nuestros servicios. Entonces ahí, estando en hotelería, cuando tuve interés en moverme a otra área del turismo, averiguando supe que era una empresa de las más antiguas, que tenía muchos años, que tenían un montón de áreas dentro del holding. Empecé a investigar y me dije que era mi objetivo. Cumplía con el objetivo en el sentido de que moverme a otra área que era como tour operador, que era bastante amplio".

"En ese momento específico cuando salí de hotelería quería conocer otra área del turismo, porque ya sabía mucho de hotelería. También quería ver la posibilidad (yo me imaginaba que funcionaba como de otra forma), era ponte tú terminar con el sistema de turno que era lo más fuerte en esa área. Eso fueron los principales motivos".

"Bueno por eso también es que necesitaba un trabajo más estructural en el tipo de horarios, porque estaba en ese momento con mi novio, y en definitiva, los dos trabajábamos en horarios muy "freaks", muy raros. Entonces tomamos los dos la decisión de hacer este cambio, entre los dos, para que la relación siguiera su curso, porque si no estábamos destinados al fracaso".

Parte 2: Organización

La entrevistada tiene dos experiencias laborales distintas, primero en el área de calidad y luego en el área comercial; en este sentido pertenece al grupo de personas que luego de renunciar a la empresa decide volver.

La influencia del dueño de la empresa en el clima organizacional se hace evidente de una forma poco común, especialmente para una empresa con esta reputación y con una ganancia que oficialmente declaran en 120 millones de dólares. Esto ya que el dueño tiene la manía de controlar la temperatura ambiente de todos los espacios de la empresa, por lo tanto, es la única persona de la compañía que tiene acceso a los paneles de control del aire acondicionado, y suele enfrentar a las personas que se han atrevido a modificar la temperatura. Todos los controles se encuentran bajo llave.

"Yo me acuerdo que antes, al comienzo, en la primera parte, me acuerdo que el gerente se tenía que enterar hasta de cuando uno iba al baño, era absurdo. Por ejemplo que Rudi¹³ vaya a controlar el aire acondicionado..."

"Sí era algo bien doméstico. Yo quedé para adentro cuando... había un aire acondicionado para la oficina, éramos cerca de cuarenta personas, en verano y el aire a una temperatura alta. Pero muchas veces uno se estaba cocinando en la oficina y uno no podía cambiar el aire acondicionado porque la única persona que tenía acceso al aire era casi el dueño. Tenía que aparecer él para poder hacerlo; imagínate que teníamos que esperarlo a él para cambiar el aire; imagina entre que llegaba la información allá o se encontraba en reuniones, ahí uno se cocinaba".

"¡No había! Muchos lo hacían así a la mala. Pero una vez se enteró de que lo hacía, porque se notaba porque parece que se rompió una cosita y fue como show, "creen ustedes que no me di cuenta" decía. ¿Qué onda?"

"No sé...latifundista que quiere estar al control de todo, hasta el más mínimo detalle. Al final no le interesaban las condiciones en que tú estés trabajando. Les interesaba quizás en cuánto salía la cuenta del aire".

"La sociedad Chilena ha experimentado en los últimos veinticinco años una transformación cultural. El cambio refiere, por una parte, a la obsolescencia de una cultura tradicional, paternalista, fundada en el supuesto de dependencia, la que durante gran parte del siglo veinte estructuró y dio significado a la vida colectiva de los chilenos" (Acuña, 2007).

La conducta del dueño de la compañía da cuenta de cuál es el foco de su preocupación, y los trabajadores lo recienten. La situación que se describe da cuenta de la Organización en

¹³ Dueño de la compañía.

la Mente que la entrevistada tiene respecto de la empresa y que corresponde a una cultura tradicional, en la que el paternalismo y la dependencia son características principales; al parecer el dueño de la compañía continua funcionando y relacionándose con los trabajadores en base a este ordenamiento en el que sus derechos y deseos se encuentran en un lugar distinto al de los trabajadores. Esta conducta del dueño y las creencias que se encuentran sosteniéndola parecen estar fuera de tiempo, *fuera de lugar*, y son identificadas por los trabajadores como un abuso; con excepción de aquellos trabajadores antiguos que han de alguna manera incorporado estas creencias de manera de poder mantenerse dentro de la organización e intentan matizar la situación. No obstante lo anterior nadie se atreve a enfrentar al dueño por miedo a perder su trabajo.

"Para los más antiguos era como un "ya llegó este caballero", era como anecdótico. A mí me molestaba profundamente, como ganas de decirle algo, porque sentía que no, que era absurdo, no se podía dirigir así a nosotros con ese "ya lo cambiaron de nuevo"...¿Qué se creía?...al final nadie hacía nada. Yo no lo iba hacer porque al final si hacía eso terminaría recogiendo mis cosas".

"Mmm siento que sí. Quizás si una más antigua lo hubiera dicho quizás no hubiera sido lo mismo, porque tendría más peso, pero no me acuerdo que alguien lo hubiera hecho. No realmente, de decirle que eso no se hace o que hace mucho calor, una explicación. Noooo, era impensado, para cualquiera".

"Sí, porque uno sentía que uno no tenía ni voz ni voto...nada, cachay. A veces uno sentía que había elementos que querían hacer algo, al final uno sabía que eso no pasaría de las intenciones, porque la decisión final pasaba siempre por él, porque el gerente del área...eso, siento que hubo personas que tuvieron buenas intenciones, pero al final esas buenas intenciones de ellos (me refiero a como buenas gestiones que se podían generar) no iban a llegar a buen término, iban a quedar ahí".

"Sentías que todo lo que uno planteaba, no estabas jamás segura que eso llegara a oídos de la persona adecuada. Fue como una vez que salté directo al Jefe de Recursos Humanos por un asunto de un bono del sueldo que habíamos llegado a un acuerdo. Cuando llegó el momento de pagarlo no estaba incluido. Yo dije que lo planteara porque esta era mi posición y necesito que lo vieran. Ahí me quedé esperando "forever", entonces ahí le dije a mi jefa que iba a hablar directo a la gerencia de recursos humanos y ahí mi jefa me dijo "a ya yo te acompaño", pero porque yo le dije que iba a ir. Al final ella estuvo sentada al lado mío y yo enfrentándome al gerente. Finalmente después de yo haber hablado, fue aceptada mi solicitud".

"Puchas, como que en realidad no sé, como que para él este tema no era nada, era como ya tengo un par de minutos casi, me atendía....

A través del relato de la entrevistada es posible comprender la disparidad de poder existente dentro de la empresa, en donde los trabajadores se sienten disminuidos hasta el punto de

sentir que no tienen influencia ni siquiera de los aspectos domésticos, como la temperatura o el acceso al agua.

"Puchas es como...es que en general hay un clima general de desmotivación. Es un constante de parte de todo el mundo, de una constante queja o reclamo, pero tú jamás ves a alguien trabajando como contento ¿chachay? Entonces eso también afecta. Bueno a nosotras, cuando tienes un equipo, que en verdad eso me ayudó en realidad, cuando llegué esta segunda oportunidad eran sí bien entre nosotros integradores (cooperadores), pero en general era un clima bien poco motivador y el clima de la gente... no sé".

"Puchas en este momento sentía que no tenía ningún beneficio, y ahora tampoco es tanto. Pero antes como que...igual era una buena escuela, y siento que en ese sentido, en la primera parte, pero en la segunda como que estaba todo cayéndose a pedazos".

Es posible identificar una diferencia respecto de la percepción de la entrevistada en relación a cómo ha cambiado el clima organizacional de la empresa en el periodo en el que estuvo fuera, estableciendo como las condiciones se han degradado, regresando a una organización en la que la motivación de los trabajadores es baja y le es difícil encontrar razones por las cuales mantenerse en ella. Por otra parte la rotación laboral ha hecho que los equipos cambien dramáticamente, afectando la calidad de los mismos, ya que la fuga de talentos ha modificado el equilibrio interno.

" Claro en un lapso de dos años casi, sentía que igual antes aunque estaban esas falencias, había un ambiente laboral más llevadero, donde los jefes de área eran todos más conocedores, habían decisiones más certeras, con conocimientos. Pero en la segunda parte, tú sentías que una era como un curso de colegio, lleno de puras niñas chicas y donde había mucho "conventilleo", me sentía que estaba en un curso de colegio y al final por eso terminé con los pocos que quedaban del tiempo antiguo...no sé, era un ambiente tan distinto y con personas que estaban liderando que uno sentía que no sabían tanto. Por último yo me acuerdo que la primera parte, algunos jefes de área, como no sé de Europa en ese caso, tú sabías que tomaban decisiones y sentías que era un tipo que sabía y te sentías respaldada por él. En ese tiempo no existían los market manager, entonces eran ellos los que jugaban un poco ese papel con los clientes y uno se sentía respaldada, pero ahora nada poh, pura gente como que no sé...".

La entrevistada es capaz de comparar los elementos técnicos con los cuales cuenta la empresa y que han sido desarrollado durante los años, con aquellas empresas en las que ha trabajado y donde estos elementos técnicos no están presentes. Sin embargo, da cuenta de cómo los problemas de gestión de la empresa, que se han agudizado durante estos años terminan por afectar la capacidad de los trabajadores de ejecutar sus roles, y por ende, los resultados.

"...tienen un sistema súper bueno que en realidad que si estuvieran...a ver como el sistema operativo, pero claro, no se tienen buenos resultados porque no tienen una buena gestión

por otro lado. Deberían sacarle provecho a eso porque me he dado cuenta que en otros lados falta mucho, faltan varios detalles y uno se dice puchas que esto era bueno...incluso yo llegué a plantearlo como mejora en otros lados, pero cosas puntuales y como que aprobaron varias".

Parte 3: Rol Organizacional

La razón de la primera renuncia da cuenta de la motivación de la entrevistada por desarrollarse profesionalmente a través de estudios fuera del país. Al volver con nuevos conocimientos aprovecha la oportunidad de trabajo que le ofrecen en la empresa, producto de la rotación laboral existente.

"Alcancé a estar dos años. En el último año de ese tiempo quise ir a estudiar afuera. Pero más que estudiar, en realidad tenía muchas ganas de vivir afuera un tiempo. De vivir una experiencia distinta. Empecé a buscar, buscar y buscar alternativas, como en CORFO hasta que apareció Becas Chile. Postulé a Becas Chile y salí seleccionada; entonces me dije que si está esta oportunidad, en vez de ir a hacer otras cosas, decidir tomarla e irme".

"Volví como Ejecutiva de ventas..."

"Yo en un comienzo estaba en el área de calidad, como de documentación. Que era básicamente hacer una revisión de todos los negocios que se generaban en el área receptiva para evitar todo tipo de incongruencias entre solicitudes y lo que se brindaba al pasajero. Entonces lo que hacíamos era atajar esas posibles discrepancias y solucionar los problemas antes que lleguen al pasajero. Eso era en un comienzo; eso me ayudaba a estar en contacto con varias áreas, porque uno estaba enterado del todo el proceso que hacía la ejecutiva, como también uno se relacionaba con los proveedores. Es un trabajo que te ayudaba a tener una visión inicial bastante completa para saber cómo funcionaban las otras áreas, hasta como con contabilidad, entonces uno llegaba a entender...lo que una ejecutiva no entendía nada, pero nada, 0. Porque uno era al final el contacto de esas áreas para ella...entonces uno lograba entender cómo funcionaba..."

La entrevistada ha tenido la oportunidad de tener dos experiencias laborales distintas, cumpliendo roles distintos, pero complementarios, advierte las diferencias de los enfoques y responsabilidades entre los distintos cargos. Como el área de calidad se enfoca en la realización de auditorías internas existe cierto grado de tensión entre las ejecutivas de calidad y las ejecutivas de cuenta.

"...las ejecutivas no ven el detalle en realidad, porque te lo derivan. En definitiva como que ellas saben que había algo más, que quizás ventas estaba mal, pero finalmente nosotros, las que generábamos el pago por ejemplo a contabilidad...entonces cualquier diferencia que había después, nosotros éramos el canal más fácil para solucionarlo. Entonces había muchas ejecutivas que no cachaban nada, y en verdad, no les interesaba a muchas saber sobre eso". "No sé de algunas, pero generalmente a quienes no les interesaba eso, tampoco les interesaba entrar en detalle con otras cosas".

Las funciones y responsabilidades cambian, es una de las personas que representa la empresa y que se encuentra en contacto con los clientes, tiene una noción más clara del funcionamiento de la empresa y responsabilidad sobre las ventas. Se preocupa de que la información llegue bien al área de Calidad ya que entiende su importancia.

"Como Ejecutiva de Ventas, era como el otro lado de lo que había hecho en un comienzo. Era la persona en contacto con el cliente, la persona encargada de atender todos sus requerimientos en definitiva, itinerarios, solicitudes. Y dejar como todo para que el otro equipo (que era donde estaba antes) viera todo y siguiera este tema".

"Sí, teníamos una cartera de clientes, que en mi caso era el mercado anglo, como Australia, Nueva Zelanda, aunque ésta era bien pequeña. En verdad era el mercado anglosajón. Desarrollaba la relación comercial con ellos, si había uno nuevo, uno se preocupaba de establecer las bases para que rindiera sus frutos para Andina".

"Como no me había tocado estar en esa área comercial...tenía los conocimientos porque tuve la oportunidad antes de estar en un área así y tenía la visión general de todo. Pero en ese momento el mayor desafío fue desarrollar esa parte...a mí me había tocado ver la otra parte, donde estaban esas ejecutivas que hacían su pega como te decía antes...yo no quería hacerlo así. Yo quería establecer una relación real..."

La desmotivación del equipo comercial afecta la relación de entre la organización y los clientes, la entrevistada es testigo del efecto que esto tiene en el equipo. Si bien encuentra trabajadores despreocupados por el resultado de sus funciones, esto puede deberse a que aunque se esforzaran por realizar un buen trabajo las gerencias les obligan a utilizar los servicios de una de las empresas del holding que suele tener un desempeño deficiente, afectando el resultado en forma negativa y generando gran frustración en el equipo.

"Sentía que en general el equipo de ventas...como por otros motivos...desmotivados...como que no sé si les interesaba tanto. Bueno yo estaba con otra visión, recién llegada y con otras energías".

"En eso. En como en definitiva no había ningún interés en hacer las cosas mejor, porque una, no tenían ningún feedback, ni retribución, ni nada; Y lo otro es que ni siquiera tenían buenos resultados aunque hicieran lo mejor. Me explico. Aunque hicieras una gestión muy buena como ejecutiva, todo muy bien coordinado; las piezas no recibían lo mismo por parte de quienes son los partners con los que trabajabas. Por ejemplo que estuvieras obligada a trabajar con Turistour que funcionaba horrible; entonces podías hacer lo mejor, pero faltaba que ellos fallaran porque no estaban con la misma disposición. Entonces, finalmente tu trabajo que esperabas y hacías lo mejor, al final quedabas en cero porque no contabas con las herramientas para hacerlo, aunque estaban las ganas. Y como había muchas cosas impuestas y aunque quisieras mejorarlo, no podías".

"sentía...que todo lo bueno que podría haber sido, por un asunto de eso que no motivaban, que no sabían manejar bien toda esa área, pero en su gente, como que siento que de la cabeza estaba como mal...transmitían... como que estaba mal liderado todo...siento que si estas personas estuvieran motivadas y hubieran funcionado así, hubiese sido increíble.

Porque todas estas fallitas estaban en otros lados, pero tú las pasas por alto aunque no tengas este sistema, eres capaz de soportarlo porque tienen otras cosas muy buenas".

El problema con el que se encuentran los trabajadores para poder cumplir con sus obligaciones y conseguir los resultados propuestos parece estar en el liderazgo de las gerencias, los aspectos técnicos parecen no ser un problema en esta empresa, pero los trabajadores se ven obligados a trabajar de manera de que saben de ante mano que sus esfuerzos no rendirán los frutos adecuados. El efecto es de frustración, ya que las instrucciones entregadas por las jefaturas impiden que los trabajadores realicen correctamente su trabajo, se los limita en su independencia estableciendo condiciones y reglamentaciones que terminan siendo incompatibles con las metas que se les exigen.

A esto se suma la inexistencia de una gestión de recursos humanos que se enfoque en las necesidades de las personas que trabajan en la organización, esto a pesar del discurso oficial de la gerencia que pone hincapié en la preocupación de la empresa por las personas, ya que esto no se traduce en acciones concretas que beneficien de manera alguna a los trabajadores, lo que es fuertemente resentido por los trabajadores.

"Creo que está principalmente en cómo manejan el recurso humano. Como que uno siente que no existe este manejo. Sería mucho decir cómo que no eres nada, pero no hay ninguna preocupación para que uno se siente que esté bien ahí trabajando. No hay ningún tipo de retribución. No es que uno espere algo...pero que te hagan sentir que estás haciendo una buena pega o mala o no sé, pero algo. Si estás siendo bien valorado. Me ha pasado que a veces me he enterado meses después que un cliente escribió al gerente que tenía la mejor ejecutiva que nunca ha tenido...y me enteré dos meses después por casualidad. ¿Cachay? Y me enteré de muchas cosas así y uno se pregunta ¿Por qué no me lo dijeron?"

"No entiendo porque no existía esa preocupación por la otra persona. Porque ese era el motivo, porque no se preocupaban. Como que estaban preocupados solamente en los números".

"Por ejemplo en las reuniones de equipo era solamente para ver números. Nada más que eso. Y si se hacía era porque los problemas eran porque se llegaba a un límite de problemas. Pero no existía una fluidez en la comunicación". "Eso sentía, y en definitiva eso debe ser así, si no están interesados en escucharte, difícilmente...era como algo que este no te escuchaba a ti, este no escuchaba al otro... es como algo así".

Esta falta de preocupación por los trabajadores tiene múltiples consecuencias, que van más allá del reconocimiento del trabajo realizado por los mismos, se nota tanto en situaciones importantes como el hecho de que trasladen a una persona de una empresa a otra (como le ocurrió a la entrevistada) sin que ni siquiera le pregunten su opinión. La entrevistada se ve

enfrentada a aceptar la disposición de la empresa que implica un cambio de equipo, de rol y responsabilidades; pero es eso o enfrentarse a la cesantía. La falta de consideración de la compañía también es posible de cotejar en otro tipo de detalles que van minando la confianza de los trabajadores en la organización y afectan su capacidad de identificación y de compromiso.

"Lo que pasa es que yo empecé en la empresa...estaban como reestructurando y finalmente desarmaron el área de grupo donde estaba. A mi jefa la tiraron como Jefa Ejecutiva, a la Paula (mi compañera) la pusieron en el grupo de venta...y a mi ofrecieron unirme al equipo de Receptivo. Estuve nada...estuve como tres meses, entonces ahí pasó todo esto y preguntaba, como a los tres meses uno ya tiene tirada una línea de cómo será la desintegración, no creo que hayan tomado esta decisión de una semana a otra. Bueno, me ofrecieron el puesto en el otro operador receptivo y me dije, bueno si ya estaba ahí en vez de quedarme sin trabajo..."

"Razones nunca me dieron, el por qué se desintegra, el por qué de esta situación. Al final te dicen que están contentos en recibirte...y al final tomabas el puesto o lo dejabas. ¿Chachay? "Estamos contento en recibirte ...blah blah blah" pero así como algún motivo no. No sé si me jefa directa lo tuvo en ese momento. Ni idea, tampoco nos transmitieron nunca nada. No me quedó otra que cambiarme".

"Porque olvídate de una inducción, de un proceso...de nada. No tenía ni computador, ni puesto de trabajo cuando llegué. Fue mal, mal; ahora me río pero en el momento..." "Estamos felices de recibirte y al final no había nada listo. Ahí uno se da cuenta que uno valía nada, ahí pensabas que solo eras una ejecutiva que influye en el volumen de venta y era como que esto nos sirve acá y este allá. Pero ni siquiera tu jefe directo ¿Cachay?...por eso te digo que la comunicación no existía, no fluía nada entre nada".

Parte 4: Proceso de Renuncia

La segunda experiencia laboral de la entrevistada comienza de mala forma, la empresa decide realizar un cambio y esto implica que debe volver a su antiguo operador receptivo, rompiendo de esta manera el contrato psicológico ya que se ve obligada a realizar este cambio contra su voluntad. Este cambio inesperado despierta sus sospechas ya que cree que al momento de ser contratada en el operador de lujo este cambio entre las empresas ya debió haber estado de alguna manera planificado.

"Cuando llegue al operador de lujo...ya ok era lo que en algún momento se me presentó, pero cuando me cambiaron al operador receptivo me quería morir porque en verdad jamás había pensado volver ahí, y fue peor cuando me di cuenta que no tenía escritorio...antes me había ido por el tema de los estudios que iba hacer afuera, pero yo creo que a pesar de eso, no hubiera durado mucho tiempo más en la primera vez".

"cuando tú llegas a una empresa como que en realidad recién estás conociendo y como que las cosas las pasas por alto...pero en ese momento como que me estaba dando cuenta de cómo funcionaba la cuestión, las "yayitas" del cuento de cómo funcionan. Por eso cuando volví no era mi plan volver ahí, porque no iba a volver a la misma área de donde me fui, tenía otras expectativas y todo. Entonces para mí, yo sabía que esa era la máxima área en definitiva a la cual podía haber aspirado, porque no había movilidad interna..."

Al momento de presentar su renuncia no hubo una reacción de parte de la gerencia, por ende, una vez más la entrevistada se siente poco valorada por la empresa, existe entonces una diferencia fundamental entre su primera renuncia y la segunda, ya que la segunda se deriva de la falta de preocupación de la organización por sus trabajadores y la mala gestión del área de recursos humanos.

"Como que en ningún momento hubo un interés en los motivos reales, fue una conversación, donde uno esperar que se interesaran un poco más, pero al final fue una reunión que no duró más de 10 minutos. Y eso. Porque no, no, nada, cero interés en el por qué te fuiste o un interés en un qué podemos hacer para que te quedes".

"Es que la primera vez me hubiera quedado incluso un poco más en el operador receptivo, porque estaba en una etapa en que sentía que podía hacer más cosas ahí. Me fui por un proyecto personal, pero claro, ahora renuncié claramente por las condiciones laborales que tienen para uno, de recursos humanos, así como nada. ¿Qué tipo de beneficios? Claro, antes era una buena escuela, uno aprendía, pero ahora me cuesta pensar en un beneficio".

Yo creo que es porque no es un tema el recurso humano. Por eso digo que viene de la cabeza, si un dueño de la cuestión tiene ese tipo de reacción, no sé, es como si fueran personas en un corral...como que eso eres...¿qué esperas de ahí para abajo? ¿qué posibilidades hay?

"Esta realidad institucional que somete a los profesionales en su lugar laboral, la subjetividad creada supone la puesta en juego de mecanismos de agresión-rechazo, complementado con alianzas circunstanciales defensivas como una manera de sobrevivencia en un encierro (nótese la terminología del toreo) que hay que resistir" (Foladori, 2008).

"Lo principal es el tratamiento de recursos humanos, hacer sentir al personal que es una pieza importante en la empresa, que lo escuchan, que en definitiva funciona, que no sientas que eres un número más que ayuda en la meta de venta, cuantos ceros más".

Al momento de consultarle por las posibles mejoras que la organización debería realizar, la entrevistada pone nuevamente el acento en la preocupación por los trabajadores, en la valoración del trabajo realizado, en el reconocimiento y en todos los aspectos que son

necesarios para sentir que el trabajo que se realiza es fuente de satisfacción personal a la vez que permite una mayor identificación.

"Hay gente que lleva años así y quizás ya no ven las cosas igual, es como raro eso, quizás las personas que llevan muchos años no sé si están muy conscientes, hay personas que entraron y salieron de ahí sin ninguna otra experiencia. Quizás piensan que están haciendo las cosas bien, no sé en realidad, pero en eso en definitiva, en resumen que haya un replanteamiento en recursos humanos, y tienen tantas herramientas, podrían tener contentos a sus personas de forma tan fácil y con cosas que a ellos les cuestan súper pocos, como empresa de turismo podrían tener beneficios así súper absurdo, o sea, no absurdo, pero fácil de obtener y presentar".

"El trabajo puede llevar a un sufrimiento psíquico poderoso o a la inversa, producir una subversión de este y transformarlo en placer lo que hace que el sujeto que trabaja esté con una mejor salud mental que aquel que no trabaja"
(Chavez, 2012).

Preguntas Cualitativas Encuesta de Salida:

¿Recomendaría esta Empresa a persona?

Hace falta un cambio en la forma de tratar al recurso humano, para sentirme segura para recomendar.

¿Que le gustaría plantear a la empresa como una posible mejora para el futuro?

Valorizar al recurso humano, transmitiendo y proyectando su importancia. No hay motivos para sentirse identificados y comprometidos con la empresa. Hay sensación generalizada del cero interés en que los empleados se desarrollen y puedan aportar. Cero beneficios o incentivos normales en cualquier otra empresa. Jefaturas no preparadas para el cargo (manejo de equipos, transmitir ideas, etc.).

Entrevistado 7

Parte 1: Relación con el Turismo y Primera noción de la empresa

La entrevistada es la persona que contrata la compañía para reemplazar al autor de esta tesis una vez que presenta su renuncia como Jefe de Selección y Desarrollo Organizacional del Holding, y por ende, su relato nos permite tener una visión respecto de como continua funcionando la compañía y en especial el área de Recursos Humanos en el "futuro", nos da una idea de continuidad temporal. Por otro lado, a diferencia del resto de las entrevistadas, es el único trabajador entrevistado que pertenece al área de recursos humanos, lo que nos da una mirada interna.

"La verdad es que ingresé a estudiar ingeniería comercial, pensando siempre en ir en la línea de RRHH pero por ingeniería. Más que por desconocimiento de que los psicólogos trabajaran en RRHH". "...me di cuenta que no me gustaba, que no era lo mío. Así que me fui por psicología y me metí a clases de oyente para ver si me gustaba, hablé con los profes y me dijeron que ningún problema. Esta decisión fue siempre pensando en Recursos Humanos".

La entrevistada siempre estuvo interesada en Recursos Humanos como objetivo laboral desde su etapa en la universidad e incluso cambia de carrera con la intención de poder desarrollarse profesionalmente en esta área. La opción de trabajar en aquí se configura como una salida a la cesantía en un mercado donde las ofertas laborales escasean. Acepta el trabajo sin tener noción alguna de la empresa. De esta manera la decisión de ingresar a la empresa, no tiene nada que ver con la misma.

"La empresa antes de Andina, la que estaba la verdad es que el proyecto fue desastrosos y se tuvo que bajar el proyecto y la empresa desapareció. Me quedé sin pega en diciembre".

"Los últimos años la pega estaba súper mala y la verdad es que tampoco tenía tanta experiencia en sustentabilidad como para que mi CV se destacara en ese tema". "Me dije, bueno ya, hay que tomar lo que haya. Lo que había era este cargo de analista y selección en una empresa de turismo". "No. Cuando conversé con unos colegas para ver si lo conocía, salió que una empresa que trabajaba antes que compraba unos pasajes con ellos. Esa era toda la referencia que tenía".

"Sí, me llamó la atención porque por ser turismo, he tenido la suerte de viajar harto, sería algo más dinámico, más entretenido, porque en turismo se hace un montón de cosas. Además hacen hincapié de todas las empresas que tienen. Entonces me pasé el rollo de que era una empresa mucho más dinámica".

El Gerente de Recursos Humanos presenta la empresa como el Holding de empresas más importante del rubro turístico en Chile, como más de 100 años de historia, con la característica de ser una empresa tradicional, familiar. Para ello invita a la entrevistada a

revisar los apartados de el diario El Mercurio que la empresa público para la celebración de los 95 y 100 años.

"Debió ser los primeros días de enero del 2015" "Tuve entrevista con el Gerente de RRHH, no tuve otra entrevista...la empresa se presentó como un líder, una referencia en lo que respecta a turismo. Que era muy importante, que no necesitaban marketing, que era una empresa tradicional, cercana con la gente, que eran como una empresa de familia".

"Me presentaron a otros gerentes que componen Andina. Una inducción muy por encima, no era una inducción que estuviera preparada tampoco". "La verdad es que nunca me tocó una inducción a lo que hacía la empresa. Más que nada, se mantienen las malas prácticas de firmar los registros porque sí".

El proceso de inducción que fue en la práctica inexistente es la primera noción que tiene la entrevistada respecto de como se hacen las cosas en la compañía, inclusive los trabajadores del área de RRHH no reciben una inducción adecuada.

"La mayor experiencia que tengo ha sido en el rubro de la minería y la minería funciona muy distinta a eso. Entonces como que lo eché de menos, pero me dije que quizás era así en el rubro del turismo, que la gente era más relajada, entonces no me hizo mayor rollo por el tema de las inducciones".

Parte 2: Organización

Poco a poco la entrevistada comienza a sentir la influencia de la Cultura Organizacional de la empresa, que se devela inclusive en los detalles más cotidianos de interacción diaria, generando desconcierto e incredulidad. Las personas de la empresa y del equipo de RRHH no suelen mantener un trato cordial, lo que da una medida de las dificultades de comunicación existentes en el equipo y en la compañía.

"Incluso en un minuto, porque yo le daba mucha importancia a saludar a las personas en la mañana. Yo los esperaba e iba a saludar y me di cuenta que me miraban medio raro. Entonces quise hacer un experimento y no iba a saludar a nadie para ver qué pasa". "No y las niñas (RRHH) también, era como si fuera raro si se saludaran...Dije ya, no voy a saludar a nadie para ver qué pasa. Pasó un mes y no pasó nada, me dije que algo está mal, me dije que quizás a alguien le incomoda que le saluden, pero pasaba que pasaban por fuera de la oficina y no saludaban. Había semanas en que no hablaba nada con mi jefe (Gerente de Recursos Humanos). Hubo veces en que no conversaba nada con él, ni un intercambio de palabra con él".

La entrevistada realiza un juicio respecto del área luego de trabajar durante seis meses en la organización, el funcionamiento del área no concuerda con su concepción respecto de lo que un departamento de Recursos Humanos debería ser, ni las responsabilidades que debería tener respecto de los trabajadores. Por otro lado da cuenta de una diferencia valórica que termina por convertirse en su principal obstáculo para mantenerse en la

empresa, ya que reconoce la diferencia que hacían las gerencias respecto del resto de las personas en la compañía.

"Honestamente que tiene mal puesto el nombre, debería llamarse Recurso Inhumano. Tiene varias debilidades y son más bien como del siglo pasado. Creo que RRHH ya no es la oficina de la esquina, sino que es un área de soporte, entonces tiene que estar al servicio de las personas y eso no ocurría acá, no. No porque estaba como este aire del semidiós...entre que los gerentes eran los semidioses y los dioses...no se podía hacer nada. Yo creo que está bien, si bien el gerente general o el gerente de RRHH tienen mayores responsabilidades, jerárquicamente son superiores a mi cargo, se merecen todo el respeto del mundo, pero en términos de personas no son más que yo, ni menos que nadie. Entonces había un tema valórico de por medio donde yo no me sentía cómoda".

La entrevistada da cuenta de cómo el área de Recursos Humanos deliberadamente engaña a uno de sus trabajadores ofreciéndole una capacitación por la que debe pagar el 50% del costo a pesar de que el curso se encuentra cubierto a través de la franquicia Sence¹⁴; la empresa se colude para engañar tanto al trabajador como al Estado. Esto abre un dilema ético y la entrevistada reacciona con rabia y decepción. Cabe hacerse la pregunta de si se trata de un caso aislado o de una práctica habitual.

"Mira yo vi cosas y las vi, no me las contaron. No sé si corresponde decirlas por acá, porque eran cosas que eran graves. Sí, pero esto, era ya algo a alguien que tiene lucas asociadas. Me dio hasta rabia...era una persona que le ofrecieron hacer un diplomado de inglés con franquicia Sence. Le dijeron que tenía 50% de cobertura, lo que no era cierto, porque tenía 100% de cobertura".

"Y resulta que se presentó a Sence con el 100% y yo sé que se presentó así porque yo envié la solicitud. Entonces pasó que este niño, que iba siempre a lloriquear a la oficina, me dice que estaba súper contento porque el sábado empiezan las clases. Yo le dije que era bien pastel, que por qué no eligió una clase en la semana, si total estas clases están asociadas a las funciones que tú vas hacer en la empresa. Él me dijo que aparte ellos lo estaban ayudando que iba a pagar el 50% del curso. Le dije pero cómo, si yo envié la solicitud que tenía un 100%, yo envié y recibí la carta de Sence que decía eso y a esta persona le descontaba esa plata de sus aranceles. Yo creo que eso era una cosa enferma".

La entrevistada entrega un mal diagnóstico del clima organizacional, en su relato son posibles de identificar elementos propios de la cultura organizacional que se encuentran

¹⁴ "La Franquicia Tributaria es un incentivo tributario que permite a las empresas contribuyentes clasificadas en la Primera Categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, descontar del pago de impuestos, los gastos relacionados con capacitación y/o evaluación y certificación de competencias laborales, en un monto de hasta el 1% de la planilla anual de remuneraciones imponibles. La empresa puede administrar directamente la franquicia tributaria o hacerlo a través de un Organismo Técnico Intermedio para Capacitación (OTIC) que actúa como ente intermediario ante Sence. La capacitación la puede realizar directamente la empresa, o bien contratando los servicios de un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) acreditado en Sence. En ambos casos el Sence debe aprobar previamente el curso a impartir".

Obtenido de http://www.sence.cl/601/w3-propertyvalue-509.html?_noredirect=1

influyendo el funcionamiento de la empresa y el bienestar de los trabajadores, esas creencia y visiones se manifiestan en conductas, en modos de relacionarse que rigen las interacciones y los intercambios de poder posibles dentro de la organización.

"No debiera ser de buena calidad, ahora hay gente que se acostumbra. Pero si te dices que no hay agua, que el lugar para comer queda en el piso menos cuanto, la línea (Gerencias) que llegaba pasada las 10 de la mañana, innumerables reuniones de coordinación, había gente que se quedaba hasta muy tarde trabajando. Me tocó ver que a veces le llamaban la atención a la gente delante de todo el mundo. Si bien la empresa estaba bien ubicada y me favorecía los traslados por estar al lado del metro, pero había cosas tan simples como que los trabajadores no podían ingresar por la puerta principal, sino que una por el costado, mientras que los gerentes entran por la puerta principal..."

"Me dice que es una empresa que no ha evolucionado. Como si ser gerente tuviera más derecho como persona que los trabajadores".

Los elementos propios de una cultura de la dependencia, tradicional y paternalista se presentan normalizados, y aquellos que llevan tiempo en la organización de tal manera que se identifican con ella han asimilado la cultura, para bien o para mal; ya no son capaces de ver las diferencias, y las sutilezas presentes que son evidentes para aquellos que vienen desde el exterior y que reconocen en estos comportamientos, acciones y omisiones una suerte de abuso, de aprovechamiento.

"Sí, por ejemplo la niña que estaba a cargo del aseo, tenía un delantal de cocina. No se preocupaban de que tuviera un uniforme bonito. Si le tocaba trabajar en el piso de los gerentes, la trataban como la nana de la casa". "Está bien que sea una empresa familiar si es que se preocupan de que la niña ocupe un uniforme, no una pechera de cuadrillé. Si ella trabaja con materiales que son abrasivos, mínimo que tenga material para trabajar, que use guantes..." "No sé si ellos tuvieran esa visión. Me llamaría la atención que lo hicieran a propósito...creo que como hay muchas personas que llevan muchos años en la empresa, hay personas que quizás entran en un estado de confort y se acostumbran a eso. Se adaptan".

En el relato de la entrevistada aparece una vez más el "comedor" de los trabajadores y da cuenta del estado emocional de las personas que se veían obligadas por la empresa y las circunstancias a comer todos los días en ese lugar. A su vez los sufrimientos de los trabajadores no son desconocidos para la organización, pero al parecer para aquellos que están en posiciones de poder en la compañía simplemente no los considera relevantes.

"No estoy segura de cómo responder eso. Creo que si quisiera exponerla en un ejemplo. Sería como un dibujo de Leoncio y tristón, donde uno de esos dos monos se estaba quejando todo el día..."que pena mi vida"...pero no faltaba el optimista que decía...no importa vamos a comer afuera. Pero la gente se quejaba mucho, las inquietudes que tenían no era algo desconocido..las áreas responsables no lo consideraban relevante". "Yo creo que viven en un universo paralelo... Yo tampoco creo que sean personas que no sepan que no hay agua caliente, que no sepan dónde estaba el casino".

"Era realmente como una falta de criterio...no podía creer que eso era parte de la empresa, porque ellos lo presentan como si fuera un comedor. Un trabajador fue a la inspección para decir que no tenían un lugar...que el casino no tenía las condiciones. Entonces a las personas les decían que era un comedor (no un casino)...es que los sueldos de los trabajadores no son altos como para poder a salir a comer en un lugar que es muy caro..."

Los gerentes de la empresa se encuentran aislados de los trabajadores producto del funcionamiento de la cultura, tienen acceso a todos los beneficios y privilegios que les son negados a los trabajadores, y funcionan como un grupo cerrado, llevan juntos muchos años y han logrado mantenerse en el poder a la sombra del dueño; comparten creencias y opiniones que definen su comportamiento y en base a ellas gestionan la organización. La entrevistada se ve expuesta a los comentarios que realizan los gerentes y a las consecuencias que estas opiniones tienen al enterarse que uno de los postulantes a un cargo fue descartado por su orientación sexual.

"Creo que era más cómodo entre ellos. El problema no era entre pares, gerentes con gerentes estaba todo bien, sino que el problema es entre gerentes y colaboradores. Era un tema...por ejemplo yo escuché comentario de gerentes que se burlaban de las orientaciones sexuales de algunos trabajadores...¿si la gente hace bien su trabajo qué te importa que haga en su vida personal?". "Me quedaba con una sensación no sé si de injusticia...pero a los gerentes que me hicieron ese comentario se le arrancaban los enanos al bosque y no volvían, los gerente que me hicieron ese comentario, porque no correspondía...al final estaba todo el día enojada por esas cosas".

"Yo de parte de las gerencias escuché directamente de parte del gerente que el niño no quedó porque en la entrevista se había declarado homosexual". "Una cosa es que una empresa sea familiar y tradicional, pero otra cosa es que haga juicios de valor de los trabajadores o los postulantes".

Al intentar mediar en estas situaciones la tensión con su jefatura directa crecía, sin embargo, el Gerente de Recursos Humanos no estaba dispuesto a escucharla, posiblemente porque también es parte de este círculo cerrado de gerentes, y puede que comparta sus creencias y simplemente no considere estas situaciones son lo suficientemente relevante. Los líderes de la compañía comparten esta visión y es por ello que los compartimientos se replican en distintas áreas de la organización.

"Es un estilo un poco más formal. Hacen una clara diferencia entre lo que es el jefe y el trabajador. Tampoco quería seguir teniendo problemas, todas las potenciales discusiones era deteriorar más la relación, porque mi jefe no estaba abierto a escuchar las críticas".

"Sí los líderes de las áreas siguen con la misma mentalidad, yo creo que no... Por ejemplo, ellos tenían un bono importante que estaba relacionado a colación, que los trabajadores no lo tenían. Entonces para ellos es una realidad súper distinta...es que al final los contratos no es que te los impongan, sino que son las ofertas del contrato, entonces se deben decir que

las personas aceptaron el contrato así, por lo que debe ser problema de la persona y no de la empresa..."

Al referirse a la situación de la empresa y de los trabajadores la entrevistada da cuenta de la posibilidad de que aquellos que se mantienen en ella compartan alguna característica común que les permita adaptarse a un ambiente de trabajo inadecuado. A pesar de esto la tasa de rotación era muy alta, y pudo cotejar como aquellas personas que se atrevían a renunciar indicaban en sus encuestas de salida no haberse sentido valorados por la organización.

"La verdad es que no lo sé. Ellos deben seguramente...las personas que se quedan quizás comparten algunas características de perfil o quizás la experiencia que tuvieron antes era peor. Es como un ejemplo en extremo...las personas en Cuba, una vez hablé con una persona en Cuba que decía que "acá hay pobreza, pero no hay miseria", pero yo lo único que vi en Cuba era miseria. Entonces si las personas están en un lugar peor y llegan ahí, se deben decir que la empresa está bien. No se me ocurre otra cosa".

"Mira, yo encuentro que no. Porque las encuestas de salida que me tocó ver. Que no fueron pocas. Se veía ese tema mucho. Entonces yo creo que no sólo pasaba en RRHH, sino que era transversal en la empresa. No recuerdo bien el número, pero sí, era muy alta. Esas tasas solamente la he visto en retail. Estamos hablando de trabajo que se ven en labores operativas donde a veces la persona hace su trabajo y a veces no va".

Parte 3: Rol Organizacional

La entrevistada llega a la empresa a desarrollar una serie de funciones propias del área de recursos humanos, para ello la empresa le facilita una oficina, sin embargo, desde el comienzo tiene dificultades asociadas a las herramientas computacionales que debe utilizar, así como también a las herramientas para realizar adecuadamente el reclutamiento de nuevo personal, que es parte principal de su rol. Estas dificultades estarían asociadas al ahorro que la empresa pretende realizar.

"Analista de selección y desarrollo". "Principalmente era liderar el tema del área de preselección. Liderar muchos de los programas que tenían asociados al área organizacional, como desarrollo de carreras, beneficios, alianzas con otras organizaciones. Eso eran los desafíos que principalmente me plantearon". "Tenía una oficina donde podía estar sola haciendo la entrevista sin estar preocupada de compartir una sala de reuniones. Tenía computador, teléfono, principalmente eso. Yo me sentía muy incómoda porque ellos no ocupaban Office, sino que algo asociado a Google. Por ejemplo el Excel me costó mucho ocuparlo porque era de Google".

"Yo pensaba que era un ahorro innecesario porque no querían pagar la licencia de Office. Sí en una empresa chiquitita podría entenderlo, podría...quizás. Pero una empresa que está compuesta por 14 compañías y que te digan que ocupen los programas de google porque no pagarían la de Office. Era mucho". "Por ejemplo también me pidieron hacer la búsqueda por LinkedIn. La idea era que para acceder a estos perfiles que necesitan para esto, yo

debería pagar por ese perfil. Yo les dije que había que pagar por esa herramienta para acceder a perfiles que no se podían acceder y me dijeron, que bueno, que yo pagara por esos costos".

Sin embargo, aquello que se interpone de manera más radical en la posibilidad de que la entrevistada logre cumplir con las metas establecidas en el "Rol Dado" por la compañía es la relación con su jefatura. A pesar de las metas que le son encomendadas por el Gerente de Recursos Humanos, le es imposible entenderse con él; la comunicación se hace imposible y la lógica de la relación jerárquica entre jefatura y subordinado parece más bien un boicot, en donde la jefatura nunca genera las instancias que facilitarían la comunicación, como por ejemplo reuniones de trabajo en equipo.

"Por ejemplo yo presentaba cosas, nunca estaba bien, no eran viables en la empresa. Sí, pero siempre quedaban un poco en el aire o me decían que no eran viables". "Lo central, lo principal era que no lograba una comunicación eficiente con mi jefatura. Si él decía A, yo entendía B, pero al final quería C. Al final era bastante frustrante porque no lograba entenderlo, a pesar de que generaba la técnica del pie entonces le decía "ok lo que tú quieres es una, dos, tres, cuatro". Lo hacía y al final quería otra cosa. Para mí era muy complicado trabajar así". "Nunca tuvimos una (reunión de trabajo en equipo) y una vez lo manifesté. Pero no". "Yo creo que era porque a la jefatura no le interesaba realizarlo, porque se preocupaba de hacer su trabajo, después pescaba sus cosas y se iba".

"Esperaba que si era una persona con la experiencia que tenía, podría organizar mejor el grupo de trabajo ...él decía que tenía un nivel de conocimiento alto en asuntos técnicos y cultural. Esperaba recibir un "feedback" de eso, esperaba crecer dentro de la empresa. No necesariamente crecer en términos de cargos, pero de todas las empresas en las que he estados me he llevado un conocimiento nuevo y extrañe eso..."

"Sí hay algo, un problema ahí ético, pero no sé si en el resto de la empresa era igual".

La posición que ocupa dentro de la empresa es un rol que viene con una carga, comienza a hacerse cargo de los relatos de los trabajadores que encuentran en esa posición un espacio para dar a conocer sus dificultades y sufrimientos dentro de la organización, de esta manera se tiene un "Rol Tomado" en continuidad con la persona que solía trabajar antes en su rol. De esta manera accede a muchos relatos que dan cuenta del funcionamiento de la organización, de la manera que es gestionada la empresa y de los efectos que tiene la cultura organizacional en la subjetividad de los trabajadores.

"Sí, la verdad es que la mayoría de las personas no estaban contentas. Entonces cuando estaba entrevistando llegaban personas, era como "la oficina de los lamentos". De hecho me dijeron que también era tu rol cuando estabas en el puesto. La verdad es que era como triste sentir eso, no me había tocado sentir eso en otra empresa que hubieran tantos aspectos que no funcionaran".

"En temas de reconocimientos y de crecimiento dentro de la empresa...y beneficios. Esas eran las tres grandes cosas que aparecieron en temas de conversación y temas de sanidad. Por el tema de los sueldos, también eran personas que renunciaban por mejores oportunidades. Yo creo que en ese sentido a la empresa le falta madurez y le falta desarrollar varios planes de acción para ver el tema de sus trabajadores. Pero no son temas que creo que desconozcan".

Parte 4: Proceso de Renuncia

La entrevistada da cuenta de que si bien trabajó seis meses en la empresa, al mes ya estaba pensando en renunciar y buscando trabajo de manera activa, los aspectos asociados a la cultura de la organización continuaban constituyéndose en un obstáculo para el desarrollo de su rol, situaciones que la confrontaban con su sentido ético, a lo que se sumaba la imposibilidad de establecer una relación laboral sana con su jefatura.

"Yo creo que al mes ya estaba buscando trabajo".

"Primero porque selección no es lo que apasiona, porque me complicaba mucho cuando hago el proceso de selección me gusta ofrecer un vaso de agua o un café, pero me dijeron que eso no eran para los postulantes. Me daba vergüenza hacer una entrevista y ser incapaz de dar un vaso de agua...tampoco me entendía con mi jefe...tampoco había agua caliente, incluso me dijeron que si quería agua caliente tenía que traer mi termo. Al principio pensé que era una broma...y no era broma". "Estas cosas me hacían sentir incómoda, pero el tema este que vi con las capacitaciones ya era como la guinda de la torta. No podía creer que una empresa podía hacer eso".

"La verdad es que va más allá de eso. Si yo hubiese sabido esta situación, yo me encargo de ese proceso Sence, pero me enteré después de lo que ocurrió. De hecho este niño me mostró el correo y sus liquidaciones. Le dije que pidiera el registro de Sence y no le quisieron dar el registro, se lo había que pedir a las niñas de administración (RRHH) y bueno, tampoco podía quemarme con esto. Esta solicitud se la negaron. Mientras yo estuve ahí no se la entregaron".

Estas situaciones que se repitieron durante el tiempo en que trabajó en la empresa, sumadas a su deseo vocación de querer trabajar en Recursos Humanos y junto a sus principios éticos hacen que sea incompatible seguir trabajando en la empresa, por lo que decide renunciar. La única reacción del Gerente de Recursos Humanos a su renuncia es indicarle que la estaba esperando.

"Pienso lo peor de la empresa. Me toca mucho porque sí estudié psicología es porque me gustar estar con las personas y que estas personas estén bien. Si estoy en RRHH es para hacer una mejor calidad de vida a los trabajadores. Esto me pareció lo último". "No recomendaría esta empresa. No".

"Yo creo que el problema va en el liderazgo de la jefatura. El que más te afecta es tu jefatura directa". "Nunca he tenido problemas para decir las cosas que pienso y en especial en las cosas que no me parecían. Cuando fui a renunciar, mi jefe me dijo que se esperaba

esto...Porque cuando no estaba de acuerdo con algo yo siempre iba a conversar con él. Entonces me dijo que él lo esperaba...A mí también me parecía que esa no era la actitud, pero la verdad es que no se sorprendió. Al menos me dijo que era algo que él esperaba".

"Si me sucediera a mí, yo me haría una autocrítica y me preguntaría qué estoy haciendo que las personas renuncias, pero al parecer no existe esa instancia. ¿Qué pasa con mi área, con mis funciones, con el cargo? ¿Por qué las personas se van?"

Finalmente la entrevistada reflexiona respecto del discurso oficial de la empresa y la forma de presentarse a través de los insertos en el diario El Mercurio, en los cuales se hace hincapié respecto a la historia de la compañía, su prestigio y la preocupación por las personas que trabajan en ella.

"El discurso era maravilloso. Planteaba que era una empresa reconocida en el mercado, pensaba que debe tener buenas prácticas, el discurso era bien bonito, donde el foco estaba en las personas..."

"Somos una gran familia de amigos"¹⁵.

"Al menos yo saludo a mis amigos y pregunto cómo están. La única razón por la que podría pensar que son una familia es por la permanencia que tienen juntos, porque hay personas que tienen una gran cantidad de años en la empresa. Buscándole a la quinta pata al gato podría encontrar ahí que tiene razón".

"esta es una empresa de servicio y el servicio lo hacen las personas, por eso nuestro principal capital son ellas y en ellas hemos invertido muchos años..."¹⁶.

"Yo no lo vi, en el tiempo que estuve no lo vi. Inversión en términos de calidad de vida no había, inversión respecto a crecimiento y oportunidades capacitación fueron muy pocas las que ingresé a Sence y entre comillas la que era más importante...además le mintieron al niño que la estaba haciendo. Después ha ese niño...renunció a uno de los gerentes y le dijeron que a la edad que tenía lo pondrían como subgerente...al final lo contrataron como jefe por 200 lucas más de las que estaba ganando (realizando las mismas funciones que realizaba el gerente". "Sí. Entonces no me imagino un gerente que esté ganando un pallo dos y un jefe tampoco".

La Organización en la mente de la entrevistada da cuenta de una empresa que se ha quedado en el pasado, que no se ha profesionalizado adecuadamente, que sigue siendo gestionada en base a creencias y valores que no concuerdan con el cambio que ha experimentado la sociedad, afectando a los trabajadores y por otro lado la capacidad de la

¹⁵ Gerente de Recursos Humanos . Obtenido de

<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0126032008021X0090018&idcuerpo=689> Miércoles, 26 de Marzo de 2008

¹⁶ Gerente General. Obtenido de

<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0126032008021X0030014&idcuerpo=689>

empresa para lograr sus objetivos debido a la burocracia interna que tiene relación a mantener el control hasta en los más mínimos detalles".

"Yo creo que a esta empresa le falta madurar. Creo que está como estancada en lo que era la antigua visión de las empresas, de la antigua visión de los trabajadores y la antigua visión de lo que es ser un jefe. En el sentido que hoy no es el liderazgo autoritario el que mejor funciona, que los trabajadores que son una especie propiedad las empresas, tomarle la importancia la creación de beneficio y la calidad de vida...poner a la ingeniería en función de facilitar los procesos, por ejemplo, por ejemplo para comprar un clavo había que pasar como por siete firmas. Hay cosas que no creo que son...y creo también un poco de deferencia con los candidatos, más de una vez los gerentes no atendían a las personas y en el último minuto tenía que explicarles que el gerente no podía juntarse y preguntarles si podían venir al otro día".

"Me dolía más por la persona que iba a la entrevista. Primero, porque si me pasara a mí, me sentiría muy mal y después porque yo tenía que explicarle a la persona la situación. Eso me incomodaba, la verdad es que no fue una buena experiencia. Tampoco las cosas malas que he visto...no sé si es que tenga un resentimiento...creo que las cosas que vi, que no sé si serán excepciones o no, parecía que no concuerdan con mis valores".

"Sí, llegué después a realizar mis mismas funciones. Un día una niña de allá me contestó y me dijo que la persona que vino después de mí duró menos que yo. Lo que dice mucho, porque podrían haber dicho que la Carolina bajo tolerancia...ninguna...pero ya llevamos dos personas. Antes hubo también harta rotación, entonces el problema es otro".

Preguntas Cualitativas Encuesta de Salida:

¿Recomendaría esta Empresa a persona?

Me parece que no se considera a las personas como un capital importante en la empresa, lo que hace que el clima laboral no sea óptimo. Hay condiciones básicas que no están cubiertas.

¿Que le gustaría plantear a la empresa como una posible mejora para el futuro?

La empresa no tiene el nivel de madurez necesario, las jefaturas carecen de habilidades de liderazgo, incluso en algunas ocasiones de conocimientos técnicos.

Debe mejorar la calidad en el trato con las personas, incentivar el crecimiento personal, fomentar un buen clima laboral, cubrir aspectos básicos, generar beneficios y hacerse responsables de los compromisos que asumen con los trabajadores.

No es posible generar un equipo de alto desempeño, si las condiciones básicas no están generadas ni se considera la ingeniería en función facilitar los procesos operacionales.

CONCLUSIONES

La presente investigación ha pretendido hacer un rescate de los relatos de los ex trabajadores de la empresa (ya que por disposición de la empresa no es posible acceder al relato de quienes en *aquel* tiempo y aún hoy continúan trabajando en la organización). En este sentido se hace patente la ausencia de espacios que permitan la expresión de los trabajadores, y menos aún la expresión *narrativa* de los mismos; cuestión que va quedando de manifiesto a medida que los ex trabajadores van desarrollando sus historias durante el proceso de entrevistas. A medida que los relatos se van enhebrando y los textos se van desplegando podemos dar cuenta de cómo la voz de los trabajadores ha sido de cierta forma silenciada por el discurso oficial de la organización, así como también por la visión y gestión "*moderna*" de los recursos humanos que *campea* en la organización, la que suele enfocarse principalmente en los métodos cuantitativos de medición, los cuales dan sustento a los aspectos administrativos de la misma, teniendo como efecto que los trabajadores se conviertan en parte de la métrica.

Esta investigación pretendía de alguna manera dar cuenta de ese vacío narrativo y ser al mismo tiempo una herramienta para el rescate de estos relatos *perdidos*, y a través de ellos comprender de mejor manera los fenómenos colectivos propios de la vida laboral que se suceden en la empresa.

Cultura Organizacional

A través de los diversos relatos que los ex trabajadores de la empresa ofrecieron voluntariamente, se puede acceder a los puntos en los cuales este *Palimpsesto*¹⁷, este entramado de narraciones se anuda de manera de poder identificar y describir las características principales de la cultura organizacional de la empresa.

Los relatos dan cuenta de una empresa que se encuentra estancada en el medio de un proceso de cambio, de maduración, que cuenta con la inercia de un siglo de historia y las presiones propias de un mercado global. En este sentido la principal característica de la

¹⁷ Se llama **palimpsesto** (del griego antiguo "παλίμψηστον", que significa "grabado nuevamente") al manuscrito que todavía conserva huellas de otra escritura anterior en la misma superficie, pero borrada expresamente para dar lugar a la que ahora existe. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Palimpsesto>

cultura organizacional de la empresa es su carácter *tradicional y paternalista* el que da cuenta principalmente de un ordenamiento jerárquico, de una cartografía del poder y de los privilegios, en el que sólo aquellos que pertenecen a las gerencias tienen acceso; despojando al resto de los trabajadores de los beneficios que en otras organizaciones hoy en día son comunes; es por ello que en algunos relatos se caracteriza a la empresa como un "*fundo*" y a los gerentes como "*latifundistas*" o "*semidioses*" dando cuenta de la absoluta concentración del poder.

Más aún el carácter *familiar* de la empresa (que es frecuentemente ensalzado por las gerencias) parece tener efectivamente un correlato en lo real, asociado indudablemente a la historia de la familia fundadora y al éxito obtenido por este grupo de gerentes que han administrado la empresa por una cantidad considerable de años; pero esta *Cultura Familiar* parece ser solamente beneficiosa para este grupo cerrado de personas que se encuentran en puestos de dirección y que han sido capaces de establecer amistades en el tiempo, que comparten visiones de mundo y creencias que finalmente se traducen en tipos de gestión y estilos de liderazgo más bien autoritarios; estableciendo fronteras que dan cuenta de un ordenamiento que parece resumirse en un *ellos-nosotros*.

Tal como indicaba una entrevistada en su relato haciendo referencia al grupo de gerentes y a aquellos que suelen permanecer en la compañía por largo tiempo, parece ser necesario contar con ciertas características o cierto perfil para pertenecer a este grupo de personas que asimila y termina por aceptar la cultura de la organización, en base en parte a la *ganancia secundaria*¹⁸ que importa. Siendo el Gerente de Recursos Humanos la persona que filtra personalmente los cargos de dirección y jefatura, parece necesario hacerse la pregunta respecto de que tanta distancia existe entre su propio perfil, el perfil del dueño de la empresa y las personas que hoy ocupan roles de gerencia; esto porque cuando los equipos tienden a la uniformidad y comparten las mismas visiones, también comparten la mismas taras y las mismas cegueras, obstaculizando la posibilidad de cambio de la organización debido a la "*endogamia*".

¹⁸ " Lo que Freud observó es que si bien el síntoma suele ser un huésped indeseable, no es extraño que las personas se sirvan de sus síntomas para obtener un rédito de sus padecimientos (aún sin saberlo). Freud denominó "ganancia secundaria" a esta función del síntoma, para diferenciarla de aquella otra ganancia – primaria– llamada así por ser el síntoma la salida económicamente más conveniente de un conflicto psíquico en un momento determinado de la vida de una persona". Obtenido en <https://www.uv.mx/universo/156/foro/foro2.htm>

En conjunción con lo anterior la *meritocracia*¹⁹ en la organización no deja de ser más que un elemento del discurso y no una forma de gestión que se traduzca en acciones concretas, por ejemplo en un sistema de compensaciones moderno o un plan de desarrollo de carrera; el reconocimiento se encuentra prácticamente ausente y su falta emerge como una de las quejas permanentes de todos y cada uno de los entrevistados, siendo una de las consecuencias más palpables de la Cultura Organizacional de la empresa.

Sin embargo, esta falta de reconocimiento transversal (que es eco y consecuencia de los elementos culturales) que es resentida por los trabajadores, en algunas áreas de la organización da paso a un fenómeno distinto y más grave, en el que este ordenamiento jerárquico culturalmente asimilado y compartido por los altos mandos de la compañía, genera condiciones de posibilidad para el abuso, el maltrato y la violencia hacia los trabajadores; generando un clima organizacional caracterizado por su toxicidad emocional, afectando las interacciones de los equipos de trabajo; fenómeno que se constituye en un hallazgo de la investigación. El *Machismo* es otra característica propia de la cultura laboral y por ende, las expresiones de burla y de agresividad de algunas de las jefaturas (ya que por supuesto no en todas tiene este nivel de toxicidad²⁰) suelen tener como blanco mujeres subordinadas; en una industria que se caracteriza por la presencia femenina.

En conjunción con esta Cultura Organizacional caracterizada también por la *dependencia*, los trabajadores se ven expuestos a una exigencia cada vez mayor, asociada a una sobrecarga laboral, producto de la alta rotación laboral existente en la empresa, a la dependencia permanente de la jefatura directa, y por otro lado, producto también del aumento constante de las metas de venta y la búsqueda permanente de mayor productividad y mejor desempeño. Esto ha llevado a las jefaturas a aumentar la presión sobre los trabajadores, los cuales no ven recompensados sus esfuerzos, teniendo la sensación de sostener una relación de nula reciprocidad. En este sentido el Management Flexible *"destaca particularmente por entender la participación de personas en la empresa en términos de insumos productivos, mutables, sustituibles, desechables y explotables"*

¹⁹ La **meritocracia** (presumible de la conjunción de las palabras mérito del latín *merĭtum* 'debida recompensa', a su vez de *mereri* 'ganar, merecer'; y el sufijo *-cracia* del griego *krátos*, o *κράτος* en griego, 'poder, fuerza', con el sufijo *-ia* de cualidad)^{1 2 3 4 5} es una forma de gobierno basada en el mérito. Las posiciones jerárquicas son conquistadas con base al mérito, y hay un predominio de valores asociados a la capacidad individual o al espíritu competitivo. Obtenido en <https://es.wikipedia.org/wiki/Meritocracia>

²⁰ La toxicidad refiere a contenidos mentales primitivos que, al ser proyectados y actuados en ambientes organizacionales, derivan en consecuencias destructivas.

según los requerimientos de los negocios" (Trend Management, 2010a; Soto, 2008). lo que concuerda con la opinión expresada por uno de los gerentes en relación a que "nadie es imprescindible".

El ejercicio del Management Flexible es una tendencia cada vez más dominante a nivel mundial, en el que las empresas se ven obligadas a trabajar a bajo costo producto de la presión constante de la competencia global. En el caso particular de la organización, en la que la comunicación entre gerencias y trabajadores es prácticamente nula, existen decisiones de gestión que se encuentran más allá de la comprensión de los trabajadores, los cuales se ven obligados a trabajar con proveedores internos ineficientes y de mala reputación, que terminan por echar por tierra sus esfuerzos, y a su vez son testigos de cómo en ocasiones la empresa vende al costo, lo que se contrapone con las exigencias de venta a las que son sometidos²¹ generando elevadas cuotas de frustración.

Rol Profesional

¿Cómo afectan esos elementos culturales en el ejercicio del rol profesional?

Como es posible advertir a través de los detalles compartidos por las ex trabajadoras en sus relatos, el machismo es un elemento central que se encuentra influenciando el ordenamiento interno y las relaciones entre personas dentro de la empresa. Pero existen múltiples elementos que afectan el ejercicio profesional del rol en la compañía, sin importar el cargo o la posición que se tenga, ya que en ocasiones son incluso también las gerencias jóvenes las que se ven coartadas por los elementos culturales que se encuentran presentes.

Un elemento de entrada, que se convierte en un obstáculo a la hora de posicionarse en el rol, es la ausencia de descripciones de cargo en la mayoría de las posiciones de la organización, y en el caso de que estas existan, la tendencia a la polivalencia. El *Rol dado* es cada vez menos concreto, y las fronteras de los roles son poco claras, generando en consecuencia la tendencia a entregar cada vez más responsabilidades a los trabajadores, sin que existan elementos formales (inducciones, capacitaciones, herramientas) que les permitan comprender que es lo que realmente se espera de ellos.

²¹ "Each corporation is trying to get more sales through lower prices, therefore profits reduce, therefore they have to find the cheapest labour wherever it is, therefore capital can never be stable." Ken Loach. Obtenido en <https://www.theguardian.com/film/2016/oct/15/ken-laoch-film-i-daniel-blake-kes-cathy-come-home-interview-simon-hattenstone>

Por otro lado la *dependencia* se constituye como un obstáculo concreto a la posibilidad de poder asumir el rol profesional con la libertad necesaria, la concentración del poder de decisión en las jefaturas y la poca cultura de delegación hacen que se deba solicitar la venía de las jefaturas hasta para las cosas más sencillas, generando una burocracia innecesaria que no se condice con los tiempos y exigencias del mercado global, al tiempo que genera frustración en las personas. Esta dependencia y concentración del poder por parte de las gerencias, se contraponen con las evidentes dificultades de comunicación existentes, siendo una característica la casi total ausencia de reuniones de trabajo y de coordinación en la que los trabajadores puedan por una parte comprender de mejor manera que es lo que se espera de ellos, cual es el objetivo del área o cual es la estrategia. Como es posible cotejar a través de los relatos, ni siquiera el área de Recursos Humanos realiza reuniones de quipo, por ende, cada trabajador se encuentra enfrentado a la realización de sus tareas en solitario.

A estas condiciones asociadas con la relación con las jefaturas y la posibilidad de coordinación interna, se suma la ausencia de reconocimiento por el trabajo realizado (lo que va desde la renta percibida hasta la ausencia de palabras de reconocimiento por parte de las jefaturas) como elemento clave en la relación entre los trabajadores y la organización; los trabajadores no se sienten valorados por la organización y la meritocracia se encuentra ausente. Por otro lado existen situaciones en las que los trabajadores se ven enfrentados a dilemas éticos que afectan su credibilidad profesional, situaciones en las que como representantes de la empresa se ven obligados a prometer cosas a clientes y proveedores que la empresa finalmente no cumple; todo lo anterior genera frustración, baja motivación y poca identificación con la empresa.

Renuncias

¿Qué elementos inconscientes del funcionamiento organizacional influyen principalmente al momento de decidir abandonar o permanecer en la organización?

Es importante establecer en este punto que la principal hipótesis de las gerencias respecto a las constantes renuncias de los trabajadores en las distintas empresas del holding, daba cuenta del aspecto económico, según las gerencias el principal problema se debía a las rentas de los trabajadores. Sin embargo, esta visión economicista parece funcionar más bien como un velo respecto a la multiplicidad de factores que se encuentran sustentando la

decisión de un trabajador al momento de decidir presentar su renuncia, al mismo tiempo que funciona como una excusa para evitar cualquier tipo de implicación en el asunto.

En la mayoría de los casos se trata de un proceso de meses e incluso años, tiempo en el cual los trabajadores luchan con sus propios miedos y ansiedades en relación al fantasma de la cesantía, ya que la compañía es de alguna manera un refugio en el cual se puede permanecer por mucho tiempo y al cual inclusive es posible volver, pero del cual es poco probable ser expulsado, ya que la empresa tiene la tendencia (o estrategia) de evitar pagar compensaciones de cualquier tipo y por ende, esperan o exhortan al trabajador a renunciar (experiencia que agudiza el sufrimiento de aquellos que si bien desean salir de la organización no han encontrado una alternativa adecuada).

La motivación es uno de los elementos centrales que termina por sustentar gran parte de las decisiones de renuncia, si bien existe una evidente multicausalidad hay ciertos factores culturales que tienen una influencia más amplia y que si bien en ocasiones pueden parecer sutiles, terminan por ser definitivos.

Una de las principales características de la organización que ha sido identificada como ausente por las entrevistadas es lo que podríamos designar como "*factor humano*". La Cultura Organizacional de la empresa, que se encuentra fuertemente influenciada por la personalidad del dueño de la compañía y de su grupo cercano, se enfoca fuertemente hacia los resultados, en la métrica, en la venta; lo que promueve un ambiente de trabajo carente de cuidado por las personas o como indicaba una de las entrevistadas carente de "*cariño*". Es posible de identificar esta falta de preocupación por los trabajadores a través de diversos indicadores que se encuentran a la base de un mal clima laboral, por ejemplo, las dinámicas relacionales de las jefaturas con los subalternos, que varían en ocasiones desde la nula comunicación, los intentos de anulación, los comentarios burlescos y las conductas agresivas; las cuales adquieren un cariz distinto cuando se encuentran sostenidas por el machismo. Otro elemento rescatado en los relatos y que se encuentra en la misma línea, es el excesivo control del dueño de la empresa de aspectos tan domésticos como la "temperatura ambiente" o el acceso al café o al agua disponible, lo que sume a los trabajadores en un ambiente artificial de excesiva austeridad.

Uno de los aspectos culturales más evidentes, es la diferenciación que existe entre las gerencias y jefaturas de la empresa respecto del resto de los trabajadores, lo que no sólo es posible de evidenciar a través de las diferencias salariales o en el acceso a beneficios de diverso orden; sino que también a través de rutinas diarias como el ingreso diferenciado a la empresa entre Gerencias y "resto del mundo", y la obligación de los trabajadores a tener que bajar a comer al subterráneo (piso -5) del edificio en un espacio que no cumple con el mínimo de comodidad esperable, lo que ha sido interpretado por los trabajadores como una negligencia, un abuso y falta de humanidad.

Todos estos elementos y otros posibles de rescatar a través de los relatos de las trabajadoras (no es casual que las participantes del estudio sean mujeres) terminan por minar la posibilidad de las personas por generar compromiso con la organización, debido a la falta de identificación con la misma; en el momento de la decisión de renuncia (sin importar si esta se produce inmediatamente o con meses de diferencia) los trabajadores son capaces de reconocer una distancia fundamental entre la cultura de la empresa, sus ideales propios, sus historias personales y los ideales de la organización.

Este es el punto de quiebre en la relación subjetiva (y laboral) de los trabajadores con la organización, la *Autoridad Personal* que durante su estadía en la empresa se enfocó en el intento (vano) de desarrollar tanto los roles dados, como los tomados, cambia de enfoque a medida que la relación va desintegrándose, generando relaciones cada vez más transaccionales con la empresa, que deriva en un desenlace a través del reconocimiento de los trabajadores de su propia valía; lo que permite a su vez la aparición de un horizonte lejano o la promesa de un más allá de la empresa, en donde si existen las condiciones de posibilidad para su propio desarrollo personal y profesional o en su defecto, el reconocimiento de las capacidades personales necesarias para su creación a través del emprendimiento.

PALABRAS AL CIERRE/REFLEXIONES FINALES

Turismo

Es de alguna manera un hallazgo el hecho de descubrir tantas similitudes asociadas a la relación de las entrevistadas al Turismo. Las elecciones vocacionales se encuentran en gran parte ausentes al momento de elegir la carrera de turismo, denotan por un lado un lado cierta ingenuidad y una completa falta de comprensión respecto del funcionamiento del mercado laboral turístico, y por otro lado, una característica *aspiracional* asociada al uso de idiomas y especialmente a la posibilidad de viajar, experiencia que finalmente un porcentaje muy menor de los técnicos y profesionales del ámbito turístico logra realizar. No es de extrañar la existencia de frustración cuando esas aspiraciones se encuentran de frente con el funcionamiento normal de las empresas del ámbito turístico en Chile, en el que las rentas suelen ser bajas.

Por otro lado las carreras de turismo suelen ser dictadas en institutos técnicos y universidades privadas, y se encuentran prácticamente ausentes en las universidades estatales y tradicionales, lo que abre la pregunta de su relación con el lucro educacional y cuál es el impacto real que tienen en el mercado laboral chileno.

En la misma línea, y tal como queda claro en el relato de una de las entrevistadas, aquellos niños de escasos recursos que son beneficiados por el programa de giras de estudio del Sernatur (que no tendría como objetivo principal el beneficiarlos) son impactados por esta vivencia de manera tal de que desarrollan la idea de estudiar turismo para poder viajar y acceder a una realidad que les es ajena.

Cultura Turística

Queda abierta la pregunta respecto a si las características de la Cultura Organizacional se replican de algún modo en el resto de las empresas tradicionales del turismo, muchas de las cuales tomaron como referencia el modelo de de esta compañía, al ser la empresa más antigua y más tradicional del mercado chileno y la que se supone tuvo los mejores resultados las últimas décadas, en este sentido podemos preguntarnos si se trata de un fenómeno aislado o de alguna característica propia del rubro.

Acciones

Los aspectos culturales de la empresa han sido en parte influenciados por las creencias, valores y personalidades de las gerencias, es por ello que existen pocas probabilidades de cambio mientras esta generación, este grupo de amigos, esta "*familia*" siga controlando todos los aspectos de la compañía y no permita la llegada de nuevas influencias. Si este grupo se mantiene cerrado, el discurso oficial seguirá siendo un *slogan* que no encontrará correlato en la realidad o que dará cuenta de tiempos pretéritos.

Con 11 años de historia el área de recursos humanos sigue en falta en relación a la valoración y el reconocimiento del aporte de los trabajadores a la empresa. Más allá de los aspectos técnicos que siempre son posibles de modernizar, toda posible mejora debe estar necesariamente relacionada con el respeto por las personas, ya que ellas son en definitiva el motor de desarrollo de la compañía y su principal capital para el éxito futuro.

Bibliografía

- ACUÑA, E. (2012). Management flexible y toxicidad organizacional: socio-análisis de una novela chilena.
- ACUÑA, E. (2007), "Critical Management in Chile", documento sin publicar, Departamento de Administración, Universidad de Chile.
- ACUÑA, E. (2007). Historias de trabajadores chilenos: Símbolos y significados culturales. *Estudios de Administración*, 14(2), 65-118.
- ACUÑA, E. y CARRASCO (2004) "Análisis de Cuentos Escritos por Trabajadores Chilenos", Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial mención Administración. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Economía y Negocios. Universidad de Chile.
- ACUÑA, E. y SILVA, C. (2008). Malestar en organizaciones chilenas: Historias de trabajadores. *Psiquiatr. salud ment*, 25(1/2), 105-119.
- ACUÑA E. y E. PÉREZ (2005), "Trayectorias laborales: el tránsito entre el trabajo asalariado y el empleo independiente", Cuaderno de Investigación N° 23, Departamento de Estudio, Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile.
- ACUÑA E. (2002a), "Contribuciones de la literatura para el Estudio de Organizaciones", *Estudios de Administración*, Vol. 9, N° 2, Departamento de Administración, Universidad de Chile. (2002b), "Cuentos del Trabajo en Chile", Editorial Universitaria, Santiago, Chile.
- ACUÑA, E. SANFUENTES, M. (2013) (Eds). *Métodos Socioanalíticos para la Gestión y el Cambio en Organizaciones*. Editorial Universitaria
- ACUÑA, E. SANFUENTES, M. (2009) "Couching: Análisis del Rol Organizacional". Editorial Universitaria
- AGUIAR, E. El Malestar en el trabajar, el trabajo precario y su repercusión en los vinculos Pp. 1 (PDF). Obtenido de <http://www.apdhargentina.org.ar/sites/default/files/u7/EI%20malestar%20en%20el%20trabajo.pdf>
- ALVESSON M. (2003), "Understanding organizational culture", Sage Publications.
- ALVESSON M, y S. DEETZ (1999), "Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organizational Studies", in Clegg and Hardy (editors) *Studying Organization, Theory and Method*, Sage Publications, Ltd.
- ALVESSON M. y H. WILLMOTT (2003), "Chapter 1 Introduction", in Alvesson y Willmott (editors) *Studying Management Critically*, Sage Publications.
- ALVESSON M. (1991), "Organizational Symbolism and Ideology", *Journal of Management Studies*, 28:3, May.

ANTOLOGIA. MÉTODOS CUANTITATIVOS APLICADOS 2. CHIHUAHUA. 2008
<http://ulloavision.org/archivos/antologias/meto2.pdf>

BION W. (1961) "Experiencias en Grupos. Londres: Tavistock. Pp. 58

BION W. (1980), "Experiences in groups and other papers", Tavistock Publications.

BOJE D. (1991a), "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", Administrative Science Quarterly, 36, pp. 106-126 (1991b), "Consulting and Change in the Storytelling Organization", Journal of Organizational Change Management, Vol. 4, Nº 3, pp. 7-17.

BOJE D.M. (2002), "Narrative Methods for Organizational & Communication Research", Sage Publications Ltd.

BOYCE M.E. (1996), "Organizational story and storytelling: a critical review", Journal of Organizational Change Management, Vol. 9 Nº 5, pp. 5-26.

CHAPMAN, J. LONG, S. (2006) "Contaminación del Rol: ¿El veneno está en la persona o en la botella?" Pp. 10

CHAVEZ, LM. (2012) "Trabajo: Espacio, Tiempo, Maneras de Hacer y Ser". Tesis para optar al grado de Magister en Psicología Clínica con mención en Psicoanálisis.

CLEGG, S.R. y BAILEY, J. En MARTINEZ-GUZMAN, A. MONTENEGRO, M. (2014). La producción de narrativas como herramienta de investigación y acción sobre el dispositivo de sexo/género: Construyendo nuevos relatos. Quaderns de Psicologia, 16(1), 111-125
Obtenido de <http://www.quadernsdepsicologia.cat/article/view/1206>

CLEGG, S. R. y BAILEY, J. (Eds.) (2008) International Encyclopedia of Organization Studies. Thousand Oaks, CA: Sage.

DE GOOIJER J. Diagnostico de Culturas Organizacionales: Un enfoque Socioanalítico. En Acuña, E. Sanfuentes, M. (Eds). Métodos Socioanalíticos para la Gestión y el Cambio en Organizaciones. Editorial Universitaria. 2013

DE GOOIJER J. "¿Qué es la cultura Organizacional?", Diagnóstico de Culturas Organizacionales: Un Enfoque Socioanalítico. En Acuña, E. Sanfuentes, M. (Eds). Métodos Socioanalíticos para la Gestión y el Cambio en Organizaciones. Editorial Universitaria. 2013

DEJOURS, C. "Sufrimiento en el Trabajo" (PDF) Obtenido en <http://www.pagina12.com.ar/diario/psicologia/9-219111-2013-05-02.html/u7/EI%20malestar%20en%20el%20trabajo.pdf> 2015

DEJOURS, C. "Nota de Trabajo sobre la Noción de Sufrimiento" (PDF) Obtenido en <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/cd%20ndtsInds.pdf>

DEJOURS, C. "Psicodinámica del Trabajo y Vínculo Social". (PDF) Obtenido de http://www.aquaessentia.com.ar/wpcontent/uploads/2014/11/dejours_christophe_psico_trab_vinc_social.pdf

ESPINOSA M. y P. MORRIS (2002), "Calidad de vida en el trabajo", Cuadernos de investigación N° 16, Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile.

FOLADORI, H. (2013) Dispositivos de Intervención Institucional. En Acuña, E. Sanfuentes, M. (Eds). Métodos Socioanalíticos para la Gestión y el Cambio en Organizaciones. Editorial Universitaria.

FOLADORI, H. La Intervención Institucional, Hacia una clínica de las instituciones. Pp. 206. Editorial Arcis, 2008.

FREUD S. (2000), "El Malestar en la Cultura", Biblioteca Freud, Alianza Editorial, Madrid.

GABRIEL Y. (1991a), "Organization and Their Discontents: A Psychoanalytic Contribution to the Study of Organizational Culture", Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 27, N° 3, pp. 318-336. (1991b), "Turning Facts into Stories and Stories into Facts: A Hermeneutic Exploration of Organizational Folklore", Human Relations, Vol. 44, N° 8. (1998), "Same Old Stories or Changing Stories? Folkloric, Modern and Postmodern Mutations", en Grant, Keenoy and Oswick (editors) Discourse + Organization, Sage Publications Ltd. (1999), "Organizations in Depth", Sage Publications. (2000), "Storytelling in Organizations", Facts, Fictions and Fantasies, Oxford University Press.

GABRIEL Y. y D. GRIFFITHS (2004), "Stories in Organizational Research, en Cassel y Symon", Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research, Sage Publications Ltd., London.

GADAMER H. G. (2006), "Texto e interpretación", en Gadamer, Verdad y Método II. Ediciones Sígueme, Salamanca.

GARVIN D. (2005), "El método de casos". Documento de estudio, Fundación Sergio Arboleda-San Pablo, Madrid.

GERGEN. En Martínez-Guzman, A. Montenegro, M. La Producción de Narrativas como Herramientas de Investigación y acción sobre el dispositivo de sexo/genero: construyendo nuevos relatos. Quaderns de Psicologia. 2014, vol. 16, N°1, 11-125

GIL-GARCIA E, CONTI-CUESTA F, PINZON-PULIDO SA, Prieto-Rodríguez MA, Solas-Gaspar O, Cruz-Piqueras M. El Análisis de Texto asistido por ordenador en la Investigación Cualitativa. Index de Enfermería [Index Enferm] (edición digital) 2002; 36-37. Disponible en <http://www.index-f.com/index-enfermeria/36-37revista/36-37_articulo_24-28.php>

GUERRA, R. El Reconocimiento Existencial como "Trabajo Vivo" en el ámbito laboral, Notas sobre un diálogo entre Axel Honneth & Christophe Dejours (PDF) Obtenido en <http://periferias.cl/archivos/304>

IMAS J.M. (2005), "Rational Darkness: Voicing the Unheard in the Modern Management Discourse of Chile".

KETS DE VRIES M. (1987), "Interpreting Organizational Texts", Journal of Management Studies, 24:3, May.

KETS DE VRIES M & MILLER, D. (1993) Relaciones interpersonales confusas, en *La Organización Neurótica* (cap. 3), Barcelona: Apóstrofe.

KRANTZ J. (2006), "Eric Miller Memorial Lecture 16 March 2006", *Organizational and Social Dynamics*, Vol. 6, N° 2.

KRANTZ J. (2013) Socioanálisis: Un método para pensar sistémicamente sobre las relaciones de trabajo. En Acuña, E. Sanfuentes, M. (Eds). *Métodos Socioanalíticos para la Gestión y el Cambio en Organizaciones*. Editorial Universitaria.

LOBOS, C. (2013). "¿Cuán fuerte es el Efecto del Ajuste Persona-Organización sobre la Satisfacción Organizacional? Un Estudio con Trabajadores Chilenos". (Tesis para optar al grado de Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, Escuela de postgrado, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile)

LONG S. (2001), "Working with Organizations: The Contribution of the Psychoanalytic Discourse", *Organizational and Social Dynamics*, Vol. 1, N° 2, pp. 174-198.

MCAULEY J. (2004), "Hermeneutic Understanding", en Cassel y Symon, op. cit..

MILLER E. (2005), "Liderazgo, creatividad y cambio organizacional", editor Eduardo Acuña, Copygraph, Santiago.

MILLER (2002), "Dependency, alienation or partnership? The changing relatedness of the individual to the enterprise", en French y Vince (ed.) *Group Relations, Management and Organization*, Oxford University Press.

MORALES, P. Análisis del Rol de Gerentes de Recursos Humanos, estudio de caso en cuatro grandes empresas chilenas." (Tesis para optar al grado de Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, Escuela de postgrado, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile).

MORGAN G. (1991), "Imágenes de la Organización", Alfaomega, México.

PNUD (1998), "Desarrollo Humano en Chile: Las Paradojas de la Modernización", Santiago de Chile: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

(2002), "Desarrollo Humano en Chile; Nosotros los Chilenos: un desafío cultural", Santiago de Chile: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

PUFFER SH. (1991), "Managerial Insights from Literature", PWS-Kent Publishing Company Boston.

RAINERI, A. (2006) Estilos de Dirección como Determinantes del Clima Laboral en Chile. *Revista ABANTE*, Vol. 9, N° 1, pp.8

REED, B. BAZALGETTE, J. (2013) Análisis de Roles Organizacionales en el Instituto GRUBB de Estudios Conductuales. En Acuña, E. Sanfuentes, M. (Eds). *Métodos Socioanalíticos para la Gestión y el Cambio en Organizaciones*. Editorial Universitaria.

RICOEUR P. (2004), "Freud: una interpretación de la cultura". Siglo Veintiuno editores.

SIEVERS B, (2000), "Competition as War: Towards a socio-analysis of war in and among corporations", *Socio-Analysis* 2, 1: 2000, pp. 1-27

SIEVERS, B. (2008) *La Organización Psicótica: una Perspectiva Socioanalítica*. *Psiquiatría y Salud Mental*, Pp. 4-17 N° 1-2, XXV, 2008.

STAPLEY, L. y CH. CAVE. (2007), "Global Dynamics at The Dawn of 2007" in *Journal Organizational and Social Dynamics*, Vol. 7, N° 1, OPUS.

SUBIABRE, JP. (2012) "Educación en Management en una escuela de negocios de Chile: Análisis desde la experiencia personal y desde enfoques críticos. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración". Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Economía y Administración.

TAYLOR, SJ. BOGDAN, R. (1987) "Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación". Editorial Paidós.

TREDINICK, P. MORALES, P. "Análisis del Rol de Gerentes de Recursos Humanos, estudio de caso en cuatro grandes empresas chilenas." (Tesis para optar al grado de Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, Escuela de postgrado, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile)

ANEXOS



Lunes 7 de Noviembre de 2016

ediciones.especiales@mercurio.cl

✉ Enviar por mail 🖨 Imprimir

Santiago Rojas Gandulfo, gerente general:

"Somos la empresa de turismo más completa de Chile"

El gerente general de Empresas Andina del Sud explica las razones que han llevado al conglomerado a mover cerca de 400 mil turistas al año y a ocupar un lugar de liderazgo en el mercado del turismo nacional.

Publicado: Miércoles, 26 de Marzo de 2008

Setecientos empleados, una facturación anual de 120 millones de dólares y un crecimiento de 20% al año en las dos últimas décadas hacen difícil dudar cuando Santiago Rojas Gandulfo, gerente general de Andina del Sud, dice que "es la empresa de turismo más completa de Chile".

Los logros son contundentes e irrefutables. Pero junto con ser motivo de satisfacción, le preocupan. Hay que mantener el ritmo y, ojalá, seguir en ascenso. Y en este sentido no faltan los proyectos que incluyen hasta la posibilidad de internacionalizarse.

En esta ascendente trayectoria, Rojas adjudica un rol fundamental a la profesionalización.

"El trabajo es persistente y, en la medida en que el volumen de la empresa lo hace posible, incorporamos más profesionales, generando así nuestra estructura organizacional".

A su juicio, hay gran diferencia entre ésta y otras empresas del área. "Tenemos una organización detrás y es la forma más eficiente de trabajar y dar servicio. Entre las empresas de la organización movemos unos 400 mil turistas al año. La eficiencia es fundamental y requiere planificar mirando al cliente y al turismo; que son nuestro centro de atención. Al mercado han entrado una serie de actores, como bancos y retail, cuyo foco no es el turismo".

Visión optimista

También menciona el aumento en la cantidad de gente que quiere hacer turismo. "El Chile de hoy es radicalmente distinto al de 20 años atrás. Recibimos más turistas y los chilenos viajan más". Las cifras siguen dándole la razón. En la última década, la actividad turística en Chile ha crecido más de 10% al año, lo que está por sobre la media mundial que indica la Organización Mundial de Turismo.

En este escenario, para él es relevante el que la compañía crezca de manera sostenida. "En 1997, facturamos 20 millones de dólares

Otros artículos

- + 95 AÑOS EMPRESAS ANDINA DEL SUD: Una permanente historia que invita a viajar
- + "Creatividad, perseverancia y entusiasmo son las claves del éxito"
- + "Somos la empresa de turismo más completa de Chile"
- + SERVICIO CONFIABLE, SEGURO Y OPORTUNO
- + CHILE, PRODUCTO DE EXPORTACIÓN
- + EL MUNDO EN MANOS DE PROFESIONALES
- + Chile Sobre Ruedas
- + "Somos una gran familia de amigos"
- + LA REGIÓN DE LOS LAGOS NO DESCANSA

y ahora terminamos en 120 millones. En diez años multiplicamos por diez. Es cierto que el dólar ha bajado, pero, si lo vemos en UF, en el mismo período subimos de 605 a más de 3 millones. Y si lo hacemos en pesos, vamos de 8 mil millones a 60 mil millones... En cualquier forma que se mire es mucho. Todas nuestras empresas han tenido desarrollo positivo. Ha sido un proceso homogéneo en que han logrado un crecimiento y una estandarización en términos de la profesionalización".

Por eso es optimista sobre el futuro. "Estamos comenzando. Las proyecciones son mayores. Chile ha invertido poco en promocionarse afuera y tiene elementos muy interesantes para el extranjero, como su belleza escénica. Recibimos cerca de dos millones de turistas del exterior al año y somos 16 millones de habitantes. España, con menos de 60 millones de habitantes, recibe 55 millones. Nuestra ubicación geográfica es distinta y no pensamos llegar a esas cifras en el corto o mediano plazo. Pero eso demuestra nuestro potencial de crecimiento".

Volviendo a las razones del afianzamiento de Andina del Sud, Rojas asegura que "es la empresa de turismo más completa del país, pues abarcamos todas las áreas de la actividad. Algunas son agencias de viajes, otras mayoristas, otras receptoras, otras empresas de transporte, otras tienen barcos... Nosotros somos todo eso. Tenemos la gama completa de los servicios turísticos y eso nos da gran fortaleza. Se refleja, por ejemplo, en que ahora que el dólar se ha depreciado y somos un país caro para el extranjero, la situación se compensa porque el chileno sale más. Es un beneficio tener los dos canales de comercialización".

Sobre la estacionalidad del turismo en Chile, comenta que; a Andina del Sud no le afecta. "Tradicionalmente, los chilenos salimos de vacaciones en enero y febrero, y los hoteleros de regiones se lamentan porque los demás meses son casi muertos. Para nosotros, como tenemos toda la oferta, es distinto. El turismo estudiantil, por ejemplo, es excelente y se da en temporada baja. Los brasileños vienen en invierno... Aplanamos la curva de la estacionalidad y tenemos una actividad pareja todo el año".

El explosivo crecimiento vivido por la compañía en las últimas décadas la hizo modificar su estructura interna. Uno de los cambios más notables fue la creación, hace tres años, de la gerencia de Recursos Humanos, algo no visto en empresas del sector y que se hizo indispensable con sus 700 empleados. Y hubo que preocuparse por su bienestar, lo que implica capacitación. Un quehacer que Andina del Sud no ha dejado de lado.

"La educación superior dicta carreras relacionadas con el turismo, pero la mayoría de los programas no tienen relación con la realidad del mercado. La actividad ha cambiado y hay que renovarse, especialmente en materia de tecnología. Por eso formamos una empresa de informática que da soporte a la compañía".

Así han logrado la ansiada meta de la profesionalización. "El turismo era poco profesional. De nuestros 700 empleados, unos 100 son universitarios y los que no se formaron en la universidad se han perfeccionado y son expertos en sus temas. En la práctica, se han transformado en profesionales y por eso podemos decir que tenemos a los mejores del mercado en cada área".

El desarrollo de las personas se ha acompañado de los sistemas

de comunicación.

La necesidad de mover pasajeros en China, la Patagonia o en cualquier otra parte del mundo, hace indispensable tener avanzados medios de comunicación disponibles las 24 horas del día.

Mirando al futuro, Rojas dice que no se han puesto límites para crecer en la medida en que puedan seguir haciendo bien su trabajo. "No queremos ser grandes por ser grandes. Al crecer hay una economía de escala que permite enfrentar bien nuevos desafíos".

Como buen visionario que es, reconoce que el sector ofrece muchas y variadas posibilidades de negocio.

Y no sólo en Chile. Asegura que en los años venideros estarán más globalizados.

"Ya llegamos a Argentina, sur de Perú y Bolivia. Cuando los chilenos van a Europa no visitan un solo país. Igual pasa con el turista que viene para acá y le ofrecemos alternativas en la Patagonia Argentina, en San Pedro... Y sacamos chilenos a Buenos Aires, generando negocios sobre 2 millones de dólares. No es osado pensar en instalar allá un operador receptivo y, junto con llevar chilenos, atender europeos que pasen por Argentina. Pero hay que hacerlo bien y tener gente. Esto no es una empresa forestal, en que sabes que entra un tronco y salen 20 tablas. Es una empresa de servicios donde un papelito, un voucher, dice que vale por cinco noches. Eso puede equivaler a miles de dólares; y si no está la organización para atender a ese turista, no funciona. El desarrollo nos lleva a tener cada día más cobertura. Estamos en las regiones turísticas importantes de Chile y es obvio que tenemos que fortalecer más nuestra presencia en la región e internacionalizarnos".

MKTours

Apoyo en marketing es lo que ofrece MKTours, unidad íntima de Andina del Sud creada especialmente para dar soporte a todas las empresas de la compañía en lo referente a publicidad, difusión y comunicaciones, tanto internas como externas.

Cada área comercial de las distintas empresas tiene su propia unidad de marketing, pero MKTours colabora con ellas a través de una gestión que engloba la política general de Andina del Sud.

Es así como su operación es similar a la que realiza una agencia de publicidad, centralizando todo el tema de diseño de los productos impresos y manuales de la compañía.

ASINCO

Diseñar y generar softwares especiales para el negocio del turismo es la misión de Asinco, filial del grupo Andina del Sud y área que diferencia totalmente a la compañía de otras entidades que trabajan en el mundo de los viajes.

Santiago Rojas, gerente general del grupo, explica que el conocimiento computacional e informático requerido para desempeñarse en el sector mayorista del turismo es muy distinto al que se requiere para otro tipo de negocios. Por esto se han

11/7/2016

Ediciones Especiales - El Mercurio

preocupado de capacitar a sus profesionales, alcanzando un nivel que les significa ser citados como modelo de negocio dentro del sector. La profesionalización de los empleados de Asinco es fiel reflejo de la realidad de la compañía y una explicación más de por qué se mantienen a la cabeza en el mundo del turismo nacional.

"Esta es una empresa de servicio y la hacen las personas. Por eso nuestro principal capital son ellas, y en ellas hemos invertido por muchos años".

[Publicidad](#) | [Hacemos esto ...](#) | [Preguntas frecuentes](#) | [Cóntactate con nosotros](#) |

© El Mercurio S.A.P.
Términos y Condiciones de Los Servicios





Lunes 7 de Noviembre de 2016

ediciones.especiales@mercurio.cl

[✉ Enviar por mail](#)
[🖨 Imprimir](#)

Felipe Campero, gerente de Recursos Humanos:

"Somos una gran familia de amigos"

Consciente de que las personas son la principal ventaja competitiva de la empresa, el gerente del área destaca la preocupación de Andina del Sud por su personal y colaboradores.

Publicado: Miércoles, 26 de Marzo de 2008

El turismo es una actividad económica de gran crecimiento y un mercado cada vez más complejo y competitivo. En este contexto, Andina del Sud es un actor privilegiado. Con 95 años de existencia, ha enfrentado y dado respuestas exitosas a las evoluciones y transformaciones vividas por el rubro. Así fue como, hace poco más de tres años, creó la gerencia de Recursos Humanos cuyo objetivo es dar soporte a todas las empresas del grupo. De paso, se convirtió en la primera compañía del sector con un área para la gestión de personal.

Felipe Campero, gerente de Recursos Humanos de Andina del Sud, dice que un factor clave en la trayectoria de la entidad ha sido contar con equipos de alto rendimiento y una organización eficiente, que permiten dar repuestas de calidad, rápidas, creativas y oportunas. En este contexto, la gestión de recursos humanos es un elemento indispensable y central que acompaña y está alineado con la estrategia general del negocio de las empresas Andina del Sud.

"Nuestro equipo es muy profesionalizado. Lo forman psicólogos, administradores de personal e ingenieros y tenemos programas desarrollados en los diversos ámbitos propios del área, como procesos de selección e inducción del personal, capacitación y desarrollo, sistemas de evaluación del desempeño, compensación y beneficios".

Sus programas de reclutamiento les permiten acceder a las fuentes más importantes de profesionales que provee el mercado. También aplican rigurosas pruebas de selección para incorporar nuevas personas, las que ingresan con planes de inducción que facilitan su adaptación a la empresa.

"Esto ha sido fundamental considerando un crecimiento promedio de la dotación anual sobre 17% en los últimos años. La estrategia es mantener un equilibrio entre la incorporación de profesionales que aportan nuevos conocimientos y los que han crecido con la compañía y que tienen gran experiencia del mercado. Así hemos generado un saber hacer que nos da un factor competitivo clave".

Otros artículos

- + 95 AÑOS EMPRESAS ANDINA DEL SUD: Una permanente historia que invita a viajar
- + "Creatividad, perseverancia y entusiasmo son las claves del éxito"
- + "Somos la empresa de turismo más completa de Chile"
- + SERVICIO CONFIABLE, SEGURO Y OPORTUNO
- + CHILE, PRODUCTO DE EXPORTACIÓN
- + EL MUNDO EN MANOS DE PROFESIONALES
- + Chile Sobre Ruedas
- + "Somos una gran familia de amigos"
- + LA REGIÓN DE LOS LAGOS NO DESCANSA

La capacitación y desarrollo es otro factor central. En 2007 se capacitó al 53% de los empleados para actualizar conocimientos en aspectos como calidad del servicio, liderazgo, trabajo en equipo y organización del trabajo.

"La política en este ámbito ha sido consistente. Esto le ha valido a las empresas Andina del Sud ser premiadas entre las que más invierten en la capacitación y desarrollo del personal. Este desarrollo y perfeccionamiento han sido impulsados también por una retroalimentación permanente del desempeño".

Otro ámbito importante es la creación de beneficios para el personal y las acciones de responsabilidad social. El área de bienestar tiene como misión generar convenios, administrar los beneficios y asesorar a los empleados en lo que requieran.

"Relevancia aparte tienen las acciones en pro de la comunidad, principalmente en Peulla donde se apoya a la escuela rural, se traslada a la comunidad local por navegación, servicio que se da gratis a dos mil estudiantes de la zona y se colabora con el desarrollo general de la comuna".

La comunicación entre las empresas del grupo y sus colaboradores es otro tema de recursos humanos. La misión autoimpuesta es mantener una comunicación permanente que permita alinear la visión respecto al quehacer de la empresa. Para ello tienen iniciativas como el "Turista", medio de comunicación interno realizado en conjunto con el área de marketing.

"Estos y otros programas son el cimiento sobre el cual se sustenta la gestión de las personas y la organización. Ellos aportan los criterios centrales que usamos para ordenar las evaluaciones y toma de decisiones, permitiendo reforzar e impulsar el desarrollo de una cultura organizacional clara, consistente y compartida respecto de la misión de la empresa, los ejes de trabajo de cada unidad de negocio y, principalmente, en el apego y respeto a los valores que nos rigen y que enfatizan en nuestra tradición y un estilo de relación entre las personas basado en la lealtad, profesionalismo y la meritocracia", agrega.

Planes futuros son ampliar y perfeccionar los sistemas de gestión de recursos humanos, fortalecer los planes de entrenamiento, generar sistemas eficientes de organización del trabajo e innovar los medios de comunicación con el personal. "Todo con un liderazgo participativo que refuerce la comunicación y el trabajo en equipo, parte de nuestros valores y cultura como empresa. Convencidos de que nuestros colaboradores son nuestra principal ventaja competitiva para crecer y desarrollamos la gestión de recursos humanos consecuentemente es un factor estratégico de inversión permanente".

[Publicidad](#) | [Hacemos esto ...](#) | [Preguntas frecuentes](#) | [Contáctate con nosotros](#) |

© El Mercurio S.A.P.
Términos y Condiciones de Los Servicios

